

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



PROYECTO DE GRADO

**CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES DE  
CRÉDITO AGROPECUARIO EN EL ALTIPLANO  
PACEÑO, PARA LAS ENTIDADES DE  
MICROFINANZAS**

POSTULANTE: **Andrea Cortez Castro**  
TUTOR: **Lic. Ausberto Choque Mita**

La Paz – Bolivia

2016



# CAPÍTULO I

## ASPECTOS PRELIMINARES

### 1.1. INTRODUCCION

El sistema de intermediación financiera desempeña un papel principal dentro del sistema de pagos, movilización y la distribución de ahorros de la población, es por eso que el público en general ha encomendado a las entidades que conforman el sistema financiero la custodia y resguardo de sus ahorros, con el objetivo de tener una retribución, en base a parámetros apropiados de solidez y solvencia, junto con un fortalecimiento continuo del sistema financiero, esencial para la estabilidad del país.

A través del tiempo las entidades de intermediación financiera han ido implementando esquemas, procesos, procedimientos de administración y de gestión interna, con diversos enfoques y visiones estratégicas, teniendo a lo largo de la implementación del proceso, como característica común en casi todos los casos a un fracaso a consecuencia de un manejo inadecuado, una falta de comprensión y desconocimiento de los riesgos de los cuales estaban incursionando al desarrollar actividades de intermediación financiera.

En los últimos tiempos, se ha observado una evolución cualitativa muy importante en los esquemas de administración de entidades financieras, dando énfasis al enfoque basado en la gestión de riesgos, siendo necesario que el órgano de regulación del sistema financiero cuente con procesos de metodología que le permitan evaluar la gestión de riesgos en las entidades que supervisa.

Uno de los rubros del área financiera, más dinámicos del sistema financiero, son las entidades de microfinanzas, cuyas operaciones se han desarrollado principalmente en el área rural de los departamentos occidentales del país, como La Paz, Oruro y Cochabamba

Recientemente, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), emitió nueva normativa con respecto al crédito agropecuario, la cual debe ser incorporada

en el desarrollo de las operaciones crediticias, es decir, en la instrumentación del crédito agropecuario.

Tradicionalmente, el crédito agropecuario se ha dirigido al financiamiento de productores del sector de la región oriental del país, tales como Santa Cruz y Beni. Sin embargo, es también cierto que existe una actividad agropecuaria importante en el área rural del Departamento de La Paz que ha evolucionado en función a sus propios recursos e iniciativa de productores.

Según datos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), el crédito para el sector agropecuario de oriente ha significado el 71%, entre las gestiones 2008 a 2010.

De manera permanente los productores agrícolas y ganaderos del occidente del país, han reclamado una abierta dotación de créditos para que puedan incrementar su producción.

Recientemente la ASFI, ha decidido entrar en una flexibilización del sistema de concesión de créditos a productores agropecuarios, para eliminar las condiciones adversas para acceder a este tipo de financiamiento, que consiste en tres puntos básicos: la reducción de las tasas de intereses, la ampliación de garantías alternativas para acceder al crédito y complementar un programa agresivo de bancarización en todo el territorio, pero especialmente en el altiplano y en las mismas condiciones y facilidades que tienen los productores orientales.<sup>1</sup>

Independientemente de las iniciativas de la autoridad sectorial, las entidades de microfinanzas, desde hace bastante tiempo, ha estado incrementando sus operaciones de promoción y concesión de créditos en el área rural del departamento de La Paz, a productores agrícolas y ganaderos.

Sin embargo, esta apertura y flexibilización en la concesión de créditos, plantea a las entidades de microfinanzas, la necesidad desarrollar un sistema de control interno

---

<sup>1</sup> Consultado en [lapatriaenlinea.com/?nota=108658](http://lapatriaenlinea.com/?nota=108658), en fecha:22/05/2012.

que se adecue a las operaciones de crédito agropecuario en el área rural del departamento de La Paz, debido al incremento de los riesgos inherentes, como consecuencia de la flexibilización de las condiciones de crédito e incremento de las operaciones.

En este proyecto se aborda este tema, relacionado con el desarrollo de un sistema de control interno en operaciones de crédito agropecuario para las entidades de microfinanzas, en el área rural del departamento de La Paz.

## **1.2. MARCO INSTITUCIONAL**

El área de investigación es la de microfinanzas. Las microfinanzas se refieren a la prestación de servicios financieros, ahorro y créditos a clientes marginales, normalmente excluidos del sistema financiero bancario, cuando para lograrlo hay que superar dificultades que harían poco rentable la prestación de los servicios, si para ello se utilizaran tecnologías bancarias tradicionales. Estas dificultades surgen cuando:

- a) Las características de la transacción, tales como su monto pequeño, su corto plazo, la necesidad de requerir amortizaciones frecuentes para verificar la voluntad de pago y la ausencia de garantías de ejecución legal encarecen la prestación de los servicios.
- b) Las características del cliente, tales como el nivel de pobreza, grado de informalidad del negocio, lejanía de su ubicación e inestabilidad de la ocupación incrementa los costos y riesgos de prestarle.
- c) Las características del proyecto a financiar, tales como la información incompleta para evaluarlo, incertidumbre acerca de su posible éxito, dificultades para vigilar el comportamiento del deudor y variabilidad de los rendimientos esperados, aumentan el riesgo de falta de pago.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> GONZALES VEGA, Javier; Microfinanzas en Bolivia, Ed. BCB, La Paz, 1998, Pág. 35

En Bolivia uno de los sectores más pujantes de la economía es la ganadería, principalmente en la región oriental del país, la cual ha ido incrementando sus actividades y volúmenes de crecimiento en la última década, en ese sentido, las entidades financieras en general no cuentan con un procedimiento estandarizado, el cual permita determinar cuáles son los riesgos y las principales variables a ser analizadas, previamente a la otorgación de créditos en el sector productivo. Este sector actualmente está siendo atendido por entidades bancarias de magnitud como es el Banco Ganadero.

En el occidente del país, si bien no se cuenta con una ganadería de las dimensiones y características del oriente, Beni y Santa Cruz, la actividad ganadera requiere de un respaldo crediticio a sus operaciones. Los productores agropecuarios son atendidos principalmente por entidades de microfinanzas.

Actualmente, las operaciones de microfinanzas que operan en el área rural del Departamento de La Paz, le dan el mismo tratamiento a todas las unidades sujetas de crédito, ya sean productores o no del rubro agrícola y ganadero.

En este sentido, los Oficiales de Negocios, actúan con un solo tipo de instrumentos para la atención de actividades crediticias, incluso se acomodan a la situación, prefiriendo realizar actividades de promoción y prestación de servicios crediticios a entidades de comercio, artesanía y servicios. Más que al área productiva.

Esta situación se origina en la falta de instrumentación crediticia que regule la actividad profesional de los Oficiales de Negocios y permita democratizar sus operaciones en el rubro ganadero.

La estructura organizacional, es el conjunto de Áreas y Unidades funcionales interrelacionadas entre sí a través de canales de comunicación, con instancias de coordinación interna y procesos administrativos establecidos por las entidades de

microfinanza, para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En las entidades de microfinanzas se observa generalmente cuatro niveles de organización:<sup>3</sup>

**1. Nivel Estratégico.** Conformado por el Directorio y la Gerencia General de las Institución. El nivel estratégico, se encarga de establecer las guías generales de la Institución y de la determinación de objetivos y planes estratégicos.

El nivel estratégico, se encarga de priorizar entre otros los servicios financieros que brinda la empresa, así como los grupos objetivo, para los cuales se desarrollarán estos servicios financieros.

Finalmente, establece políticas generales de acción, para la Institución, en todo el país. Además, establece planes de acción que deben ser cumplidos en el nivel ejecutivo y operativo de la Institución.

En el nivel estratégico se pueden incorporar instancias de asesoramiento como son: Auditoría, Riesgos, Informática y Ejecutivo.

**2. Nivel de Asesoramiento.** Conformado básicamente por dos unidades de asesoramiento institucional a la entidad, las cuales son: la Unidad de Asesoría Legal y la Unidad de Imagen Institucional.

- La Unidad de Asesoramiento Legal, tiene como finalidad, la orientación al Directorio y la Gerencia General en cuestiones institucionales, derivadas de la ejecución de actividades financieras, en las que se llega al litigio con las partes. Así como, los posibles conflictos derivados de las operaciones financieras.
- La Unidad de Imagen empresarial, tiene como propósito, brindar al Directorio y a la Gerencia General, proyectos y alternativas relacionadas con la mejora de la imagen institucional de la entidad en la sociedad.

**3. Nivel Ejecutivo.** Las entidades de microfinanzas, están conformadas por varias gerencias a nivel ejecutivo, como ser las Gerencias de: Créditos, Negocios, Finanzas, Administración y Operaciones, Sistemas, Calidad y Procesos, Riesgos, Compliance, Auditoría Interna y Control de Gestión.

---

<sup>3</sup> Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). Reglamento de Organización de Entidades de Microfinanzas, Pub. ASFI, La Paz, 2011, p. 19 y sigtes.

- La Gerencia de Créditos, es la Unidad Ejecutiva de la programación, ejecución y gestión de créditos de la Entidad Financiera, para los grupos objetivo del Fondo Financiero.
- La Gerencia de Negocios, está encargada de la planificación y Gestión de Negocios de la Entidad, que se deriven de las actividades financieras como de las operaciones del Fondo Financiero y operaciones de comercio exterior, ya sea de la propia entidad, o que surjan como parte de alianzas estratégicas con terceros.
- La Gerencia de Administración y Operaciones, es la Unidad encargada de llevar a cabo las operaciones de captación y plataforma de servicios al público y entidades clientes.
- Auditoría Interna. Encargada de llevar a cabo los planes de auditoría interna en todas las unidades de la entidad.
- Sistemas. Se encarga de proveer de servicios de informática a todas las áreas de la entidad financiera.

**4. Nivel Operativo.** Conformado por unidades sucursales a nivel departamental y provincial.

### **1.3. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

Las entidades de microfinanzas, son “instituciones consagradas a la otorgación de crédito a unidades empresariales, familiares y personales, a las que la banca tradicional no llega con servicios bancarios de financiamiento.”<sup>4</sup>

El destino promedio de las operaciones crediticias de las entidades de microfinanzas de las últimas tres gestiones (2009-2011), han tenido las siguientes características:

---

<sup>4</sup> SILES, Humberto. *Perfil de las entidades de microfinanzas en Bolivia. Desarrollo y perspectivas*, Pub. AIF, La Paz, 2011.



Tabla Nº 1

## Operaciones del entidades de microfinanzas, Promedio de Gestión 2009 – 2011

Sector Económico	Monto de Créditos (Bs.)	En Porcentaje
Agropecuario	1.203.492.644	18,70%
Comercial	2.329.755.813	36,20%
Industria	628.133.059	9,76%
Minería	28.961.053	0,45%
Servicios	718.877.692	11,17%
Transporte	1.526.569.279	23,72%
<b>Total</b>	<b>6.435.789.540</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración en base a datos de AFI, 2011.

Las operaciones de crédito de las entidades de microfinanzas, se concentran en los sectores comercial y de transporte respectivamente, el área productiva como tal, representada por los sectores agropecuario e industria, se constituye en el objetivo inmediato de estas entidades, tal como se establece en el plan de seguridad alimentaria establecido por el actual Gobierno.<sup>5</sup>

Para cumplir con estos objetivos, actualmente las entidades de microfinanzas, han estado aperturando oficinas provinciales en todos los departamentos del país, incluso desde antes de la publicación del Plan de Seguridad y Soberanía Alimentaria, debido a su interés en el rubro de microfinanzas.

Paralelamente a este hecho, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), emitió recientemente un "Reglamento para Operaciones de Crédito Agropecuario y Crédito Agropecuario Garantizado", que entró en vigor el pasado 11 de abril del presente año, con la intención de fomentar a las entidades financieras el incremento de sus carteras de crédito para el sector agropecuario y flexibilizar los requisitos.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA. *Plan de Seguridad y Soberanía Alimentaria, 2011 – 2020*, Pub. Presidencia de la República.

<sup>6</sup> Consultado en: [www.boliviaentusmanos.com/noticias/bolivia/articulo51486.php](http://www.boliviaentusmanos.com/noticias/bolivia/articulo51486.php) en fecha 20/05/2012.

Esta norma fue impulsada para fomentar al sector agropecuario del país, en el marco de la Ley de Revolución Productiva Comunitaria y Agropecuaria. "Las entidades financieras a partir de la emisión de ese reglamento, para operaciones de crédito agropecuario y crédito agropecuario debidamente garantizado, van a tener que incrementar de manera gradual y progresiva su cartera de crédito al sector agrícola y pecuario."<sup>7</sup>

Sin embargo, esta situación plantea un problema de control interno a las entidades de microfinanzas, debido a que un incremento en las operaciones crediticias para el sector agropecuario y, dado el cambio en las regulaciones de la ASFI, obligan a la necesidad de acomodar el control interno que actualmente no ha sido desarrollado en esta entidad, por operaciones de crédito agropecuario.

El propósito principal de este trabajo, es proponer un sistema de control interno para las operaciones de crédito agropecuario de las entidades de microfinanzas, considerando el nuevo escenario regulatorio formulado por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y la intención de potenciar este segmento del mercado por parte de esta entidad financiera.

### **1.3.1 Identificación del Problema**

En las operaciones de crédito agropecuario, se realizan una serie de procesos administrativos que se desarrollan en la otorgación de créditos, que se constituyen en aspectos clave para desarrollar de manera exitosa una asignación crediticia a clientes que de alguna manera garanticen el pago del capital y los intereses a la entidad financiera.

Lógicamente, la necesidad de un control interno para las operaciones de crédito agropecuario para las entidades de microfinanzas, se apoya en los siguientes factores:

1. Actualmente, las entidades de microfinanzas, no ha desarrollado un sistema de control interno para operaciones de crédito agropecuario, sino que han

---

<sup>7</sup> Ibidem.

venido adaptando los instrumentos desarrollados para otros segmentos del mercado, de manera parcial.

2. La decisión de potenciar las operaciones crediticias de tipo agropecuario, en el Altiplano del Departamento de La Paz, exige que la entidad financiera cuente con un sistema de control específico para estas operaciones crediticias, que garanticen en mayor medida el repago de capital e intereses.
3. La flexibilización de la reglamentación de la ASFI, para la otorgación de créditos agropecuarios debidamente garantizados, exige que se tomen medidas adicionales de control interno que posibiliten el proceso de re-pago del capital e intereses, por este tipo de operaciones crediticias.

Actualmente, las entidades de microfinanzas, no tiene definido un sistema de control interno que posibilite el re-pago del capital e intereses, por las operaciones de crédito agropecuario en el área rural del departamento de La Paz.

El análisis se concentrará en la relación de control desde el área de auditoría interna sobre el área de créditos de la Sucursal La Paz de las entidades de microfinanzas.

### **1.3.2. Formulación del Problema**

En términos más concretos el problema objeto de análisis, viene relacionado con los anteriores párrafos de la siguiente manera:

**¿La falta de un sistema de control interno en las operaciones de crédito agropecuario en el área rural del departamento de La Paz, incide en la recuperación de capital e intereses en las entidades de microfinanzas?**

### **1.3.3. Sistematización del problema**

Con respecto a la ausencia de un sistema de control interno en créditos agropecuarios en la entidades de microfinanzas que atienden el área rural, mediante el crédito ganadero, se realizará un estudio sistemático desde la consecución de fundamentación bibliográfica, hasta la formulación de cuestionarios, el tratamiento y

el procesamiento de información, que permitan profundizar en la problemática y encontrar aquellos factores que realmente inciden en el problema de estudio.

El enfoque de análisis estará orientado específicamente a los riesgos inherentes y de control interno determinado en las áreas a ser examinadas, es decir: auditoría interna y créditos.

#### **1.4. VARIABLES DE INVESTIGACION**

##### **1.4.1 Variable dependiente**

Control interno de operaciones de crédito agropecuario en las entidades de microfinanzas, que atienden en el área rural del departamento de La Paz.

##### **1.4.2 Variable independiente**

Incidencia favorable en la recuperación de capital e intereses.

#### **1.5. OBJETIVOS**

##### **1.5.1 Objetivo general**

Desarrollar un sistema de control interno en operaciones de crédito agropecuario en el área rural del departamento de La Paz, para las entidades de microfinanzas, presentes en esta región, que permita una incidencia favorable en la recuperación de capital e intereses en los créditos otorgados.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Analizar el proceso administrativo relacionado con la otorgación de créditos agropecuarios en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz.
2. Identificar las fallas de control interno en el proceso de otorgación de créditos agropecuarios en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz

3. Identificar los factores que se deberían considerar en el sistema de control interno de operaciones de crédito agropecuario en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz
4. Diseñar un Sistema de Control Interno eficiente de las operaciones de crédito agropecuario para las entidades de microfinanzas del área rural del departamento de La Paz.

## **1.6. JUSTIFICACION**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

El control interno que se aplica en las operaciones de crédito, en las entidades financieras, es un proceso diseñado con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable acerca de la forma en que el proceso de otorgación de créditos se está aplicando, para conseguir que los clientes devuelvan a la entidad financiera el capital e intereses, para el logro de sus objetivos institucionales.

La Estructuración de un sistema de control interno, requiere de la elaboración de lineamientos teóricos que sirvan y fundamenten al presente proyecto.

Desde un punto de vista teórico, es necesario que el presente Proyecto esté plenamente sustentado por los conceptos y teorías que sirven de fundamento. Estos fundamentos teóricos, se refieren básicamente a: control interno, crédito agropecuario, crédito debidamente garantizado y teoría de sistemas.

### **1.6.2. Justificación Práctica**

Las unidades de auditoría interna en las entidades financieras, contemplan la evaluación de los procesos de otorgación de créditos, por medio de un herramientas de control interno, cuya metodología aplicada al área de Créditos, está realizada en base a pruebas de controles sobre los diferentes factores que intervienen en estas operaciones.

A través de este estudio se llegará a implementar una herramienta útil para la administración eficiente de los recursos financieros que se canalizan a través de las

entidades de microfinanzas, a los productores agropecuarios del área rural del departamento de La Paz, llegando a través de estos mecanismos a cumplir con los objetivos que se ha planteado la entidad en cuanto a la recuperación de capital e intereses.

Además, la existencia de un sistema de control interno permite establecer responsabilidades con respecto a prácticas erradas con respecto a la otorgación de créditos para productores del sector agropecuario.

### **1.6.3. Justificación metodológica**

Para el desarrollo del presente trabajo se prioriza la aplicación del método de investigación deductivo que corresponde a la aplicación de conocimientos teóricos generales, relacionados con el control interno para aplicarlos en una realidad específica, como son las operaciones de crédito agropecuario de las entidades de microfinanzas, en el área rural del departamento de La Paz.

Además, corresponde la aplicación de técnicas y procedimientos establecidos como requisitos en la Reglamentación de la ASFI, referidos a los créditos agropecuarios y operaciones de crédito debidamente garantizado, implantados a principios del presente año.

## **1.7. ALCANCES DEL PROYECTO**

### **1.7.1. Alcance de la Investigación**

Se realizará un análisis del proceso de otorgación de créditos agropecuarios, de parte de las entidades de microfinanzas en el área rural del departamento de La Paz, para obtener información que permita plantear un sistema de control interno en las operaciones crediticias de este tipo para este tipo de entidades financieras.

### **1.7.2. Alcance Geográfico**

El estudio se realizará en el departamento de La Paz, en la Oficina Regional de las entidades de microfinanzas y en las oficinas de sucursales provinciales ubicadas en el departamento de La Paz, de esta entidad.

### **1.7.3. Alcance Temporal**

La investigación se realizó en Gestión 2013.

### **1.7.4. Área Temática**

#### **Área General**

Control interno.

#### **Área Específica**

Sistema de control interno en operaciones de crédito.

#### **Área Particular**

Control Interno en operaciones de crédito agropecuario.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. AUDITORÍA**

##### **2.1.1. Definición**

La auditoría puede definirse como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas como informes, sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado, observando los principios establecidos para el caso.”<sup>8</sup>

Por otra parte, la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que se refiere a la creación de una cultura de la disciplina de la organización, es pertinente descubrir fallas en las estructuras o vulneraciones en la organización.

Una auditoría, comprende una revisión metodológica y un examen objetivo de lo auditado, incluyendo la verificación de la información específica según lo determina el auditor o lo establece la práctica profesional general. El propósito de una auditoría es, usualmente, expresar una opinión o forma una conclusión sobre el o los elementos sujetos al examen.

También podría definirse a la Auditoría como: “La investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa realizada por personal calificado e independiente, de acuerdo con normas de contabilidad, con el fin de expresar una opinión con que tales Estados Contables muestren lo acontecido en el negocio. Requisito fundamental es la independencia.”<sup>9</sup>

Según las Normas de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de la República de Bolivia, Auditoría “Es acumulación objetiva de evidencia para

---

<sup>8</sup> Franklin, Benjamín E. Auditoría Administrativa, Ed. McGraw-Hill, México D.F., 2001, Pág. 19.

<sup>9</sup> Terrazas, Walter. Auditoría: Principios y Procesos, Ed. Thompson, México, 2004, Pág. 39.



establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos.”<sup>10</sup>

Finalmente, según las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) la auditoría tiene por objeto “Hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los Estados Financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado.”<sup>11</sup>

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Auditoria, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es decir, evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

### **2.1.2. El auditor**

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente como libre ejercicio de su profesión. Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.<sup>12</sup>

El auditor es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad

---

<sup>10</sup> Zuazo, Lidia. Papeles de Trabajo de Auditoría Externa, Interna y Gubernamental, Ed. Presencia, La Paz, 2003.

<sup>11</sup> García, Humberto. Normas de Auditoría Interna (NIA). Teoría y aplicación, Ed. Diana, Buenos Aires, 2002, Pág. 62.

<sup>12</sup> Terrazas, Walter. Op. Cit., Pág. 46.

económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las épocas la civilización.

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, entre otros. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de responsabilidad de los funcionarios.

Debido a todos los problemas administrativos sé han presentado con el avance del tiempo nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa la cual es un examen detallado de la administración de un organismo social, realizado por un profesional (auditor), es decir, es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social para su administración.<sup>13</sup>

Tomando en consideración todas las investigaciones realizadas, podemos concluir que la auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su constatada lograr eficiencia.<sup>14</sup>

## **2.2. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

### **2.2.1. Clases de auditoria**

Para la realización del presente proyecto, Tomamos el enfoque de la clasificación de auditoría según quien la realiza, obteniendo de cada manera la siguiente tipificación:

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

---

<sup>13</sup> Ibidem, Pág. 47.

<sup>14</sup> Lic. Gilbert Alexis Garcia Bahena E-mail.- [sicca\\_gilbert@hotmail.com](mailto:sicca_gilbert@hotmail.com). Septiembre 2006

### **2.1.2.1. Auditoría Interna**

Es la revisión que realiza un profesional de la auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada a la institución donde se aplicará la misma, con el propósito de evaluar en forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que se desarrollan en la empresa y sus áreas administrativas, así como evaluar la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permita diagnosticar la actuación administrativa, operacional y funcional de empleados y funcionarios de las áreas que se auditan.<sup>15</sup>

### **2.1.2.2. Auditoría Externa**

Auditoría externa es la revisión independiente que realiza un profesional de la auditoría, con total libertad de criterio y sin ninguna influencia, con el propósito de evaluar su desempeño de las actividades, operaciones y funciones que se realizan en la empresa que lo contrata, así como la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros. La relación de trabajo del auditor es ajena a la institución donde se aplicará la auditoría y esto le permite emitir un dictamen libre e independiente.<sup>16</sup>

## **2.2.2. Tipos de auditoría**

### **2.2.2.1. Auditoría Financiera**

“La auditoría Financiera debe planificarse de tal forma que los objetivos del examen sean alcanzados eficientemente”.<sup>17</sup>

La Auditoría financiera es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia, con el propósito de:<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Muñoz, Carlos. Principios de Auditoría, Ed. Legis, México, 2002. Pág. 36.

<sup>16</sup> Ibidem, Pág. 39.

<sup>17</sup> “Manual de Normas de Auditoría Gubernamental” Resolución CGR/026/2005. La Paz, 24 de febrero de 2005

- a) Emitir una opinión independiente respecto a si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente en todo aspecto significativo y de acuerdo con Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, la situación patrimonial y financiera, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo, la evolución del patrimonio neto, la ejecución presupuestaria de recursos, la ejecución presupuestaria de gastos, y los cambios en la cuenta Ahorro – Inversión – Financiamiento.
- b) Determinar si:
  - i) La información financiera se encuentra presentada de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente;
  - ii) La entidad auditada ha cumplido con requisitos financieros específicos;
  - iii) El control interno relacionado con la presentación de informes financieros, han sido diseñados e implantados para lograr los objetivos.

#### **2.2.2.2. Auditoría Operativa**

“La auditoria operacional otorga fundamental importancia a las actividades de control que tienen relación directa e importante con los objetivos de la Auditoría, con el propósito de:

- a) Identificar las críticas de mayor significación, que merezca un examen profundo y cuyos resultados presentan beneficios para la entidad.
- b) Establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a ser aplicadas en las siguientes fases de la auditoría.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

- c) Determinar los recursos humanos necesarios para las siguientes fases o parte de ellas, tanto auditores gubernamentales con especialidades específicas, así como el personal de apoyo especializado.”<sup>19</sup>

Auditoría de operaciones, se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Se puede definir la auditoría operativa aquella que tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Esto es: su campo de actuación comprende las funciones de gestión con objeto de verificar su funcionamiento, proponer mejoras sus comportamientos disfuncionales.

No contempla la función financiera de la empresa y en este sentido se puede decir que la auditoría administración y operativa significan lo mismo. Las Auditorías de gestión incluyen, las Auditorías de economía y eficiencia y las Auditorías de programas.

El objeto de las Auditorías de economía y eficiencia persigue determinar los objetivos de salvaguarda de activos y las causas que ocasionen ineficiencias o prácticas anti-económicas (bajo rendimiento)

Las Auditorías de programas tienen por objeto evaluar la eficacia de las actuaciones empresariales que comprenden:

La evaluación de los beneficios obtenidos según los objetivos marcados, así como la eficacia de las organizaciones, programas de actuación de las actividades o de las funciones.

---

<sup>19</sup> Centellas España Rubén, Op. Cit., Pág. 173.

### **2.2.2.3. Auditoría Administrativa**

Auditoría administrativa: es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.<sup>20</sup>

### **2.2.2.4. Auditoría Interna**

La Ley N° 1178 en el artículo N° 15.- señala: "La auditoría Interna se practicará por una unidad especializada de la propia entidad, que realizará las siguientes actividades en forma separada, combinada o integral: evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de Administración y de los Instrumentos de Control Interno, incorporados a ellos; determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros y analizar los resultados y la eficiencia de las operaciones. La unidad de Auditoría interna, no participa en ninguna otra operación ni actividad administrativa y dependerá de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la entidad, sea esta colegiada o ni, formulando y ejecutando con total independencia el programa de sus actividades."

"La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva y de consultoría, diseñada para agregar valor y optimizar la operación de una organización. Contribuyendo a que una organización alcance sus objetivos al proveer un enfoque disciplinado y sistemático para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección".<sup>21</sup>

Auditoría interna, proviene de la auditoría financiera y consiste en: Una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la

---

<sup>20</sup> Oscar Quintero [oscarritchfarrobal@hotmail.com](mailto:oscarritchfarrobal@hotmail.com)

<sup>21</sup> Instituto de Auditores Internos (I.A.I). Principios de Auditoría Interna, Pub. IAI, New York, 2003, Pág. 117.

administración. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución etc.

Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

La auditoría interna es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumplimiento las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar que todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría sobre irregularidades encontradas en las investigaciones, incluyendo recomendaciones.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

#### **2.2.2.5. Auditoría Especial**

“La Tercera Norma de Auditoría Especial, establece que cuando se considere necesario, debe efectuarse la Evaluación del Control Interno relacionado con el objetivo del examen.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Terrazas, Walter. Op. Cit., Pág. 89.



La auditoría especial es la acumulación y el examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo y otras normas de responsabilidad por la función pública.

#### **2.2.2.6. Auditoría Gubernamental**

La Auditoría Gubernamental es un examen objetivo, independiente, imparcial, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas ya ejecutadas por las entidades públicas con la finalidad de:<sup>23</sup>

- a) Verificar el grado de eficiencia y efectividad de los sistemas de administración y de los controles implantados;
- b) Opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros;
- c) Determinar sobre la razonabilidad de los estados financieros;
- d) Evaluar los resultados de las operaciones en términos de efectividad, eficiencia y economía.

### **2.3. CONTROL INTERNO**

#### **2.3.1. Definición del control interno**

“El Control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión , integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñada con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento con la leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.”

---

<sup>23</sup> Zuazo, Lidia. Op. Cit., Pág. 52.

Gustavo Cepeda Alonzo, entiende por control interno “el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”.<sup>24</sup>

Según Gaston Loma Gómez y Rubén Centellas España: “El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”.<sup>25</sup>

De las anteriores definiciones, destacamos para nuestro estudio el primero de ellos, ya que el mismo refleja ciertos conceptos fundamentales:

- **Un proceso.** El control interno es un proceso, es decir, es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- **Las personas.** El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- **Grado de seguridad razonable.** El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la organización.
- **Objetivos.** El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

---

<sup>24</sup> Cepeda Alonzo, Gustavo. *Auditoría y control interno*. Ediciones McGAW-HILL Interamericana S.A.. Colombia. 1997.pp. 4.

<sup>25</sup> Loma G., Gaston y Centellas, Rubén. *Manual de Auditoría Operativa*, Talleres Gráficos de EMEGE. España. pp. 61.

### **2.3.2. Clasificación del control interno**

Según la Ley N° 1178, el artículo N° 14, el Sistema de Control Interno comprenderá los instrumentos de control interno previo y control interno posterior incorporados en el plan de organización de los Sistemas y en los reglamentos y manuales de la institución.

- El Sistema de Control Interno Previo se aplicará por las unidades de la unidad, antes de la ejecución de las operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto.
- El sistema de Control Interno Posterior, es practicado por los Responsables Superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones o actividades bajo su directa competencia; y por la Unidad de Auditoría Interna.

### **2.3.3. Limitaciones del Control Interno**

El Control Interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra el fraude y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles, pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción objetiva. Adicionalmente, sin la participación activa de la junta directiva y un departamento de auditoría interna efectivo, la alta gerencia puede ser burlada por la colisión entre empleados.

La extensión de los controles adoptado por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. No es factible, desde un punto de vista de costos establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto, es generalmente lo mejor que puede lograrse.

## 2.4. ENFOQUE COSO – ERP

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno. No puede por lo tanto faltar una sección expresamente dedicada a este documento en toda Web que pretenda dedicarse a la auditoría con profesionalidad.<sup>26</sup>

**COSO** - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno. En Septiembre de 2004 se publicó el estudio ERM (Enterprise Risk Management) Integrated Framework

La Administración de Riesgo Empresarial es un proceso, realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos.

En un enfoque reciente, se establece que el Control Interno “es un proceso efectuado por el Concejo de Directores de la entidad y demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Confiabilidad de la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.<sup>27</sup>

En el informe COSO se define cinco componentes que integran en Control Interno:

---

<sup>26</sup> Nadjordf, Guss. El COSO y el ERM – COSO. Herramientas de Gestión Empresarial, Ed. Thompson & Wesley, Barcelona, 2011, p. 87.

<sup>27</sup> Informe COSO. Los nuevos conceptos del control interno, Ediciones: Diaz de Santos S.A. Madrid – España. 1997. pp 16.

### **2.4.1. Componentes del Control Interno**

El marco integrado de control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan del estilo de dirección, y están integrados al proceso de gestión.

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividad de control
- Información y comunicación.
- Supervisión.

#### **2.4.1.1. Ambiente de control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Los elementos asociados con el ambiente de control son, entre otros:

1. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento
2. Integridad y Valores Éticos. Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
3. Competencia. Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

4. Junta Directiva, Consejo de Administración y/o comité de auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios del ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos, externos y con la revisoría fiscal.
5. Filosofía Administrativa y Estilo de Operación. Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

#### **2.4.1.2. Evaluación de riesgos**

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Los aspectos sobresalientes de este componente son, entre otros:

1. **Objetivos.** La importancia que tiene este aspecto en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de

control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

**a. Operacionales.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

**b. Información financiera.** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

**c. Cumplimiento.** Están dirigidas a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por parte de la administración.

- 2. Riesgos.** El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte importante de un sistema de control efectivo.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

- 3. El análisis de riesgos y su proceso.** Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos lo siguiente:

- ◆ Identificación del riesgo.
- ◆ La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- ◆ Sistemas de alerta temprana.
- ◆ Una evaluación de la probabilidad/ocurrencia.

#### **2.4.1.3. Actividades de control**

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamientos adecuados.

Se debe considerar las categorías de control interno, como ser:

- Preventivo/correctivos.
- Manuales/automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

Para la ejecución de la actividad de control, se debe identificar y considerar:

- Controles claves.
- Sistematización de las actividades de control.
- Aseguramiento de la integridad.
- Naturaleza genérica de las actividades de control.
- Aseguramiento de los objetivos.
- Ambiente de control de los sistemas informáticos.
- Procedimientos para ejecutar actividades de control.

#### **2.4.1.4. Información y Comunicación**

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base a la información contable. Este enfoque simplista, por su capacidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad nos dice, en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro.



Por otro lado, en ocasión la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

Los elementos que integran este componente son, entre otros:

**La información.** La información generada internamente o acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y sensibilidad.

**La comunicación.** En todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

Referente a los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad.

Para el análisis de la información y comunicación se debe considerar:

- Las funciones y características de la información.
- El sistema de información.
- Control de la tecnología de la información.
- Canales de comunicación.

#### **2.4.1.5. Supervisión**

Constituye un proceso sistemático y permanente de revisión de todas las actividades que desarrollan una organización, sean estas de gestión, de operación o control, incluyendo las actividades de control.

La gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Esto no significa que deben revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de los distintos niveles de riesgos existentes y el grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por el personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por revisores fiscales, auditores independientes, y finalmente por especialistas de otros

campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades componentes y elementos que integran un sistema de control ya que de ello depende de la calidad y profundidad de las evaluaciones.

#### **2.4.2. Evaluación del control interno**

La evaluación del control interno es un proceso ejecutado por los auditores para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a su vez se identificará áreas críticas que requieran un examen profundo. Esta evaluación puede tener diversos alcances dependiendo del objetivo de la auditoría a realizar, del juicio y experiencia profesional.

La evaluación de control interno consiste en aplicar procedimientos tendientes a analizar y comprobar el funcionamiento de todos sus componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

#### **2.4.3. Relevamiento del proceso de Control Interno**

Es el análisis de toda documentación que soporta el proceso de control interno, esta documentación que soporta el proceso de control interno, esta documentación está constituida por los instrumentos que formalizan el diseño organizacional (reglamentos específicos de los sistemas de administración y manuales). Este relevamiento se desarrollará durante la etapa de planificación de la auditoría, entre las herramientas y técnicas a utilizar, están: encuestas, entrevistas, observaciones, elaboración de flujogramas, cuestionarios, narrativas y flujo diagramación.

## 2.5. SISTEMAS

La ciencia es una de las actividades que el hombre realiza, un conjunto de acciones encaminadas y dirigidas hacia determinado fin, que es el de obtener un conocimiento verificable sobre los hechos que lo rodean<sup>28</sup>.

Sin embargo, a consecuencia de los profundos cambios percibidos en los mercados y en la economía mundial dentro de las últimas décadas, las prácticas administrativas experimentaron cambios sustanciales. La información proporcionada por las ciencias sociales y por las diversas escuelas del pensamiento humano enriqueció a la teoría tradicional de la administración, en un esfuerzo conjunto orientado a la creación de nuevas teorías, modelos de investigación que permitan llegar a una mejor aproximación y explicación de la realidad.

Estos hechos a veces llevaron a descubrimientos divergentes, sin embargo, surgió un enfoque que permite lograr la convergencia denominada Teoría General de Sistemas (TGS), la cual facilita la unificación y aplicabilidad de muchos campos del conocimiento humano para explicar y predecir la conducta de la realidad<sup>29</sup>.

El biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy planteó a la Teoría General de Sistemas<sup>30</sup> (TGS) como un enfoque globalizador, introduciendo el concepto de Sistemas, que son afectados y afectan al medio ambiente en el que se encuentran, y por lo tanto, para poder estudiarlos, no es posible aislarlos de las interacciones que se producen, considerando de esta manera la descomposición de todos los procesos internos de las organizaciones en busca de la integración necesaria que les permita llevar a cabo sus actividades en forma eficiente, controlada y cuantificable.

### 2.5.1. Concepto

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e inter-actuales; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado u cuyo resultado

---

<sup>28</sup> Boulding, Kenneth.E. , *Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia*; Ed. Harvard U.P., 1985

<sup>29</sup> Johansen, Bertoflio Oscar, *Teoría de Sistemas, Introducción a la Teoría General de Sistemas*. 10ma. Edición / México Simusa 1994, p 15

<sup>30</sup> Bertalanffy, Ludwig Von, *Teoría General de los Sistemas* (N, York, G. Brasiller,1968). Publicaciones México, Fondo de Cultura Económica, 1993

(output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente<sup>31</sup>. Un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario<sup>32</sup>.

En este sentido, un sistema es una entidad compuesta al menos de dos elementos y una relación establecida entre cada elemento de un sistema y unido a todos los otros elementos, directa o indirectamente.

### 2.5.2. Tipología de sistemas

En el siglo pasado, la ciencia adoptaba la mecánica clásica como modelo del pensamiento científico, Eso equivale a pensar en las cosas como mecanismos y sistemas cerrados. Actualmente, la ciencia moderna adopta al organismo vivo como modelo, lo que equivale a pensar en sistemas abiertos. El siguiente cuadro compara las características de los sistemas abiertos y de los sistemas cerrados:

**Tabla Nº 2**

#### **Tipos de sistemas**

<b>SISTEMAS ABIERTOS</b>	<b>SISTEMAS CERRADOS</b>
Intercambian materia y energía con el medio ambiente	No Intercambian materia ni energía con el medio ambiente
Están definidos por la forma	Están definidos por el contenido
Seres vivos, sociedades, empresas	Objetos Físicos
Conservan orden, información y memoria	Solo conservan materia y energía
Resistencia activa a los cambios	Resistencia pasiva a los cambios
Aumento de complejidad	Aumento de la entropía

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>31</sup> Chiavenato, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2ª Edic, p. 574

<sup>32</sup> Jonson Richard A., Kast Fremont y James E. R., *Designing Management Systems*, New York, John Wiley&Sons, 1968, p. 113.

### 2.5.3. Elementos de un sistema

Es importante mencionar las partes que componen un sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al campo funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema.<sup>33</sup>

#### a) 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. Las entradas pueden ser en serie, aleatoria, retroacción

#### b) Proceso

Es la transformación de entradas en salidas de acuerdo a las características y condiciones definidas en el diseño del sistema. En la mayor parte de las situaciones no se conoce los detalles del 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".

#### c) Caja Negra

La caja negra se utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos que elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas entradas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionaran en cierto sentido.

---

<sup>33</sup> Sánchez Guzmán, Juan R.; *Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*. Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1995, Pág. 600.

#### d) Salidas

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas éstas 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.

#### e) Retroalimentación

Cuando las salidas vuelven a ingresar al sistema. Permite el control de un sistema y que el mismo tome correcciones en base a la información retroalimentada.

### 2.5.4. La organización como sistema

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kennet Boulding<sup>34</sup> clasifica a las organizaciones en el octavo nivel correspondiente a los sistemas sociales o sistemas de organizaciones humanas.

Una organización es un sistema social incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente, 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<sup>35</sup>. Según Katz y Kahn la organización es un sistema abierto que corresponde a una clase de sistema social con características propias.

---

<sup>34</sup> Boulding, Kenneth.E. , *Teoría General de Sistemas: El Esqueleto de la Ciencia*; Ed. Harvard U.P., 1985, p. 75.

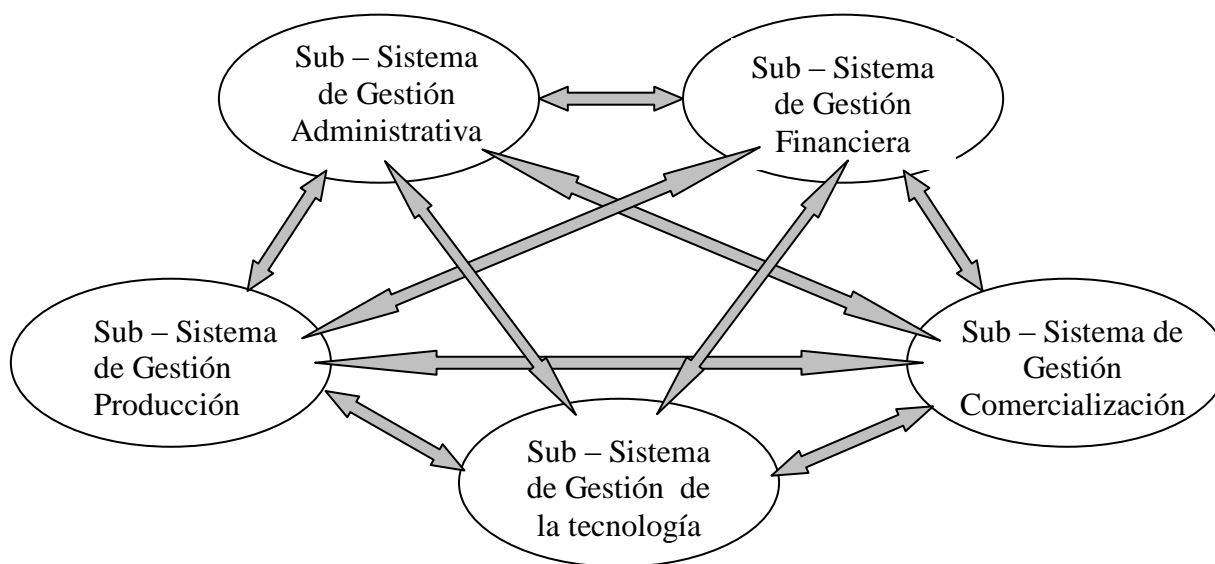
<sup>35</sup> Spencer, Herbert, *Autobiography*, New Cork, 1901, vol. II, p. 56

### 2.5.5. Elementos de la organización como sistema

Existen distintos elementos que conforman a la organización bajo una óptica de sistemas, estos elementos conforman varios subsistemas que se encuentran interrelacionados y constantemente intercambian energía, recursos e información<sup>36</sup>.

**Figura N° 1**

#### **La organización como sistema**



Fuente: LAMBIN, Jean J.; **Sistemas de la empresa**, Ed. Deusto, Barcelona, 1992, Pág. 24.

#### **a) Subsistema de Gestión Administrativa**

Este subsistema de gestión administrativa que abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales están tradicionalmente clasificadas en planificación, organización, dirección y control.

<sup>36</sup> Avalos, Ignacio, *Aproximación a la Gerencia de Tecnología en la Empresa. Papel de Trabajo*, Ediciones IESA, Caracas, 1992, p. 136.



**b) Subsistema de Gestión Financiero**

Este subsistema trata lo concerniente a la implementación de políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

El sistema de gestión financiera también tiene como objetivo influir en el comportamiento de los costos e ingresos, a fin de que se dispongan de los recursos suficientes para llevar a cabo la ejecución de los procesos productivos.

**c) Subsistema de producción**

El factor clave de eficacia de la empresa moderna radica en su capacidad de producción de los bienes y servicios deseados, en su capacidad de adaptación de procesos a nuevas necesidades, nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos productos, junto con la capacidad de mantener la coherencia estructural interna en cada momento y situación

**d) Subsistema de Comercialización**

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, definen al sub sistema de comercialización como “el compromiso de dirigir la organización como un todo en base a las necesidades explícitas de los consumidores y su comportamiento de compra, de manera que no haya nada que seleccionar al azar”, y pretende, como objetivo último la satisfacción individual del cliente, fundamentado en asegurar y garantizar que la calidad ofertada por los bienes producidos coincida con la demanda, con el fin de alcanzar ventajas competitivas<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Ivancevich John.; Lorenzi Paul.; Skinner Stephan y Crosby, Phillip; *Gestión: Calidad y Competitividad*, Ed. Prentice Hall – Hispanoamericana, México, 1997, p.325

El sistema de gestión de comercialización incluye el sistema de información de mercadotecnia (SIM), el control de calidad, la mezcla comercial y la investigación de mercados nuevos, como una de sus funciones, pero comprende asimismo otras actividades como el ciclo de vida de los productos o servicios, la fijación de precios, la mejora continua del proceso comercial y el marketing corporativo.

#### **e) Subsistema de Gestión Tecnológica**

El Subsistema de Gestión de la Tecnología comprende el conjunto de decisiones de la empresa, sobre la creación, adquisición, explotación, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella. Por tanto, se ocupa de la estrategia tecnológica de la empresa, de los procesos de investigación y desarrollo, renovación y transferencia de tecnología, de los cambios técnicos nuevos y de la normalización y documentación de los procesos relacionados.

En conclusión el subsistema de gestión de la tecnología incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para mejorar el uso de su tecnología y el principal soporte para la operación de los demás subsistemas de la organización.

## **2.6. CRÉDITO**

### **2.6.1. Concepto**

“Es un préstamo de dinero que otorga una entidad financiera o no a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual (mediante el pago de cuotas) o en un solo pago y con un interés adicional que compensa al Banco por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Rodríguez R., Omar M. *El crédito. Teoría y Modelos*, Revista Investigaciones Europeas en Banca y Finanzas, Madrid, 2008, Vol. 3, p. 18.

El crédito, se puede definir también como “un tipo de financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de los bancos con los cuales establecen relaciones funcionales.”<sup>39</sup>

Un crédito también se define como “una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, en la actualidad es un sistema moderno de comercialización mediante el cual una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor); en cual los pagos de las mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables. Ej. Letras de cambio, cartas de crédito, factura conformada, etc.”<sup>40</sup>

El crédito flexibiliza los términos de una transacción (plazos, montos, tipo de interés, etc) facilitando el acuerdo comercial, tanto al cubrir una satisfacción de venta tanto por parte del comerciante, como la necesidad de comprar por parte del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que presenta.

Las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hacen la gran variedad de empresas existentes (empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.).

Sin embargo, “también existe un nivel de riesgo en el cual estos entes están inmersos, el cual es el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de incobrabilidad de las operaciones al crédito.”<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Briceño, Atilio. *Formas de Financiamiento a corto y largo plazo*, Ed. NHK, México, 2007, p. 64.

<sup>40</sup> Bellido S., Pedro. *Administración del Crédito*, Ed. Continental S.A., México D.F., 2002, p. 22.

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 31.

### 2.1.2. Sujetos del crédito

Puede ser sujeto de crédito “la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago.”<sup>42</sup>

Los requisitos para acceder a un crédito, están comprendidos y definidos en la política de créditos de una entidad bancaria o financiera; sin embargo, un empresa comercial o industrial, también puede definir una política de créditos, para la otorgación de facilidades de pago a sus clientes.

En la presente investigación, se considera eminentemente el crédito financiero, otorgado por instituciones bancarias y financieras.

### 2.6.3. Clasificación créditos otorgados por entidades financieras

Son todos aquellos créditos otorgados por las entidades del sistema financiero a las distintas empresas para invertir ya sea en activos fijos, aumentar la producción, pagar deudas a sus acreedores, aumentar su ventas, aumentar sus líneas de productos, etc. Así como también a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades sean estas personas naturales o jurídicas.<sup>43</sup>

Una entidad financiera otorga dos tipos de Créditos bien definidos en función a la naturaleza jurídica de las operaciones de crédito y del contrato, que le implican riesgos particulares. Esta clasificación de los créditos es la siguiente:

- **Créditos o Riesgos por Caja.-** Son créditos directos, colocaciones que efectúan los intermediarios financieros que comprometen sus propios fondos. Contablemente estas operaciones que realizan los bancos se registran como colocaciones en sus estados financieros, de tal forma que nos muestran al cierre de cada periodo el monto puesto a disposición de la clientela del banco. Los principales créditos por caja son: Créditos en Cuenta Corriente, Préstamos o Adelantos y Descuentos Bancarios.

---

<sup>42</sup> Ibidem, p. 43.

<sup>43</sup> Rodríguez R., Omar M. *Op. Cit.*, p. 23.

- **Créditos o Riegos no por Caja.-** Son aquellos que no comprometen de manera inmediata los fondos de una entidad bancaria, porque no conlleva el apoyo de dinero en efectivo a un cliente. Contablemente estas operaciones son manejadas a través de las cuentas Contingentes.

Otras clasificaciones de crédito importantes son las siguientes:<sup>44</sup>

### **1. Por su Exigibilidad y Plazos de Pago**

- Créditos a Corto Plazo
- Créditos a Mediano Plazo
- Créditos a Largo Plazo

Aquí se encuentran los créditos de consumo, los créditos de inversión, créditos bancarios,

### **2. Por su Origen**

- Créditos por Ventas
- Otros Créditos

Créditos otorgados por operaciones propias del giro de negocio de una empresa, por ejemplo: los créditos comerciales.

### **3. Por su Naturaleza**

- **Con Garantía: El Crédito con Letra de Cambio Avalada.-** Es un título valor que garantiza el cumplimiento de la obligación.

**El Crédito con Letra Simple no Avalada.-** Es un título valor que carece de la seguridad que da el aval

---

<sup>44</sup> García, Víctor y Maza, Luis. *Evolución reciente del crédito. Efectos sobre el ciclo económico*, Ed. Pirámide, Madrid, 2005, p. 38.

#### 2.6.4. Políticas de crédito

“Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el área de evaluación de créditos, en una entidad financiera, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.”<sup>45</sup>

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La entidad no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.<sup>46</sup>

“El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración de un crédito es completamente distinta de un segmento determinado del mercado a otros segmento. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que esta dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán.”<sup>47</sup>

#### 2.6.5. Análisis de las Cinco “C” del Crédito como política general

Los analistas de crédito usan con frecuencia las **cinco C del crédito** para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante. Al respecto el Lawrence García y Maza; las describe de la siguiente manera:<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Ibidem, p. 45.

<sup>46</sup> Ibidem, p- 46.

<sup>47</sup> Bellido S., Pedro. *Op. Cit.*, , p. 51.

<sup>48</sup> García, Víctor y Maza, Luis. *Op. Cit.*, p. 47.

1. **Reputación (*del inglés character*):** el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
2. **Capacidad:** la posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
3. **Capital:** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
4. **Garantía Colateral:** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de recuperación sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

El analista de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la

concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y toma de decisión de crédito.

#### **2.6.6. Proceso de asignación del crédito**

En el proceso de asignación de un crédito, debe existir una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, valores residuales, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago). Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del prestatario como del ente financiero. Se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones.<sup>49</sup>

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito

Los aspectos que se deben tomar en cuenta en el análisis del cliente, son los siguientes:<sup>50</sup>

1. Seriedad
2. Simulación de capacidad de pago
3. Situación patrimonial
4. Garantías
5. Riesgo del Crédito

Desde el punto de vista del crédito, los riesgos que se pueden presentar para las entidades financieras, en las operaciones crediticias, son los siguientes:<sup>51</sup>

1. Riesgo como viabilidad de retorno del crédito
2. Riesgo como probabilidad de pérdida
3. Riesgo país o del marco institucional
4. Riesgo de sector

---

49 Ibidem, p. 49.

50 Ibidem, p. 52.

51 Ibidem, p. 55.



5. Riesgo financiero
6. Riesgo de mantenimiento de valor de la moneda vs. Precios
7. Riesgos cambiarios (macroeconómicos –globales)
8. Riesgo de fluctuaciones de las tasas de interés
9. Riesgo de descalces de plazos
10. Riesgo operacional
11. Riesgo de mercado
12. Riesgo tecnológico
13. Riesgo de eficiencia (costos)
14. Riesgos de abastecimiento
15. Riesgo de cobranza
16. Riesgo de dirección o capacidad gerencial
17. Riesgo por otorgamiento de anticipos
18. Sobregiros reiterados
19. Atrasos continuos en pago de capital e intereses
20. Incumplimiento de contratos

#### **2.6.7. Estándares de crédito**

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Al respecto, Gitman, indica que las variables que se deben considerar y evaluar son:<sup>52</sup>

- **Gastos de oficina.** Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos

---

<sup>52</sup> Gitman, Lawrence. *Fundamentos de Administración Financiera y Crediticia*, Ed. McGraw-Hill, México, 2004, p. 179.

de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

- **Inversión de cuentas por cobrar.** Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la entidad hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.
- **Estimación de cuentas incobrables.** Otra variable que se afecta por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

#### 2.6.8. Proceso de análisis de crédito

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares o requisitos que exige la entidad bancaria o financiera. Es necesario considerar que:<sup>53</sup>

1. Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
2. Todo crédito por fácil, bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.
3. El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.

---

<sup>53</sup> Bellido S., Pedro. *Op. Cit.*, p. 63.

4. Es necesario en importante contar con buen criterio y sentido común.

Entre los aspectos que se debería someter a un proceso de evaluación de un crédito:<sup>54</sup>

1. En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
2. Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones
3. La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
4. Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
5. Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración

“En lo que se refiere a casos de garantía, debe tratarse en la mejor forma posible tener la mejor garantía y que tenga una relación con el préstamo de 2 a 1 esto con el fin de poder cubrir ampliamente el crédito.”<sup>55</sup>

Una entidad bancaria o financiera obraría con poca prudencia al gastar más dinero del monto que adquieren sus clientes para otorgarle un crédito. Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión del crédito.

#### **2.6.8.1. Obtención de la Información de Crédito.**

“Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una entidad financiera, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso

<sup>54</sup> García, Víctor y Maza, Luis. *Op. Cit.*, p. 89.

<sup>55</sup> *Ibidem*, p. 93.

de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la entidad obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.”<sup>56</sup>

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta de otros proveedores.

### **2.6.8.2. Estados Financieros**

“Pidiéndole al solicitante que suministre sus estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, es decir: su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.”<sup>57</sup>

La buena voluntad por parte de la empresa solicitante para suministrar estos estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito de solicitantes que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

### **2.6.8.3. Oficinas de intercambio de referencias (Centrales de Riesgo)**

“Todas las entidades financieras, pueden obtener información de crédito por medio de los sistemas de intercambio de referencias, que es una red que cambia información crediticia con base en reciprocidad. Accediendo a suministrar información crediticia a esta oficina de créditos acerca de sus

---

<sup>56</sup> Ibidem, p. 94.

<sup>57</sup> Ibidem, p. 97.

clientes actuales, una entidad adquiere el derecho de solicitar información a la oficina de créditos relacionada con clientes en perspectiva.”<sup>58</sup>

Los informes que se obtienen por medio de estas relaciones de intercambio de información crediticia más que analíticos son acerca de casos definidos. Comúnmente se cobran honorarios por cada solicitud.

#### **2.6.8.4. Verificación bancaria**

“Puede que sea posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.”<sup>59</sup>

#### **2.6.8.5. Otros proveedores**

Este consiste en obtener información de otros proveedores que vendan al solicitante del crédito y preguntarles cuáles son las normas de pago y sus relaciones inter-empresariales.

### **2.6.9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

“Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero acerca de los méritos que tenga una empresa para el crédito. Para determinar los méritos crediticios, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido”<sup>60</sup>. Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Muy a menudo estas decisiones nos la toma una sola persona, sino un comité de revisión de créditos.

---

<sup>58</sup> Ibidem, p. 103.

<sup>59</sup> Ibidem, p. 107.

<sup>60</sup> Ibidem, p. 111.

## CAPÍTULO III

### MARCO LEGAL

#### 3.1. LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

La Ley de Bancos y Entidades Financieras, Ley No. 1488, promulgada el 14 de abril de 1993, se encarga de normar las entidades bancarias. Esta ley estipula la autorización de funcionamiento, fiscalización, control e inspección de estas entidades bancarias.

Además, establece el control de las entidades financieras como una atribución privativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

La Ley No. 1488, se divide en varios capítulos, entre los más importantes se encuentran:

1. **Funcionamiento.** En el que se establecen los requisitos que deben cumplir los socios o accionistas para la apertura de un banco y otras entidades financieras. Aspectos como el Capital mínimo, el Capital Pagado, etc., se establecen con precisión. Estos montos son actualizados posteriormente a través de disposiciones complementarias o reglamentos específicos.
2. **Fiscalización.** En este capítulo, se norman todos los aspectos relacionados con la fiscalización de las entidades financieras, las atribuciones de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
3. **Control.** Está concebida como una atribución específica de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, en esta parte se establecen los criterios de control que se deben establecer y aplicar en las entidades financieras, así como el procedimiento de control de las mismas, estableciendo puntos de alerta temprana en la detección de problemas financieros y amenaza de quiebra.
4. **Liquidación.** En esta parte de la Ley se establecen los procedimientos que se deben seguir para proceder a la liquidación de una entidad bancaria, así

como los indicadores que dan lugar a tomar la decisión de liquidar una de estas entidades.

Lamentablemente la Ley de Bancos y Entidades Financieras, no se encarga de la reglamentación correspondiente a la calidad del servicio y la atención al cliente.

Las entidades financieras están constituidas como asociaciones (Código Civil, artículos 58 al 66), el patrimonio de estas entidades es innominado, vale decir que no existen responsables directos.

De ahí la necesidad de recalcar que la planta de ejecutivos, encargados de llevar adelante dichas entidades, sean personas idóneas, profesionales y con calificada experiencia en el campo financiero.

### **3.2. OPERACIONES CREDITICIAS DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS**

Las operaciones crediticias de las entidades financieras, pertenecen en gran medida a todo tipo de operaciones de crédito incluidas las microfinanzas.

La ASFI, dentro de su ámbito de competencia funcional, ha adoptado una posición pragmática al momento de definir al “microcrédito”, que en realidad es el que tiene verdadera importancia desde un punto de vista técnico:

“Microcrédito: Todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados.”<sup>61</sup>

A su vez, el artículo 41 del Reglamento para la evaluación y calificación de la cartera de créditos establece:

Artículo 41. En aplicación de lo dispuesto por el Artículo 45 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras, un crédito para consumo o micro crédito se encuentra “debidamente garantizado”, cuando el banco o entidad financiera cuenta con

---

<sup>61</sup> Sánchez, Marcelo. Op. Cit., Pág. 231.

adecuadas tecnologías crediticias y financieras, según se establecen en las normas pertinentes emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF).

Esta definición permite establecer mecanismos de evaluación de la cartera de una entidad de crédito que habitualmente presta pequeñas sumas de dinero a unidades económicas que no dependen de un salario o un ingreso fijo, y cuya medición y administración de riesgo son significativamente diferentes a las tecnologías crediticias orientadas a los asalariados.

La importancia de este mecanismo radica en que permite que terceras personas, especialmente financiadores, inversionistas y ahorristas, e inclusive el propio Organismo de fiscalización puedan determinar la confiabilidad o “creditworthiness” (palabra inglesa que traducida al castellano significa **solvencia**) de la entidad de crédito y decidir si incrementa o no su financiamiento a la entidad.<sup>62</sup>

Desafortunadamente, la aplicación práctica de esta definición se encuentra actualmente en una suerte de limbo o indefinición jurídica, ya que la base legal que determinaba la evaluación de los micro créditos debidamente garantizados ha sido debilitada por la derogación parcial del artículo 45 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras, introducida por la Ley 1977 Modificatoria de Disposiciones Legales del Sistema Financiero de 14 de mayo de 1999. Cabe señalar que originalmente el Artículo 45 en ningún caso, el riesgo de la entidad financiera excederá el patrimonio neto del prestatario.

La Ley de Bancos y Entidades Financieras de 14 de abril de 1993 decía: Una entidad financiera podrá conceder créditos a un prestatario o grupo prestatario hasta el cinco por ciento (5%) de su patrimonio neto, salvo que los créditos estén debidamente garantizados según reglamentación. Estos créditos no podrán exceder dos veces el patrimonio de la entidad financiera bancaria.

Las entidades especializadas en micro crédito muestran una lógica preferencia por diferenciar sus mercados de crédito y ahorro, ya que de esta forma no solamente

---

<sup>62</sup> También se podría considerar como microcrédito a todo crédito igual o menor que el producto bruto per cápita.



abaratan sus costos de captación, sino que logran contar con recursos por montos significativos para atender a un mayor número de demandantes de crédito. Precisamente este aspecto constituye un indicador del éxito que viene alcanzando el negocio del microcrédito, que está siendo capaz de atraer una diversidad de financiadores, medianos y grandes.

### 3.2.1. Normativa de Cartera

La cartera de créditos es el activo más importante de las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deben sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada EIF, debidamente aprobadas por el Directorio u órgano equivalente y ajustarse a lo dispuesto en la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF).

Las referidas estrategias, políticas y procedimientos deben comprender las etapas de análisis, tramitación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, tanto para clientes nacionales como extranjeros, y basarse en sanas y prudentes prácticas bancarias y crediticias, para cuyo efecto deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes consideraciones generales:<sup>63</sup>

1. La realización, desarrollo y resultado de cada una de las etapas de una operación de crédito es de exclusiva competencia y responsabilidad de la Entidad de Micro Finanzas (EMF).
2. Las EMF deben definir los tiempos máximos para la tramitación por tipo y producto de crédito, en las etapas de análisis, aprobación y desembolso del crédito. La difusión a los clientes de estos tiempos máximos debe estar contemplada en las políticas y procedimientos de la EMF. Dichos tiempos deben ser independientes de factores externos a la entidad como ser la

---

<sup>63</sup> AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (ASFI). *Recopilación de Normas y Entidades Financieras*, Pub. ASFI, La Paz, 2012. Normas específicas:  
SB/333/00 (11/00) Modificación 2 SB/492/05 (03/05) Modificación 8 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 14  
SB/413/02 (11/02) Modificación 5 ASFI/023/09 (12/09) Modificación 11

- tramitación de documentos por parte del cliente, el tiempo de obtención de documentación en otras instituciones, etc.
3. Las EMF deben velar que las operaciones activas y pasivas guarden entre sí la necesaria correspondencia, a fin de evitar desequilibrios financieros.
  4. Antes de conceder un crédito, las EMF deben cerciorarse de que el solicitante está en capacidad de cumplir sus obligaciones en las condiciones que sean pactadas, reconociendo el derecho de todo ciudadano para obtener crédito y evitar cualquier tipo de discriminación, incluyendo a las personas adultas mayores.
  5. Las EMF deben conceder sus créditos solamente en los montos y a los plazos necesarios para realizar las operaciones a cuya financiación se destinen.
  6. Los fondos prestados deben ser desembolsados al deudor en forma adecuada a la finalidad del crédito.
  7. Cuando se trate de créditos destinados a atender actividades productivas realizables durante un plazo prolongado, el importe de los mismos deberá ser distribuido durante el período del crédito, para que el deudor haga uso de los fondos de acuerdo con la época en que deban realizarse las distintas labores a que se destina el préstamo.
  8. Los fines de los créditos deben estar consignados en los contratos respectivos así como la estipulación de que si la EMF comprobare que los fondos hubieren sido destinados a fines distintos de los especificados, sin que hubiere mediado previo acuerdo de la EMF, ésta podrá dar por vencido el plazo del préstamo y su monto insoluto podría ser inmediatamente exigible, sin perjuicio de las demás responsabilidades en que el deudor pueda haber incurrido.
  9. La amortización o plan de pagos de los créditos concedidos por las EMF deben adaptarse al ciclo productivo de la actividad financiada, la naturaleza de la operación y la capacidad de pago del deudor. En los créditos de mediano y

largo plazo deberán estipularse pagos periódicos, que en ningún caso serán por períodos mayores a un año.

10. La política de reprogramación de créditos establecida por cada EMF, no debe estar orientada a demorar el reconocimiento de una mala situación en relación con la solvencia de los deudores.
11. Los deudores de los créditos concedidos por las EMF pueden, en cualquier tiempo anterior al vencimiento del plazo convenido, hacer amortizaciones extraordinarias o cancelar totalmente el saldo insoluto de la obligación.
12. Las tasas de interés que las EMF hayan fijado en sus contratos de crédito no pueden ser modificadas unilateralmente.
13. Las EMF deben contar con políticas específicas para el avalúo y actualización del valor de bienes inmuebles o muebles recibidos en garantía, sean éstos perecederos o no.
14. Las EMF deben constatar periódicamente, las inversiones efectuadas por los prestatarios con el producto de los préstamos concedidos y las condiciones en que se encuentran las garantías reales.
15. En los respectivos contratos de crédito debe estipularse que la EMF tiene el derecho a exigir a los prestatarios todo tipo de datos e información.
16. El deudor y/o depositario, en su caso, está obligado a dar aviso (por escrito), a la EMF de cualquier cambio que se produjere en las condiciones que estipule el contrato respecto de la conservación, ubicación y seguros de los objetos dados en garantía.

### **3.2.2. Tipo de Cartera**

En un balance general en cartera vigente al final del año fiscal, se reduce la suma que equivale a la reserva para préstamos no recuperables, para llegar a la cartera neta vigente. La cartera neta vigente es por lo tanto la porción de la cartera que la

organización espera recuperar. La cartera también se reconoce como cartera vigente, cartera corriente y cartera total vigente.

Los conceptos más importantes relativos a la cartera son los siguientes:<sup>64</sup>

1. **Cartera bruta**, es el total de préstamos y créditos otorgados por la entidad financiera, incluyendo aquellos préstamos que tienen problemas en su cobranza, se encuentran en mora y/o son incobrables.
2. **Cartera vigente**, es el conjunto de colocaciones de la Institución financiera, asignados en forma de créditos, préstamos hipotecarios y/o microcréditos, que la entidad financiera otorga a terceros.
3. **Cartera castigada**, son aquellos créditos, préstamos o microcréditos que tienen problemas en su recuperación, ya sea por desfase en los pagos o en la tasa de interés. Estos créditos son sujetos a un registro contable que se llama castigo y es equivalente al 1% del patrimonio neto de la EMF, deberá contar con la autorización previa del Directorio u órgano equivalente y ser puesto en conocimiento de la Junta General Ordinaria de Accionistas u órgano equivalente como parte del informe de la gestión.
4. **Cartera en mora**, son los préstamos, créditos, microcréditos y demás colocaciones, que han entrado en mora por falta de pago de las respectivas cuotas de capital e intereses por más de tres meses. En algunas legislaciones con mayor flexibilidad, la mora se entiende cuando los pagos no se realizaron por un período de 6 meses.

A efectos de la evaluación y calificación de la cartera de créditos, se entenderá por mora al incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado. En concordancia con lo establecido en el Artículo 794° del Código de Comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se considerarán vencidos desde su origen.

---

<sup>64</sup> Ibidem.

2. **Cartera reestructurada**, Se aplica a los créditos otorgados a empresas que, se acojan a un proceso de reestructuración voluntaria, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 2495 y Decretos Supremos Reglamentarios. Las condiciones de los créditos otorgados a dichas empresas reestructuradas deberán enmarcarse a lo establecido en el Acuerdo de Transacción.
3. **Cartera reprogramada**, son aquellos préstamos, créditos y microcréditos, sujetos a un proceso de negociación o refinanciamiento, en el cual se establecen nuevas condiciones de crédito: plazos, montos y tasa de interés.

La reprogramación debe estar instrumentada mediante un nuevo contrato o una adenda al contrato original, independientemente de que se encuentre o no amparado bajo una línea de crédito.

### 3.2.3. Responsabilidades en las operaciones crediticias

Las operaciones crediticias generan responsabilidades a distintos niveles, que se detallan a continuación:<sup>65</sup>

1. **Responsabilidades del Directorio**. Son responsabilidades del Directorio u órgano equivalente, entre otras:
  - El aprobar, para uso obligatorio de la EMF, el Manual de evaluación y calificación de la cartera de créditos, considerando, como mínimo, las disposiciones establecidas en el presente Anexo. Es deber del Directorio, Gerencia General y demás administradores responsables de la actividad crediticia, supervisar cuidadosamente tales evaluaciones y calificaciones, asumiendo responsabilidad por las mismas. La calificación asignada por una EMF puede ser independiente a la asignada por otra EMF.
  - Garantizar la constitución y funcionamiento de la Gerencia o Unidad de riesgos, para que ésta actúe con independencia del área comercial y su

---

<sup>65</sup> ASFI Normas específicas: Circular SB/291/99 (01/99) Inicial. SB/332/00 (11/00) Modificación 1. SB/333/00 (11/00) Modificación 2. SB/492/05 (03/05) Modificación 3. ASFI/009/09 (07/09) Modificación 4

efectividad en el proceso de evaluación y calificación de la cartera de créditos.

- Examinar en forma trimestral, la suficiencia del nivel de provisiones de la cartera de créditos y expresar su conformidad sobre la misma, debiendo ser puesta en conocimiento de la Junta General Ordinaria de Accionistas u órgano equivalente como parte de los estados financieros. Las actas del Directorio u órgano equivalente, deben contener las decisiones adoptadas con relación a la calificación de la cartera de créditos y el nivel de provisiones requeridas y constituidas, quedando constancia de los votos disidentes. Copias notariadas de dichas actas de Directorio deben ser remitidas a ASFI, dentro de los treinta (30) días siguientes al trimestre correspondiente.

**2. Responsabilidad del auditor externo.** El auditor externo debe efectuar la revisión de los procedimientos aplicados para la calificación de deudores, debiendo emitir un informe anual sobre el cumplimiento de lo dispuesto en el presente Anexo, así como de la razonabilidad de la aplicación de sus políticas y procedimientos de recalificación y la suficiencia en provisiones.

Asimismo, las EMF deben solicitar a sus auditores externos incluir en su revisión anual, (i) la verificación de la aplicación correcta de los regímenes de provisiones específicas, (ii) la verificación de los procedimientos crediticios aplicados a empresas reestructuradas y (iii) la verificación del correcto registro del Código de Actividad Económica y Destino del Crédito (CAEDEC) de las operaciones crediticias.

Dichas verificaciones deben ser incorporadas como un acápite dentro de la información complementaria en el capítulo correspondiente a cartera.

### **3.2.5. Castigo de créditos y registro en cuentas de orden**

El castigo de las obligaciones de los prestatarios no extingue ni afecta los derechos de las EMF de ejercer las acciones legales para la recuperación de las acreencias.

El castigo de créditos cuyos saldos son iguales o mayores al equivalente al 1% del patrimonio neto de la EMF, debe contar con la autorización previa del Directorio u órgano equivalente y ser puesto en conocimiento de la Junta General Ordinaria de Accionistas u órgano equivalente como parte del informe de la gestión.<sup>66</sup>

Las EMF podrán castigar los créditos siempre y cuando se cumpla con las siguientes condiciones:<sup>67</sup>

1. Que la operación se encuentre en mora y previsionada en su totalidad.
2. Contar con la siguiente documentación:
  - 2.1. Informe del abogado a cargo de la causa sobre la situación y estado del cobro judicial acompañando copias, testimonios, edictos, providencias, resoluciones, sentencias y cualquier otro documento de las actuaciones que evidencie no haberse logrado embargo de bienes ni retención de fondos o valores, o que los obtenidos han resultado insuficientes para recuperar totalmente el crédito, salvo los préstamos que se encuentren con acciones extrajudiciales.
  - 2.2. Informe del área respectiva sobre la situación del deudor, conteniendo saldos de capital e intereses adeudados, previsión específica constituida, garantías y opinión sobre el grado de recuperabilidad.
  - 2.3. Declaración jurada del síndico u órgano equivalente referente a que los créditos a castigar no son vinculados a la propiedad, dirección, gestión o control de la EMF.
  - 2.4. Acta de sesión del Directorio donde conste haber autorizado previamente el castigo de los créditos.

Los informes y documentos mencionados deben archivarse en las respectivas carpetas de crédito.

---

<sup>66</sup> Ibidem: Circular SB/291/99 (01/00) Inicial ASFI/009/09 (07/09) Modificación 5 SB/494/05 (04/05) Modificación 4 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 9

<sup>67</sup> Ibidem.

### 3.2.6. Garantías

Las garantías en las operaciones crediticias están normadas de la siguiente manera.<sup>68</sup>

Las garantías se constituyen como la fuente alternativa de repago de las obligaciones del prestatario en una EMF. La cobertura de las mismas debe estar en función a las políticas establecidas, el importe de los créditos y el análisis del riesgo del prestatario.

La garantía puede referirse a una garantía real, garantía personal y/o garantía por tecnología de otorgación de préstamos que una EMF tiene desarrollada, para mitigar el riesgo de crédito y proteger el cumplimiento de obligaciones derivadas de un préstamo.

Las garantías forman parte integrante del proceso crediticio, por lo cual la EMF debe mantener un registro actualizado de las mismas y los antecedentes necesarios que demuestren su existencia, protección y tasación, cuando corresponda.

Según el Artículo 45° de la LBEF, se consideran como operaciones de crédito debidamente garantizadas, las siguientes:

1. La parte del saldo del crédito que está respaldada con cualquiera de las garantías reales detalladas en el Artículo 3° de la presente Sección.
2. Operaciones de microcrédito debidamente garantizadas, cuyas características se encuentran detalladas en el Capítulo II, Título V de la RNBEF.
3. Operaciones de crédito de consumo debidamente garantizadas, cuyas características se encuentran detalladas en el Capítulo III, Título V de la RNBEF.

---

<sup>68</sup> Circular SB/291/99 (01/00) Inicial ASFI/009/09 (07/09) Modificación 5 SB/494/05 (04/05) Modificación 4 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 9



4. Operaciones de crédito al sector público debidamente garantizadas, cuyas características se encuentran detalladas en el Artículo 3°, Sección 2, Capítulo II, Título XIV.
5. Operaciones de crédito agropecuario debidamente garantizadas, cuyas características se encuentran detalladas en la Sección 3, Capítulo VI, Título V de la RNBEF.

La parte del saldo del crédito que no cuente con cobertura de garantía real de acuerdo a lo señalado en el numeral 1 del presente artículo, no será considerada como debidamente garantizada para efectos de control de límites.

La sumatoria de los saldos de operaciones de crédito de las entidades financieras que no se encuentren debidamente garantizadas, no podrá exceder 2 veces el patrimonio neto de la entidad.

Dicho límite podrá ser ampliado hasta 4 veces el patrimonio neto de la entidad siempre y cuando el exceso se origine por créditos al sector productivo.

Las garantías reales válidas para que los bancos puedan exceder el límite del cinco por ciento (5%) de su patrimonio neto, hasta el máximo de veinte por ciento (20%) que establece el Artículo 44° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras, son las siguientes:

1. Hipotecas sobre bienes inmuebles, tales como terrenos urbanos y rurales, edificios, edificaciones en plantas industriales, casas y departamentos para vivienda u oficinas. Las hipotecas deben estar registradas, con las formalidades de ley, en el “Registro de derechos reales”.
2. Garantías prendarias: industriales (maquinaria de uso industrial), vehículos, prendas con o sin desplazamiento (mercadería) y bonos de prenda (warrants)
3. Avals, fianzas o cartas de crédito “stand by” emitidas por bancos extranjeros calificados de primera línea por una empresa de prestigio internacional, según lo establecido en el Artículo 2°, Título IX, Capítulo VIII, Sección 2 de la

presente Recopilación de Normas, o emitidas con arreglo al Convenio de pagos y créditos recíprocos. El vencimiento de las fianzas, avales o cartas de crédito "stand by" deben ser superior al vencimiento de la operación de crédito que garantizan en, cuando menos, quince días.

Adicionalmente, cuando se traten de cartas de crédito "stand by", éstas deben ser irrevocables y pagaderas a su sola presentación.

6. Valores endosados en favor de la EMF y entregados a ésta para su custodia. Son válidos únicamente aquellos valores emitidos o avalados por el Tesoro General de la Nación y Banco Central de Bolivia.
7. Las garantías que cumplan con todas las características establecidas en el Artículo 1º, Sección 3 del presente Anexo.
8. Documentación que respalda las operaciones de importación/exportación, tratándose de créditos documentarios, endosada en favor de la EMF, sin restricciones. En este caso, las pólizas de seguro sobre los bienes importados deben también endosarse en favor de la EMF.

Esta garantía es válida hasta el momento en que la EMF autoriza la desaduanización de la mercadería consignada a su favor, o cuando el banco recibe el pago del banquero exterior.

9. Documentación que respalda la otorgación de una garantía de crédito emitida por un Fondo de Inversión Cerrado o Fondo de Garantía, el mismo que debe contar con calificación de riesgo en la categoría "Grado de Inversión" establecido en el Anexo A, del Reglamento de Entidades Calificadoras de Riesgo.

Para los bienes muebles o inmuebles, los avalúos deben ser efectuados por peritos inscritos en el Registro de peritos tasadores de las EMF.

Las EMF deben contar con políticas específicas para el avalúo y actualización del valor de bienes inmuebles o muebles recibidos en garantía, sean éstos perecederos o no.

### **3.2.7. Información y documentación mínima**

Las EMF deben establecer políticas en función a sus tecnologías crediticias y en el marco de la legislación vigente, que les permitan disponer de información actualizada, confiable y oportuna tanto para personas naturales como jurídicas sobre la identificación, domicilio, actividad (código CAEDEC), garantías, grupos económicos (detallando la composición del grupo y especificando el nexo de vinculación) e información financiera y patrimonial.<sup>69</sup>

Para ello deben contar con la documentación específica para cada una de las operaciones concedidas al deudor, así como de los seguros que coberturan las mismas.

Asimismo, las EMF deben contar con los reportes de la información obtenida de la Central de Información de Riesgos de ASFI y del Buró de Información Crediticia (BIC):

Las EMF, para establecer el tamaño de la actividad del prestatario deben utilizar los siguientes índices y metodología de cálculo:

Rangos de estratificación: Tamaño Índice (I)

- Microempresa  $0 < I \leq 0.035$
- Pequeña Empresa  $0.035 < I \leq 0.115$
- Mediana Empresa  $0.115 < I \leq 1.00$
- Gran Empresa  $I > 1.00$

Para el cálculo del índice, en el caso de personas naturales con distintas actividades, se debe considerar la actividad que genera el mayor ingreso. Asimismo, se podrá tomar cuando corresponda, el ingreso percibido y el patrimonio de la unidad familiar.

---

<sup>69</sup> Circular SB/291/99 (01/00) Inicial ASFI/009/09 (07/09) Modificación 5  
SB/494/05 (04/05) Modificación 4 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 9

En todas las operaciones de crédito empresarial, crédito PYME o microcrédito, las EMF deben identificar el objeto del crédito, diferenciando si corresponde a: i) capital de inversión o ii) capital de operaciones.

Para créditos de consumo se debe identificar si el objeto es para: i) tarjeta de crédito, ii) consumo para la compra de bienes muebles, iii) consumo de libre disponibilidad o iv) créditos otorgados a personas asalariadas que por cuenta de su empleador perciben el pago de su salario en la misma entidad.

Para créditos de vivienda se debe identificar si el objeto es para: i) Adquisición de terreno para la construcción de vivienda, ii) Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal, iii) Construcción de vivienda individual o iv) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal.

1. La determinación de la capacidad de pago del prestatario, deberá ser realizada utilizando la información presentada por el sujeto de crédito al Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), en función al tamaño de la actividad del prestatario según lo dispuesto en el artículo 2° de la presente Sección y de acuerdo a los siguientes criterios:
  - i. Gran Empresa: La EMF para la evaluación y otorgación de operaciones de crédito, deberá considerar información financiera presentada al SIN de las gestiones fiscales que establezcan sus políticas crediticias.
  - ii. Mediana Empresa: A partir del vencimiento del plazo de presentación de la información financiera al SIN correspondiente a la gestión fiscal 2012, la EMF para la evaluación y otorgación de operaciones de crédito, deberá considerar información financiera presentada al SIN mínimamente de una gestión fiscal.
  - iii. Pequeña Empresa: A partir del vencimiento del plazo de presentación de la información financiera al SIN correspondiente a la gestión fiscal 2013, la EMF para la evaluación y otorgación de operaciones de crédito, deberá considerar información financiera presentada al SIN mínimamente de una gestión fiscal.

- iv. Microempresa: La evaluación crediticia deberá ser realizada aplicando la tecnología desarrollada por la EMF.
2. Las operaciones crediticias, incluidas las otorgadas bajo línea de crédito, aprobadas y/o desembolsadas antes de la aplicación de lo establecido en los numerales ii. y iii. precedentes, deberán mantener las condiciones originalmente pactadas hasta su vencimiento.

Los créditos aprobados y no desembolsados antes del vencimiento de los plazos previstos en los numerales ii. y iii. del presente artículo, deberán desembolsarse dentro el término máximo de noventa días posteriores al cumplimiento de dichos plazos.

### **3.3. REGLAMENTO PARA OPERACIONES DE CRÉDITO AGROPECUARIO Y CREDITO AGROPECUARIO DEBIDAMENTE GARANTIZADO**

Este Reglamento tiene por objeto establecer los lineamientos y requisitos para la otorgación de créditos al sector agropecuario, así como los que se deben cumplir para su clasificación como créditos debidamente garantizados para fines de lo establecido en el Artículo 45° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (LBEF).<sup>70</sup> El ámbito de aplicación del mencionado Reglamento son los Bancos, Fondos Financieros Privados, Mutuales de Ahorro y Préstamo, Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas, Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias e Instituciones Financieras de Desarrollo, que cuenten con licencia de funcionamiento emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI); en adelante Entidad Supervisada.

Estas disposiciones legales son aplicables a créditos agropecuarios otorgados a prestatarios cuyo tamaño de actividad económica, se encuentra clasificada en los índices de micro, pequeña, mediana y gran empresa.

---

<sup>70</sup> Circular ASFI/119/12(04/12) Inicial.

### 3.3.1. Terminología y definiciones

Para efectos del presente Reglamento se utilizarán las siguientes definiciones:<sup>71</sup>

1. Actividades adicionales: Son actividades de comercio, servicios u otras que sin constituirse en el objeto principal del crédito, contribuyen de manera recurrente al flujo de caja del productor agropecuario.
2. Agente de Retención de Pagos: Es la empresa que compra, para acopio y/o transformación, el producto agropecuario generado por el deudor, quien es responsable de retener parte de los pagos correspondientes a la compra, con el único propósito de destinarlos al pago del crédito contraído por dicho deudor ante la Entidad Supervisada.
3. Base de datos agropecuarios: Es el conjunto de datos almacenados en formato digital y organizados de forma estructurada, que contiene información referida a costos, rendimientos,
  4. precios y otra información que la Entidad Supervisada considere relevante.
5. Ciclo productivo: Es el tiempo requerido para la producción y comercialización de productos de origen agrícola o pecuario. Su duración varía de acuerdo al tipo de producto, ciclo estacional, región geográfica y comportamiento de factores climáticos. La duración del ciclo productivo no considera periodos de inversión productiva y comprende las siguientes etapas:
  - Etapa preparatoria, caracterizada por la compra de materia prima e insumos.
  - Etapa de producción, caracterizada por el pago de mano de obra y otros servicios.
  - Etapa de comercialización, en la cual se generan los ingresos de la actividad agropecuaria.
6. Empresa Compradora: Es la empresa, que suscribe un contrato de compra/venta con el productor agropecuario.
7. Empresa Receptora: Es la empresa que dispone de infraestructura adecuada para el almacenamiento de productos agropecuarios no perecederos.

---

<sup>71</sup> Ibidem.

8. Factores adversos climáticos o naturales: Son variaciones desfavorables en el clima y/o la presencia de plagas o enfermedades, que causan daños a los cultivos o especies animales.
9. Inversión productiva: Es la compra de activos utilizados en la producción como maquinaria, equipos, infraestructura, terreno y herramientas de trabajo entre otros.
10. Organización de productores: Es un grupo de productores que se organizan en base a objetivos productivos comunes, que cuenta con personería jurídica y se encuentra en funcionamiento.
11. Productor individual: Es la persona natural o jurídica que desarrolla la actividad agropecuaria.
12. Productor agropecuario: Es el productor individual o la organización de productores, que contrae el crédito de la Entidad Supervisada.
13. Rendimiento: Es la cantidad y tipo de producto agropecuario obtenido en un ciclo productivo, por unidad de superficie cultivada o por medida equivalente para actividades pecuarias.
14. Servicios no financieros: Son servicios de capacitación y/o asistencia técnica dirigidos a fortalecer las capacidades de gestión productiva, administrativa y/o competitiva del productor agropecuario.

### **3.3.2. Requisitos para otorgación de créditos agropecuarios**

Para la otorgación de créditos al sector agropecuario la Entidad Supervisada debe contar con políticas y procedimientos, aprobados por su Directorio o instancia equivalente, que establezcan los aspectos señalados a continuación con carácter enunciativo y no limitativo:<sup>72</sup>

1. Límites de concentración crediticia en el sector agropecuario.
2. Autorización expresa para aplicar las categorías de crédito agropecuario establecidas en los Artículos 2° a 5° de la Sección 3.

---

<sup>72</sup> Ibidem.

3. Aplicación de tasas de interés, bajo conceptos comprensibles para el productor agropecuario, según su grado de educación, nivel de escolaridad o experiencia crediticia.
4. Criterios para evitar el sobreendeudamiento del productor agropecuario.
5. Criterios para la reprogramación o refinanciamiento de créditos agropecuarios.

La Entidad Supervisada, a través de la Unidad de crédito productivo, debe elaborar una tecnología crediticia para la gestión de la cartera de créditos agropecuarios.

La Gestión de Riesgos de la Entidad Supervisada debe incluir la gestión de riesgos asociados a la cartera agropecuaria.

La Entidad Supervisada deberá contar con personal que tenga conocimientos sobre la actividad agropecuaria: ciclos productivos, precios, rendimientos, factores de producción e incidencia de factores climáticos, naturales y otros que la Entidad Supervisada considere necesarios.

### **3.3.3. Crédito agropecuario debidamente garantizado**

Es el crédito agropecuario concedido con garantías reales sean hipotecarias, prendarias sujetas a registro o emitidas por un Fondo de Garantías o un Fondo de Inversión Cerrado.

Este crédito incluye la participación de un Agente de Retención de Pagos, que no exceda el límite de Bs. 60.000 (Artículo 7º, Sección Crédito Agropecuario debidamente garantizado), y en el que la Entidad Supervisada mínimamente:<sup>73</sup>

1. Verifique el cumplimiento y deje constancia expresa en la respectiva carpeta de crédito, de las siguientes condiciones:
  - a. Que el Agente de Retención de Pagos se encuentra legalmente constituido y acredite una relación comercial con el productor agropecuario de dos años, como mínimo.
  - b. Que de forma contractual se establezcan las funciones y responsabilidades del Agente de Retención de Pagos y del productor

---

<sup>73</sup> Ibidem.



agropecuario así como los montos, periodicidad, mecanismos de transferencia de pagos a la EMF y otras condiciones para efectuar la retención.

2. Cuento con evidencia documentada, que asegure que ha establecido mecanismos de control interno, adecuados para monitorear el cumplimiento de lo establecido en el numeral anterior.

### 3.3.4. Evaluación de la cartera agropecuaria

Los prestatarios serán calificados, en las siguientes categorías, de menor a mayor riesgo, según el tipo de crédito:

**Tabla Nº 3**  
**Calificación de cartera**

<b>Categorías</b>	<b>Créditos empresariales</b>	<b>Créditos PYME</b>	<b>Microcréditos</b>	<b>Créditos de vivienda</b>	<b>Créditos de consumo</b>
<b>A</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>B</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>C</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>D</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>E</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>F</b>	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: ASFI/023/09 (12/09) Modificación 11

Cuando una persona natural mantenga en una misma EMF varias operaciones de distintos tipos de crédito, la calificación debe ser efectuada bajo los siguientes criterios:<sup>74</sup>

1. Si una persona natural mantiene un crédito empresarial, consumo y/o vivienda, su calificación debe ser efectuada con los criterios de crédito empresarial.
2. Si el deudor mantiene un crédito PYME calificado con criterio de crédito empresarial, independientemente del tipo de crédito del resto de sus

<sup>74</sup> Circular SB/291/99 (01/99) Inicial SB/449/03 (11/03) Modificación 6 SB/347/01 (05/01) Modificación 3 SB/494/05 (04/05) Modificación 9 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 15

operaciones, su calificación debe ser efectuada con los criterios de crédito empresarial.

3. Si el deudor mantiene crédito PYME calificado por días mora, de consumo y/o de vivienda, el prestatario debe recibir la calificación de la operación que registre la categoría de mayor riesgo, salvo que la hipoteca del crédito hipotecario de vivienda cubra el crédito directo y contingente en la EMF, en cuyo caso la calificación debe ser efectuada con los criterios de calificación de crédito de vivienda.
4. Si el deudor mantiene créditos de consumo, microcrédito y/o de vivienda, el prestatario debe recibir la calificación de la operación que registre la categoría de mayor riesgo, salvo que la hipoteca del crédito hipotecario de vivienda cubra el crédito directo y contingente en la EMF, en cuyo caso la calificación debe ser efectuada con los criterios de calificación del crédito de vivienda.

Las EMF deben establecer 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 ASFI esté actualizada.

Para la evaluación y calificación de créditos empresariales la EMF debe centrar su análisis en la capacidad de pago del deudor, para lo cual debe definir criterios y disponer de información financiera actualizada, suficiente y confiable que le permita tomar decisiones.

La calificación de los prestatarios con créditos empresariales debe realizarse tomando en cuenta los criterios que se detallan a continuación:

La calificación de los prestatarios con créditos comerciales se realizará tomando en cuenta los criterios que se detallan a continuación:

- Categoría A Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos, suficientes para cumplir con el pago a capital e intereses de acuerdo con los términos pactados. Los deudores de esta categoría cumplen con el pago de sus cuotas y cuentan con una gestión administrativa eficiente.

- Categoría B Corresponde a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos que le permiten cumplir sus obligaciones de capital e intereses en los términos pactados. Su capacidad de pago presenta variaciones negativas transitorias y no recurrentes, debido a situaciones desfavorables de su actividad económica atribuibles al entorno económico o factores internos en la gestión administrativa de su actividad. Los deudores de esta categoría podrían presentar retrasos en el pago de sus cuotas por razones transitorias.
- Categoría C Corresponde a aquellos prestatarios que presentan flujos de caja operacionales positivos, suficientes para el pago de intereses, pero insuficientes para el pago de capital de acuerdo con los términos pactados. Las variaciones del flujo de caja, derivan de dificultades en la actividad económica del prestatario, atribuibles al entorno económico, factores internos de su actividad o inapropiada estructuración de sus obligaciones financieras.
- Categoría D Corresponde a prestatarios que presentan flujos de caja operacionales insuficientes para cancelar la totalidad de intereses y por tanto el pago a capital es incierto. La capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras bajo estas características, depende de ingresos no recurrentes (extraordinarios) de su actividad o ingresos generados por terceros. Se incluye en esta categoría a los deudores cuyas operaciones de préstamo han sido otorgadas con análisis previo de su capacidad de pago sin información financiera

Los microcréditos otorgados al sector agropecuario deben ser evaluados y calificados según los siguientes criterios:

- Categoría A Se encuentran al día o con una mora no mayor a 20 días.
- Categoría B Se encuentran con una mora entre 21 y 30 días.
- Categoría C Se encuentran con una mora entre 31 y 55 días.
- Categoría D Se encuentran con una mora entre 56 y 75 días.
- Categoría E Se encuentran con una mora entre 76 y 90 días.
- Categoría F Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

### 3.3.5. Normativa sobre previsión

De acuerdo al Decreto Supremo N° 25961 modificado por el D.S. N° 26065 de 2 de febrero de 2001, 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 registradas en Derechos Reales, debidamente perfeccionadas a favor de la entidad financiera en grado preferente (primera hipoteca) a otros acreedores.

La disminución de provisiones podrá registrarse contra ingreso cuando:<sup>75</sup>

1. El importe de la previsión especificada supere el saldo de los créditos directos y contingentes.
2. Cuando un prestatario sea calificado en una categoría de menor riesgo.

Las provisiones genéricas cubren a toda la cartera y la entidad financiera la establece según las inspecciones que realiza la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras que puede determinar el aumento de previsión si las normas establecidas no se cumplen a cabalidad.

Para los créditos hipotecarios de 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 ejemplo; 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:<sup>76</sup>

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

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA; D.S. No. 26065, de 2 de febrero de 2001..

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 liquidable:

1. Depósitos a plazo fijo como garantías endosadas a favor de la entidad financiera.
2. Garantía de un banco de primera línea.
3. Cartas de créditos prepagados.

La Previsión genérica para créditos hipotecarios de vivienda, consumo y microcrédito, se produce cuando las EMFs que operen 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.

## CAPÍTULO IV

### MARCO REFERENCIAL

#### 4.1. GANADERÍA EN BOLIVIA

En la época de la colonia (Siglo XVII), los jesuitas llevaron a las pampas de Moxos, un ganado bovino ibérico. Las condiciones propicias de clima, extensas praderas con pastos naturales y fuentes de agua, permitieron el desarrollo de la ganadería en gran escala, además de imprimir características propias adquiridas a través de muchos años, este ganado actualmente se lo conoce con el nombre de *criollo*. Desde 1950 se han introducido especies cebuínas como el Nellore, Gyr, Indobrasil. En menor escala Shorthorn, Holando - argentino, Hereford, Pardo Suizo, Charolais y Santa Gertrudis.

Estas razas fueron introducidas por los jesuitas, a comienzos del siglo XVII, que con el transcurso de los años, se ha constituido en la actividad económica más importante del departamento. Es un tipo de una ganadería extensiva que ocupa la sabana natural, en la que se encuentra una gran diversidad de pastos naturales, para la producción de carne principalmente. Actualmente, en el departamento del Beni existe un aproximado de tres millones de cabezas de ganado.

La explotación ganadera en Bolivia, varía según las condiciones medio ambientales que imponen las tres regiones; altiplano, valle y llanos donde pasta el ganado, diferentes entre sí y con una amplia gama de microclima cada una. Cualquiera que sea la práctica ganadera establecida en los diferentes ecosistemas del país, los aspectos comunes y fundamentales son los concernientes a la alimentación, sanidad y manejo animal.

“Bolivia tiene una población zootécnica constituida por una mayoría de especies introducidas del exterior en tiempo de la colonia y algunas especies nativas como las llamas,- alpacas y conejos. La explotación ganadera, con especies introducidas de bovinos, ovinos, porcinos y caprinos, no ha sido llevada con una metodología técnica. Sin embargo, se observa que la selección natural, ha dado a las razas la

característica altamente valorable de una naturalización ajustada a las condiciones ambientales de cada región.”<sup>77</sup>

El país tiene 338.307 km<sup>2</sup> de superficie cubierta con pastos y/o arbustos que constituyen un 30,81 % del territorio nacional apto para un desarrollo intensivo de la ganadería, distribuido principalmente en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Beni y Santa Cruz que forman tres regiones tradicionales de la ganadería boliviana conocidas como altiplano, valles y llanos.<sup>78</sup>

“El desarrollo ganadero en el país se ha introducido a partir de 1950, cuando los hatos y rebaños empezaron a ser mejorados con la introducción de razas especializadas.”<sup>79</sup>

En general, la crianza en sistemas tradicionales tiene resultados que se muestran en bajas tasas de reproducción; altas tasas de mortalidad y morbilidad, pesos logrados muy tardíamente y rendimientos bajos. Estos resultados se deben a la diferencia de las praderas, el bajo grado de selección y el manejo no apropiado con la biología y eficiencia económica.

Las inversiones en ganadería han sido destinadas principalmente a la importación de reproductores cuyas progenies no se seleccionan con cuidado. Mientras tanto, poco o nada se ha hecho sobre el aumento de la capacidad de carga de las praderas que no reciben un manejo adecuado. Pese a estas deficiencias la producción de carne en los últimos años ofrece buenas alternativas de precios y mercado.

“La mayor región ganadera de Bolivia está en el departamento del Beni. La ganadería de la región es extensiva y con bajos índices de productividad, pero las condiciones naturales de pastoreo permiten la producción a un costo razonable.”<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL, AGROPECUARIO Y MEDIO AMBIENTE (MDRAyMA). *Informe de Gestión. 2007*, Pub. MDRAyMA, La Paz, 2007.

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> KUHLEIN-NEUHOFF, Heike y PIEPENSTOCK, Anne. Pub. GTZ-UMSS, *Desarrollo Agrario Sostenible en Bolivia”. Peritaje sobre el campo de acción prioritaria de la cooperación al desarrollo alemana*. Pub. GTZ-UMSS, Cochabamba, 2008.

Hacia el este, se encuentra la región comprendida entre los departamentos de La Paz y el Beni que se conecta con el Alto Beni y continúa a través de la zona montañosa de los Yungas, hasta la ciudad de La Paz. El ganado se transporta desde las llanuras del Beni a través de la región mencionada anteriormente, hasta llegar a los mercados de la ciudad de La Paz; hasta ahora se ha desmontado poca tierra para la producción ganadera en la región ubicada entre los departamentos del Beni y La Paz.

Al norte del país se encuentra el departamento de Pando, el cual, al igual que la región La Paz-Beni, está cubierto de bosques y cuenta con muy poca producción ganadera. En efecto, Pando se abastece de carne proveniente del norte del Beni.

El departamento de Santa Cruz se extiende sobre una tercera parte del territorio nacional, la cual está ubicada en el centro de los llanos orientales y varía desde zonas húmedas al norte, en el límite con el Beni, hasta el Chaco seco al sur.

La región productora es la Chiquitania, que se extiende en una faja diagonal desde el noreste al sudeste de la parte oriental del departamento. Designada, en su mayoría, como de uso combinado para el manejo forestal y la ganadería limitada, esta área contiene un 39% de la población ganadera de Santa Cruz.

#### **4.2. TIPOS DE UNIDADES PRODUCTIVAS EN GANADERÍA**

Como se muestra en la Figura 3, “se puede clasificar a las unidades económicas campesinas de acuerdo al sistema de producción utilizado o su escala de producción, al contexto fisiográfico al que se enfrentan (o su ubicación geográfica) y al destino de su producción.”<sup>81</sup>

---

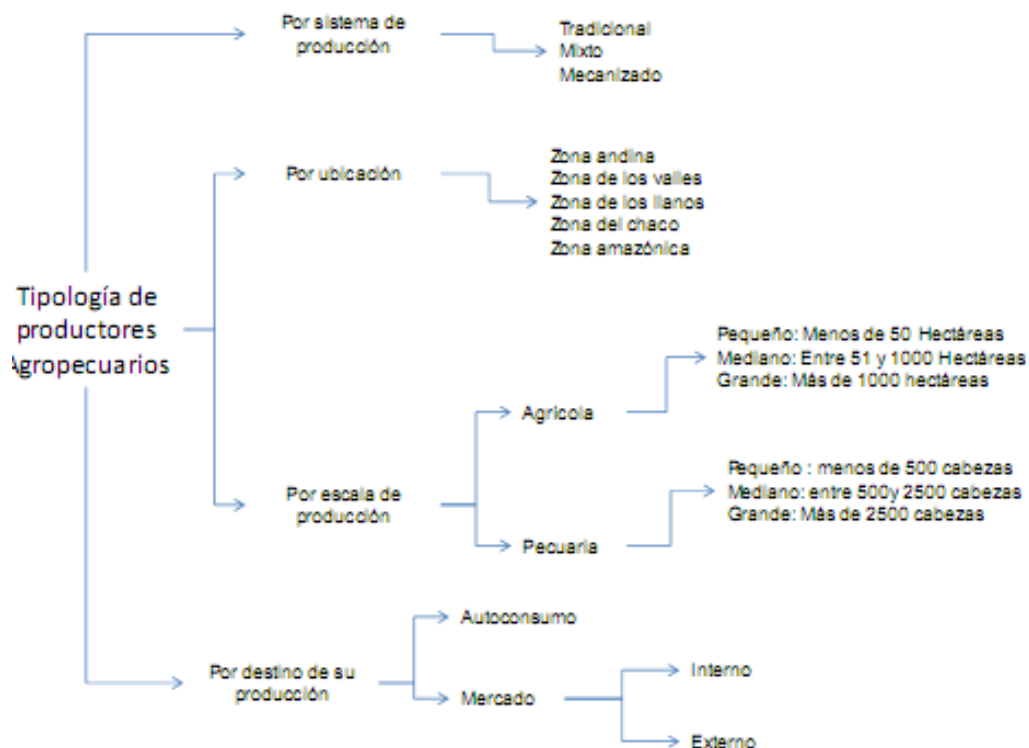
<sup>80</sup> Ibidem, p. 148.

<sup>81</sup> UNIDAD DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS ECONÓMICAS (UDAPE). Estudio de Sector Agropecuario, Pub. UDAPE, La Paz, 2009, p. 45.



Figura N° 2

## Tipos de Unidades Productivas Ganaderas



Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE), en base a datos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, La Paz, 2009.

En el caso boliviano se encuentran los sistemas productivos, la economía de subsistencia, practicada principalmente por campesinos que habitan las regiones occidentales del país; donde se concentra la mayor parte de la población quechua y aymara. A esta población se la relaciona con la pobreza y se caracteriza por utilizar los saberes locales y tecnología tradicional, producción de alimentos campesina parcelaria, de volúmenes reducidos dirigida al mercado local y para el consumo de subsistencia. Es una economía basada principalmente en fuerza de trabajo familiar cuyo sistema de producción puede verse fragmentado en cuanto al acceso a su insumo principal, la tierra, a causa del propio desarrollo natural de la población y de las sucesiones hereditarias del terreno utilizado para producir, lo que se denomina como “surcofundio”.

Adicionalmente, las unidades económicas campesinas son una economía con limitado acceso a nuevas tecnologías de producción, crédito formal, asistencia técnica, mercados de insumos y otros servicios de apoyo a la producción. Asimismo, el acceso a servicios básicos de educación, salud, agua potable, si bien mejoró notablemente durante los últimos años, en algunas regiones es todavía insuficiente y en otras zonas es inexistente. Por otro lado, los mercados son restringidos y atraviesan problemas relacionados a la falta de caminos o mal estado de estos y largas distancias hacia centros de comercialización, que ocasiona fluctuaciones de precios e incertidumbre.

También se cuenta con una producción mixta, principalmente en los valles altos e interandinos de Bolivia, donde los sistemas de producción combinan el uso de herramientas tradicionales en las laderas, con mecanización en las zonas planas. Además de la generación de ingresos en fuentes no necesariamente relacionadas a la producción agropecuaria, que ocasiona migraciones temporales de algunos de los miembros de la familia y migración permanente de otros, lo cual complementa las fuentes de ingresos por remesas.

El sector agroindustrial, principalmente ubicado en el oriente, se organiza en superficies grandes de tierra parcialmente o totalmente mecanizada y modernizada y, con una fuerte orientación hacia la exportación. Estos productores están bien organizados y tienen por lo general buen acceso a capital (de trabajo, financiero), servicios de investigación y extensión agropecuaria, sobre los cuales tienen una participación directa.

Todo esto nos muestra las profundas diferencias en cuanto al uso de tecnología se refiere entre los productores de oriente y los productores de occidente, la tecnología utilizada en el oriente en la mayoría de los casos es todavía atrasada en relación a la utilizada por empresas agrícolas de países vecinos, lo cual, obliga a una mayor explotación de la fuerza de trabajo y a practicar una explotación extensiva, que ocasiona la extralimitación de las áreas de aptitud agrícola, restringiendo el uso del suelo, lo cual afecta a la sostenibilidad de los recursos naturales.

Otro factor importante de diferenciación de los productores campesinos puede relacionarse al contexto fisiográfico en el que se desenvuelven. En ese sentido, y utilizando la clasificación por ecoregiones en Bolivia, tendríamos productores campesinos de la región andina, de los valles, colonizadores de la zona tropical y productores de los llanos y ganaderos del chaco, cuyas características se plasman a continuación.

En el Altiplano y los Valles semiáridos existen alrededor de 500 y 600 mil unidades campesinas (1,7 millones de personas aproximadamente), quienes ocupan aproximadamente 20 millones de hectáreas, entre cultivos y áreas de pastoreo; sin embargo cultivan en un millón de hectáreas año, y cuentan aproximadamente con un millón de cabezas de ganado bovino, más de 7 millones de ovejas y 2 millones de cabezas de camélidos. Estas unidades campesinas generalmente están divididas en varias parcelas (minifundios) y se han venido incrementando a través del tiempo a raíz de la presión demográfica.

Las regiones aptas para la agricultura intensiva se limitan a los alrededores del lago Titicaca, algunos Valles y márgenes laterales de ríos. Estas regiones han albergado a la mayor parte de la población campesina que se ha caracterizado por el uso intensivo y extensivo de la tierra y han estado sujetas a explotación intensiva durante siglos, la cual, ha producido un gradual deterioro de los recursos naturales, especialmente erosión y salinización de los suelos, pérdida de cobertura vegetal por sobre pastoreo y otros problemas

La actividad ganadera en el Altiplano se desarrolla en condiciones donde el pastoreo sobrepasa la capacidad de reposición de los pastos naturales. En cuanto a la actividad agrícola, ésta se ha desarrollado en condiciones limitadas, predominando áreas intensivamente sobreexplotadas en pequeñas parcelas. Los principales cultivos son la papa, maíz, trigo, cebada, haba, quinua y en algunas regiones, hortalizas y frutales.

### 4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GANADERÍA

Entre 2006 y 2011, la producción ganadera nacional tuvo un incremento de 14 por ciento, casi un millón de cabezas adicional y en el departamento de Beni es donde se acumuló el 42% de la producción, seguido por Santa Cruz (29%). Los mayores porcentajes de crecimiento en el período se registraron en los departamentos de Pando (18%) y de Santa Cruz (15%).<sup>82</sup>

Según datos de la Federación de Ganaderos de Santa Cruz (FEGASACRUZ), que realiza la evaluación correspondiente, se observa que la producción de carne bovina aumentó en 37.496 toneladas durante el período 2005-2010, es decir que creció en un 38%. Los datos señalan que en 2006 el hato ganadero era de 7.409.002 cabezas; en 2007 ese número subió a 7.586.526; en 2008 a 7.786.802; para 2009 los registros dan cuenta de 7.985.230; y en 2010 se llega a 8.189.786 de cabezas en todo el país.<sup>83</sup>

En los periodos de referencia, los departamentos de Beni y Santa Cruz se posicionan como los mayores productores y en 2011 el departamento de Beni tuvo una presencia de 3.475.136 cabezas de ganado; en tanto que el departamento de Santa Cruz acumuló 2.342.531 piezas.

#### 4.3.1. Producción Pecuaria

“El ganado bovino se destina a la reproducción (ganadería de engorde), consumo general y producción lechera. Desde 1980 se registra un incremento de 37,9% en el número total de cabezas de ganado bovino en el país, pasando de las 4,7 millones de cabezas a cerca de 6,4 millones de cabezas para el año 2007. Adicionalmente, el número de cabezas de ganado bovino ha tenido una tasa de crecimiento promedio anual de 1,2% en todo el período analizado.”<sup>84</sup>.

---

82 INSTITUTO BOLIVIANO DE COMERCIO EXTERIOR (IBCE). *Boletín Informativo Electrónico Bisemanal*, Boletín N° 108, Pub. IBCE, La Paz, 2012.

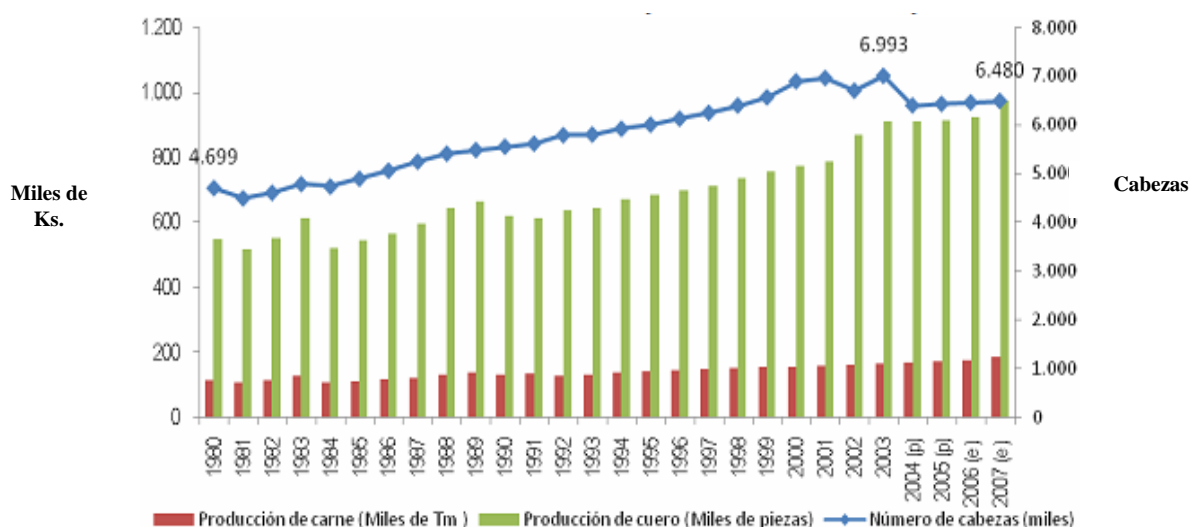
83 Ibidem.

84 MEDEIROS, Gustavo. *El Sector Agropecuario*, Pub. UDAPE, La Paz, 2009.

Del total nacional de ganado bovino, casi la mitad se encuentra en el Departamento del Beni en más de 200 mil km<sup>2</sup> alberga al 48% de la población nacional de ganado bovino, la cual se encuentra casi en su totalidad en la zona de las sabanas inundables, entre los ríos Beni e Iténez. El mayor incremento en la producción de carne en relación al número de cabezas de ganado, se explica principalmente por el incremento de la productividad, alcanzado como consecuencia del mejoramiento genético desarrollado.

**Figura N° 3**

**Ganado bovino: N° de cabezas y producción de cuero y carne**



(p) proyectado, (e) estimado

Años

Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE), en base a datos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, La Paz, 2009.

En cuanto a las especies, cabe destacar que existe una clara diferenciación en las razas criadas en el país entre las regiones oriental y occidental. En ambas regiones la ganadería se inició en los siglos XVI y XVII a través de la introducción de ganado europeo llamado taurino del que ha derivado el actual ganado criollo. Actualmente, en las regiones del oriente, las razas predominantes son de origen hindú y fueron introducidas por Brasil en los años 50 y cruzadas con razas criollas.

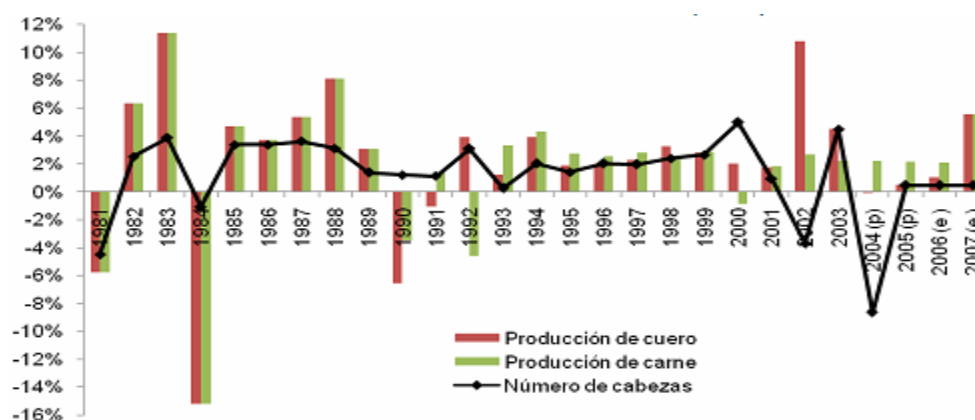
“Con respecto a la producción de derivados, la producción de carne ha pasado de 111.781 toneladas en 1980 a más de 185.313 toneladas, para el 2007, lo cual implica

una tasa de crecimiento promedio anual de 2% (66% entre 1980 y 2007). A su vez, la producción de cuero ha crecido a una tasa media anual de 2,3%, pasando de las 548 mil unidades a más de 975 mil entre 1980 y 2007.<sup>85</sup>

La tasa de crecimiento del número de cabezas y la producción de carne y cuero de bovinos presenta mayormente tasas de crecimiento positivo, sin embargo, los años que presentan tasas negativas coinciden con “El Niño” (1982/3, 1991/2, 2001/2 y 2006/7) y “La Niña” (1988/9, 1998/2001).<sup>86</sup>

**Figura N° 4**

**Ganado bovino: Tasa de crecimiento (en %)**



(p) proyectado, (e) estimado.

Fuente: Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE), en base a datos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, La Paz, 2009.

#### 4.3.2. Sanidad Animal e Inocuidad Alimentaria

La sanidad animal y la inocuidad alimentaria en la ganadería bovina, es una de las actividades en las que mayores progresos se han alcanzado, sin embargo además, es necesario mejorar en los siguientes aspectos:<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Ibidem, p. 32.

<sup>86</sup> Ibidem, p. 32.

<sup>87</sup> Consultado en: [ganaderiabolivia.blogspot.com/.../la-produccion-ganadera-sube-14-e...](http://ganaderiabolivia.blogspot.com/.../la-produccion-ganadera-sube-14-e...), en fecha: 26/05/2012.

1. Se requiere el fortalecimiento de la capacidad operativa y la ampliación de los sistemas de control y certificación de sanidad e inocuidad alimentaria, a fin de que favorezca tanto a los productores como a la población nacional; a los primeros apoyando su acceso a mercados externos y evitando el ingreso al mercado interno de productos alimenticios que resulten competitivos con la producción nacional a partir de deficiencias fitosanitarias y a los segundos, protegiéndolos su salud mediante el control de los alimentos que consume.
2. Es necesario, dar continuidad a los esfuerzos que han ido brindando confiabilidad internacional a través de la certificación de la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos, priorizando la atención a las cadenas agro-exportadoras, pero sin perder de vista que la única garantía de certificación sostenible es el control nacional de plagas y enfermedades.

#### **4.3.3. Manejo sostenible recursos naturales**

En la actividad ganadera, este campo tiene bastantes tareas pendientes, entre las que se puede mencionar<sup>88</sup>:

1. Se requiere promover tanto a escala nacional como a nivel de unidades productivas el manejo racional de los recursos naturales a través de acciones integrales sobre las cuencas, aplicando prácticas productivas que incorporen la recuperación y manejo de suelos y aguas para incrementar la productividad del sector agropecuario y garantizar su sostenibilidad.
2. Orientar el manejo sostenible de las tres grandes cuencas que tiene el país, las cuales están vinculadas a una significativa diversidad de áreas productivas, de cuyas dinámicas depende en parte el futuro agropecuario del país. Para ello, se requiere promover la concertación de los intereses económicos y productivos de los diversos actores asentados en las áreas de influencia de las cuencas, para evitar formas de manejo insostenibles que ocasionen el deterioro de la cuenca en su conjunto.

---

<sup>88</sup> Ibidem.

3. Desarrollar programas de información y capacitación para mejorar a nivel de unidades académicas las prácticas de manejo aplicadas en diversos contextos, mediante procesos de intercambio, promover técnicas de riego que incidan en un eficaz uso del agua, menores costos y protección de los suelos.

#### **4.3.4. Innovación y transferencia tecnológica**

En la ganadería y en el sector agropecuario en general, se requiere de programas que posibiliten a los empresarios del sector, la mejora de la tecnología, para conseguir los objetivos estratégicos del sector y los retos y metas que se espera logren en el mediano y largo plazo. Esto significa además:

1. En innovación tecnológica, es necesario impulsar la investigación, inventariar y validar tecnologías nativas, apropiar tecnologías externas y promover la adopción participativa del conocimiento tecnológico. Se requiere poner al alcance de los productores condiciones permanentes de apoyo técnico para que puedan combinar adecuadamente los factores de producción, incrementen su productividad y mejoren sus ingresos. Para ello, es importante que los procesos de generación y transferencia de tecnología estén estrechamente relacionados, pues ambos tienen el objetivo común de poner a disposición del productor información y asistencia adecuada a sus circunstancias productivas. Estos programas, también deben explorar las necesidades de financiamiento, ya que los empresarios del sector tienen limitaciones estructurales y de disponibilidad para acceder a estos programas.
2. Apoyo del desarrollo de la investigación básica de largo aliento al margen de los esquemas competitivos, desarrollando investigación de carácter estratégico mediante el financiamiento de proyectos concursables de alcance nacional y . de manera transversal a nivel sectorial y territorial y, desarrollar la demanda y oferta de tecnología a partir de cualificar el servicio a los agricultores y promover el servicio de empresas de servicios tecnológicos. De todas maneras, este propósito requiere de la identificación de fuentes de financiamiento.



#### **4.3.5. Servicios Financieros**

Los servicios financieros para el sector ganadero, se constituyen en un sector estratégico para su desarrollo. En la región oriental del país (Beni y Santa Cruz), se observa interés por el financiamiento de la ganadería a gran escala, que a su vez es la que menos requerimientos de capital ajeno tiene, debido a que estas unidades productivas, tienen márgenes importantes de utilidades, por lo que podrían financiar las innovaciones en el sector, de acuerdo a sus intereses. Sin embargo, dependiendo de la variable de sensibilidad al riesgo se puede decir que, el aspecto financiero es muy importante en esta actividad empresarial.

En la región occidental, paradójicamente, las unidades productivas pertenecientes al sector ganadero, son bastante bien atendidos por entidades financieras no bancarias, asentadas en ciudades intermedias como Patacamaya, la región circunlacustre y otras regiones del país.

Además, es necesario:

1. Desarrollar un sistema financiero rural sostenible y con capacidad de atender las necesidades de servicios financieros de los productores agropecuarios, promoviendo el desarrollo y la implementación tecnologías financieras que se adecuen a las peculiaridades de los ciclos productivos y económicos de los productores agropecuarios y, que permitan a los mismos acceder a recursos financieros que puedan ser empleados en la adquisición de insumos productivos y de capital de trabajo principalmente.
2. La profundización del sistema financiero rural debe desarrollarse de manera sostenible en el mediano y largo plazo. Esta profundización implica por un lado, la expansión de la cobertura geográfica y, por el otro, la diversificación de la oferta de servicios, promocionando el desarrollo de nuevos productos que vayan más allá del crédito<sup>43</sup>
3. Asimismo, la profundización del sistema también debe ir enfocada a proporcionar economías de escala, concretar alianzas estratégicas y, reducir

costos operativos de las intermediarias financieras a través de incentivos de la banca estatal de primer y segundo piso.

4. Se requiere la promoción de nuevos servicios como el leasing, warrant, depósito de productos como formas de garantías y seguros agropecuarios, son algunas de las alternativas de diversificación y profundización financiera que el sector agropecuario necesita.
5. Desarrollar servicios financieros para el sector agropecuario, bajo una visión integral entre la inversión pública, el sector real y el sector financiero, con la finalidad de establecer líneas de acción concretas que resuelvan las dificultades de profundización, reducción de costos y riesgos financieros.

## CAPÍTULO V

### METODOLOGÍA

#### 5.1. METODOLOGÍA

La metodología en esta investigación, tiene un enfoque mixto, es decir es cualitativo y cuantitativo. Es cuantitativo en el tratamiento de la información de los instrumentos empleados. En la propuesta se consideran aspectos cualitativos y cuantitativos, con cierto énfasis en la proposición de elementos no convencionales que lo distinguen de una propuesta de control interno típica, debido a las características intrínsecas del sector de estudio.

El método empleado es deductivo ya que se parte de conocimientos generales científicos para aplicarlos a un sector de estudio, que son las entidades de microfinanzas que proporcionan crédito ganadero a unidades productivas del altiplano paceño.

#### 5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación corresponde al descriptivo – explicativo.

Es descriptivo, debido a que tiene como propósito “describir situaciones y eventos, es decir buscar especificación de las propiedades importantes de persona, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”<sup>89</sup>. En este caso, se describen los diferentes elementos involucrados del control interno de las entidades de microfinanzas que proporcionan crédito a unidades productivas del sector ganadero del Altiplano del departamento de La Paz.

Se emplea un tipo de investigación explicativo porque se intenta mostrar no solamente el tipo de control interno en los créditos ganaderos, que las entidades de microfinanzas ejercen en sus operaciones con unidades productivas ganaderas, sino

---

<sup>89</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros; *Metodología de la Investigación*; Ed. McGraw-Hill; México 1997, Pág. 66.

más que todo, las causas por las que se incluyen los instrumentos de crédito y las razones por las cuales, se excluyen o no se consideran otros mecanismos crediticios.

### **5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de diseño de la presente investigación es no experimental debido a que no se manipulan las variables, ni la independiente y tampoco la variable dependiente.

En cuanto al diseño, esta investigación es de tipo transeccional porque la recolección de datos fue realizada en un solo momento del tiempo.

La recolección de datos será realizada a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. La técnica cualitativa que se emplea es el análisis y síntesis de la información recolectada, mientras que las técnicas cuantitativas empleadas fueron las encuesta y la sistematización de datos recolectados, además de la interpretación de información obtenida.

### **5.4. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTREO**

El universo de estudio está conformado por los Oficiales de Crédito, de entidades de microfinanzas, que realizan operaciones de crédito en el área rural del departamento de La Paz, de las siguientes entidades:

1. PROMUJER
2. CRECER
3. Asociación Nacional Ecuménica para el Desarrollo (ANED)
4. SEMBRAR SARTAWI
5. Banco FIE
6. Banco PRODEM
7. EMPRENDER
8. DIACONIA FRIF

#### **5.4.1. Población**

En el presente Proyecto se pueden identificar dos poblaciones de estudio. En primera instancia se tiene a los Oficiales de crédito de créditos de estas entidades

financieras, distribuidos en poblaciones del área rural del altiplano paceño, como ser: Patacamaya, Batallas, Huarina, Lahuachaca y Huatajata llegan a un total de 97 personas.

Además, se ha identificado un segundo universo conformado por ejecutivos responsables del área de “Créditos” de las entidades de microfinanzas citadas. Estos ejecutivos llegan a un total de 8 personas de las entidades de microfinanzas citadas anteriormente.

#### **.5.4.2. Muestra de estudio**

Para determinar la muestra de Oficiales de Crédito, se recurre a un muestreo probabilístico, aplicando la fórmula de Münch Lourdes y Angeles Ernesto, que es la siguiente:<sup>90</sup>

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

Donde:  $n$  = Tamaño de muestra = ?

$Z$  = Nivel de confianza (Grado de confiabilidad de la muestra seleccionada para el presente trabajo, dato estadístico en tablas) = 95% = 1.98

$P$  = Probabilidad de éxito (dato basado en estimaciones sobre el éxito de los créditos para el sector ganadero) = 0,5

$Q$  = Probabilidad de fracaso (dato basado en estimaciones sobre de los créditos para el sector ganadero) = 0,5

$N$  = Tamaño del Universo = 97

$E$  = Nivel de error (error estadístico relacionado con el grado de confiabilidad de la muestra seleccionada,  $(1 - Z) = 0,07$ )

---

<sup>90</sup> Véase MÜNCH Lourdes y ANGELES Ernesto, “Estadística”, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 256.

$$n = \frac{(1,98)^2 * 0,5 * 0,5 * 97}{(1,98)^2 * 0,5 * 0,5 + (97 * 0,07^2)}$$

$$n = \frac{65,6211}{1,6465}$$

$$n = 59,3851 = 59$$

Después de haber aplicado la fórmula se obtiene como resultado una muestra de 59 Oficiales de Crédito, que desempeñan funciones en las entidades de microfinanzas, especializados en crédito productivo para unidades productivas del sector ganadero.

En el caso de los ejecutivos de créditos de las entidades de microfinanzas seleccionadas, se realizó una entrevista a todos los ejecutivos que están relacionados con el área de “Créditos y Cobranzas” de estas entidades, es decir, se realizó un CENSO.

## 5.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La recolección de datos será realizada a través de diferentes técnicas, como el análisis y síntesis de la información recolectada y la encuesta, la entrevista y la sistematización de los datos recolectados, además de la interpretación de información contenida en estados financieros empleados en la ejemplificación de la información.

### 5.5.1. Técnicas cualitativas

Las técnicas cualitativas que se emplearán son el análisis y síntesis de la información recolectada.

“El análisis descompone el todo en sus partes y los identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio”<sup>91</sup>. Al identificar o estudiar para luego establecer sus interrelaciones (causa-efecto), se practicará el método de análisis. La relación de

---

<sup>91</sup> HAGI, Mohammad y SCHWARTZVERGY; Andrés; *Op. Cit.*, Pág. 45.

estos componentes con el todo, es decir con el sistema opuesto, en la función que desempeña respecto al problema de investigación, constituye el uso del método de síntesis. En esta investigación, los métodos de análisis y síntesis son utilizados en forma simultánea y complementaria.

Además se empleará la técnica documental, porque se utilizó información secundaria y documentación del Área de Créditos de las entidades de microfinanzas citadas anteriormente.

### **5.5.2. Técnicas cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas serán la encuesta a Oficiales de Crédito y el formulario de de control interno que se realizará a los ejecutivos del área de créditos.

La encuesta se aplicará a los oficiales de crédito de las entidades financieras de áreas rurales, que canalizan créditos agropecuarios. El objetivo de esta encuesta, es detectar la información recopilada por los oficiales de negocios al momento de otorgar un crédito ganadero.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS**

Luego de haber concluido con la aplicación de encuestas Oficiales de Negocios y entrevistas a ejecutivos de crédito de entidades de microfinanzas, se procede a la descripción y análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos primarios.

El presente diagnóstico se basa en los instrumentos de recolección primaria, que son modelos de cuestionario de encuestas y entrevistas. Estos son: la Encuesta a Oficiales de Negocios de entidades de microfinanzas (ANEXO 1), y la entrevista a ejecutivos del Área de Créditos de entidades de microfinanzas (ANEXO 2).

A partir de la información obtenida en los resultados de las mencionadas encuestas y cuestionarios tipo, basados en los Resultados de la Encuesta a Oficiales de Negocios (ANEXO 3) y Resultados de la Entrevista a Ejecutivos del Área de Créditos de este tipo de entidades (ANEXO 4).

En base a estos resultados y su posterior interpretación, se podrá elaborar la propuesta de instrumentación de crédito ganadero, que permita minimizar el riesgo en las operaciones crediticias de las entidades de microfinanzas con unidades de producción ganadera.

El análisis e interpretación de resultados se realizará en función a cada instrumento de recolección primaria, para luego pasar a la elaboración de la propuesta de instrumentación del crédito ganadero, para lo cual se consideran los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la población de estudio: Oficiales de Negocios y Ejecutivos de Crédito de entidades de microfinanzas.



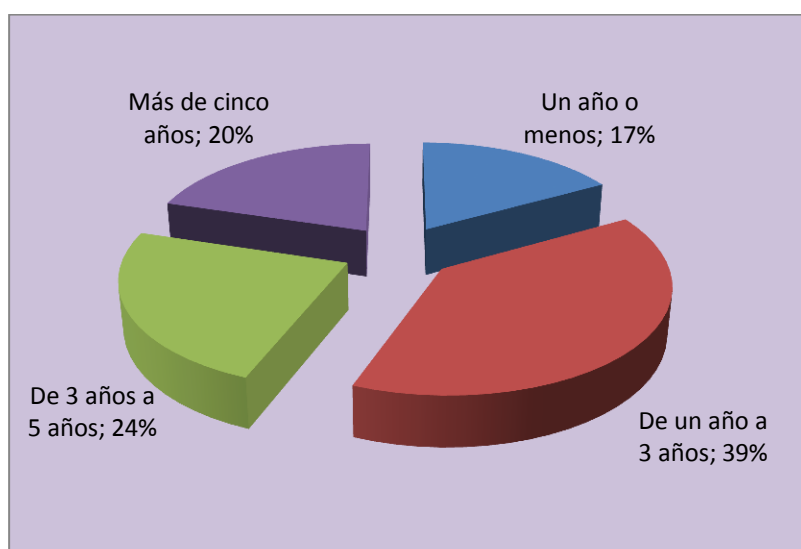
## 6.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A OFICIALES DE CRÉDITO DE ENTIDADES DE MICROFINANZAS

En esta sección se presentan, describen y analizan los resultados de la encuesta realizada a Oficiales de Crédito de Entidades de microfinanzas.

### 6.1.1. Datos generales de la muestra de Oficiales de Crédito

Gráfico N° 1

Distribución de la muestra por experiencia, en %.



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Datos Generales – Experiencia.

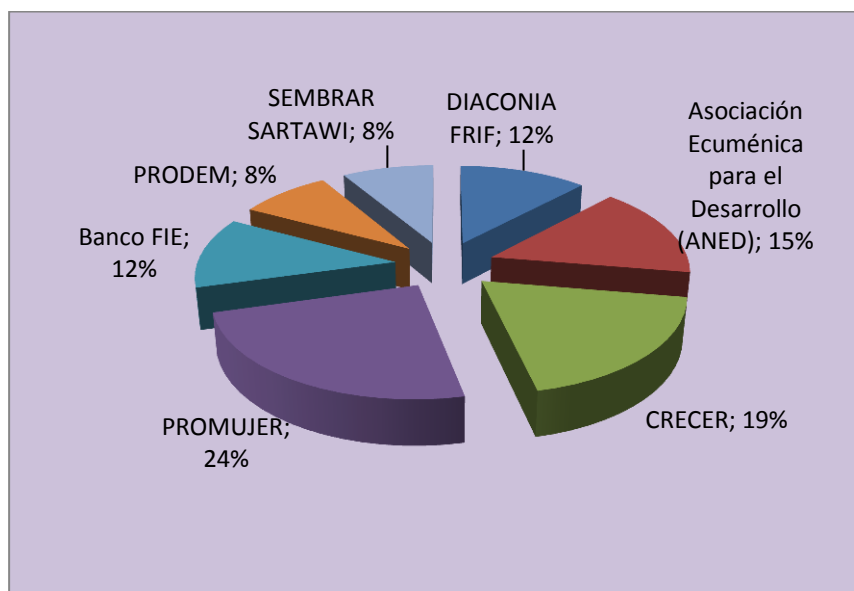
La mayoría de los Oficiales de Crédito tienen una experiencia “de uno a 3 años”, trabajando en estas funciones. En segundo lugar, se observa otro grupo de oficiales de negocios de entidades de microfinanzas que tienen una experiencia “de 3 a de cinco años”, en un 24%.

En menor proporción se observan Oficiales de Crédito que tienen una experiencia de “más de 5 años” en un 20% y “un año o menos” en un 17%,

Estos resultados muestran que el cargo de Oficial de Créditos, también denominado Oficial de Negocios, requiere de una experiencia importante, por lo que se puede concluir que las entidades de microfinanzas, prefieren contar con personal que tenga una experiencia de tres o más años en el desempeño de este tipo de actividades.

## Gráfico N° 2

### Distribución de la muestra por entidad de microfinanzas, en %.



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Datos Generales – Entidad.

La mayoría de los Oficiales de Crédito que conformaron la muestra pertenecen a PROMUJER y CRECER. Sin embargo, las otras entidades de microfinanzas también tuvieron representación en la muestra.

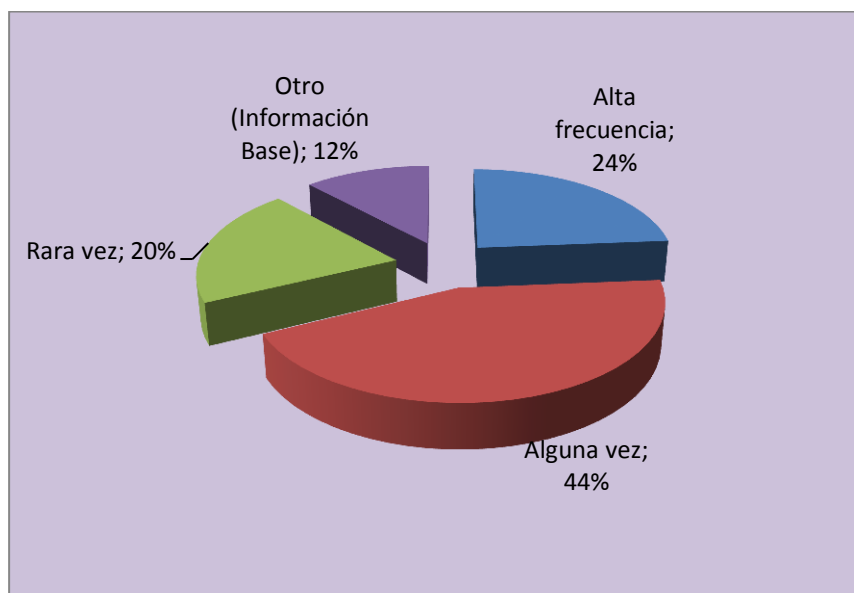
También es importante resaltar la consideración de oficiales de negocios, especializadas en la otorgación de microfinanzas en el área rural, especialmente del Altiplano paceño, como son ANED, Banco FIE, DIACONIA FRIF y en menor grado, Sembrar Sartawi y PRODEM.

Esta muestra, considera a Oficiales de entidades de microfinanzas, que se encuentra relacionada con las operaciones de estas entidades en operaciones crediticias con el sector ganadero, en el área rural del Departamento de La Paz.

#### 6.1.2. Experiencia en créditos otorgados al sector ganadero

En esta sección, se analiza la experiencia de los Oficiales de Crédito en la otorgación de créditos a productores del rubro de ganadería del área rural, como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3**  
**Experiencia en la otorgación de créditos, en %.**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 1.

La mayoría de los oficiales de crédito respondieron que “alguna vez” tuvieron experiencia en el análisis, evaluación y otorgación de créditos a productores ganaderos principalmente. Esto significa que los oficiales de crédito llegan con oferta crediticia a productores ganaderos, A través de sus recorridos por el área rural, y concreta “alguna vez” un crédito para estos productores aunque la entidad de microfinanzas, todavía no cuenten con una tecnología crediticia.

Además, un 24% de los Oficiales que cumplen con este tipo de funciones en entidades de microfinanzas, que conformaron la muestra, respondieron que evalúan y otorgan créditos con “alta frecuencia” a este tipo de productores.

El 20%, respondió que la experiencia que tienen en créditos otorgados a este rubro es “rara vez”.

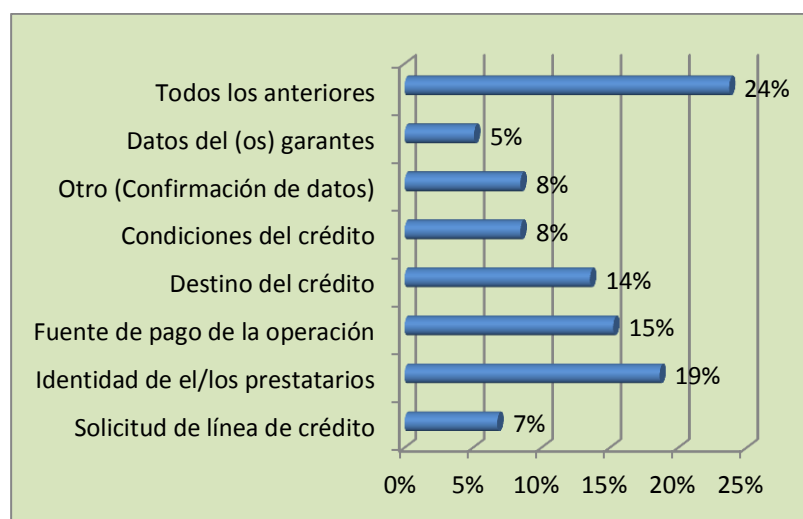
Finalmente en la categoría “otros”, el 12% de la muestra de oficiales de crédito respondió que ha tenido experiencia, con productores de este rubro, en el levantamiento de información base, de manera que conoce con bastante detalle este rubro.

Estos resultados muestran, que las operaciones crediticias de las entidades de microfinanzas con productores ganaderos no se realizan de manera continua, en un sector que por diversos motivos, requiere mayor apoyo de las entidades de apoyo financiero.

### 6.1.3. Información general requerida en operaciones crediticias con el rubro ganadero

El tipo de información general que se consigna al momento de iniciar un trámite para un crédito, es el siguiente:

**Gráfico N° 4 Información requerida en operaciones crediticias con el rubro ganadero, en %.**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 2.

El 19% de los oficiales de negocios que conformaron la muestra, respondieron que la información principal que requieren en las operaciones crediticias con el sector ganadero, es la “identidad del (los) prestatarios”.

Otro tipo de información general requerida es la siguiente:

1. Solicitud de línea de crédito (7%), En la que se oficializa el pedido de crédito del productor ganadero, a la entidad de microfinanzas.

2. Fuente de pago del crédito (15%). Datos personales de los potenciales beneficiarios del crédito, que incluye fotocopias de la cédula de identidad.
3. Destino del crédito (14%). En esta información se detalla, el uso que se dará al crédito. Es deseable que el destino del crédito se encuentre relacionado con el rubro de la ganadería y las diversas actividades productivas y otras relacionadas con la ganadería.
4. Condiciones del crédito (8%). En el que se consigna principalmente, el plazo del crédito, la tasa de interés y garantías del mismo.

La mayoría de los oficiales respondió que la información general que se recaba en las operaciones crediticias está conformada por toda la información mencionada anteriormente, en un 24%.

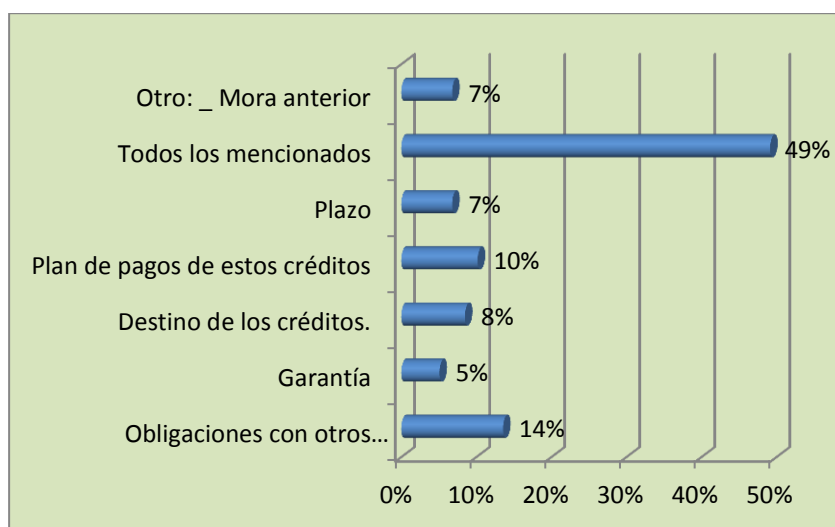
Finalmente en la categoría “otros” se mencionó que también se requiere la confirmación de datos (8%) y los datos de los garantes (5%).

#### 6.1.4. Historial crediticio

Los aspectos que se indagan con respecto al historial crediticio de la persona que solicita un crédito ganadero son:

**Gráfico N° 5**

**Información requerida con respecto al historial crediticio, en %.**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 3.

Según los funcionarios bancarios encuestados, la información que interesa en mayor grado, en lo que se refiere al historial crediticio de los potenciales prestatarios, son las obligaciones del mismo con otros acreedores (14%) y el plan de pagos de estos créditos (10%). Además, se requiere la siguiente información:

1. El destino de los créditos (8%).
2. El plazo de los créditos (7%).
3. Las garantías otorgadas para estas otras operaciones crediticias (5%).

La mayoría de los oficiales encuestados, en un 49%, respondieron que en el caso del historial crediticio, se requieren “todos los datos mencionados”.

En la categoría “otros” se mencionó que se busca información que puede proporcionar el potencial prestatario acerca de la “mora de anteriores créditos” (7%), si es que incurrieron en ese problema.

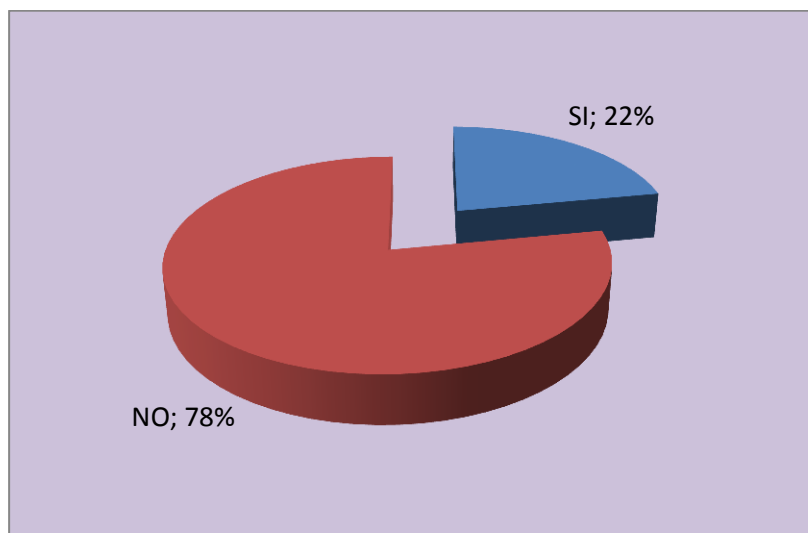
Esta información muestra, que las entidades de microfinanzas, requieren una amplia variedad de información de parte del potencial prestatario, que comprenden una variedad de temáticas sobre el crédito ofertado a productores ganaderos.

#### **6.1.5. Información de estados financieros**

La mayoría de los oficiales de negocios encuestados respondieron que a los solicitantes de crédito para actividades de ganadería, NO les exigen la presentación de estados financieros. Ver Gráfico N° 6.

**Gráfico N° 6**

**Presentación de estados financieros en operaciones crediticias para el sector ganadero, en %.**



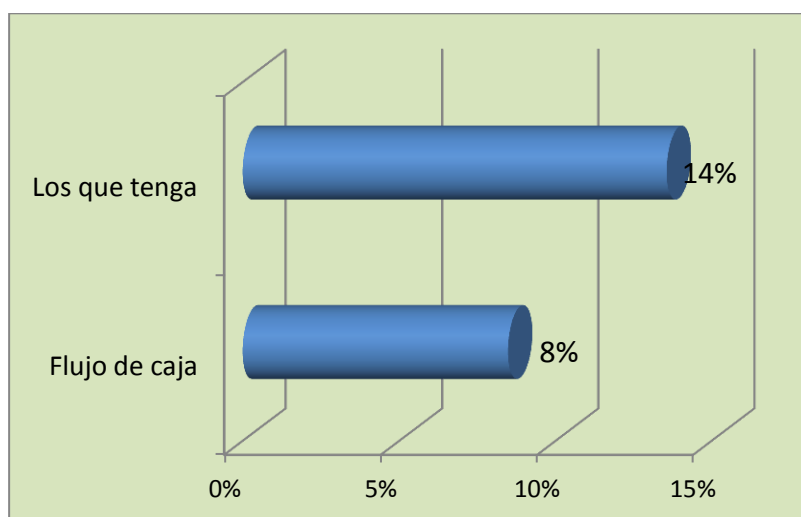
Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 5.

Solamente, un 22%, de los encuestados, respondieron que se solicita la presentación de estados financieros para la tramitación de créditos al sector ganadero.

Los estados financieros solicitados, por las entidades de microfinanzas, son:

**Gráfico N° 7**

**Estados financieros solicitados, en %.**



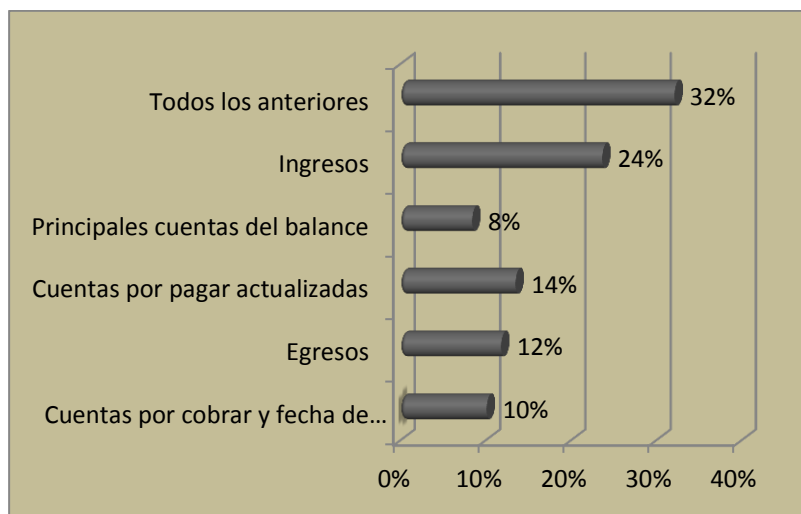
Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 4.

La mayoría de los oficiales de negocios (14%) respondió que solicitan a los ganaderos “los que tenga” en relación a los estados financieros de estas entidades productivas, cuando solicitan un crédito, y el Flujo de Caja. Dependiendo de las características de estos negocios, algunas de las cuales son empresas formales.

Estos resultados muestran que las entidades de microfinanzas requieren en general información financiera que permita analizar la situación de estas unidades productivas, aunque también se puede comprender que la mayoría de estas unidades productivas, no cuentan con estados financieros, por lo que se solicita lo que tengan, es decir: registros, anotaciones, cuadernos de cuentas, etc.

En cuanto al tipo de cuentas financieras y contables específicas que les interesa conocer a las entidades de microfinanzas, se citaron principalmente:

**Gráfico N° 8**  
**Cuentas contables y financieras específicas de interés, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 5.

Los oficiales de negocios respondieron que las cuentas contables y financieras que más les interesa, son las de “ingresos” (24%). Además citaron:

1. Cuentas por pagar actualizadas (14%).
2. Egresos de la unidad productiva ganadera (12%).
3. Principales cuentas (Activos, Pasivos y Patrimonio – 8%).



#### 4. Cuentas por cobrar y fecha de realización (10%).

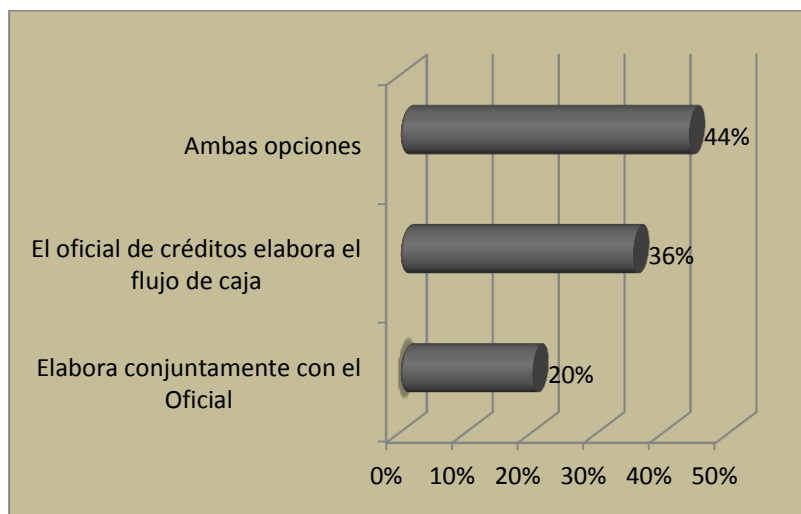
El 32% de los Oficiales de Negocios, respondieron que requieren la información relacionada con “todas las opciones citadas” en el cuestionario, ya que pueden aclarar dudas o vacíos de información. Es decir: cuentas de egresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activo, pasivo y patrimonio.

#### 6.1.6. Elaboración del flujo de caja

En el proceso de solicitud de crédito a unidades productivas ganaderas, para la elaboración del flujo de caja, la mayoría de los oficiales de crédito respondió que se dan “ambas opciones” (44%), es decir: el oficial de negocios elabora el flujo de caja y elabora el flujo de caja en forma conjunta con el potencial prestatario o beneficiario del crédito. Ver Gráfico N° 9.

**Gráfico N° 9**

#### Encargado de la elaboración del flujo de caja, en %



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 6.

Un 36% de los encuestados respondieron que es el oficial de negocios es quien realiza el flujo de caja correspondiente, en base a los parámetros de ingresos y gastos que le indica el cliente.

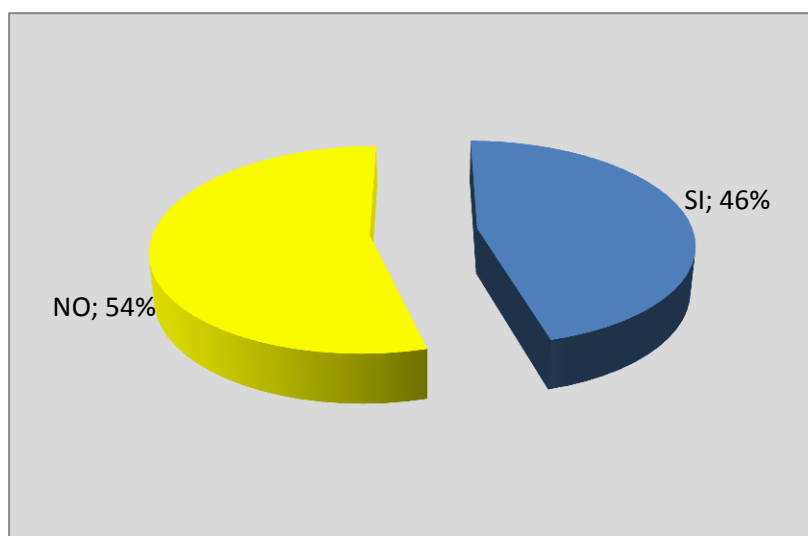
Finalmente, solamente un 20% de los encuestados respondieron que el flujo de caja es realizado en forma conjunta con el potencial beneficiario del crédito.

Estos resultados muestran que los oficiales de crédito en su mayoría elaboran el flujo de caja.

En cuanto a la necesidad de contar con una metodología diferenciada para la elaboración de un flujo de caja de una unidad productiva ganadera, se obtuvieron los siguientes resultados.

**Gráfico N° 10**

**Necesidad de una metodología diferenciada para la elaboración del flujo de caja, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 7.

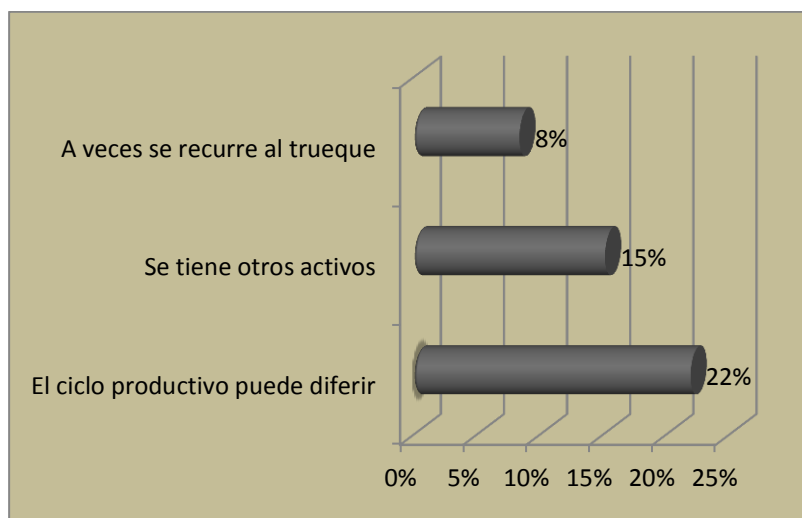
El 54% de los oficiales de negocios respondieron que no es necesario contar con una metodología diferenciada para la elaboración del flujo de caja de las unidades productivas ganaderas.

También se observa que un 46% de las personas que afirmaron que es necesaria una metodología diferenciada para la elaboración del flujo de caja de las unidades productivas.

Los argumentos mencionados para justificar que en la elaboración del flujo de caja, es necesaria una metodología diferenciada, son los siguientes:

**Gráfico N° 11**

**Motivos para aplicar una metodología diferenciada para la elaboración del flujo de caja de unidades productivas ganaderas, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 7.

Los motivos para aplicar una metodología diferenciada, en la elaboración del flujo de caja según los oficiales de negocios son:

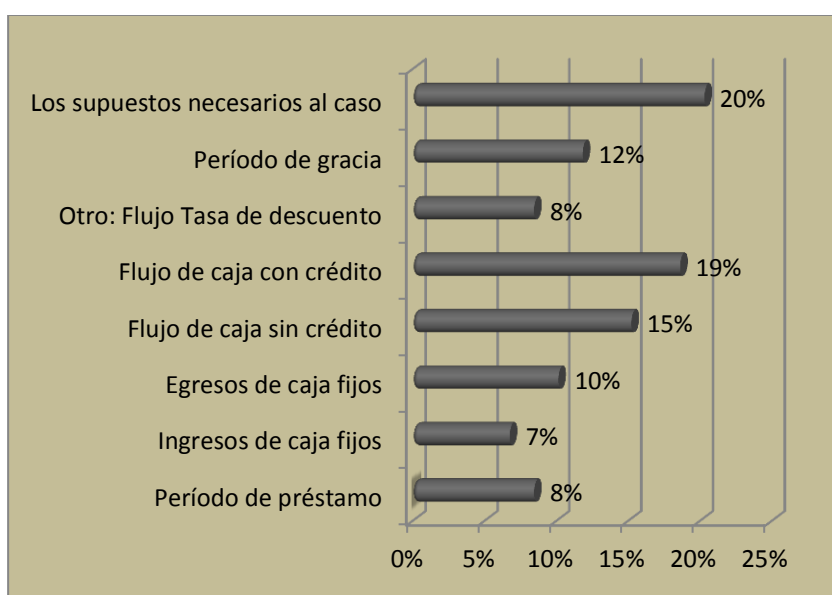
1. El ciclo productivo puede ser diferente (22%), es decir, algunas actividades ganaderas, como la crianza de animales, puede demorar bastantes meses o años en generar resultados o ingresos efectivos, hasta que una unidad productiva produzca leche, carne o cuero, dependiendo de la actividad ganadera, ya que existe un período de maduración de los productos. Esta característica lógicamente incide en la elaboración del flujo de caja.
2. A veces se recurre al trueque (8%). Incluso en unidades ganaderas de magnitud considerable la práctica del trueque se presenta con alguna frecuencia. Es decir, no todas las operaciones ganaderas, implican salidas o ingresos de efectivo, lo cual puede sugerir la necesidad de expresar estos movimientos o transacciones en especie en términos unidades monetarias.

Esta característica requiere un tratamiento especial, para hacer figurar como ingreso o egreso de caja, lo cual influye en el flujo resultante.

3. Se tiene otros activos (15%). Aparte de edificaciones, equipo e instalaciones, se requiere de otros activos como son los semovientes, animales en pie, que incluso pueden garantizar operaciones crediticias. Esta característica requiere ser considerada en el flujo de caja, en la parte de inversiones.

En cuanto a los supuestos empleados en la elaboración las respuestas de los encuestados fueron las siguientes:

**Gráfico N° 12      Supuestos en la elaboración del flujo de caja, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 8.

La mayoría de los oficiales de negocios respondieron que en la elaboración del flujo de caja, en los casos relacionados con la otorgación de créditos a unidades productivas ganaderas, se deben hacer “los supuestos necesarios a cada caso” que se esté evaluando. Además se mencionaron otros supuestos como ser:

1. Flujo de caja con crédito (19%).
2. Flujo de caja sin crédito (15%).
3. Egresos de caja fijos (10%).

4. Período de préstamo (8%).
5. Ingresos de caja fijos (7%).

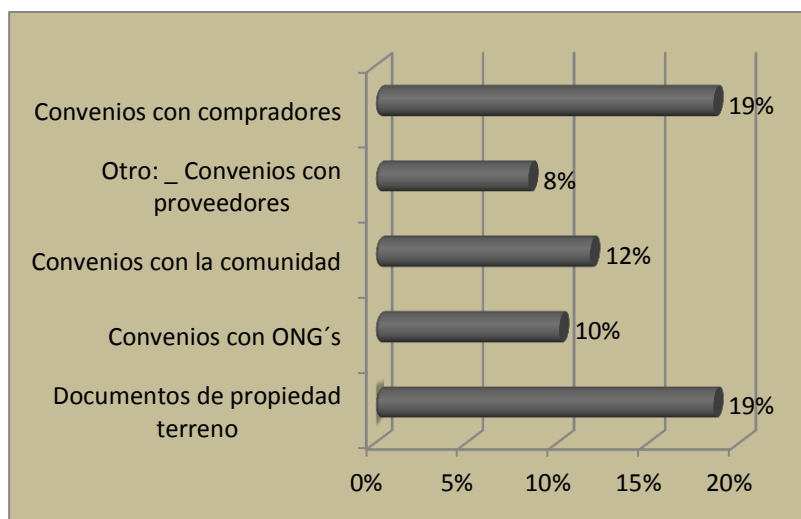
En la categoría “otros”, los encuestados mencionaron que también podría ser necesario hacer supuestos en aspectos como ser: la necesidad de un período de gracia (12%), en el caso de empresas productivas ganaderas que tienen un ciclo productivo de maduración larga; y la tasa de descuento en la evaluación del crédito (8%).

### 6.1.7. Documentación legal requerida

La documentación legal que se requiere del prestatario en el caso de la otorgación de créditos al sector ganadero, es la siguiente:

**Gráfico N°13**

#### **Documentación legal requerida en créditos ganaderos, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 9.

La documentación legal requerida a productores, no es muy convencional en el caso de evaluación y otorgación de créditos ganaderos, como ser: la escritura de constitución, estatutos y documentación impositiva, debido a que es posible que los productores ganaderos en general, no cuenten con documentación actualizada de este tipo.

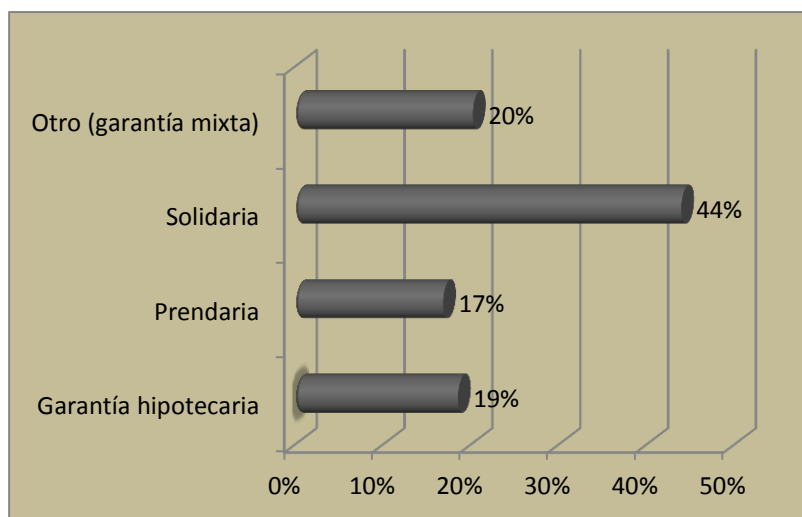
Según los Oficiales de Crédito, en mayor proporción mencionan que requieren “documentación de propiedad del terreno” (19%), en la que funciona la unidad productiva ganadera; adicionalmente se citan los documentos referidos a “convenios con la comunidad” (12%) y “convenios con ONG’s” (10%).

En la categoría “otros” se mencionan los dos tipos de documentación legal que podría ser de mayor interés para la evaluación de un crédito ganadero, como es el caso de los “convenios con compradores” (19%), de productos ganaderos (ejemplo: leche, fibra de camélidos, quinua, etc.); así como “convenios con proveedores de materia prima e insumos” (8%). Ambos tipos de contratos, influyen de manera importante en el flujo de caja de los potenciales beneficiarios de un crédito.

En cuanto al tipo de garantía que se solicitan a los aspirantes a un crédito ganadero, se mencionan los siguientes:

**Grafico N° 14**

**Tipo de garantías se solicitadas en créditos para el sector ganadero, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 10.

La mayoría de los oficiales de negocios respondieron que se solicitan garantías solidarias en el caso de la evaluación y otorgación de créditos para el sector ganadero.

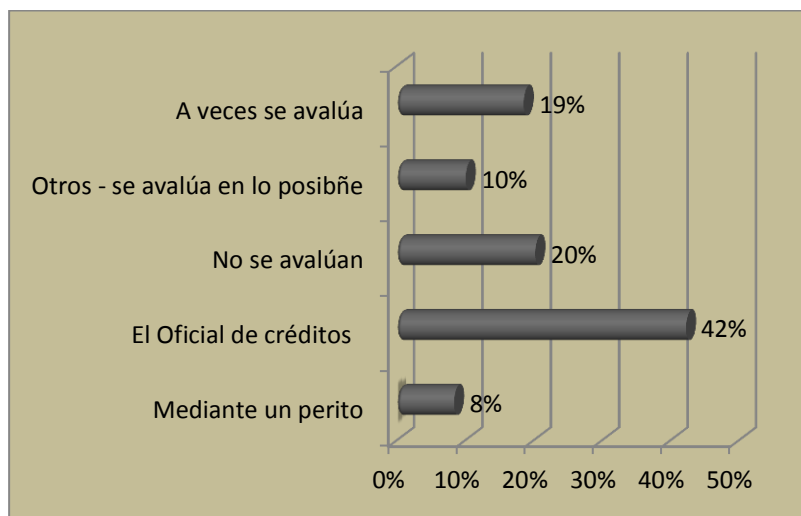
En menor porcentaje, pero igualmente importante, los encuestados respondieron que se piden garantías hipotecarias, como ser las que se podrían dar por propiedades e inmuebles de los solicitantes de crédito o de las personas que garantizan estos préstamos.

También se aceptan y se pueden dar garantías prendarias, sin traslado de éstas, que no solamente pueden ser equipamiento y maquinaria, sino activos semovientes como ganado en pie, reproductores y sementales, de diferentes tipos de ganado.

En la categoría “otros”, se menciona a las garantías mixtas, conformadas por varios tipos de garantía, generalmente: terrenos o casas, además de maquinaria y equipo.

En cuanto a la valoración de garantías, las respuestas de los Oficiales de Negocios, fueron las siguientes:

**Grafico N° 15**  
**Valoración de garantías, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 11.

Los oficiales de negocios, coinciden en su mayoría en señalar que la valoración de garantías las realizan ellos mismos, por lo que es necesario que estos funcionarios conozcan sobre los diferentes activos que se puede tener en ganadería.

Solamente un 8% de los encuestados respondieron que la valuación se realiza mediante un perito especializado. Sin embargo, esta valuación se realiza solamente en caso de que el potencial beneficiario solicite un monto importante de crédito, por ejemplo en el caso de una Asociación de ganaderos o de una empresa de gran magnitud.

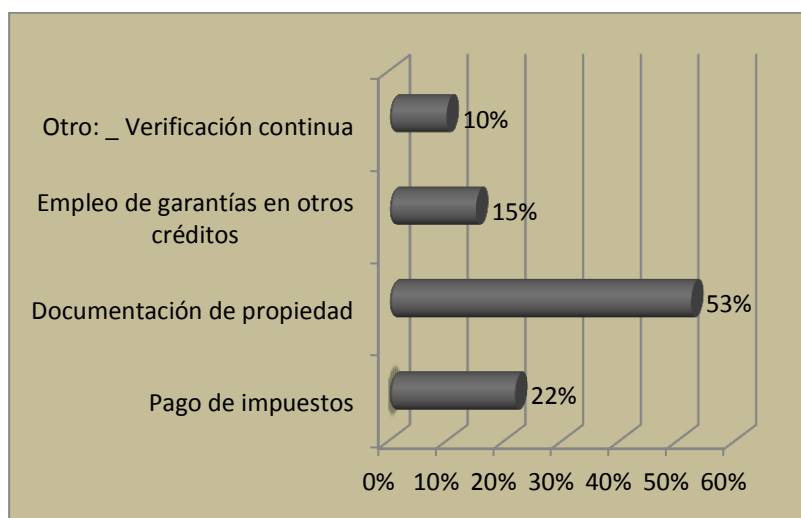
Los oficiales de crédito también coincidieron en señalar que las garantías generalmente no se valoran (20%).

Finalmente, en la categoría “otros”, los oficiales de negocios respondieron que “se valora en lo posible” (10%) y “a veces se valora” (19%).

En relación a otro tipo de información que se requiere acerca de las garantías otorgadas en un crédito bancario al sector ganadero, las respuestas fueron las siguientes:

**Gráfico N° 16**

**Información adicional requerida sobre las garantías, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 12.

Según los oficiales de crédito, se requiere información sobre el “empleo de las garantías en otros créditos” (15%) y, lo más notable, la documentación de las propiedades presentadas como garantía hipotecaria (48%).



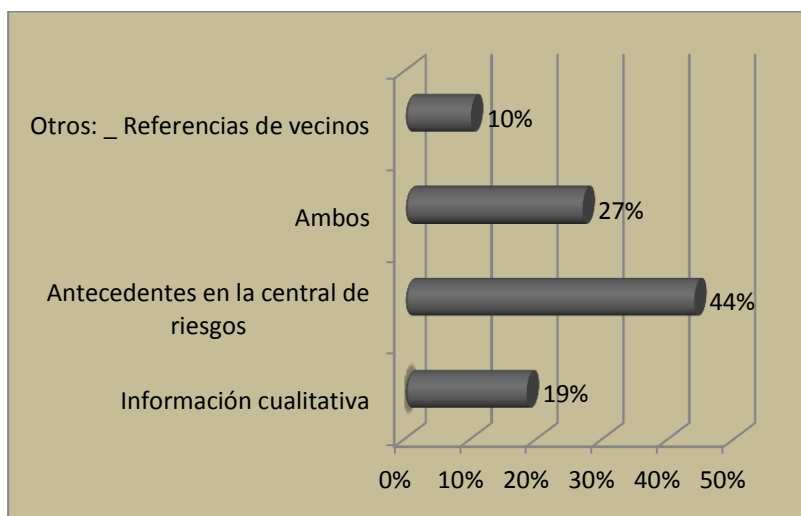
También se solicita información sobre el pago de impuestos de propiedades que se quieren otorgar como garantías hipotecarias.

Finalmente, se mencionó que se requiere “verificación continua” de estas garantías.

### 6.1.8. Información complementaria sobre el potencial prestatario

La información complementaria sobre los prestatarios potenciales del sector ganadero es la siguiente:

**Gráfico N° 17**  
**Requerimiento de información complementaria, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 13.

Según los Oficiales de negocios, que conformaron la muestra de estudio, la información complementaria que requieren de los potenciales beneficiarios de crédito para el sector ganadero, está conformada principalmente por los “antecedentes de estas personas en la central de riesgos” (44%).

Otro tipo de información requerida es la que se solicita es la cualitativa (19%). Además, un 27% respondió “ambos” tipos de información, es decir: antecedentes en la central de riesgos e información cualitativa.

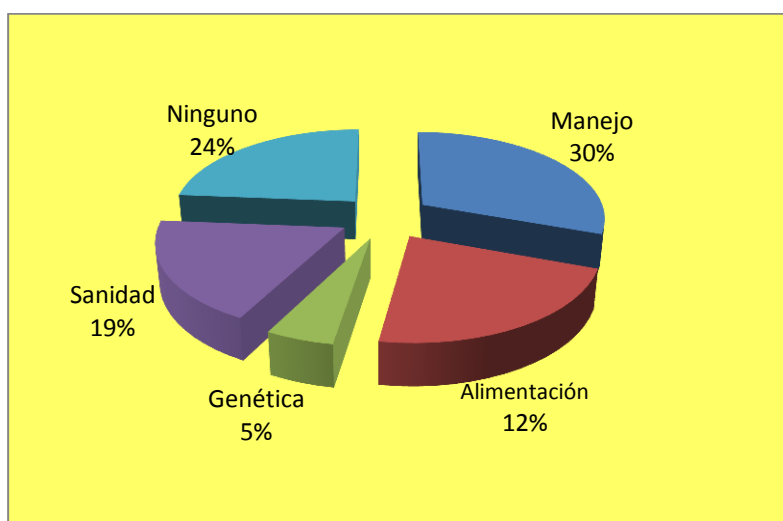
Finalmente en la categoría “otros”, se mencionó la “referencia de vecinos”, con respecto al productor o potencial beneficiario de un crédito.

### 6.1.9. Actividades ganaderas financiadas por la Institución bancaria

En cuanto a las actividades productivas para las cuales, las entidades de microfinanzas otorga créditos financieros, los Oficiales de crédito mencionaron principalmente, el “manejo de ganado” (30%), que se refiere a las actividades productivas propiamente dichas, como puede ser la obtención de carnes, cuero, leche o productos derivados; “sanidad del ganado” (19%); y, la “alimentación de ganado” (12%), que es la producción de forrajes para la alimentación del ganado. Ver Gráfico N° 18.

**Gráfico N° 18**

**Tipo de actividad de Producción ganadera, financiadas por la entidad de microfinanzas, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 14.

En porcentajes menores, se mencionaron la posibilidad de otorgar créditos para “genética” (5%), que significa la mejora de la calidad del ganado.

Adicionalmente, un 24% de los Oficiales de negocios, respondieron que actualmente no están otorgando créditos para ninguna actividad productiva ganadera.

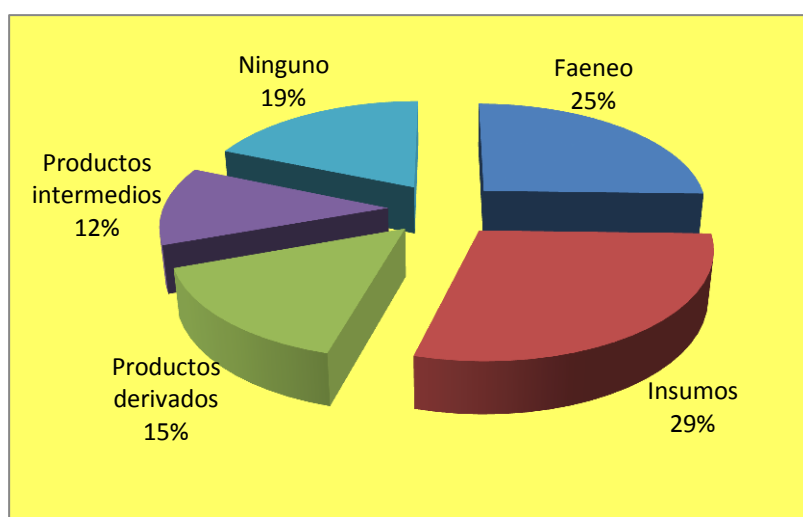
Por otra parte, las actividades ganaderas relacionadas con la transformación, que pueden ser financiadas por las entidades de microfinanzas son: la adquisición de “insumos” (29%) y “la fabricación de productos derivados” (15%).

En menor grado se destinan créditos para el “faeneo” (25%) y la “elaboración de productos intermedios” (12%).

Además, un 19% de los Oficiales de negocios respondieron que actualmente no se otorgan préstamos bancarios para “ninguna” de las actividades de transformación ganadera. Ver Gráfico N° 19.

**Gráfico N° 19**

**Tipo de actividad de Transformación ganadera, financiadas por entidades de microfinanzas, en %**



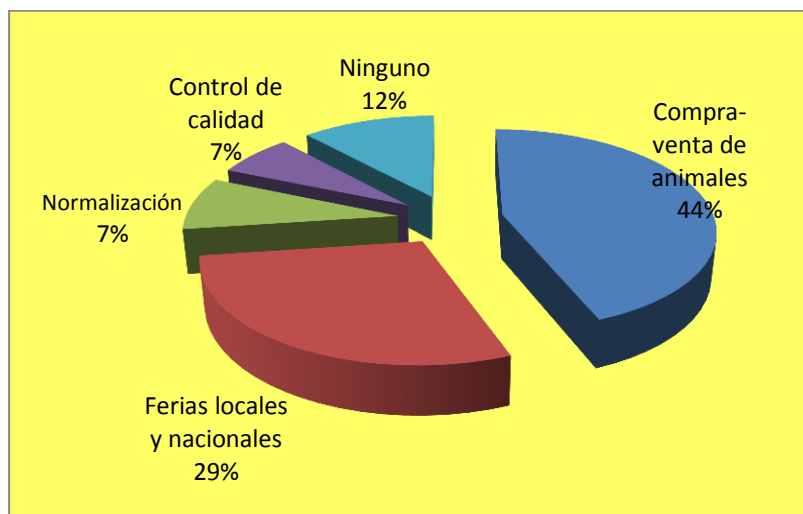
Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 14.

En lo que se refiere a las actividades de comercialización ganadera, que financian las entidades de microfinanzas, el 44% de los Oficiales de negocios, respondieron que las principales actividades de Comercialización relacionadas con el rubro ganadero, que se financian a través de sus entidades de microfinanzas son: “compra-venta de animales”.

En segundo lugar, respondieron también que se puede financiar la “participación en ferias locales y nacionales” (29%), y en menor porcentaje, financian actividades de “control de calidad” (7%) y “normalización del producto” (7%). Ver Gráfico N° 22

**Gráfico N° 20**

**Tipo de actividad de Comercialización ganadera, financiadas por entidades de microfinanzas, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 14.

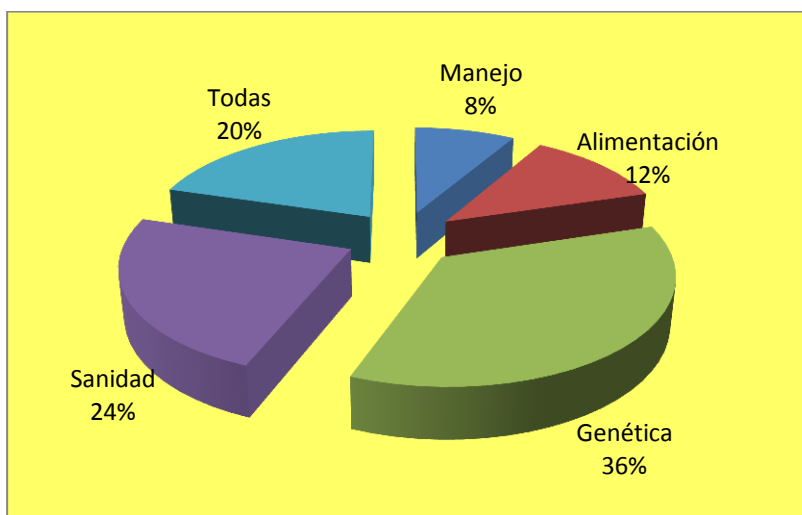
Finalmente, un 12% de los Oficiales de negocios, respondieron que su entidad no otorgan financiamiento para “ninguna” actividad de comercialización del rubro ganadero.

Estos resultados muestran que actualmente, las entidades de microfinanzas, se dedican principalmente al financiamiento de actividades de comercialización, y en menor grado actividades de transformación y producción en el rubro ganadero.

#### **6.1.10. Riesgo de actividades ganaderas**

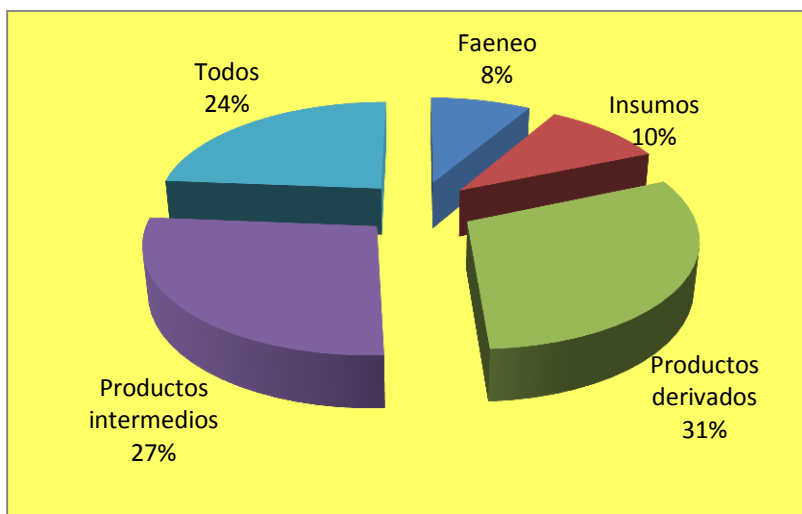
Para los Oficiales de negocios, las actividades de producción ganadera, que mayor riesgo tienen son las “genética” y “sanidad”.

La alimentación de ganado es considerada como actividad menos riesgosa (12%) y el “manejo de ganado” (8%). Finalmente, un 20%, consideran que “todas” las actividades de producción ganadera son riesgosas. Ver Gráfico N° 21.

**Gráfico N° 21****Riesgo de las actividades de Producción ganadera, en %**

Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 15.

En lo que se refiere al riesgo de las actividades de transformación en ganadería, las respuestas fueron las siguientes:

**Gráfico N° 22****Riesgo de las actividades de Transformación ganadera, en %**

Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 15.

De manera específica se cita a la elaboración de “productos derivados” como una actividad de transformación ganadera, muy riesgosa con un 31%; y le sigue, la

elaboración de “productos intermedios” con un 27%. Además, un porcentaje significativo de Oficiales de negocios, considera que todas las actividades de transformación ganadera se consideran riesgosas (24%).

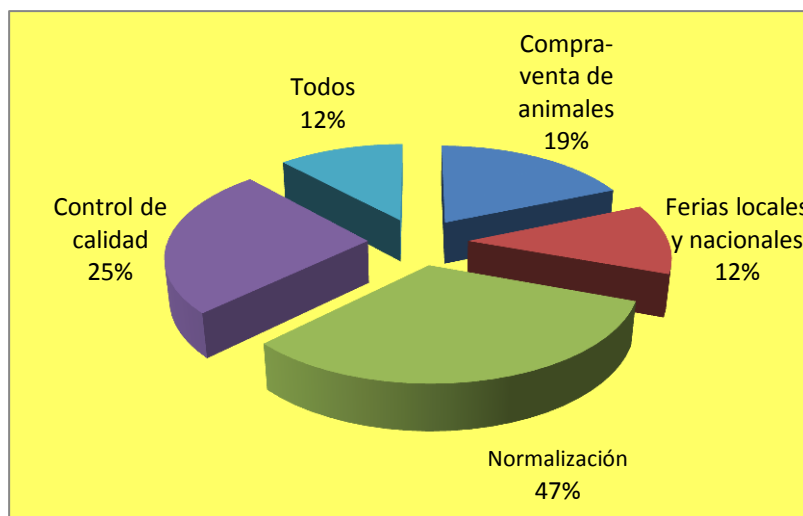
En menor proporción, un 8% considera que el “faeneo” es otra actividad riesgosa de la transformación y un 10% señala que la adquisición de “insumos” es también riesgosa.

Esta situación se origina en las políticas conservadoras de la banca, que lamentablemente influyen en las entidades de microfinanzas. Estas políticas tienden a clasificar a las actividades productivas de maduración a largo plazo como actividades económicas de alto riesgo, en general y, mucho más en las actividades ganaderas.

En cuanto a las actividades de comercialización que se consideran riesgosas, la “normalización” y “el control de calidad”, se consideran las actividades más riesgosas. Ver Gráfico N° 23.

**Gráfico N° 23**

**Riesgo de las actividades de Comercialización ganadera, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 15.

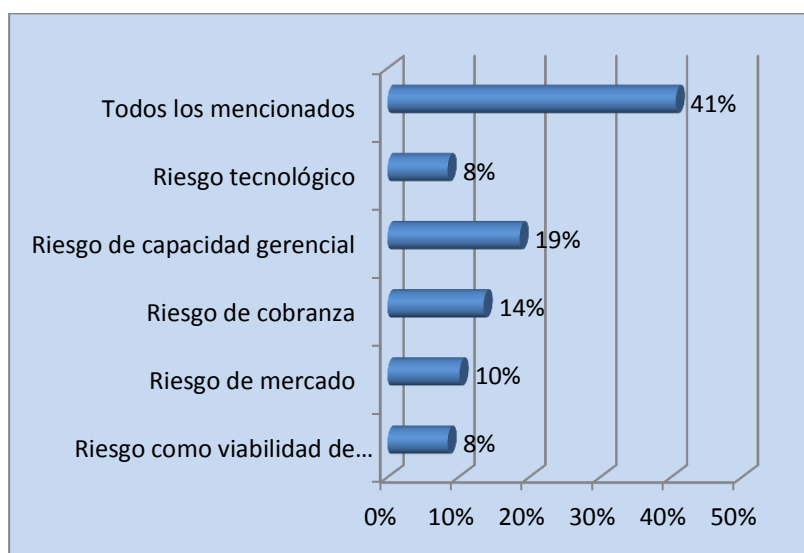
Luego le siguen la “compra – venta de animales” y la participación en “ferias locales y nacionales”. Finalmente, el 12% de los Oficiales de negocios, considera que “todas” las actividades de comercialización ganadera son riesgosas.

Estos resultados muestran que los Oficiales de negocios muestran criterios preconcebidos en relación a la valoración del riesgo en las actividades ganaderas. La comercialización es considerada menos riesgosa que la producción y la transformación, que indica la necesidad de impartir de programas de capacitación.

En cuanto a los riesgos que son considerados en la evaluación de créditos, los resultados son los siguientes:

**Gráfico N° 24**

**Riesgos considerados en la evaluación de créditos, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 16.

La mayoría de los Oficiales de negocios respondieron que en la evaluación de créditos al sector ganadero se consideran “todos los mencionados” (41%), criterio que explica en gran medida el bajo nivel de operaciones de las entidades de microfinanzas con el sector ganadero.

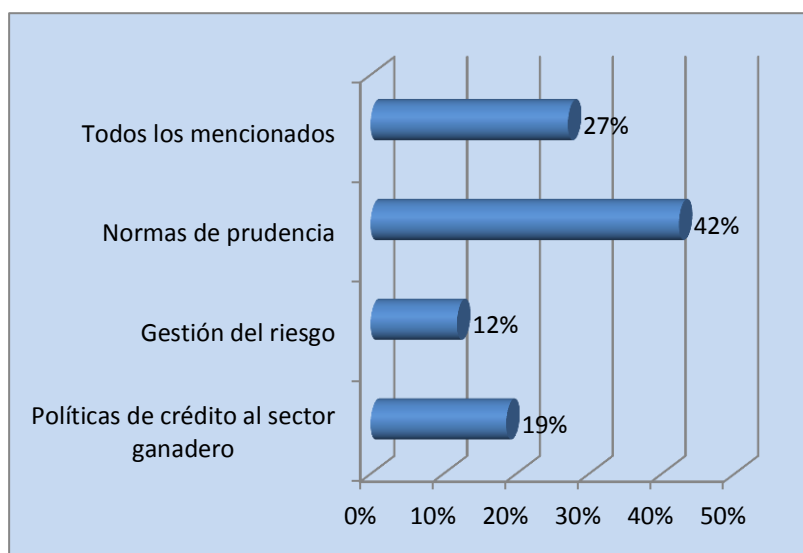
Entre los riesgos específicos que los Oficiales de negocios consideran que se toman en cuenta en mayor medida en la evaluación de créditos ganaderos se encuentran:

el “riesgo de capacidad gerencial” (19%), el “riesgo de cobranza” (14%) y el “riesgo de mercado” del crédito (10%).

Finalmente, los riesgos de las operaciones crediticias que se citaron en menor proporción son el “riesgo de viabilidad de retorno del crédito” (8%) y el “riesgo tecnológico” (8%).

En lo que se refiere a los mecanismos de minimización del crédito, los oficiales de negocios respondieron de la siguiente manera:

**Gráfico N° 25**  
**Mecanismos de minimización del riesgo en créditos para actividades ganaderas, en %**



Resultados de la encuesta a Oficiales de Crédito. Ver Anexo 3, Pregunta 17.

Según los Oficiales de negocios, el principal mecanismo para la minimización del riesgo de los créditos al sector ganadero es la aplicación de “normas de prudencia”. En segundo lugar, se menciona el cambio o ajuste de las “políticas de crédito para el sector ganadero” con criterios inclusivos y de mayor flexibilidad.

Además, un 19% de los Oficiales respondieron que para conseguir minimizar el riesgo en las operaciones crediticias con el sector ganadero, se requiere “gestión del riesgo”.



Finalmente, un 33% de los Oficiales de negocios, respondió que para conseguir minimizar el riesgo de estas operaciones de crédito, es necesario aplicar “todos los mencionados”.

## **6.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A EJECUTIVOS DEL ÁREA DE CRÉDITOS**

En esta sección se describen y analizan los resultados de la entrevista realizada, a ejecutivos del área de créditos de las entidades de microfinanzas que forman parte de la muestra. Ver ANEXO 4.

La descripción y análisis de resultados se realiza de acuerdo al orden de preguntas de la guía de entrevista.

### **P.1. ¿Actualmente su entidad de microfinanzas, opera con créditos ganaderos?**

Todos los ejecutivos respondieron de manera afirmativa, es decir, sus entidades financieras operan con créditos para el rubro ganadero. Tres de ellos añadieron que otorgaron créditos a empresarios ganaderos en algunas ocasiones.

Cinco ejecutivos respondieron que se encuentran operando con el sector ganadero, por más de veinte años y un ejecutivo respondió que su entidad de microfinanzas ya tiene cinco años trabajando con créditos agropecuarios. Sin embargo, la oferta de créditos de su entidad, no es especializada en el rubro ganadero, sino que se constituye en un servicio adicional, como son los microcréditos para la PYME, MYPE, comercio, servicios y actividades de carácter artesanal.

### **P.2. ¿Considera que su entidad debe incrementar o iniciar sus operaciones con el rubro ganadero?**

Las respuestas de cuatro ejecutivos fueron afirmativas, debido a que las nuevas disposiciones de la ASFI, obligan a las entidades de microfinanzas a abrir tres agencias en poblaciones intermedias del área rural, por cada agencia urbana. Además, estas disposiciones se encuentran en sintonía con la política de seguridad

alimentaria del actual proceso de cambio, lo cual obliga a las entidades financieras a esforzarse en sus operaciones, para llegar con crédito efectivos a los productores ganaderos.

Lógicamente el cumplimiento de esta disposición se hará realidad en un mediano y largo plazo. Además, se establece que la creación de estas agencias es incentivar la producción agropecuaria.

Otros dos ejecutivos respondieron que su entidad, se encuentra en el área rural desde hace varios años, apoyando a los productores del sector ganadero, debido a que estas actividades son la razón de ser de las actividades crediticias de la entidad financiera. De manera, que las nuevas disposiciones, no significarán para su entidad, la incursión en nuevos segmentos del mercado, sino en una ampliación de operaciones en el rubro ganadero que ya es conocido para la entidad.

**P.3. ¿A qué regiones del país, se prioriza en la operación con créditos para el rubro ganadero?**

Las entidades de microfinanzas que operan con créditos ganaderos tradicionalmente, han operado con créditos para productores empresarios de los departamentos de La Paz, Oruro, Cochabamba y Potosí. Cuatro de los ejecutivos respondieron de esta manera. Añaden también, que en el futuro se verán obligadas a operar en otros departamentos, como Chuquisaca y Tarija. Y otras entidades de microfinanzas especializadas en el rubro, se encuentran operando desde hace varios años en los Departamentos de Santa Cruz y Beni.

Estos ejecutivos señalan además que, si actualmente existe un vacío en las operaciones de las entidades de microfinanzas, éste se encuentra en Pando y el Norte del Departamento de La Paz.

Otros dos ejecutivos respondieron que la entidad de microfinanzas, opera exclusivamente en el Altiplano del departamento de La Paz.

Tres ejecutivos respondieron que actualmente se encuentran en la fase de planificación para iniciar operaciones de crédito ganadero en el Altiplano de La Paz.

Dos ejecutivos, respondieron que las entidades de microfinanzas, están planificando iniciar operaciones crediticias en todos los departamentos de Bolivia.

**P.4. ¿Su entidad de microfinanzas cuentan con una instrumentación específica para créditos ganaderos?**

Solamente tres ejecutivos de un total de siete respondieron que cuentan con una instrumentación específica parcial para operaciones crediticias con el rubro ganadero.

Añaden que esta instrumentación, fue desarrollada de acuerdo a la experiencia de la entidad y modificada y actualizada varias veces.

Los otros ejecutivos, respondieron que por el momento, se piensa aplicar básicamente la misma instrumentación aplicada a otros sectores de la economía. Es decir, no cuentan con una instrumentación específica para el rubro ganadero.

**P.5. ¿Considera que la instrumentación para créditos ganaderos, debe ser diferente?**

Cinco ejecutivos del área de crédito respondieron que existen varios elementos que es necesario considerar en la instrumentación de créditos ganaderos, debido a que las operaciones de este rubro, tienen elementos característicos propios que se deberían considerar.

Estos elementos característicos se presentan en varias etapas del proceso de evaluación y otorgación de un crédito, como ser la verificación de datos generales, la determinación del flujo de caja, el tipo de garantías a evaluar, el ciclo productivo, el cronograma de pagos y otros factores adicionales.

Consideran además, que el crédito ganadero debe contemplar instrumentos flexibles en varias etapas del proceso, ya que se caracteriza por tener fases o etapas que se deben considerar.

Dos de los restantes cinco ejecutivos del área de créditos, respondieron que no tienen una instrumentación específica y que se adapta en la medida de lo posible, lo que se dispone en formularios e informes, para los créditos ganaderos.

Estos ejecutivos respondieron que se encuentran desarrollando las modificaciones a los instrumentos para créditos para el sector ganadero, se encuentra en fase de estudio y desarrollo.

En general, los ejecutivos admiten que no cuentan con una instrumentación completa para aplicar la otorgación de créditos al sector ganadero, debido fundamentalmente a que no se obligó de parte de la ASFI, hasta ahora, a la intensificación y profundización del crédito al rubro ganadero. Por lo que, solamente ahora los ejecutivos están preocupados por desarrollar instrumentación específica para el rubro ganadero.

**P.6. ¿Qué información general se debería considerar en las operaciones crediticias con el rubro ganadero?**

Tres ejecutivos respondieron que la información general a consignar en una solicitud de crédito para productores y/o empresarios del rubro ganadero, deben ser amplias, desde la identificación precisa de los prestatarios, la verificación de los mismos, la de los garantes y además aspectos como ser:

- Dirección y/o plano de ubicación de la propiedad
- Destino del crédito.
- Fuentes de repago del crédito.
- Garantías personales y de otra índole como respaldo del crédito.
- Estado actual del negocio ganadero
- Condiciones del crédito.

Los otros cuatro ejecutivos respondieron que se deben consignar principalmente los datos de identificación de los potenciales beneficiarios del crédito y de los garantes, si se diera el caso.

**P.7. ¿Considera que el historial crediticio de los prestatarios potenciales debe ser evaluado en las operaciones con el rubro ganadero?**

Todos los ejecutivos consideran que es necesario evaluar el historial crediticio de los potenciales beneficiarios de un crédito para el rubro ganadero tanto en entidades de microfinanzas rurales, como en otro tipo de entidades, como ser: cooperativas de ahorro y crédito, mutuales de ahorro y préstamo para la vivienda y entidades bancarias.

Tres de ellos añaden que, además es necesario indagar sobre operaciones de financiamiento a través de otros mecanismos no financieros como prestamistas y el estado de estas deudas, sobre todo las situaciones de mora en estas otras entidades financieras.

**P.8. ¿Qué aspectos se deberían averiguar sobre el historial crediticio de productores y empresas del rubro ganadero, interesados en un crédito?**

Tres ejecutivos respondieron que los aspectos del historial crediticio que se debe conocer son: obligaciones actuales con otras entidades financieras o bancarias, garantías presentadas, plazos de estos créditos y destino de estos créditos, incluso el historial de los garantes.

Los otros ejecutivos respondieron que sería importante conocer todos los aspectos involucrados en operaciones crediticias que sean de interés para la entidad de microfinanzas, que permita conocer con precisión la situación financiera de la persona o empresa que solicita crédito.

**P.9. ¿Cree Ud. que en las operaciones crediticias con el rubro ganadero, sea necesario exigir estados financieros?**

Tres de ocho ejecutivos respondieron que en operaciones crediticias con empresas ganaderas, no es posible exigir y analizar la situación crediticia de estas empresas con estados financieros, salvo las empresas ganaderas de transformación o procesamiento de productos ganaderos, establecidas de manera formal, que son muy pocas en el Altiplano paceño.

En el caso de productores ganaderos, de unidades de producción pequeñas e incluso, medianas, no es muy factible la solicitud de estados financieros, debido a que es posible que no tengan estas herramientas contables actualizadas, e incluso es posible que no tengan registros contables convencionales, aunque es posible encontrar anotaciones, apuntes, registros manuales no contables, etc., a partir de los cuales se puede deducir información importante sobre el negocio en cuestión y su situación financiera.

Los estados financieros que más interesan son el estado de resultados y el flujo de caja, los cuales se pueden elaborar a partir de la información proporcionada por el (los) propietarios del negocio ganadero.

Los otros cuatro ejecutivos respondieron que no es coherente exigir estados financieros a los productores del rubro ganadero, en un rubro dominado por el sector informal y, más bien, sería mejor contar con otros instrumentos financieros que se debería elaborar al momento de la evaluación del potencial prestatario, como es el flujo de caja.

Ello no impide además, que en la medida de lo posible, los oficiales de negocios puedan realizar un relevamiento, para la elaboración de estados financieros aproximados y proyectados, de acuerdo a la información requerida para la otorgación del crédito y el uso que se pretende dar al mismo.

#### **P.10. ¿Qué cuentas interesa conocer en créditos ganaderos?**

Tres ejecutivos respondieron que las cuentas que más interesan, son aquellas que se encuentran relacionadas con el flujo de caja, tales como: las ventas y compras en efectivo, las ventas y compras al crédito, los gastos en servicios, gastos administrativos, es decir, gastos fijos en general.

Los otros cuatro ejecutivos, señalan que los estados financieros, podrían ser empleados para medir ciertos indicadores financieros que permitirían conocer la situación de la unidad productiva ganadera con mayor detalle, especialmente en el caso de índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

**P.11. ¿Considera que el flujo de caja de empresas ganaderas, tiene particularidades que se deben tomar en cuenta en la evaluación de un crédito?**

Cinco ejecutivos respondieron que se deben considerar algunos aspectos o particularidades importantes de la actividad ganadera al momento de evaluar un crédito.

En principio, depende del tipo de crédito. En la producción, aspectos como la mejora genética del ganado, tienen un ciclo largo de maduración, por lo menos tres años, por ello es una actividad crediticia muy riesgosa. Sin embargo, incluso en créditos de manejo ganadero, el período de maduración del proyecto también es de larga duración.

Se debe considerar también la necesidad de otorgar plazos de gracia como consecuencia del ciclo productivo y por lo tanto el período de maduración, en el caso de proyectos de crianza y manejo de ganado.

Incluso, se debe pensar en la postergación del pago de amortización del préstamo cuando el proceso productivo tiene un ciclo de maduración que se encuentra por encima de los seis meses.

El resto de los ejecutivos, respondieron que no existen particularidades sustanciales que darían lugar a considerar un flujo de caja especial en operaciones crediticias con el crédito ganadero.

**P.12. ¿Qué documentación legal sería importante considerar en las operaciones crediticias con el rubro ganadero?**

En general, los ejecutivos entrevistados respondieron que interesa conocer aspectos relacionados con la escritura de propiedad de la unidad productiva ganadera y contratos con proveedores de insumos y clientes o compradores de productos, incluso con importadores de otros países, en caso de empresas ganaderas exportadoras de cuero, fibra o carne, en general exportadores de materia prima.

Los contratos de compra anticipada de la producción, con algunas diferencias importantes pero no sustanciales, son conocidas como “futuros”, que en el medio boliviano, en particular en la venta de productos lácteos y fibra de camélidos, son muy frecuentes. Estos contratos incluso son solamente verbales y representan la concreción de relaciones bastante complejas que trascienden el aspecto operativo y financiero, para adentrarse en temas culturales. Es decir, los compromisos de venta anticipada de la producción tienen aristas culturales que se deben conocer, porque se encuentran ligadas a precios rebajados, precios de mercado u otras circunstancias adicionales, que podrían afectar el repago del crédito contraído por los potenciales prestatarios.

**P.13. ¿Qué tipo de garantías son apropiadas para la actividad ganadera?**

Tres de ocho ejecutivos respondieron que en operaciones crediticias ganaderas, dependiendo de la magnitud del crédito, son apropiadas las garantías hipotecarias y prendarias. En operaciones de menor magnitud se pueden aceptar garantías prendarias, incluso semovientes de todo tipo, e incluso equipamiento. En este tipo de operaciones de menor magnitud, la garantía comunal es también apropiada, en la que un grupo o asociación de productores garantiza de manera solidaria al resto de productores ganaderos.

El resto de los ejecutivos respondieron que básicamente se debería garantizar las operaciones de crédito con hipotecas, especialmente para unidades productivas grandes.

Tres de los ejecutivos añadieron que una de las garantías que más ha estado creciendo en el área rural, e incluso urbana, es la garantía mixta, referida a la posibilidad de sumar garantías, que pueden ser hipotecarias, prendarias e incluso solidarias, lo cual es aceptado por las entidades de microfinanzas, al representar garantías adicionales válidas que mejoran la calidad del crédito debidamente garantizado, es decir la calidad de la cartera.



**P.14. ¿Considera que sería necesario el avalúo de garantía en operaciones de crédito ganadero, que consiste en equipamiento y semovientes?**

Todos los ejecutivos respondieron de manera afirmativa, que se deben avaluar, las garantías consistentes en equipamiento y semovientes.

Dos de los ejecutivos, consideran que estos avalúos, deben ser realizados por expertos en el tema, en el caso de que esté comprometido un monto importante de crédito.

Cinco de los ejecutivos, señalaron que los oficiales de negocios deberían ser capacitados en avalúos de activos ganaderos, al estar en contacto con los potenciales prestatarios, los oficiales de negocios deberían tener conocimientos muy avanzados acerca de los activos ganaderos, desde el cálculo de la edad de los semovientes que garantizan o forman parte de las garantías del crédito.

**P.15. ¿Consideran que se requiere información cualitativa en las operaciones crediticias con el rubro ganadero?**

Todos los ejecutivos respondieron afirmativamente. En cuanto al tipo de información cualitativa que requieren, respondieron de la siguiente manera:

- Manejo del negocio.
- Definición de metas y estrategias de crecimiento del negocio.
- Existencia de proyectos de ampliación y diversificación del negocio ganadero.
- Existencia de manuales de organización (funciones y procedimientos).
- Disponibilidad de personal especializado en ganadería.

**P.16. ¿Para qué tipo de actividades ganaderas otorgan créditos?**

Todos los ejecutivos respondieron que en la entidad de microfinanzas, trabajan todavía de manera continua con crédito para el rubro ganadero, en el financiamiento de actividades que no consideran riesgosas, tales como alimentación del ganado, compra de insumos, compra – venta de semovientes, participación en ferias, equipamiento de ganadería lechera, compra de maquinaria, e incluso sanidad

animal. Otras actividades, no son consideradas para otorgación de créditos, en la mayoría de las entidades de microfinanzas.

Además, tres ejecutivos añadieron que las actividades señaladas, para el financiamiento de otras actividades ganaderas, todavía se encuentran en fase de diseño, como ser: genética, sanidad animal, equipo de faeneo, compra de insumos, elaboración de productos derivados y procesamiento de productos con valor agregado.

**P.17. ¿Qué actividades ganaderas considera que son más riesgosas?**

Cinco ejecutivos respondieron que en general, todas las actividades son riesgosas, pero las de mayor riesgo son las de mejoramiento genético del ganado, alimentación del ganado, producción de derivados e intermedios, control de calidad y normalización de productos finales.

Los otros ejecutivos, respondieron que las actividades ganaderas tienen riesgos al igual que otras actividades empresariales. Sin embargo, algunas actividades como el mejoramiento genético, la producción de forrajes, la normalización de productos finales y el inicio de actividades ganaderas, tienen un período de maduración más largo, por lo que se pueden considerar como riesgosas, por lo que se debe evaluar con mayor cuidado, al momento de otorgar un crédito para estas actividades.

**P.18. ¿Cómo se debería minimizar el riesgo en las operaciones crediticias con el sector ganadero?**

Los ejecutivos del sector, coinciden en señalar que el riesgo involucrado en el crédito se debe minimizar a través de la introducción de normas de prudencia bancarias. Además, señalan que se deben revisar y ajustar las políticas de otorgación de créditos al sector ganadero.

Tres ejecutivos añadieron que la instrumentación del crédito ganadero debe incluir herramientas de control interno que pueden contribuir a disminuir el riesgo de este tipo de créditos.

**P.19. ¿Cree Ud. que los informes de castigo de créditos forman parte de la instrumentación?**

Todos los ejecutivos entrevistados respondieron afirmativamente. No solamente, los informes de castigo de créditos, sino todo informe que autorice el cambio de las condiciones de financiamiento acordadas inicialmente, es decir, la autorización de refinanciamiento, la compra de cartera de créditos, etc. debe estar refrendada con un documento que autorice esta situación.

Estos informes deben ser detallados y elaborados de manera continua, para cada operación crediticia en la que se presenten cambios en la situación crediticia actual.

**P.20. ¿En qué consiste el control interno de las actividades crediticias con el rubro ganadero, en las entidades de microfinanzas?**

Todos los ejecutivos coincidieron en que el control interno de las actividades crediticias en las entidades de microfinanzas se encuentra relacionado con tres componentes institucionales. Estos son:

1. El control de operaciones de acuerdo a la normatividad establecida por la entidad reguladora ASFI. Este control interno, tiene como objetivo verificar que las operaciones crediticias de una entidad de microfinanzas, considere todos los aspectos que se regulan a través de la ASFI, en materia de créditos, desde la documentación, la composición de la cartera, las medidas tomadas para minimizar el riesgo involucrado, el manejo de casos de mora, la refinanciación y el castigo y previsión por concepto de mora.
2. El control de las operaciones de acuerdo a los convenios existentes con entidades financieras proveedoras de fondos, que considera aspectos más específicos como ser: atención de grupos específicos de la población a través de créditos desarrollados, documentación de créditos, tasas de interés y pago de comisiones por empleo de los fondos utilizados.
3. El control de las operaciones de acuerdo a la normatividad de la propia entidad de microfinanzas. En alguna medida, se refiere también al control de

las operaciones crediticias en función a los estatutos de la entidad, el grupo objetivo al cual se está atendiendo, por lo tanto la composición de la cartera. Estas actividades de control interno también consideran un manejo ordenado, sistemático y transparente de la información, para conciliar cuentas con entidades financieras proveedoras de fondos y la entidad reguladora.

Uno de los ejecutivos añadió que el control interno de las operaciones crediticias implica, la realización de actividades institucionales que aseguren un manejo transparente de los recursos, tomando en cuenta los tres aspectos relacionados (entidad de microfinanzas, entidad (es) financiera (s) proveedora (s) de fondos y entidad reguladora)

#### **P.21. ¿Dónde empieza el control interno en las actividades crediticias?**

Seis ejecutivos respondieron que el control interno de las actividades crediticias, comienzan en el trabajo de los oficiales de negocios, es decir, de las personas que promocionan y concretan el crédito con clientes actuales y potenciales.

Ellos tienen contacto físico con los potenciales prestatarios y pueden requerir una inspección visual de las instalaciones del negocio ganadero e incluso, pueden realizar una valuación de los activos del negocio.

Este trabajo previo, es básico para el control interno, por ello se insiste en la capacitación de este personal, para que no se equivoque en sus apreciaciones y sepa distinguir cuando el prestatario pretende obtener un crédito por encima de sus posibilidades de pago o, directamente pretende obtener un préstamo por un negocio que no tiene perspectivas de crecimiento.

Los dos ejecutivos restantes, respondieron que el control interno, debe ser posterior a las acciones de los oficiales de negocios. Es decir, no debe mezclarse las operaciones con el control interno.

Esto no significa que el control interno comienza luego de la otorgación del crédito, sino que antes de la otorgación del crédito, debe realizarse una verificación de la información proporcionada por el potencial prestatario y el oficial de negocios. Por

una serie de circunstancias algunas entidades de microfinanzas distorsionan estas dos fases claramente diferenciadas y, prefieren cargar toda la responsabilidad de la operación financiera en el oficial de negocios incluyendo la verificación de la información. Aunque esto supone un ahorro en costos de operación de la entidad de microfinanzas, existe un margen de error al no asumir la tarea de verificación de la información en su totalidad y por separado de la función de operaciones.

**P.22. ¿Qué aspectos concretos debe contemplar el control interno de las actividades crediticias con el rubro ganadero, en las entidades de microfinanzas?**

Cinco de los ejecutivos coincidieron en señalar que el control interno de las actividades crediticias con el rubro ganadero, en las entidades de microfinanzas, debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

1. Existencia del negocio ganadero, es decir, que no se trate de una propiedad en la que se quiera hacer creer que existe una actividad productiva ganadera.
2. Verificación de que la persona que tramita el crédito, es propietaria o socia del negocio.
3. Destino del crédito, es decir que se verifique el motivo por el cual se está requiriendo un crédito.
4. Verificación de la existencia de garantías, que las garantías se puedan identificar y localizar de manera precisa, así como el valor que tienen, desde el punto de vista del mercado.
5. En el caso de las garantías personales, se debe verificar la existencia del garante así como de su historial crediticio, si es que lo tuviera.
6. Verificación de las condiciones del crédito, en el que se establece que el prestatario ha obtenido el crédito en las condiciones de monto, plazo y tasa de interés normadas por la entidad de microfinanzas. Este proceso implica además, el control de la ausencia de situaciones irregulares como la falta de

verificación de identidad, historial crediticio, existencia y valuación de garantías y otros aspectos concernientes a la tramitación del crédito, como es el caso de las autorizaciones respectivas y definición en el Comité de Créditos.

7. Verificación de la situación de pago del crédito. Consiste en un seguimiento del proceso de cancelación del crédito, hasta la extinción total de la deuda, verificando la no existencia de saldos.
8. Verificación de situaciones de refinanciación del crédito y/o compra de cartera. Es decir, en el caso de la refinanciación del crédito, se debe consignar la existencia de toda la documentación requerida y las autorizaciones respectivas para hacer efectiva la refinanciación. En el caso de la compra de cartera, se debe verificar que las condiciones de compra de cartera se realizaron con el consentimiento de los prestatarios y se cuenta con toda la documentación requerida.

Tres ejecutivos añadieron que se debe tener documentado el proceso de castigo y mora de los créditos, conforme a lo especificado en la norma de la ASFI, estas cuentas deben figurar desde el primer día de retraso.

También se añadió que el control interno debe incluir el proceso de previsión por cuentas en mora e incobrables, es decir, que se hagan conforme a lo especificado en la norma de la ASFI, es decir, en la medida en que se incrementen las operaciones de la entidad de microfinanzas.

Finalmente, los ejecutivos añadieron que el control interno debe incluir un proceso de seguimiento de los créditos, realizado por personal independiente a los oficiales de negocios que realicen visitas periódicas a los clientes, a fin de verificar sus actividades operativas. Nuevamente, en este aspecto surge el inconveniente del incremento en el costo de las operaciones, ya que algunas entidades de microfinanzas prefieren recargar el trabajo de los oficiales de negocios haciéndoles hacer el trabajo de verificación. Sin embargo, estas medidas, no tienen razón de ser si no se establecen medidas de alerta temprana, cuyos beneficios justifican por demás los gastos que significa incurrir en el seguimiento.

**P.23. ¿Cuál es el proceso de control interno de las actividades crediticias con el rubro ganadero, en las entidades de microfinanzas?**

Todos los ejecutivos entrevistados coincidieron en señalar que el control interno, en las actividades crediticias, se divide en fases de acuerdo al proceso de crédito. Estas son:

- 1. Tramitación del crédito.** Incluye el control de toda la documentación y verificación sobre la obtención del crédito, de parte de los prestatarios. Incluye la revisión en detalle del trabajo de los oficiales de negocios y personal de verificación de la información.
- 2. Seguimiento del crédito.** Este proceso consiste en la verificación de la documentación relacionada con el pago del crédito, así como de los resultados del seguimiento del crédito en el campo y situaciones de alerta temprana identificadas.
- 3. Evaluación de la calidad de cartera.** Es un proceso que se realiza con los créditos en marcha y consiste en la verificación de las características de la empresa y la comparación con las normas internas y las de convenio con entidades financieras proveedoras de fondos.
- 4. Refinanciación de créditos.** Es el proceso en el cual se controla la adecuación de las operaciones de la entidad a lo establecido en la normativa legal con respecto a la refinanciación de créditos, en la que se evalúa la documentación respectiva y las situaciones que llevaron a la refinanciación del crédito. Incluye la verificación de las provisiones por mora y cuentas incobrables.
- 5. Compra de cartera.** Este proceso específico, debe verificar la legalidad y adecuación de las operaciones de compra de cartera, en lo que se refiere esencialmente a la documentación requerida y los procesos de autorización de dichas operaciones.

- 6. Evaluación del crédito.** En esta fase se realiza una revisión y control de los créditos cancelados, en su totalidad, observando el cumplimiento de las condiciones del crédito.

**P.24. ¿Cuál es la importancia de la instrumentación del crédito ganadero en el control interno de operaciones crediticias?**

Los entrevistados coinciden en señalar que la instrumentación de los créditos ganaderos, conformada por una serie de formularios que se emplean en la instrumentación del crédito facilitan en gran medida, el control interno de las operaciones crediticias; sin embargo, no es la única herramienta de control interno con la que cuenta para este propósito.

Existen otras herramientas de control interno que tienen tanta efectividad como la instrumentación, éstas son las siguientes:

1. Seguimiento de cuentas de crédito en detalle, por sorteo, por lotes, por fechas, etc.
2. Análisis de informes de central de riesgos, que permite conocer el historial crediticio de los solicitantes de crédito.
3. Análisis de avalúos de inmuebles y activos que se constituyen en garantías de crédito.
4. Análisis de informes o resoluciones de comité de créditos de las entidades de microfinanzas, acerca de la aprobación de créditos.

**P.25. ¿En qué hace énfasis el control interno de las operaciones crediticias en una entidad financiera?**

Los entrevistados coincidieron en señalar que el control interno hace énfasis en el uso racional de los recursos de la entidad financiera, principalmente de los recursos financieros de la entidad de microfinanzas, canalizados a determinados segmentos de la población, que en el caso de estas entidades se trata de grupos pertenecientes a estratos socio-económicos deprimidos, conformados por micro y pequeñas



empresas, especialmente productivas, asociaciones artesanales, comerciantes y empresas de servicios.

El control interno, también se concentra en el cumplimiento de las normas legales de la ASFI, que afecta a la entidad de microfinanzas en caso de no cumplirse con esta reglamentación.

**P.26. ¿Por qué es importante el control interno de las operaciones crediticias de una entidad financiera?**

Los ejecutivos entrevistados coinciden en señalar que el control interno de las operaciones crediticias de las entidades de microfinanzas, es importante en la medida en que las actividades de control permite limitar los riesgos internos y externos que pueden afectar a las operaciones crediticias en el rubro ganadero de la entidad de microfinanzas.

Dos ejecutivos añadieron que las actividades de control interno, permite a la entidad de microfinanzas, obtener un grado razonable de seguridad en el cumplimiento de la normativa de ASFI, que regula el microcrédito en el área rural, así como las normas internas de la propia entidad.

**6.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE CONTROL INTERNO EN LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS EN EL RUBRO GANADERO**

En base a la información recolectada de entidades de microfinanzas, así como de las respuestas obtenidas en las encuestas a oficiales de negocios y entrevistas a jefes de crédito de las mismas, se han podido identificar diversos problemas de control interno en las operaciones crediticias de las entidades de microfinanzas con el sector ganadero. Estas deficiencias se encuentran resumidas en la siguiente tabla:

Tabla Nº 4

## Deficiencias de control interno en las operaciones de crédito ganadero

Fallas de control interno	Hallazgos
Formulario de verificación de Datos	Inexistencia de verificación de datos. No se realiza verificación de la existencia del negocio ganadero. No se lleva a cabo cruce de información con vecinos acerca de la propiedad ganadera y sus actividades.
Determinación del flujo de caja	No se conocen las características propias del flujo de caja de los negocios ganaderos, especialmente el período de maduración de los negocios ganaderos. Se observan prejuicios y posiciones viciadas con respecto al riesgo de actividades ganaderas.
Histórico de créditos	No se considera de manera precisa el histórico de créditos en la evaluación del potencial prestatario y la asignación posterior de créditos al sector.
Verificación de antecedentes en la central de riesgos	Se efectúan cruces de información parciales o extemporáneos de potenciales prestatarios en centrales de riesgo.
Observación Capacidad de administración	No se realiza evaluación de la capacidad administrativa y gerencial del negocio ganadero.
Potencial de la unidad productiva ganadera	No se lleva a cabo un relevamiento del potencial del negocio ganadero.
Valuación de activos ganaderos	La valuación de activos ganaderos es realizada por oficiales de negocios que no tienen un conocimiento pleno de los activos ganaderos y su costo, así como de su valor o precio de mercado. Muchas veces no se realiza la valuación de activos ganaderos, o se la realiza de manera posterior a la asignación del crédito.
Constitución de garantías personales	No se verifican antecedentes de garantes personales en la entidad, otras entidades y centrales de riesgos.
Autorización de desembolso	No se cuenta con un documento específico que permita establecer con claridad la autorización de desembolso de créditos ganaderos.
Verificación de documentación	No se realiza verificación de documentación de parte de funcionarios de entidades de microfinanzas.
Informe de concentración del crédito en el rubro ganadero	No se realizan informes de concentración del crédito en el rubro ganadero, frente a otros rubros, de manera que se pueda verificar el aporte de cada entidad a la producción ganadera.
Formulario de seguimiento de la unidad ganadera	Se distorsiona el trabajo de seguimiento de las unidades ganaderas que han obtenido préstamos, encomendando estas funciones a los oficiales de negocios

Visita de mantenimiento	No se han establecido de manera uniforme visitas de mantenimiento a unidades productivas ganaderas, luego de haberse asignado el crédito al productor ganadero.
Identificación temprana de problemas	No se realiza
Profundización de problemas identificados	No se realiza
Informe de índices de calidad de cartera.	No se realiza de manera uniforme. Se emplean distintos índices de calidad de cartera.
Reporte de vigencia de garantías PYME	No se realiza
Reporte de calificación de cartera	No se realiza
Reporte de créditos refinanciados	Se realiza de manera parcial, no se establecen relaciones con fases anteriores.
Reporte de créditos pagados	Se realiza de forma parcial no uniforme.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA DE CONTROL INTERNO DE OPERACIONES CRÉDITO AGROPECUARIO EN ENTIDADES DE MICROFINANZAS**

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta, consistente en una propuesta de control interno de las operaciones de crédito agropecuario en entidades de microfinanzas.

La formulación de la propuesta se realiza de acuerdo a los resultados del estudio de campo, en las que se identificaron los principales problemas detectados en las operaciones de crédito agropecuario y el control interno en las entidades de microfinanzas que fueron investigadas.

Adicionalmente, se considera las normas de prudencia de Basilea II, para reforzar el control de créditos otorgados al rubro ganadero.

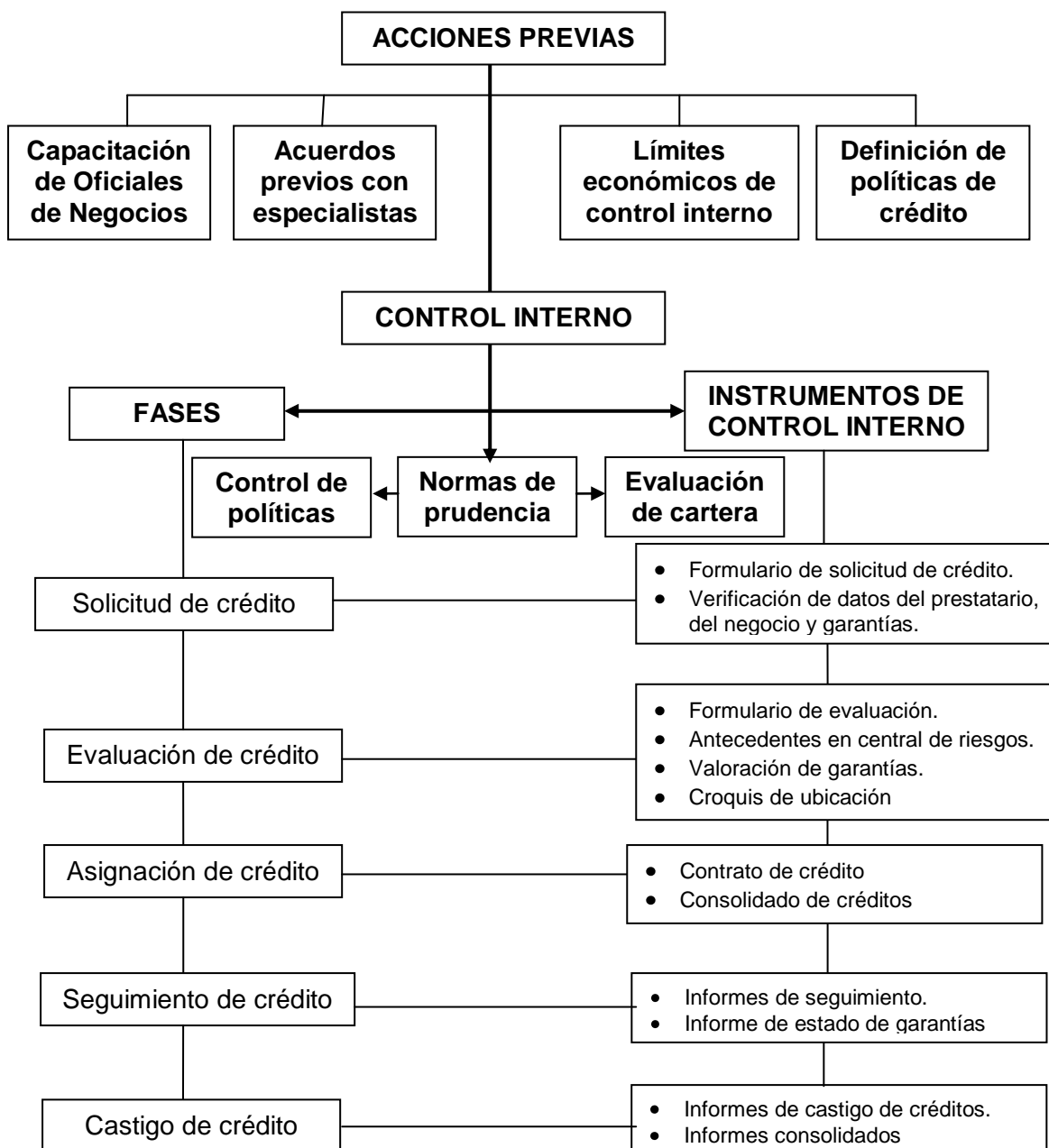
La presente propuesta no incide en la modificación de políticas, normas y procedimientos del área de “Créditos y Cobranzas” emitidos por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), sino que más bien se basa en la normativa emitida por esta entidad en la gestión 2012.

#### **7.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO**

El control interno de las operaciones de crédito ganaderos, que se lleva a cabo en las entidades de microfinanzas, es una propuesta estratégica porque el crédito ganadero, que ha sido concebido para incentivar el sector productivo de alimentos, requiere como contraparte de un establecimiento de reglas y procedimientos, en su administración, que garantice el repago de los créditos otorgados a este sector; es decir, se requiere de instrumentos o herramientas financieras para alcanzar la minimización del riesgo involucrado en las operaciones crediticias con el rubro ganadero. Esta normativa debe ser replicada en cada entidad de microfinanzas por un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de normas, el repago de los créditos y la minimización de riesgos involucrados en las operaciones crediticias.

La propuesta de control interno, se basa en el establecimiento de herramientas de control de acuerdo a las fases del proyecto, que se deben aplicar en todo el proceso de solicitud, evaluación, otorgación y seguimiento del crédito. En el siguiente esquema se presentan las fases que implica el control interno del crédito ganadero.

### ESQUEMA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO DEL CRÉDITO GANADERO



Fuente: Elaboración Propia.

## 7.2. ACCIONES PREVIAS

Para que el modelo propuesto funcione adecuadamente en la entidad de microfinanzas, se proponen algunas acciones encaminadas a mejorar el ambiente en que se desarrolle la implementación de la propuesta. Estos criterios son los siguientes:

1. **Capacitación del personal de créditos.** Es importante que los oficiales de negocios del área de “Créditos”, de las entidades de microfinanzas que se considera técnicamente idóneo para el desarrollo de sus actividades, se capacite en aspectos relacionados con el conocimiento de las unidades de producción ganadera, de manera que se superen algunos prejuicios sobre este sector, debido a que durante la aplicación de encuestas y entrevistas se detectó que la actitud hacia las empresas de este sector no es buena, y las califican como “más riesgosas” que las empresas comerciales, sin basarse en criterios objetivos.

Adicionalmente, es necesario que los oficiales de negocios tengan un conocimiento profundo de los negocios ganaderos, de los activos ganaderos y de su valuación, para que puedan realizar un mejor trabajo.

2. **Acuerdos previos con especialistas.** Especialmente en valoración de activos ganaderos, desde equipamiento para las actividades ganaderas y activos semovientes, que también pueden ser considerados para una operación crediticia, de manera que la valuación de estos activos, cuando se requiera, sea realizada por profesionales especializados y experimentados en este tipo de valoración.
3. **Límites económicos del control interno.** Las actividades de control interno del crédito ganadero, debe tener un límite económico, es decir, cada entidad de microfinanzas debe definir un límite económico a las actividades de control interno, ya que las actividades y los instrumentos propuestos tienen un costo económico que debe ser evaluado y definido en cada entidad de microfinanzas.

**4. Políticas de crédito.** Las actividades ganaderas fueron definidas con precisión en el marco teórico y práctico. Supuestamente el apoyo al sector productivo ganadero, en materia de financiamiento debe verse reflejado en el respaldo crediticio a las diferentes actividades ganaderas, y se deben encontrar refrendadas en las políticas de crédito de la entidad de microfinanzas, con respecto a las unidades productivas del rubro ganadero. Es decir, la oferta de servicios de financiamiento de las entidades financieras, para el rubro ganadero, deberían incluir a todas las actividades ganaderas productivas, de transformación y de comercialización, incluyendo a las que se considera más riesgosas.

### **7.3. CONTROL INTERNO**

El control interno propuesto para los créditos proporcionados al sector ganadero, se realizará considerando las diferentes fases del proceso de otorgación y repago de créditos al rubro ganadero. En cada etapa, se proponen diferentes instrumentos que permitirán evaluar el riesgo y minimizarlo a través de medidas complementarias, como efecto de medidas que permitan revertir algunos problemas observados en las diferentes fases analizadas.

#### **7.3.1. Solicitud de crédito**

Esta fase debe tener por objeto el registro de datos personales y documentación de los empresarios o productores ganaderos, que desean un crédito para financiar alguna actividad relacionada con el rubro ganadero.

Para ello, en primera instancia debe llenar un formulario de solicitud del crédito que consigna básicamente la siguiente información:

1. Nombre y apellido, del solicitante del crédito.
2. Ciudad de residencia y localización de su domicilio actual.
3. Documentos de identificación de (los) prestatario (s).
4. Cédula de identidad.
5. Número de identificación tributaria (NIT).

6. Licencia de funcionamiento.
7. Destino del crédito
8. Tipo de garantía propuesta por el potencial prestatario
9. En caso de garantía personal, se debe consignar los datos del garante y los bienes que el garante propone como garantía complementaria.

El formulario de solicitud de crédito se presenta en el ANEXO 5. Este formulario propuesto incorpora, varios aspectos relacionados a los negocios ganaderos de manera específica, de manera que se puede aplicar en operaciones crediticias relacionadas con solicitudes para actividades ganaderas.

Esta documentación como parte de las actividades de la tramitación del crédito, se puede evaluar de diferente manera. Algunas de ellas se pueden verificar en las entidades públicas que otorgan esta documentación, la visita al cliente o a través de otros instrumentos como ser.

- 1) Constitución de garantías. Si es que el prestatario o productor ganadero presentó, garantías físicas o personales.
- 2) Entrevista filtro. Revisión de la corrección de los datos que se requieren mediante una entrevista filtro.

De manera complementaria, se propone un formulario de verificación de datos. Este formulario permitirá la verificación de la información personal proporcionada por el potencial prestatario. Este formulario incluye la verificación de varios aspectos relacionados con la información proporcionada por el potencial prestatario, como es el caso de la verificación de domicilio, verificación con vecinos de la propiedad en la que se localiza el negocio ganadero, verificación de identidad y verificación de empadronamiento tributario y/o licencia de funcionamiento del negocio

El formulario de verificación de datos propuesto es el siguiente:



<b>FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE DATOS</b>		<b>FORM. V - 01</b>	
<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
Verificación de Domicilio:	Dirección correcta		
	Sirven puntos de referencia		
	Dificultad de ubicación		
	Extensión correcta (cálculo aprox.)		
	Existencia de actividad ganadera		
Verificación con vecinos	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Conocimiento de vecinos		
	Conocimiento de actividad ganadera		
	Verifica residencia del prestatario		
	Identidad conocida por el vecino		
Nº años			
Verificación de identidad	Conoce años de residencia vecino		
	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Verificación de NIT y Licencia de funcionamiento	Cédula de identidad correcta		
	Vigencia de documentos correcta		
	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	NIT correcto		
	Vigencia de NIT correcto		
Personeros con los que se hizo verificación	Licencia de funcionamiento correcta		
	Vecino (Nombre cédula) :		
	Impuestos (Nombre y Cargo)		
Responsable de la verificación:	Municipio (Nombre y Cargo)		
	Firma	Fecha	

También es importante verificar la predisposición de garantes, co-deudores y deudores solidarios, que pueden hacer pensar en la existencia posterior de problemas que pueden dar lugar a problemas para la recuperación de cartera. Para ello, se puede utilizar el siguiente formato:

<b>FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE DATOS DE CO-DEUDORES, GARANTES Y GARANTES SOLIDARIOS</b>		<b>FORM. V - 02</b>		
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Verificación de Domicilio de Co-deudor	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>			
	Dirección correcta			
	Sirven puntos de referencia			
	Dificultad de ubicación			
	Identidad correcta			
	Existencia de actividad ganadera			
Verificación de co-deudor con vecinos	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Conocimiento de vecinos			
	Conocimiento de actividad ganadera			
	Verifica residencia del prestatario			
	Identidad conocida por el vecino			
	Conoce años de residencia vecino			
Verificación de Garante	<input type="text" value="Nº años"/>	<input type="text"/>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>			
	Aceptación de servir como garante			
	Aceptación de garantía por el monto			
	Aceptación de garantía con bienes			
Verificación de Garante solidario	<b>ASPECTOS VERIFICADOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Aceptación de servir como garante			
	Aceptación de garantía por el monto			
	Aceptación de garantía con bienes			
Responsable de la verificación:			Fecha	
Firma				

Ambos formularios deben estar firmados por personal de seguimiento del crédito.

Adicionalmente, será necesario verificar la existencia del negocio, a través de una visita sorpresiva a las instalaciones, que no se queda en una simple visita, sino en la observación a profundidad, en la misma propiedad o instalaciones, de parte de

personal de seguimiento, que emitirá un informe de verificación de la existencia del negocio ganadero.

En esta etapa el control interno consiste en lo siguiente:

1. Verificación del llenado correcto del formulario de solicitud de crédito. Anotando los casos en los cuales se hubiera omitido información.
2. Verificación del llenado completo del formulario de verificación de datos. Registrando aquellos casos en los cuales no se hubiera realizado la correspondiente verificación de datos.
3. Verificación del llenado completo del formulario de verificación de datos de co-deudores, garantes y garantes solidarios. Tomando nota de los casos en los cuales no se habría verificado la información de co-deudores, garantes y garantes solidarios.
4. Control de la existencia del informe de verificación de la existencia del negocio. La ausencia de la verificación de la existencia del negocio, representa una de las faltas críticas en el proceso de otorgación del crédito, por ello, no solamente es importante para el control interno verificar la documentación que pruebe la existencia del negocio, sino que los casos en los cuales no se tenga verificado este aspecto, debe dar lugar automáticamente al seguimiento en detalle, en el proceso de otorgación del crédito de cada caso identificado. El resultado lógico de cada caso, en el que no se hubiera procedido a la identificación del negocio debería ser el rechazo del crédito.

### **7.3.2. Evaluación del prestatario**

En esta fase del crédito ganadero, se procede a la evaluación del prestatario como potencial beneficiario del crédito. La instrumentación debe hacer énfasis en diferentes aspectos cuantitativos y cualitativos, que deben figurar en la documentación correspondiente.

Los criterios de valoración cuantitativa deben hacer énfasis en los siguientes aspectos:

1. El monto de la línea de crédito debe guardar relación con el capital de la unidad productiva ganadera, en un porcentaje que dependa de la política de créditos de la entidad de microfinanzas.
2. El análisis cuantitativo debe considerar una evaluación de indicadores financieros, tales como: liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
3. Este análisis también debe considerar un flujo de caja de la actividad ganadera para cual se está solicitando el crédito.

El informe cuantitativo de la unidad productiva ganadera, debe verificar el acceso a una fuente de crédito. Este criterio es factible de ser utilizado, debido a las siguientes razones:

1. Para que el crédito se administre dentro de niveles de riesgo aceptables, se debe minimizar el cobro de intereses por mora mediante acciones preventivas, más que acciones correctivas.
2. Los plazos máximos de cada crédito, deben estar establecidos en la política de créditos de acuerdo a la actividad ganadera a financiar.
3. El Oficial de Negocios, debe preparar en base a esta información un flujo de caja que verifique los ingresos de caja y egresos de caja, además de las supuestas utilidades de la empresa.
4. También se debe considerar la información relativa al desempeño histórico de la unidad productiva, en los créditos que hubiera solicitado y cancelado anteriormente. Esta información cuantitativa es muy importante y refleja en gran medida el grado de cumplimiento y responsabilidad de los potenciales prestatarios en la cancelación de un crédito contraído. Esta información sirve como antecedente para los prestatarios, en cuanto a su evaluación dentro de un trámite para conseguir un nuevo crédito.
5. Con esta información se proponen los siguientes formatos de información interna, para la evaluación de créditos ganaderos:
  - Formulario Determinación del flujo de caja. En el cual se realiza una evaluación del flujo de caja resultante del análisis realizado por el Oficial de Negocios, contrastada con el análisis de estados financieros, si es que el productor ganadero los tuviera. Es posible que en la gran mayoría de

los casos, los productores ganaderos no cuenten con estados financieros. Este formulario debe ser elaborado, por el Oficial de Negocios, mediante la verificación de la información presentada por el cliente y a través de visitas al potencial prestatario. Es importante que la determinación del flujo de caja se realice con la participación del potencial prestatario, para dar mayor legitimidad y credibilidad a la información. Ver Formato E-001.

### FORM. E-001 DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Razón social: \_\_\_\_\_

Propietario / gerente: \_\_\_\_\_

DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA					
Período	Ventas	Costo de ventas	Utilidad Bruta	Costos de Operación	Flujo de caja
Mes 1					
Mes 2					
...					
Mes n					
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 potencial prestatario del rubro ganadero ha manipulado su información por lo que no correspondería otorgar crédito.
Mes 2					
Mes 3					
....					
Mes 12					
	<b>Total Monto solicitado*</b>		<b>Total Monto recomendado*</b>		<b>Observaciones</b>

\* De acuerdo a la política de créditos de la entidad de microfinanzas.

\_\_\_\_\_  
Oficial de Negocios

- Histórico de Pagos. En caso de que el potencial prestatario se haya beneficiado anteriormente con un crédito de la entidad de microfinanzas,

es conveniente elaborar un histórico de pagos, que refleje su comportamiento en el pago de anteriores créditos contraídos por el prestatario. Este formulario puede ser preparado por el Jefe o Encargado de Crédito. Ver FORM. E – 002.

### FORM. E-002 HISTÓRICO DE CRÉDITOS

Razón social: \_\_\_\_\_

Nombre del Productor: \_\_\_\_\_

Fecha de Informe: \_\_\_\_\_

Crédito	Monto de crédito	Plazo de crédito	Fecha de inicio	Fecha cancelación	Observaciones Mora (si existe)
Crédito 1					
Crédito 2					
....					
Crédito n					
<b>Total</b>					

\_\_\_\_\_  
**Responsable del Crédito**

Los criterios cualitativos de valoración de las unidades productivas ganaderas también deben ser instrumentadas, para valorar su capacidad de pago y otorgarles posteriormente uno o varios créditos de acuerdo a la tecnología crediticia que esté aplicando la entidad de microfinanzas; sin embargo, para que la valoración sea posible de hacerla en un tiempo razonable, se debe reducir los criterios, y especialmente tratar de que su medición no sea complicada. Por ello, los criterios cualitativos de valoración propuestos son los siguientes:

- 1. Antecedentes crediticios en centrales de riesgos o Burós de información financiera.** Cuando se habla de información crediticia de Burós de información, se está implicando una serie de conceptos relacionados al

comportamiento de los prestatarios de la unidad de producción ganadera, en relación a sus obligaciones financieras. Ver FORM. E – 003.

### **FORM. E – 003 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES EN LA CENTRAL DE RIESGO**

Fecha de verificación: \_\_\_\_\_ Motivo de la verificación: \_\_\_\_\_

<b>Nombre del prestatario</b>	<b>Tipo de antecedente</b>	<b>Sin antecedentes</b>
1		
2		
..		
N		
Comentarios adicionales:		

#### **Responsable**

Por una parte, si el potencial prestatario 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, entonces se puede decir que ya tiene por lo menos una noción de responsabilidad y disposición a honrar las deudas contraídas. Si esta relación es de largo plazo, solicitando y cumpliendo con los créditos de diferentes empresas o Entidades Financieras, esto se puede interpretar como que el prestatario del rubro ganadero, ya tiene una buena reputación en estas entidades.

Por el contrario, si el prestatario, no ha tenido un buen comportamiento en otras Entidades Financieras o empresas que le han otorgado crédito, o está ocultando información acerca de créditos adeudados que está cumpliendo o no, pero que al Oficial de Negocios, no se le ha comunicado, se constituye en un antecedente negativo para el potencial prestatario.

Es particularmente importante conocer que el potencial prestatario, ha tenido un buen desempeño en otras Entidades Financieras que le han otorgado

crédito, a partir de las cuales ha respondido, y este dinero ha servido para mejorar sus actividades empresariales; y además, desea profundizar sus mejoras a través de un nuevo crédito para lograr otros éxitos empresariales. Es decir, si el crédito es utilizado de manera planificada por el prestatario del rubro ganadero, para mejorar su negocio.

- 2. Administración del negocio.** La evaluación de este factor se realizará a través de un formulario de observación, que tiene las siguientes características:

**FORM E-004                      FORMULARIO DE OBSERVACIÓN – CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

PRESTATARIO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

**ESCALA      Menor capacidad    1            2            3            4            5    Mayor capacidad**

<b>FACTORES – EVALUACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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 instalaciones					
10. Limpieza e higiene					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

\_\_\_\_\_

**Responsable**

La administración del negocio, es un criterio cualitativo que también tiene muchas connotaciones, sin embargo, se concretan en la capacidad del propietario o ejecutivo principal de la unidad productiva ganadera, para



organizar su empresa. Este factor será medido con una o varias visitas del Oficial de Negocios.

Es importante valorar de una manera objetiva el talento administrativo del prestatario, ya que el cliente estará consciente de que no solamente se valoran aspectos cuantitativos, sino cualitativos.

- 3. Potencial del negocio.** El potencial del negocio es un factor cualitativo, que al ser considerado en el proceso de control interno de las operaciones crediticias, permite establecer una relación importante entre el prestatario y la entidad de microfinanzas, como una empresa proveedora que va más allá de la simple relación financiera.

Una empresa con potencial, significa que en el aspecto empresarial está yendo por un buen camino. Significa que es una empresa que tiene una adecuada programación de sus recursos, que tiene un plan de producción definido. El potencial de la empresa también puede significar que desde el punto de vista empresarial una unidad productiva ganadera, se encuentra en un tipo de negocio atractivo, ya sea por el tipo de producto, la tecnología empleada o el mercado al cual atiende.

El potencial de una empresa se puede medir también por los planes de ampliación de su capacidad productiva o de su diversificación. Junto a estos planes también es importante evaluar la calidad de estos planes, es decir, si solamente son castillos en el aire, o se tienen planes trazados, estudios de factibilidad o planes de negocios, que les permita alcanzar estas metas en el futuro, así como, la identificación de fuentes de financiamiento para lograr la concreción de estos planes.

La evaluación de este factor se realizará a través de un formulario de evaluación del potencial de la unidad de producción ganadera, que debe ser llenado por el oficial de negocios crédito al momento de llenar la solicitud de línea de crédito. Este formulario tiene las siguientes características:

**FORM E – 005      FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LA  
UNIDAD PRODUCTIVA GANADERA**

PRESTATARIO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

<b>ESCALA</b>	<b>Menor potencial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Mayor potencial</b>
<b>FACTORES – EVALUACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. Programación de la producción							
2. Tipo de Negocio ganadero							
3. Segmento del mercado							
4. Tecnología de producción							
5. Potencial de insumos nacionales							
6. Valor agregado							
7. Planes de ampliación de planta							
8. Potencial de exportación							
9. Plan de diversificación de producción							
10. Capacitación de recursos humanos							
11. Fuentes de financiamiento identificadas							
12. Existencia de un plan estratégico							
<b>PUNTAJE TOTAL</b>							

\_\_\_\_\_  
**Responsable**

En esta etapa del crédito el control interno propiamente dicho, consiste en realizar un seguimiento y control de las siguientes actividades:

1. Verificación por muestreo de las solicitudes de crédito y contrastar los montos solicitados con los saldos de flujo de caja del formulario FORM E-001.
2. Verificación de histórico de pagos, en el caso de que el prestatario hubiera solicitado anteriormente un crédito de la entidad de microfinanzas.

3. Verificación de los antecedentes del prestatario y de los garantes personales (si fuera el caso), en la central de riesgos. Se debe realizar un registro de los casos en los cuales se hubiera omitido este paso.
4. Verificación de la información cualitativa del negocio. Se debe controlar si cada operación crediticia cuenta con la respectiva valoración cualitativa a través del correcto llenado del Formulario de Observación – Capacidad de Administración del Negocio Ganadero FORM E-004. Se debe realizar un registro de los casos en los cuales se hubiera omitido esta etapa.
5. Verificación del potencial del negocio ganadero. Se debe controlar si cada operación crediticia cuenta con la respectiva valoración cualitativa a través del correcto llenado del Formulario de Evaluación del Potencial del Negocio Ganadero FORM E-005. Se debe realizar un registro de los casos en los cuales se hubiera omitido este paso.

### **7.3.3. Asignación del crédito ganadero**

Una vez que se disponga de la valoración del prestatario, tanto de los aspectos cuantitativos como cualitativos, se procede a la asignación del crédito. Para ello se procede a llenar el formulario de asignación del crédito que se encuentra en el ANEXO 6.

Este formulario de evaluación es presentado por el Jefe del área de “Créditos y Cobranzas”, para su análisis y evaluación a cargo del Gerente del área de “Créditos” o Jefe de Agencia, quien puede sugerir modificaciones en las evaluaciones según su criterio, para luego proceder a su autorización. El resultado también puede ser negativo, es decir, no aprobar el crédito para el potencial prestatario y/o unidad productiva ganadera.

En la asignación del crédito se establecen los siguientes aspectos:

1. **Simetría de capital.** Considerando que se trata de empresas de diferentes capacidades y tamaños, se considera necesario que en el análisis del flujo de caja se observe que el monto recomendado de crédito, tenga alguna relación con el capital de la empresa.

- 2. Plazo.** La ejecución y administración del crédito es variable y fluctúa en el corto y largo plazo, porque le permite a la empresa acceder a un crédito para financiar diferentes actividades ganaderas, que se cancela por períodos de 6 a 120 meses, dependiendo del tipo de actividad que quiera adquirir la empresa.

En este formulario se estipula, que una unidad productiva ganadera, puede acceder a un crédito por el monto aprobado en la valoración del potencial prestatario (aspectos cuantitativos y cualitativos) y la necesidad de un período de gracia, así como la periodicidad de pagos que hará el prestatario, que dependiendo de la actividad ganadera para la que financia el crédito, puede realizar pagos mensuales, cada dos meses o inclusive pagos irregulares.

- 3. Contrato de crédito.** Luego de la autorización del crédito se procede a la firma del contrato de crédito.
- 4. Moneda.** En la autorización del crédito se establece la moneda en que se realizará el crédito, que puede ser en moneda nacional, tendencia actual ante la revalorización de la moneda nacional, o en moneda extranjera.
- 5. Garantía y colaterales.** El crédito se basa esencialmente en el potencial de la unidad productiva ganadera, por lo que los beneficiarios del crédito deberán presentar garantías a fin de acceder a estos créditos.

El tipo de garantías dependerá de las políticas de crédito de la entidad de microfinanzas con respecto al rubro ganadero. Sin embargo, en el rubro ganadero, es posible que aparte de las garantías hipotecarias, solidarias e incluso mixtas, se presenten garantías prendarias, como ser: equipamiento y semovientes, que deben ser evaluados dependiendo de su importancia dentro de una operación crediticia.

La valuación de estos activos, puede ser realizada por el oficial de negocios o por un profesional especializado independiente, para el caso de créditos por montos significativos, superiores a los Bs. 150.000, mediante el siguiente formulario.

## FORM A – 001 VALUACIÓN DE ACTIVOS GANADEROS

Nombre del prestatario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_ Solicitud N° \_\_\_\_\_

### 1. Valuación de Equipo

Descripción	Valuación según prestatario	Valuación según Oficial Negocios	Valuación del Especialista	Comentario

### 2. Valuación de Semovientes

Descripción	Valuación según prestatario	Valuación según Oficial Negocios	Valuación del Especialista	Comentario

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

El control interno, en esta etapa se puede realizar por muestreo de Formularios de Asignación de Créditos, excepto el seguimiento de aquellos casos en los cuales se hubiera detectado ausencia de verificación de la existencia del negocio, lo cual requiere seguir el caso, hasta verificar si se otorgó un crédito a una solicitud que tenía esta deficiencia crítica.

El control interno, en esta etapa consiste en lo siguiente:

1. Verificación de que cada formulario de asignación de crédito, tenga un formulario correspondiente a la solicitud de crédito.
2. Verificación de las condiciones de crédito, haciendo énfasis en:
  - La simetría de capital. Es decir, calcular que existe correlación entre el monto de crédito concedido y el flujo de caja correspondiente.

- Tasa de interés. La cual debe encuadrarse en las políticas de la entidad de microfinanzas, anotando los casos en los que se hubieran concedido tasas preferenciales o se habría otorga créditos a tasas por encima de lo establecido.
  - Plazos. Se debe verificar los plazos de repago del crédito ganadero, tomando en cuenta su flujo de caja y el período de maduración de cada negocio. Si es que se pactaron períodos de gracia o pagos irregulares, se debe verificar con el flujo de caja. En caso de que los plazos no correspondan con el flujo de caja se debe registrar y posteriormente informar sobre cada caso.
  - Moneda. Se debe verificar la realización de operaciones en el tipo de moneda nacional (Bs. o \$US.), dependiendo de la tecnología crediticia que esté aplicando la entidad de microfinanzas. Generalmente, banca comunal se realiza en dólares y microcrédito en Bs. ó \$US.
  - Garantías. Es importante verificar en cada caso si cada crédito asignado está respaldado por garantías reales y valuadas correctamente. Anotando las irregularidades de cada caso.
3. Se debe controlar la correspondencia entre valuador y monto de crédito otorgado. Registrando los casos en los cuales se presenten irregularidades en las que el monto de crédito otorgado, fuera significativo, y la valuación solamente la haya realizado el oficial de negocios.

#### **7.3.4. Seguimiento del crédito**

Una vez que el crédito ha sido asignado, comienza un proceso de seguimiento del crédito a las unidades de producción ganadera. Entre las primeras actividades del seguimiento, se requiere una verificación de condiciones del crédito y monto de aprobación, cuya instrumentación debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) Constitución de garantías personales. Que consiste en verificar la existencia de las personas que se encuentren figurando como garantes personales, a

través de la autenticación legal de su documentación de identidad y de la actividad empresarial u ocupación, mediante la cual garantizan al prestatario. Para ello será necesario que los Oficiales de crédito, tengan una mayor coordinación con el área legal de modo que las respectivas verificaciones se las realice en el curso del trámite del crédito. El procedimiento es relativamente sencillo y consiste en la autenticación de documentos personales y entrevistas personales con garantes personales. Ver FORM. S – 001.

### FORM S – 001      CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS PERSONALES

Nombre del prestatario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_ Solicitud N° \_\_\_\_\_

#### 1. Garante 1

Verificación de identidad	Verificación domiciliaria	Disponibilidad a fungir como garante	Antecedentes	Comentario

NOMBRE DEL GARANTE: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

#### 2. Garante 2

Verificación de identidad	Verificación domiciliaria	Disponibilidad a fungir como garante	Antecedentes	Comentario

NOMBRE DEL GARANTE: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

#### 3. Garante 3

Verificación de identidad	Verificación domiciliaria	Disponibilidad a fungir como garante	Antecedentes	Comentario

NOMBRE DEL GARANTE: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

Verificación realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

- 2) Autorización de desembolso. La autorización de desembolso consiste en dar curso al desembolso, aunque previamente se debe revisar la documentación de la Entidad Financiera con la finalidad de evaluar si el desembolso corresponde, es decir, si está de acuerdo a normas establecidas, o se dieron algunas irregularidades relacionadas principalmente con la actividad del prestatario y su nivel de ingresos, que en el futuro podrían llegar a ocasionar situaciones de mora. Ver FORM S- 002.

### FORM S – 002 AUTORIZACIÓN DE DESEMBOLSO

Nombre del prestatario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_ Solicitud N° \_\_\_\_\_

#### Verificación de solicitud y evaluación de crédito – Revisión documentaria:

Evaluación	Conformidad solicitud crédito	Conformidad de situación financiera	Conformidad de condiciones	Conformidad de evaluación
<b>Correcto</b>				
<b>Incorrecto</b>				

#### Informe de seguimiento:

Evaluación	Seguimiento 1 Fecha: __/__/__	Seguimiento 2 Fecha: __/__/__	Seguimiento 3 Fecha: __/__/__	Seguimiento 4 Fecha: __/__/__
<b>Positivo</b>				
<b>Negativo</b>				

#### Autorización de desembolso:

Desembolso	Inicial	Desembolso 1	Desembolso 2	Desembolso 3	Desembolso
<b>Autorizado</b>					
<b>No autorizado</b>					

Motivos para negar desembolso:

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_



- 3) Archivo de documentación. Relacionada con la verificación acerca de la corrección sobre toda la documentación de respaldo que ha originado la solicitud y posterior desembolso del crédito otorgado a la unidad de producción ganadera. Ver FORM S – 003.

### FORM S – 003 VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Nombre del prestatario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_/\_\_/\_\_ Solicitud N° \_\_\_\_\_

Documentación	Medio	Conforme	No conforme
<b>Verificación de identidad del prestatario</b>			
<b>Verificación de identidad garante 1</b>			
<b>Verificación de identidad garante 2</b>			
<b>Verificación de índices financieros</b>			
<b>Verificación de documentos de garantías hipotecarias</b>			
<b>Verificación de documentos de avalúo</b>			
<b>Verificación de evaluación de crédito</b>			
<b>Verificación de seguimiento</b>	<b>de</b>	<b>documentos</b>	<b>de</b>
<b>Verificación de desembolos</b>	<b>de</b>	<b>autorización</b>	<b>de</b>

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

En cuanto al seguimiento de la cartera de créditos otorgados a unidades de producción ganadera, es importante la elaboración de los siguientes reportes:

En cuanto al seguimiento del crédito en sí, se plantea la necesidad de que la entidad de microfinanzas, considere importante acumular información de los diferentes tipos de negocios ganaderos de forma tal que estos puedan ser parametrizados generando una mayor precisión en la aprobación de nuevas operaciones y el desarrollo de modelos estadísticos. Ver FORM. S – 005.

**FORM S – 005      FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE LA UNIDAD  
PRODUCTIVA GANADERA**

Aplicado en fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio ganadero: \_\_\_\_\_

Destino del crédito: \_\_\_\_\_

Negocio en marcha: SI ( ) NO ( )	Movimiento del Negocio: Período de tiempo de observación: _____ Número de transacciones realizadas: _____
Productos más vendidos:  1. _____ 2. _____ 3. _____	Estado de las instalaciones:  Limpieza: SI ( ) NO ( ) Lay Out: Deficiente ( ) Suficiente ( ) Presentación de productos: SI ( ) NO ( )
Relación entre productos vendidos y rubro de producción declarado:  SI ( ) NO ( )	Otros: Capacidad de pago: SI ( ) NO ( ) Verificación del propósito del crédito: SI ( ) NO ( ) Aparenta un negocio sólido: SI ( ) NO ( ) Experiencia crediticia: SI ( ) NO ( ) Verificación del destino del crédito: SI ( ) NO ( ) Calidad de activos: SI ( ) NO ( )
Fortalezas del negocio: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Debilidades del negocio: 1. _____ 2. _____ 3. _____

**Responsable**

A través este formulario se podrá establecer:

- 1) la identificación del propósito del crédito
- 2) la confirmación del cumplimiento de los criterios de aceptación, localización, antigüedad, sector, rubro del negocio ganadero.
- 3) el análisis de fortalezas y debilidades iniciación de crédito levantamiento de información
- 4) el involucramiento del empresario y de la familia en el negocio
- 5) el destino del crédito frente a características del negocio

- 6) calidad de los activos. Es decir, la verificación de la calidad de los activos involucrados en el negocio, tales como maquinaria y equipos.

La importancia de esta actividad radica en la necesidad de actualización y confirmación de la información del prestatario del rubro ganadero, para lo cual se debe transcribir la totalidad de la información de la solicitud de crédito y del levantamiento de información al sistema que administre el proceso.

En cuanto al análisis y seguimiento del crédito propiamente dicho, se debe considerar la realización de las siguientes actividades de control interno:

1. Visitas de mantenimiento. Las visitas de mantenimiento de los responsables de seguimiento, deberán estar concentradas en el control de utilización del crédito, cuando el prestatario haya obtenido algún crédito de la entidad de microfinanzas. Es decir, si el crédito se está utilizando en los usos y destinos inicialmente pactados. Paralelamente, deben estar atento a la propuesta de parte del prestatario de la entidad de microfinanzas, al aumento o disminución de cupos o líneas de crédito, los cuales pueden estar justificados o no. FORM. S – 006.

### FORM S – 006 VISITA DE MANTENIMIENTO

Prestatario: \_\_\_\_\_

Aplicado en fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio ganadero: \_\_\_\_\_

Destino del crédito: \_\_\_\_\_

<b>Negocio en marcha:</b> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO		<b>Movimiento del Negocio:</b> Período de tiempo de observación: _____ Número de transacciones realizadas: _____						
SI											
NO											
<b>Verificación del propósito del crédito:</b> <table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO		<b>Motivos para el incumplimiento del propósito del crédito:</b> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>						
SI											
NO											

**Responsable**

**Prestatario**

2. Identificación temprana de problemas. Consiste básicamente en la detección de dificultades en el negocio ganadero del prestatario que afectarían al pago del crédito. Estos problemas se originan como consecuencia de las visitas de mantenimiento al negocio, de parte del personal de seguimiento del crédito.  
FORM. S – 007.

### FORM S – 007 IDENTIFICACIÓN TEMPRANA DE PROBLEMAS

Prestatario: \_\_\_\_\_

Aplicado en fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio ganadero: \_\_\_\_\_

Destino del crédito: \_\_\_\_\_

<p>Existencia de problemas:</p> <table border="1" data-bbox="256 842 581 926"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO		<p>Tipo de Problemas:</p> <table border="1" data-bbox="651 806 1336 1024"> <tr> <td>Producción</td> <td>Administración</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipamiento obsoleto</td> <td>Falta de personal especializado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cobranza de cuentas</td> <td>Abastecimiento de insumos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comercialización</td> <td>Otros _____</td> <td></td> </tr> </table>	Producción	Administración		Equipamiento obsoleto	Falta de personal especializado		Cobranza de cuentas	Abastecimiento de insumos		Comercialización	Otros _____									
SI																									
NO																									
Producción	Administración																								
Equipamiento obsoleto	Falta de personal especializado																								
Cobranza de cuentas	Abastecimiento de insumos																								
Comercialización	Otros _____																								
<p>Tiempo de vigencia del problema:</p> <table border="1" data-bbox="256 1094 602 1220"> <tr> <td>Menos de un mes</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entre 1 a 3 meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Más de 3 meses</td> <td></td> </tr> </table>	Menos de un mes		Entre 1 a 3 meses		Más de 3 meses		<p>Origen del problema:</p> <table border="1" data-bbox="721 1066 1284 1226"> <tr> <td>Errores de administración</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Factores de mercado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desastres naturales y otros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro:</td> <td></td> </tr> </table>	Errores de administración		Factores de mercado		Desastres naturales y otros		Otro:											
Menos de un mes																									
Entre 1 a 3 meses																									
Más de 3 meses																									
Errores de administración																									
Factores de mercado																									
Desastres naturales y otros																									
Otro:																									
<p>Existencia de deudas no declaradas:</p> <table border="1" data-bbox="256 1297 581 1381"> <tr> <td>SI</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td></td> </tr> </table>	SI		NO		<p>Características de la deuda no declarada:</p> <table border="1" data-bbox="695 1268 1312 1667"> <tr> <td>Entidad 1 _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Monto de la deuda</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Plazo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Monto de la cuota</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entidad 2 _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Monto de la deuda</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Plazo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Monto de la cuota</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés</td> <td></td> </tr> </table>	Entidad 1 _____		Monto de la deuda		Plazo		Monto de la cuota		Tasa de interés		Entidad 2 _____		Monto de la deuda		Plazo		Monto de la cuota		Tasa de interés	
SI																									
NO																									
Entidad 1 _____																									
Monto de la deuda																									
Plazo																									
Monto de la cuota																									
Tasa de interés																									
Entidad 2 _____																									
Monto de la deuda																									
Plazo																									
Monto de la cuota																									
Tasa de interés																									
<p>Motivos por los que no declaro estas deudas:</p> <table border="1" data-bbox="256 1514 581 1675"> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>																									

**Responsable**

**Prestatario**

Este formulario también permite detectar otros aspectos relacionados con el prestatario, como ser dificultades en el proceso de cobranzas de los prestatarios, caída en las ventas, dificultades en el aprovisionamiento de insumos y existencia de otras deudas de las cuales no se tenía información, los motivos por los cuales el prestatario no declaró estas deudas y las características de estas deudas.

3. Profundización del problema. En este aspecto se sugiere profundizar los problemas detectados anteriormente, en el manejo del negocio o actividad productiva ganadera que originaron o podrían originar problemas relacionados con la mora. Estos problemas pueden ser de diferente naturaleza; sin embargo, se concentran en la actividad del prestatario, ya que con esta pretende efectivizar la devolución del crédito. Estos problemas se pueden profundizar a partir de un análisis de Estados Financieros o de la realización de entrevistas filtro complementarias. Estos análisis confirmarán la existencia de los problemas detectados.

La profundización de problemas es un análisis que consiste en determinar si los problemas detectados de manera temprana en un determinado crédito, pueden afectar el repago futuro del crédito que el prestatario se encuentra en proceso de cancelación a la entidad de microfinanzas.

Los problemas analizados surgen como consecuencia de los hallazgos encontrados a partir del Formulario de identificación temprana de problemas, y los temas abordados en la profundización de problemas, pueden contemplar aspectos como ser: el estado del problema, tiempo que puede requerir la solución de las problemas y la factibilidad o no de refinanciar la deuda del prestatario. Ver FORM. S – 008.

**FORM S – 008 PROFUNDIZACIÓN DE PROBLEMAS**

Prestatario: \_\_\_\_\_

Aplicado en fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio ganadero: \_\_\_\_\_

<p><b>Análisis de estados financieros:</b></p> <table border="1" data-bbox="256 489 581 581"> <tr><td>SI</td><td></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table> <p><b>Análisis de indicadores financieros:</b></p> <table border="1" data-bbox="256 661 581 751"> <tr><td>SI</td><td></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table>	SI		NO		SI		NO		<p><b>Confirmación del problema:</b></p> <table border="1" data-bbox="743 451 1305 724"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Omisión en visitas anteriores:</b></td></tr> <tr><td>SI</td><td></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table>							<b>Omisión en visitas anteriores:</b>		SI		NO	
SI																					
NO																					
SI																					
NO																					
<b>Omisión en visitas anteriores:</b>																					
SI																					
NO																					
<p><b>Estimación del tiempo que tomará resolver el problema:</b></p> <table border="1" data-bbox="256 835 620 972"> <tr><td>Menos de 6 meses</td><td></td></tr> <tr><td>De 6 meses a 1 año</td><td></td></tr> <tr><td>Más de un año</td><td></td></tr> </table>	Menos de 6 meses		De 6 meses a 1 año		Más de un año		<p><b>Confirmación del origen del problema:</b></p> <table border="1" data-bbox="743 800 1305 982"> <tr><td>Errores de administración</td><td></td></tr> <tr><td>Factores de mercado</td><td></td></tr> <tr><td>Desastres naturales y otros</td><td></td></tr> <tr><td>Otro:</td><td></td></tr> </table>	Errores de administración		Factores de mercado		Desastres naturales y otros		Otro:							
Menos de 6 meses																					
De 6 meses a 1 año																					
Más de un año																					
Errores de administración																					
Factores de mercado																					
Desastres naturales y otros																					
Otro:																					
<p><b>Incidencia en el pago del crédito:</b></p> <table border="1" data-bbox="256 1066 581 1159"> <tr><td>SI</td><td></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table>	SI		NO		<p><b>Medidas correctivas:</b></p> <p><b>Necesidad de refinanciamiento:</b></p> <table border="1" data-bbox="691 1073 1013 1165"> <tr><td>SI</td><td></td></tr> <tr><td>NO</td><td></td></tr> </table>	SI		NO													
SI																					
NO																					
SI																					
NO																					
<p><b>Tipo de incidencia:</b></p> <table border="1" data-bbox="256 1249 639 1503"> <tr><td>Peligro de atraso en cuotas</td><td></td></tr> <tr><td>Peligro de mora</td><td></td></tr> <tr><td>No recuperación del crédito</td><td></td></tr> <tr><td>Otro _____</td><td></td></tr> </table>	Peligro de atraso en cuotas		Peligro de mora		No recuperación del crédito		Otro _____		<p><b>Condiciones de refinanciamiento sugeridas:</b></p> <table border="1" data-bbox="717 1255 1330 1486"> <tr><td align="center" colspan="2"><b>Condiciones de refinanciamiento</b></td></tr> <tr><td>Monto del refinanciamiento</td><td></td></tr> <tr><td>Plazo</td><td></td></tr> <tr><td>Monto de la cuota</td><td></td></tr> <tr><td>Tasa de interés</td><td></td></tr> </table>	<b>Condiciones de refinanciamiento</b>		Monto del refinanciamiento		Plazo		Monto de la cuota		Tasa de interés			
Peligro de atraso en cuotas																					
Peligro de mora																					
No recuperación del crédito																					
Otro _____																					
<b>Condiciones de refinanciamiento</b>																					
Monto del refinanciamiento																					
Plazo																					
Monto de la cuota																					
Tasa de interés																					

**Responsable**

**Prestatario**

4. Adicionalmente, el seguimiento del crédito, debe contemplar en su instrumentación la aplicación de índices de calidad de cartera, que se refieren a los indicadores que señalan las características de la cartera de clientes del rubro ganadero por créditos, con respecto a la mora. Estos indicadores se

pueden calcular a partir de la base de datos existente en la entidad de microfinanzas. Algunos de estos índices son:

- Monto de Cartera sin problemas de mora
- Monto de Cartera en Mora
- % de Cartera sin problemas de mora
- % de Cartera en Mora

Estos indicadores son solamente referenciales y representan un ejemplo sobre como se puede medir la calidad de la cartera de la entidad de microfinanzas.

Un reporte de índices de calidad de cartera puede tener el siguiente formato:

### **FORM. S – 008      INFORME DE ÍNDICES DE CALIDAD DE CARTERA**

Elaborado a fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

<b>COD</b>	<b>INDICES</b>	<b>RESULTADOS</b>
	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.

#### **Responsable**

5. Reporte de vigencia de garantía. El reporte de vigencia de garantía, representa la detección de problemas en cuanto a la vigencia de las garantías presentadas por el deudor. Ver FORM. S – 009.

**FORM. S – 009      REPORTE DE VIGENCIA DE GARANTÍAS PYME**

Elaborado a fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

<b>Cod</b>	<b>Cliente</b>	<b>Monto de crédito</b>	<b>Tipo de garantía</b>	<b>Vigencia del Garante</b>	<b>Causas de no vigencia</b>
			Garantía personal Co-deudor Capital – Insumos Hipotecaria	SI NO	Ausencia del garante. Venta de la propiedad Cambio de dirección. Otros:

**Responsable**

6. Reporte de calificación de cartera. Se sugiere que la entidad de microfinanzas como empresa comercial, realice una calificación de su cartera, en función al comportamiento de los prestatarios con respecto al riesgo que está involucrado en cada línea de crédito.

Esta calificación de los créditos puede ser elaborado por los Jefes o Encargados del área de “Créditos y Cobranzas”. Servirá a los responsables de la recuperación de la cartera de la empresa para hacer un seguimiento de los créditos que tienen un mayor riesgo involucrado. El formato es el siguiente:



## FORM. S – 010      REPORTE DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

Elaborado a fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

COD	Calificación Cliente	Monto del Crédito	Riesgo Calificación	Motivos que explican el riesgo involucrado
	Alta Rotación Rotación media Baja rotación		Alto Regular Bajo	- Crisis en las operaciones del negocio. - Capacidad de gestión del negocio - Aspectos del mercado - Situación financiera del negocio.

### Responsable

Como se puede observar la calificación de clientes del rubro ganadero, se realiza en base al record de pago de cuotas e intereses del crédito.

7. Matriz de Cobranzas. La 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 se lo presenta en el archivo de anexos bajo la denominación “Matriz de Cobranzas”. ANEXO 6.

Como se pudo evidenciar, en la descripción de actividades, en la etapa de seguimiento del crédito, el control interno de las operaciones crediticias se efectiviza en la medida en que evolucionan las actividades operativas.

En esta etapa se deben realizar diversas actividades de control interno, como ser:

1. Seleccionar un grupo de cuentas de crédito y verificar el seguimiento realizado, tomando nota de irregularidades como ser:
  - Existencia de créditos con una o varias cuotas no canceladas.

- Créditos a los cuales no se realizaron visitas de mantenimiento para la identificación temprana de problemas.
  - Créditos en los que habiéndose identificado algún problema, no se realizó el análisis del problema y sus posibles implicaciones en el repago del crédito.
  - Revisar e identificar créditos asignados en los cuales no se hubiera realizado constitución de garantías, cuando las operaciones crediticias se hubieran realizado exclusivamente con garantías personales, o estas formen parte importante de garantías mixtas.
  - Revisar e identificar créditos asignados en los cuales no se hubiera realizado la correspondiente revisión y verificación de la documentación de la solicitud de crédito.
  - Asegurarse de que todos los créditos asignados, tengan la respectiva autorización de desembolso, registrando los casos en los que se haya desembolsado fondos sin la respectiva orden de desembolso.
2. Identificar casos de operaciones crediticias en las cuales se hubieran detectado problemas y no se haya realizado el reporte de vigencia de garantías. Registrando los casos en los cuales falta este reporte y los casos en los que sí se hubiera realizado este proceso.
  3. Evaluación de la utilidad de los indicadores de calidad de cartera. No solamente medirlos, sino considerar su utilidad y funcionalidad.
  4. Generación de indicadores complementarios de la calidad de cartera de créditos. Estudiar e implementar nuevos indicadores de acuerdo a la evolución de las operaciones.

### **7.3.5. Castigo del crédito**

En esta fase del proceso de crédito, se realiza un seguimiento de los prestatarios del crédito que por una razón u otra no han podido cumplir con su plan de pagos, por lo

que es necesario, castigar estos créditos, de acuerdo al siguiente formulario. FORM. C – 001.

### FORM. C – 001      CASTIGO DE CRÉDITOS

Elaborado a fecha: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_

COD	Monto del Crédito	Categoría de Castigo	Cuotas no canceladas	Motivo del castigo de crédito

#### Responsable

En esta fase el control interno se concentra en la verificación de las operaciones crediticias, ya sea por muestreo, por operaciones que implican montos significativos u otros criterios que puedan surgir como consecuencia de instrucciones específicas de la máxima dirección de la entidad de microfinanzas, las cuales figuren como créditos castigados, que deben estar respaldadas por el informe de castigo de créditos (FORM C-001).

#### **7.4. EL CONTROL INTERNO EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS DE LA ENTIDAD DE MICROFINANZAS**

Gran parte de la propuesta realizada hasta el momento se concentra en las operaciones de crédito referentes al cumplimiento de la normativa crediticia vigente. Sin embargo, el control interno referido al cumplimiento de las políticas de la entidad de microfinanza requiere de análisis complementario. Estos son los siguientes:

1. Beneficiarios del crédito. Considerando que las entidades de microfinanzas se encuentran dirigidas preferentemente a beneficiar con recursos financieros a

través de operaciones crediticias a determinados sectores de la población, es necesario realizar un informe sobre el tipo de unidades productivas a las cuales se dirigen las operaciones crediticias de la entidad de microfinanzas, a través de un informe de concentración del crédito. Ver FORM P-001

## FORM P-001      CONCENTRACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

Fecha: \_\_\_\_\_ Responsable del informe: \_\_\_\_\_

Período del informe. Del: \_\_\_\_\_ Al: \_\_\_\_\_

Concepto	Cartera			Total
	MyPE	PYME	Otros	
Cantidad de beneficiarios				
% de beneficiarios				
% de montos involucrados				

### Responsable del Informe

Este informe puede ser preparado por el Jefe de Crédito de Agencia o Regional de la entidad de microfinanzas, y permite establecer claramente el cumplimiento de las políticas de la entidad de microfinanzas.

En esta fase el control interno consistirá en informar acerca del cumplimiento de las políticas de la entidad de microfinanzas, para ello se debe controlar o verificar:

1. La existencia de informes de concentración de cartera periódicos. Anotando o registrando períodos faltantes de informes de concentración de cartera.
2. Analizar resultados de la concentración de cartera por agencias, regiones, montos significativos, número de beneficiarios, etc., registrando resultados importantes.

3. Elevar informes de control interno sobre concentración de cartera por agencias, por regiones, por montos, etc., de acuerdo a requerimientos de la máxima dirección.

#### **7.5. CONTROL INTERNO DE OPERACIONES CREDITICIAS RELACIONADAS CON CONVENIOS CON PROVEEDORES DE RECURSOS FINANCIEROS**

El control interno de las operaciones crediticias, relacionadas con convenios con proveedores de recursos financieros, se realiza a través de los siguientes instrumentos:

1. Cumplimiento de cobertura de beneficiarios del crédito. Es decir, este aspecto del control interno se encuentran muy relacionado con el de las políticas de la propia entidad de microfinanzas, el cual se analizó en la sección anterior, y en gran medida se lleva a cabo cuando se cumple con las políticas de la entidad, ya que los convenios se realizan con entidades proveedoras de recursos financieros que tengan a su vez políticas y objetivos afines a los de la entidad de microfinanzas.

En este caso el control interno se debe llevar a cabo un desglose de la cartera, por proveedor financiero, de manera que se pueda evidenciar el cumplimiento de convenios con cada entidad.

Para llevar a cabo este análisis se propone el siguiente formato de análisis de cartera por cada proveedor de recursos financieros, el cual consiste en la elaboración de informes periódicos de desglose de cartera por cada entidad financiera, de modo que se pueda extraer conclusiones por cada entidad financiera proveedora de recursos financieros. Ver FORM P-001

## FORM P-001 DESGLOSE DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

Fecha: \_\_\_\_\_ Responsable del informe: \_\_\_\_\_

Período del informe. Del: \_\_\_\_\_ Al: \_\_\_\_\_

Concepto	Cartera Entidad Proveedoradora 1			Total
	MyPE	PYME	Otros	
Cantidad de beneficiarios				
% de beneficiarios				
% de montos involucrados				
Comentarios				
Concepto	Cartera Entidad Proveedoradora 2			Total
	MyPE	PYME	Otros	
Cantidad de beneficiarios				
% de beneficiarios				
% de montos involucrados				
Comentarios				
Concepto	Cartera Entidad Proveedoradora ... n			Total
	MyPE	PYME	Otros	
Cantidad de beneficiarios				
% de beneficiarios				
% de montos involucrados				
Comentarios				

**Responsable del Informe**

2. El otro instrumento de control interno se refiere a los resultados cuantitativos de las operaciones crediticias, desglosadas por entidad proveedoradora. Este instrumento permitirá medir la cartera de créditos y sus respectivos resultados, para efecto de consolidaciones posteriores. Este formato al igual que el FORM

P-001, es preparado por el jefe de agencia o regional de la entidad de microfinanzas. Ver FORM P-002

**FORM P-002      DESGLOSE DE CARTERA DE CRÉDITOS POR PROVEEDOR  
DE RECURSOS FINANCIEROS**

Fecha: \_\_\_\_\_ Responsable del informe: \_\_\_\_\_

Período del informe. Del: \_\_\_\_\_ Al: \_\_\_\_\_

Concepto	Desglose de Cartera			Total
	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor .. n	
Cantidad de beneficiarios				
Montos involucrados en operaciones crediticias				
Intereses generados en operaciones crediticias				
Utilidades generadas para cada proveedor de recursos				
Comentario general:				

**Responsable del Informe**

En esta etapa, el control interno, también se orienta a la verificación y seguimiento de los resultados de las actividades crediticias, es decir, verificar que la información consignada, esté documentada y sea correcta para las posteriores conciliaciones con cada entidad financiera proveedora.

**7.6. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Después de haber implementado el control interno de las actividades crediticias para el rubro de ganadería, se procede a la evaluación del mismo en base a un análisis de riesgo de la cartera de créditos otorgados al rubro ganadero. Si el riesgo de la cartera de créditos otorgados al rubro ganadero, se encuentra por encima de los límites que

se establecen en las políticas de crédito o en las normas establecidas por la ASFI, la evaluación es negativa, en caso contrario, la evaluación de la instrumentación sería positiva. Esta evaluación se realizaría con el Informe de Evaluación del control interno de operaciones crediticias ganaderas de la entidad de microfinanzas.

### **7.7. RETROALIMENTACIÓN**

Luego de evaluar los resultados del control interno del crédito ganadero, se pueden dar varias acciones de retroalimentación como resultado de una evaluación negativa de los instrumentos empleados en el crédito ganadero, que básicamente están orientados a reformular, fortalecer o retirar instrumentos de control interno de operaciones crediticias ganaderas.

Asimismo se pueden crear y/o adaptar documentos adicionales para mejorar el control interno de las entidades de microfinanzas, en sus actividades crediticias relacionadas con el crédito ganadero, tal como se hizo para la formulación de la presente propuesta. Ver ANEXO 7.



## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue *“Desarrollar un sistema de control interno en operaciones de crédito agropecuario en el área rural del departamento de La Paz, para las entidades de microfinanzas, presentes en esta región, que permita una incidencia favorable en la recuperación de capital e intereses en los créditos otorgados.”*

En la propuesta se propuso un sistema de control interno en operaciones de crédito agropecuario basado en el proceso de tramitación, asignación y seguimiento del crédito otorgado a unidades productivas ganaderas. Se optó por una propuesta de este tipo, porque el control interno sugerido va cubriendo las diferentes etapas del proceso, en el que se van identificando implícitamente los riesgos involucrados en el proceso de otorgación del crédito de las entidades de microfinanzas para actividades ganaderas en el Altiplano del Departamento de La Paz. La propuesta planteada tiene una sección dedicada a evaluar y retroalimentar la instrumentación propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos.

También es necesario establecer que los instrumentos propuestos, consideran implícitamente, las normas de prudencia de Basilea II.

Las conclusiones sobre los objetivos específicos son las siguientes:

1. Analizar el proceso administrativo relacionado con la otorgación de créditos agropecuarios en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz.

En el estudio de campo se pudo identificar, todos los procesos inmersos en la otorgación de créditos de parte de las entidades de microfinanzas, que se desarrollan en el área rural del departamento de La Paz.

Estas actividades son diferenciadas de acuerdo al momento en que se encuentre el proceso de asignación y repago del crédito, incluyendo el proceso de solicitud y asignación de créditos, además de la evaluación del prestatario y de los procesos de castigo de créditos no pagos, total o parcialmente.

En la propuesta, en todos los procesos del crédito se proponen instrumentados operativos, los cuales a su vez sirven como insumos para realizar control interno en cada etapa o fase del proceso del crédito.

2. Identificar las fallas de control interno en el proceso de otorgación de créditos agropecuarios en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz

Al final del marco práctico, se realizó la identificación de las fallas de control interno que surgen como consecuencia del proceso de otorgación de créditos al sector agropecuario, para lo cual se identifican instrumentos que actualmente no se están aplicando en la entidades de microfinanzas y otros instrumentos que deberían ser incorporados para facilitar el control interno.

3. Identificar los factores que se deberían considerar en el sistema de control interno de operaciones de crédito agropecuario en las entidades de microfinanzas que atienden en el área rural del departamento de La Paz

Al inicio de la propuesta, se especifican los componentes que se deben considerar en el sistema de control interno en las operaciones de crédito ganadero en las entidades de microfinanzas, para ello se emplea un esquema de la propuesta, a partir de la cual se van especificando actividades de control interno se acuerdo a las diferentes etapas del proceso de crédito identificadas.

En cada etapa del crédito se identifican documentos e informes que son parte del sistema de control interno. Muchos de estos documentos e informes se encuentran relacionados con aspectos operativos, mientras que otros, tienen una función de control y seguimiento, que a su vez forman parte del sistema

de control interno propuesto para las operaciones crediticias con el rubro ganadero.

4. Diseñar un Sistema de Control Interno eficiente de las operaciones de crédito ganadero para las entidades de microfinanzas del área rural del departamento de La Paz.

En la propuesta, se ha realizado el diseño del sistema de control interno de las operaciones crédito ganadero, que considera los tres aspectos directamente relacionados con el control interno de actividades crediticias con el rubro ganadero. Estas son:

- Actividades de control interno de operaciones crediticias de la entidad de microfinanzas.
- Actividades de control interno relacionadas con las políticas de la propia entidad de microfinanzas.
- Actividades de control interno relacionadas con los convenios de la entidad de microfinanzas con entidades financieras proveedoras de recursos financieros.

Estas características configuran un sistema de control eficiente ya que considera los diversos componentes del crédito rural destinado a favorecer actividades ganaderas.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

Considerando la importancia estratégica del rubro de ganadería para la producción y seguridad alimentaria, las entidades de microfinanzas, tienen el reto de apoyar e incentivar el desarrollo del sector ganadero, es necesario que la propuesta de instrumentación goce de un respaldo pleno de la Alta Dirección; es decir, de los socios – accionistas de las entidades de microfinanzas.

Para profundizar en la temática de estudio, se sugiere plantear estudios adicionales relacionados con el aspecto administrativo y de sistemas que permita la realización de

acciones coordinadas desde la oficina central, relacionados con los Jefes o Encargados de créditos de las entidades de microfinanzas en las diferentes oficinas o agencias regionales.

Las actividades necesarias para llevar a cabo un proceso de instrumentación de los prestatarios de unidades productivas ganaderas, requiere de un proceso especializado, planificado en varias etapas, reflejado en la propuesta, que debe ser realizado con la participación de ejecutivos de la entidad de microfinanzas, del más alto nivel.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS, TEXTOS DE CONSULTA, ARTÍCULOS Y ENSAYOS

Avalos, Ignacio, ***Aproximación a la Gerencia de Tecnología en la Empresa. Papel de Trabajo***, Ediciones IESA, Caracas, 1992.

Bellido S., Pedro. ***Administración del Crédito***, Ed. Continental S.A., México D.F., 2002.

Bertalanfy, Ludwig Von, ***Teoría General de los Sistemas***, Publicaciones México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

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

Briceño, Atilio. ***Formas de Financiamiento a corto y largo plazo***, Ed. NHK, México, 2007.

Cepeda Alonzo, Gustavo. ***Auditoría y control interno***. Ediciones McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia. 1997.

Centellas España Rubén, ***Auditoría Operativa***, Ed. Venegas, La Paz, 1996.

Chiavenato, Adalberto, ***Introducción a la Teoría General de la Administración***, Ed. McGraw-Hill, México, 1998.

Franklin, Benjamín E. ***Auditoría Administrativa***, Ed. McGraw-Hill, México D.F., 2001.

García, Humberto. ***Normas de Auditoría Interna (NIA). Teoría y aplicación***, Ed. Diana, Buenos Aires, 2002.

García, Víctor y Maza, Luis. ***Evolución reciente del crédito. Efectos sobre el ciclo económico***, Ed. Pirámide, Madrid, 2005.

Gitman, Lawrence. ***Fundamentos de Administración Financiera y Crediticia***, Ed. McGraw-Hill, México, 2004.

Informe COSO. **Los nuevos conceptos del control interno**, Ediciones: Diaz de Santos S.A. Madrid – España. 1997.

Instituto de Auditores Internos (I.A.I). **Principios de Auditoría Interna**, Pub. IAI, New York, 2003.

Ivancevich John, Lorenzi Paul, Skinner Stephan y Crosby, Phillip. **Gestión: Calidad y Competitividad**, Ed. Prentice Hall – Hispanoamericana, México, 1997.

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

Jonson Richard A., Kast Fremont y James E. R., **Designing Management Systems**, New York, John Wiley & Sons, 1968.

Loma G., Gaston y Centellas, Rubén. **Manual de Auditoría Operativa**, Talleres Gráficos de EMEGE. España.

Muñoz, Carlos. **Principios de Auditoría**, Ed. Legis, México, 2002..

Nadjordf, Guss. **El COSO y el ERM – COSO. Herramientas de Gestión Empresarial**, Ed. Thompson & Wesley, Barcelona, 2011.

Rodríguez R., Omar M. **El crédito. Teoría y Modelos**, Revista Investigaciones Europeas en Banca y Finanzas, Madrid, 2008, Vol. 3.

Sánchez Guzmán, Juan R.; **Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales**. Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1995.

Terrazas, Walter. **Auditoría: Principios y Procesos**, Ed. Thompson, México, 2004.

Zuazo, Lidia. **Papeles de Trabajo de Auditoría Externa, Interna y Gubernamental**, Ed. Presencia, La Paz, 2003.

## **PÁGINAS WEB**

Gilbert Alexis Garcia Bahena E-mail.- [siccca\\_gilbert@hotmail.com](mailto:siccca_gilbert@hotmail.com). Septiembre 2006.

Oscar Quintero [oscarritch@aroba@hotmail.com](mailto:oscarritch@aroba@hotmail.com)

## **NORMAS LEGALES**

República de Bolivia; **D.S. No. 26065**, de 2 de febrero de 2001.

República de Bolivia. **Ley de Bancos y Entidades Financieras**, Ley No. 1488, promulgada el 14 de abril de 1993.

Manual de Normas de Auditoría Gubernamental. Resolución CGR/026/2005. La Paz, 24 de febrero de 2005.

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). **Recopilación de Normas y Entidades Financieras**, Pub. ASFI, La Paz, 2012. Normas específicas:

SB/333/00 (11/00) Modificación 2 SB/492/05 (03/05) Modificación 8 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 14

SB/413/02 (11/02) Modificación 5 ASFI/023/09 (12/09) Modificación 11

ASFI Normas específicas: Circular SB/291/99 (01/99) Inicial. SB/332/00 (11/00) Modificación 1. SB/333/00 (11/00) Modificación 2. SB/492/05 (03/05) Modificación 3. ASFI/009/09 (07/09) Modificación 4

Circular SB/291/99 (01/00) Inicial ASFI/009/09 (07/09) Modificación 5

SB/494/05 (04/05) Modificación 4 ASFI/119/12 (04/12) Modificación 9

Circular ASFI/119/12(04/12) Inicial. SB/347/01 (05/01) Modificación 3

ASFI/119/12 (04/12) Modificación 15