

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



P.E.T.A.E.

**“DISEÑO DE UN PROCESO OPERATIVO PARA
EL DESPLAZAMIENTO Y VENTA DE
PRENDAS EN GARANTÍA”**

POSTULANTE:
MARIA DAISY GRETSEL WUNDER SALINAS

TUTOR:
LIC. MÓNICA SORIANO LÓPEZ

LA PAZ – BOLIVIA
2004

**TESIS PARA LA TITULACION EXCEPCIONAL DE ANTIGUOS EGRESADOS
"PETAE"**

**DISEÑO DE UN PROCESO OPERATIVO PARA EL
DESPLAZAMIENTO Y VENTA DE PRENDAS EN GARANTIA**

CASO LOS ANDES S.A. FFP

PARTE I

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACION DEL TEMA	2
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1. Definición del Problema.....	6
2. Justificación del Problema.....	6
IV. FORMULACION DE LA HIPOTESIS.....	7
1. Variable Dependiente	7
2. Variable Independiente	7
3. Variable Moderante	7
V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	8
1. Objetivo General	8
2. Objetivos Específicos	8
VI. LIMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....	8
1. Ámbito Geográfico	9
2. Ámbito Económico	9

PARTE II
MARCO TEORICO

	Página
I. VARIABLE DEPENDIENTE.- RECUPERACION DE CREDITOS EN MORA	11
II. VARIABLE INDEPENDIENTE.- FALTA DE PROCEDIMIENTOS DE DESPLAZAMIENTO Y VENTA	12
III. LEYES Y NORMATIVA.....	12
1. Código Civil	14
2. Código de Comercio	15
3. Código de Procedimiento Civil	16
4. Ley de Bancos y Entidades Financieras y normas reglamentarias de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras	17
5. Tecnología Crediticia de Los Andes FFP	22
IV. MODELO DE DIAGNOSTICO EMPLEADO	23

PARTE III
MARCO PRÁCTICO

I. TIPO DE INVESTIGACION	27
II. METODO DE INVESTIGACION	27
III. TECNICAS DE INVESTIGACION PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION	28
1. Cuestionario	28
IV. PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.....	31

1. Encuesta a Jefes de Agencia y Gerente Regional 31

2. Relevamiento de Información de Bienes Desplazados 35

V. CONCLUSIONES36

PARTE IV
PROPUESTA

I. ESTIMULOS PROPUESTOS 43

II. NORMA TRANSITORIA..... 48

III. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA..... 63

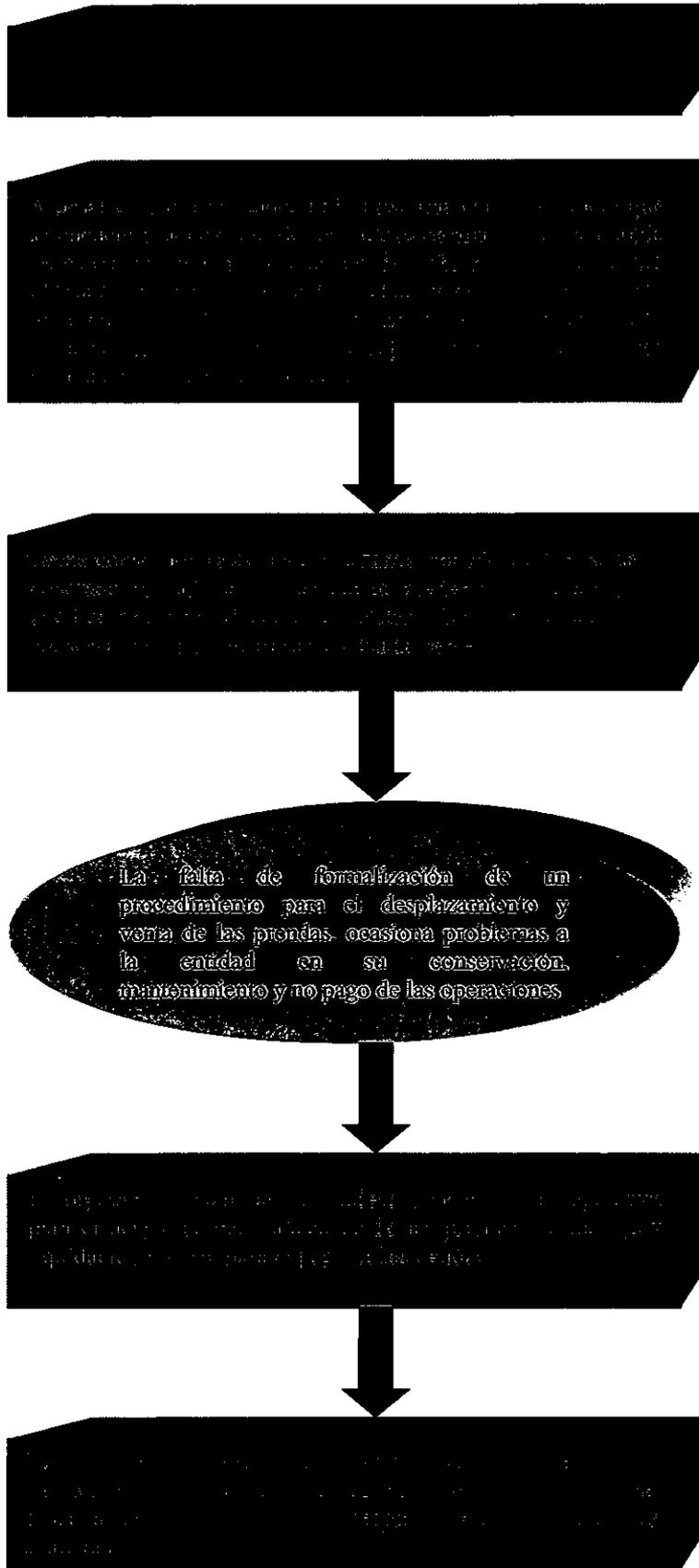
IV. PROCESOS DE IMPLEMENTACION..... 67

V. REQUISITOS DE IMPLANTACION 67

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



**TESIS PARA LA TITULACION EXCEPCIONAL DE ANTIGUOS EGRESADOS
“PETAE”**

**DISEÑO DE UN PROCESO OPERATIVO PARA EL
DESPLAZAMIENTO Y VENTA DE PRENDAS EN GARANTIA**

CASO LOS ANDES S.A. FFP

PARTE I

I. INTRODUCCIÓN

Las entidades de intermediación financiera tienen como función la captación de recursos del público y la canalización de créditos mediante instrumentos crediticios a los sectores productivos, de comercio, de servicios y otros de la actividad económica.

Los créditos son otorgados en función del análisis de la capacidad de pago del solicitante, su solvencia económica y sus antecedentes crediticios, estos últimos verificados con relación al cumplimiento de pago en entidades financieras, y otras como ser de servicios, comercio, industria, y actividades particulares; para realizar este análisis se toman en cuenta los estados financieros e informes de bases de datos especializadas en este tipo de información. La forma de análisis difiere en alguna medida en función del mercado objetivo de la entidad financiera y de su propia tecnología crediticia.

Uno de los componentes tanto en el análisis crediticio como en la instrumentación es la garantía del crédito o también llamado colateral, esta se define como la fuente alternativa de pago de la obligación, en caso de que se presentaren dificultades con la fuente primaria. Dentro de los tipos más comunes de garantía se pueden mencionar las garantías personales o patrimoniales, que son aquellas que se instrumentan mediante la firma en los documentos de crédito de un tercero, sea este persona natural o jurídica, que en forma solidaria y mancomunada, comprometiendo su patrimonio para el pago de las obligaciones. Otro tipo de garantía común es la hipotecaria que puede estar conformada por inmuebles, vehículos, maquinaria o cualquier otro tipo de activo susceptible de inscripción en el registro

pertinente, como ser Derechos Reales, Tránsito o Fundempresa, éste último es utilizado para personas jurídicas o empresas.

Un tercer tipo de garantías comúnmente utilizadas en el sistema financiero y en especial por las entidades de microfinanzas es la garantía prendaria que es aquella que está constituida por bienes muebles o mercadería, las que en caso de pertenecer a personas naturales, no pueden ser objeto de registro, estas garantías se encuentran detalladas en el instrumento crediticio o contrato.

Ante el incumplimiento de pago por parte del deudor y falta de capacidad o voluntad de pago, se toman acciones sobre las garantías ya sea mediante la cobranza prejudicial (acciones de cobranza previas al juicio) o la cobranza judicial (mediante demanda presentada ante los tribunales) para inducir al pago del crédito, es en esta instancia que, a través de la cobranza extrajudicial (gestiones de cobro en las etapas prejudicial y judicial), se procede al desplazamiento de los bienes otorgados en garantía prendaria. En principio como una presión psicológica para el pago y transcurrido el tiempo en una forma objetiva de pago a través de la venta de los bienes desplazados.

La presente investigación pretende analizar herramientas que faciliten el control y venta de prendas desplazadas de las operaciones en mora de microcrédito mediante la elaboración de un procedimiento que defina acciones y tareas acordes con las políticas internas de Caja Los Andes, considerando para los fines de esta investigación, a la oficina regional La Paz como el sujeto de estudio; todo ello dentro del marco normativo de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y de las Leyes vigentes en el país .

El objeto de este análisis es el de evitar pérdidas por irrecuperabilidad de las operaciones crediticias, tomando como herramienta alternativa de recuperabilidad el desplazamiento de prendas y evitar gastos innecesarios emergentes del mantenimiento y la pérdida de valor de los bienes por la demora en su liquidación.

II. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La cartera en mora en el sistema financiero en general ha tenido un incremento considerable en los últimos años; entre algunos de los factores más notorios se pueden mencionar: La situación económica actual, la competencia entre entidades financieras y un excedente de liquidez en el pasado que en cierta medida llevó a las entidades a flexibilizar sus políticas o ingresar en mercados de mayor riesgo crediticio.

Esta situación ha tenido como consecuencia una reacción de mayor prudencia en el sistema financiero nacional y por consiguiente un achicamiento de su cartera y nivel de negocios, situación que se presenta de manera especial en las entidades bancarias comerciales. Las instituciones de microfinanzas han tenido un comportamiento diferente, ya que en la mencionada etapa presentan más bien un crecimiento, que es explicado por el mercado al que están orientadas y fundamentalmente por la tecnología crediticia de análisis que poseen. La cartera en mora de las Instituciones de microfinanzas es menor a la de las entidades bancarias, tanto en términos absolutos como en porcentaje sobre su cartera.

El entorno en el que se mueven las finanzas en el país no es favorable y ha llevado a que las instituciones financieras asuman medidas de mayor prudencia, llegando incluso en algunos casos a modificar sus políticas, revisar el mercado objetivo al que estuvieron tradicionalmente abocados y a utilizar diferentes herramientas para controlar los niveles de mora. Se han utilizado diversos métodos de cobranza tanto judiciales como extrajudiciales como instrumentos de presión a los garantes y/o la liquidación de las garantías para el repago de los créditos.

En el presente trabajo se analizará precisamente una de esas herramientas de cobranza, que es utilizada en forma extrajudicial y que está constituida por el desplazamiento de las prendas, en especial aquellas que el cliente declaró en el momento del análisis y otorgamiento del crédito como garantía del mismo. Por su naturaleza, tanto jurídica como de instrumentación, si no es llevada de una manera adecuada podría implicar riesgos de

irrecuperabilidad de los créditos y posiblemente contingencias judiciales y extrajudiciales para la entidad de no reglamentar un manejo adecuado. Por consiguiente se está analizando un problema latente que podría presentar mayores consecuencias en el futuro, si no se toman las precauciones consiguientes.

Una descripción resumida de lo que significa el desplazamiento de las prendas, permitirá conocer mejor el problema que se está enfocando:

El desplazamiento de prendas consiste en que la entidad acreedora, ya sea ante el incumplimiento del crédito o con el fin de proteger sus derechos de recuperación del mismo, reclama al deudor la entrega en calidad de depositario de la mercadería o bienes que hubieran sido dados en garantía por el crédito, ante lo cual y de pleno derecho contractual, las prendas son desplazadas a depósitos controlados o de propiedad de la entidad acreedora, es en esta instancia que se debe tener la documentación en orden y el procedimiento claramente definido, ya que, como se verá más adelante, existen obligaciones y derechos para un depositario así como para el depositante; por lo tanto el depositario o en este caso el acreedor tiene que realizar el mantenimiento y conservación de los bienes no solo porque legalmente le corresponde sino porque ya ante estas circunstancias, la recuperación del crédito puede estar en gran medida apoyada en la liquidación de los bienes desplazados.

Con el objeto de focalizar el problema y tener una mayor objetividad, el trabajo de investigación será realizado sobre Los Andes S.A. FFP, oficina La Paz, que si bien presenta índices bajos de mora, utiliza el desplazamiento de prendas en garantía como una herramienta de recuperación de créditos y presión psicológica para el pago. La falta de formalización en el proceso y de definiciones claras ha ocasionado que se tenga bienes en depósitos que no han sido reclamados por los deudores, las obligaciones se mantienen impagas y en algunos casos se podría producir el deterioro de las prendas.

Como una utilidad adicional para el Fondo Financiero Privado se ve que ante la proyección que este tiene de convertirse en Banco, uno de los requerimientos de la Superintendencia

de Bancos y Entidades Financieras es, que se tengan los procedimientos y controles internos claramente identificados y definidos.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Andes S.A. FFP tiene un stock de prendas cuyo desplazamiento fue realizado debido a la mora de las operaciones. En la generalidad de los casos las deudas no han sido pagadas y tampoco las prendas han sido reclamadas por sus propietarios. Al ser Los Andes depositario tiene la obligación legal de su mantenimiento y conservación, aspecto que implica costos y riesgos para la entidad.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

Al no poder ser vendidos los bienes dados en prenda y que se encuentran desplazados, no cumplen el objetivo de recuperación de las operaciones crediticias de microcrédito en mora de Los Andes S.A. FFP Regional La Paz, consecuentemente los riesgos de pérdida de valor de los bienes, costos de mantenimiento, irrecuperabilidad del crédito y finalmente reclamos que se podrían tener por parte de los deudores por el deterioro de los bienes, constituyen el problema a ser analizado.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio pretende utilizar elementos prácticos y teóricos para el desarrollo de instrumentos de desplazamiento de prendas, control de inventarios, conservación y criterios que permitan la venta rápida y eficiente de los bienes, bajo la responsabilidad de cada una de las Agencias de Los Andes en la regional La Paz.

Como parte del trabajo, se definirán las responsabilidades del personal involucrado en las diferentes etapas del mencionado procedimiento.

Dada la justificación y con el fin de analizar el problema, se realizó una investigación a

través de entrevistas dirigidas al personal involucrado en el desplazamiento de prendas de Los Andes S.A. FFP. de la Regional La Paz, así como el relevamiento de la información pormenorizada de los bienes en actual existencia, indagando sobre los motivos por los cuales no hubieran sido vendidos o no hubieran podido ser vendidos.

Los resultados del estudio servirán para el desarrollo de una metodología que permita extender la norma a las otras agencias de Los Andes en el resto del país, tratando de esta manera de dar solución a un problema que se podría presentar a nivel nacional.

IV. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

La falta de formalización de un procedimiento para el desplazamiento y venta de prendas dejadas en garantía es una de las causas para que no se logre la recuperación en efectivo de créditos en mora.

1. VARIABLE DEPENDIENTE

Recuperación de créditos en mora.

2. VARIABLE INDEPENDIENTE

La falta de formalización de un procedimiento para el desplazamiento y venta de prendas.

3. VARIABLE MODERANTE

LOS ANDES S.A FFP, entidad abocada a las microfinanzas, con oficinas ubicadas en casi todo el territorio Nacional, oficina en análisis Regional La Paz.

V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo procedimental operativo para el desplazamiento adecuado de las prendas, su manejo y liquidación.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plantear un marco conceptual básico referido a las Prendas y el Desplazamiento.
- Realizar el relevamiento de información de los bienes desplazados de las ocho Agencias de la ciudad de La Paz de Los Andes.
- Aplicar cuestionarios elaborados específicamente para obtener información de parte de los Jefes de Agencia, sobre el procedimiento que utilizan para el desplazamiento de prendas, su almacenamiento, mantenimiento y venta.
- Realizar investigación de campo para identificar el estado de las operaciones que dieron origen al desplazamiento de las prendas.
- Determinar mediante un estudio de campo la forma, cantidad y tipo de prendas desplazadas en Los Andes, el procedimiento utilizado para ello así como la utilidad y alcances del mismo.
- Identificar la percepción de responsabilidad en el proceso de desplazamiento y venta de las prendas.

VI. LÍMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

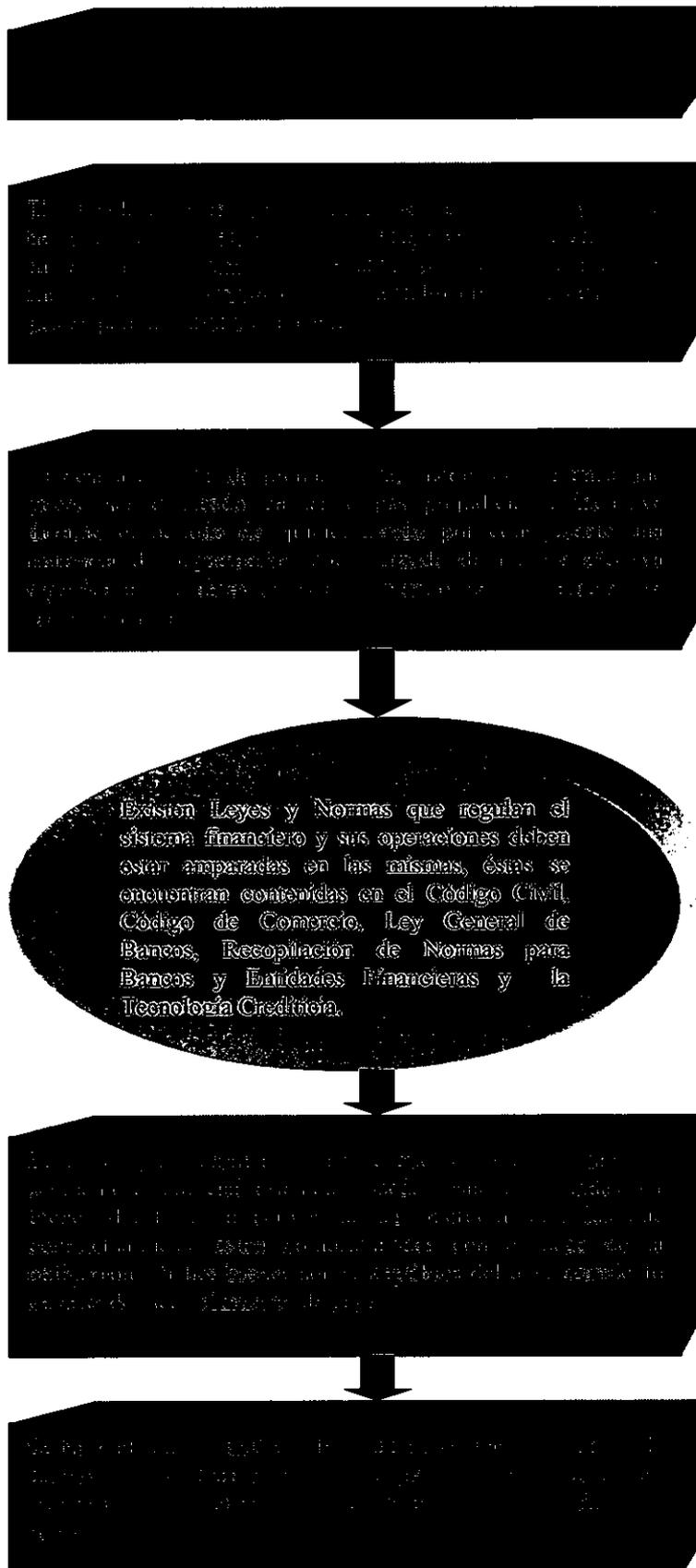
La investigación será realizada en las ocho agencias de Los Andes S.A. FFP de la ciudad de La Paz, realizando un trabajo de campo a través de encuestas a los Jefes de agencias y al Gerente Regional, se realizará también un análisis del estado actual de las prendas desplazadas en cuanto al estado de las obligaciones, la forma de desplazamiento, su estado de conservación, su almacenamiento, el estado legal de las operaciones y las estrategias empleadas para la venta.

1. ÁMBITO GEOGRÁFICO

El estudio tomó en cuenta a clientes de Los Andes S.A. FFP atendidos en sus diferentes agencias ubicadas en la ciudad de La Paz, se tomó éste ámbito, debido a que en dicha ciudad se encuentra la mayor concentración de operaciones de la entidad y a que dicha muestra constituye una muestra representativa para su inferencia al resto de las agencias en el país.

2. ÁMBITO ECONÓMICO

El análisis se centró en una institución regulada especializada en microfinanzas (Los Andes S.A. FFP), cuyo mercado objetivo está dirigido a microempresarios de distintos sectores económicos.



PARTE II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico a ser analizado en el presente trabajo, es el relativo a la función que cumplen las prendas en el proceso crediticio en su conjunto, las normas legales y reglamentarias respecto a las garantías prendarias, el rol, obligaciones y derechos de los depositarios y la descripción y justificación del modelo teórico de diagnóstico de causa efecto, herramienta con la cual, en base al relevamiento de información, se sistematizará el análisis del problema, identificando las causas que producen el resultado final.

I. RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS EN MORA.-

La recuperación de los créditos en mora, en forma especial, para el caso del presente estudio, de aquellos créditos cuyas prendas han sido desplazadas, depende de manera determinante de una metodología adecuada de desplazamiento de las prendas y que se tomen en cuenta una serie de factores que hagan que los bienes desplazados puedan ser vendidos y que el monto de su venta sea apropiado a las deudas, solo así se habrá logrado que éste se convierta en una herramienta efectiva en el proceso de cobranza.

Dicha venta no puede ser realizada de manera caprichosa y al azar, pues se debe tomar en cuenta los aspectos antes señalados, para que las ventas no se conviertan en una contingencia legal para la Institución. Se analiza entonces en el presente capítulo dichos antecedentes que serán tomados en cuenta a tiempo de diseñar el proceso operativo con el fin de establecer procedimientos seguros y confiables.

II. LA FALTA DE FORMALIZACION DE UN PROCEDIMIENTO DE DESPLAZAMIENTO Y VENTA.-

La forma en la que sea manejado el procedimiento en cuestión, afectará en gran medida el resultado final, es decir el pago de las obligaciones que ocasionaron el desplazamiento de las prendas, convirtiéndose en la causa fundamental para que las prendas no sean vendidas y que no se logre el objetivo de dichas operaciones.

El desplazamiento en sí involucra aspectos legales y de procedimientos que a su vez generan obligaciones y responsabilidades para el acreedor, que en el presente caso es el que desplaza las prendas y que deben ser conocidas a cabalidad para no incurrir en falencias que puedan convertirse en contingencias para la entidad, asimismo, existen aspectos normativos internos que también deben ser considerados de tal manera que se constituya un equilibrio entre las normas internas y externas. Tomando en cuenta ambas se podrá diseñar un procedimiento adecuado.

Por consiguiente en lo que sigue de éste capítulo se realizará un análisis del marco normativo señalado, así como del modelo de diagnóstico que será utilizado para la identificación de factores que constituyen una causa para que no se logre el resultado esperado.

III. LEYES Y NORMATIVA

De acuerdo a las normas generales del Fondo Financiero Privado Los Andes y en general en las Instituciones de Microfinanzas, en lo que se refiere a la otorgación de préstamos, existen modalidades crediticias, dentro de las cuales, una de las variables señala como requisito fundamental la garantía prendaria, la que sirve como respaldo, en última instancia, para el pago de la operación, independientemente de la evaluación previa de los ingresos y de su capacidad de pago, como elemento esencial para la concesión u otorgamiento del precitado préstamo.

Es importante indicar que la obligación crediticia nace con la suscripción de un contrato, entendiéndose de manera genérica como tal a : “... un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas”¹.

En esa concepción bipartita del contrato, éste siempre presupone un intercambio o cruzamiento de prestaciones, las cuales se agotan con la realización o cumplimiento de ellas. La prestación de cada parte se estipula en favor de la otra. Por esta razón los intereses de los contratantes son opuestos y en cierta medida contradictorios o “de satisfacción contradictoria”². Además, en un contrato de mutuo, no existen sino dos partes y ese número es inmodificable, considerándose a garantes y/u otros intervinientes, como accesorios a la relación obligacional. En tal sentido, si una de los obligados transfiere o cede sus derechos a un tercero habrá una novación, subrogación u otra forma legal que mutará subjetivamente a las partes, mas no alterará la situación bilateral del contrato.

Es además importante mencionar que los contratos de préstamo normalmente tienen una cláusula específica en la que se consignan las garantías que respaldan el cumplimiento de la obligación, en este caso, que las prendas son una garantía de la operación. Asimismo, es importante destacar que los contratos de financiamiento bancario, son denominados como de adhesión, al respecto se dice entonces que quien necesita de los servicios bancarios acepta las cláusulas de sus contratos, pues para el banco son inalterables³

Finalmente, se debe precisar que normativamente estos contratos se encuentran de manera general previstos en el Código Civil y de manera específica en el Código de Comercio; además, enunciados de manera particular en la Ley de Bancos y Entidades Financieras, así como en algunos Reglamentos emitidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades

¹ Obligaciones y Contratos Mercantiles, Narváez García, José Ignacio, pag. 30

² Libro citado pág 31

³ Libro citado. pág 31

Financieras, debiendo estudiarse algunos aspectos jurídicos para lograr la comprensión cabal e integral del caso en estudio.

1. CÓDIGO CIVIL

El Código Civil a más de prever la relación contractual, prescribe los siguientes aspectos jurídicos: Bienes, Mutuo, Prenda, Depósito y la Garantía Patrimonial de los derechos de los acreedores, temas que ineludiblemente serán analizados en el presente trabajo.

Según el Código Civil se define a los bienes como “las cosas materiales e inmateriales que pueden ser objeto de derechos”⁴. Dentro de los bienes susceptibles de prenda se tienen por naturaleza propia a los bienes muebles, descartándose de llano a los inmuebles.

Se entienden por bienes muebles, todos aquellos que por exclusión no se comprenden dentro de los bienes inmuebles; entiéndase como inmueble a la tierra y todo lo adherido a ella en forma natural o artificialmente. Por consiguiente todos los otros bienes, se considerarán muebles, incluyéndose las energías naturales controladas por el hombre⁵. Para una mayor aclaración se debe indicar que como mueble se entiende todo aquello que puede ser desplazado, por consiguiente son susceptibles de conformar garantías que el prestatario presta a la entidad que le otorga un préstamo.

De otra parte, se entiende como Mutuo al préstamo de cosas fungibles que el deudor está obligado a devolver al acreedor en cosas de igual género, cantidad y calidad⁶. Esta situación no es sino una forma de préstamo que para el caso, luego tiene su complemento al preverse de manera concreta el mismo en el Código de Comercio.

A su vez la prenda que puede efectuarse con desplazamiento y sin desplazamiento, no es sino una forma de pignoración de bienes muebles, créditos y otros derechos; es decir, de

⁴ Código de Comercio – Morales Guillén, Carlos - Editorial Gisbert La Paz, 1999, pág. 225

⁵ Obra citada (4) pág. 194

⁶ Código de Comercio – Morales Guillén, Carlos – Editorial Gisbert La Paz 1991 Tomo 2 pág. 1162

entregar un bien (en este caso mueble) mediante un contrato, para garantizar el cumplimiento de una obligación⁷

Con relación al depósito únicamente se deberá dejar establecido que para el caso de que el acreedor se convierta en depositario de la prenda, además adquirirá obligaciones de conservación y mantenimiento de la misma, máxime si se considera el interés del acreedor para fines de la recuperación de su acreencia.

Finalmente, se debe indicar que todos los bienes muebles e inmuebles presentes y futuros del deudor que se ha obligado personalmente constituyen la garantía común de sus acreedores, exceptuando los inembargables.⁸ Para el caso, se deberán considerar que los bienes constituyen la garantía de quien pueda otorgar un crédito, prescindiendo que se haya consignado de forma expresa los mismos bajo alguna forma legal, llámese hipoteca, prenda o anticresis. Sin embargo de tal generalidad, considérese a la prenda como una garantía especial que se incorpora a la generalidad de derechos de los acreedores, frente a un deudor.

2. CODIGO DE COMERCIO

Dentro del Código de Comercio boliviano, se encuentran a su vez una serie de institutos de manera simultánea a las previsiones del Código Civil, en algunos casos incluso aparentemente de forma repetitiva, sin embargo, prevén particularidades dignas de resaltar.

A tal fin, se debe precisar inicialmente que, a los negocios comerciales, se aplican supletoriamente todas las normas del Código Civil y del Código de Procedimiento Civil⁹; sin perjuicio de ello, de manera expresa se otorga al acreedor el derecho de retención sobre bienes de su deudor, siempre y cuando ellos se hallen en su poder o de los que tuviera derecho de disposición mediando para ello un título representativo y hasta que el deudor

⁷ Código de Comercio Morales – Morales Guillén, Carlos – Editorial Gisbert La Paz 1991 Tomo 2 pág. 1316 a 1320.

⁸ Código Civil pág. 1739 al 1742

⁹ Obra citada (7) pág. 787 al 790

consigne el importe de la deuda u otorgue garantía suficiente para el pago de su obligación¹⁰.

La facultad anterior, se complementa con lo señalado en el Art. 813 del mismo Código de Comercio que a su vez obliga al acreedor prendario a efectuar todos los actos de conservación de los bienes recibidos en prenda.

Posteriormente, en los artículos 878 al 897 se encuentra a la prenda; siendo importante a los fines del presente estudio, todo lo relacionado a la prenda con desplazamiento, sobre la cual, se debe destacar como importantes las siguientes características:

- Se perfecciona por el simple acuerdo de partes; es decir que no hace falta más formalidad que los contratantes, se pongan de acuerdo sobre el otorgamiento de la prenda.
- El privilegio solo nace a partir de la entrega del bien dado en prenda al mismo acreedor o a un tercero designado por las partes.
- No se requiere para su constitución de documento público, infiriéndose aunque la ley no lo indica, únicamente para fines de probanza de un documento privado y mejor si el mismo tiene reconocimiento de firmas y rúbricas.

3. CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL

De otra parte, se analizará que tanto un contrato de mutuo, cuanto la prenda que se incorporará al mismo, así como el estudio de la garantía patrimonial de los deudores, tiene por objeto el cumplimiento de la obligación, la cual en condiciones ideales se producirá a través del pago oportuno y exacto de lo debido¹¹, sin embargo, a falta de ello, el acreedor tendrá la facultad de solicitar el auxilio judicial y de perseguir los bienes dados en garantía.

¹⁰ Código de Comercio – Morales Guillén, Carlos – Editorial Gisbert pág. 826 al 829 y pág 895.

¹¹ Código Civil páginas 505 a 506.

Es en ese sentido que el Código de Procedimiento Civil prevé tres formas para demandar tal cumplimiento, mediante proceso coactivo, o a través de un proceso ejecutivo. En cualquier caso, se entenderá que la obligación deberá tener un plazo vencido, presentará liquidez y exigibilidad de la obligación y tendrá que haberse producido la caída en mora de la misma. A falta de cualquier de estos elementos, se tendría incluso que pensar en un tercer tipo procesal denominado ordinario.

La descripción de las formas procesales jurídicas antes indicadas, no serán sino mencionadas en el presente estudio y solo de manera referencial y limitada al alcance de sus objetivos.

En tal sentido, entiéndase que a través de cualquiera de estas formas procesales, cuando se demanda el cumplimiento de un préstamo o mutuo, se estará demandando el cumplimiento de un obligación de hacer; es decir, de buscar el pago de lo adeudado, para lo cual, se deberá considerar de inicio a cargo de quien se encuentra la posesión de la prenda, así como las medidas precautorias que se puedan realizar respecto a ella, para finalmente prever que en ejecución de sentencia se logre el remate de la misma y con ello el pago de la obligación, mediando en todo ello siempre la actuación procesal del ente jurisdiccional autorizado al efecto.

4. LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS Y NORMAS REGLAMENTARIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS.

La Ley de Bancos y Entidades Financieras, de manera coherente no ingresa a tratar específicamente a los mutuos con garantías hipotecarias, sino simplemente de manera genérica a las relaciones contractuales propias de préstamos y créditos, como parte de las operaciones financieras que de activo pueden realizar los entes financieros, sean estos bancarios y/o de servicios auxiliares al sistema financiero bancario.

De otra parte, tanto la Recopilación de Normas del ente regulador, cuanto el conjunto de Resoluciones emitidas por el mismo, se acogen de manera absoluta a las previsiones que al respecto de prendas tiene fundamentalmente el Código de Comercio, no existiendo sino algunas menciones de orden genérico que no alteran, modifican ni complementan absolutamente ninguna de las previsiones del citado cuerpo normativo.

La Superintendencia de Bancos y entidades Financieras de Bolivia es el ente que regula el sistema financiero en Bolivia, en el presente trabajo se tomarán en cuenta de manera especial, aquellas normas que se encuentran relacionadas con operaciones crediticias, sus definiciones y tratamiento respecto a la calificación de la cartera.

Empezaremos definiendo el significado de crédito; según lo señalado en el documento de Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, crédito “Es un activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se comprometa a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente”.¹²

Se entiende por riesgo, la probabilidad de que un determinado evento sufra condiciones adversas, por lo tanto el riesgo del crédito es la probabilidad que el deudor incumpla en su pago de la manera y en las fechas que hubieran sido pactados en el plan de pagos.

Por consiguiente la entidad financiera al otorgar un crédito a su cliente asume el riesgo de su recuperabilidad. Con el fin de identificar adecuadamente dicho riesgo, realiza una evaluación económica financiera del cliente, considerando entre otras, la información relativa a sus ingresos, respaldo patrimonial, antecedentes financieros, referencias comerciales y un análisis de la garantía de la operación, que en el caso de Los Andes, según su tecnología crediticia la que será analizada más adelante, constituye una presión psicológica para el cumplimiento en el pago de la obligación contraída, concepto utilizado de manera especial en la tecnología crediticia de microcrédito.

¹² Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras

La garantía o el colateral es considerada dentro del análisis crediticio en general, como la fuente alternativa de pago o dicho de otra manera es la que nos permitirá recuperar la obligación cuando la fuente principal de pago haya fallado.

El colateral o las garantías de una operación crediticia pueden ser, según normas comunes entre las entidades financieras, bienes reales o garantías quirografarias, significando estas últimas las garantías personales, ya sean de personas naturales o jurídicas las que, a través de la suscripción de los documentos de préstamo respectivos, garantizan en forma solidaria, mancomunada e indivisible la obligación contraída por el solicitante, comprometiéndose en consecuencia a pagar a la entidad financiadora los montos impagos de las operaciones por cuenta del deudor.

Las garantías reales pueden estar constituidas por bienes inmuebles o bienes muebles; dentro de ambas categorías se pueden distinguir también aquellos bienes que son susceptibles de registro y aquellos que no pueden ser inscritos. Los bienes susceptibles de registro son aquellos cuya propiedad se encuentra anotada en registros tales como Derechos Reales, en el caso de inmuebles, tránsito en el caso de vehículos, FUNDEMPRESA en caso de tratarse de activos de empresas o personas jurídicas legalmente establecidas o cualquier otro registro de marcas y patentes, tanto en la parte industrial como agropecuaria.

Sin embargo en el microcrédito en la generalidad de los casos, no es posible constituir las garantías antes descritas, precisamente por tratarse de clientes cuya actividad es informal y los activos de sus empresas no se encuentran inscritos es más, los activos de la actividad empresarial, en la generalidad de los casos, no pueden ser diferenciados de los bienes familiares, de la misma manera muchos de estos clientes no poseen propiedades de bienes inmuebles pero si tienen una actividad económica con la que generan ingresos para el sustento de sus empresas y sus unidades familiares, actividades que las empresas especializadas en microfinanzas han definido como mercado objetivo y están dispuestas a

financiar dentro de su actividad de intermediación financiera.

Para efectos del presente trabajo se tomará en cuenta el concepto de microcréditos mencionado por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras: “Todo crédito concedido a un prestatario, sea esta persona natural o jurídica, o 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”.

Se observa entonces que la mayoría de las operaciones crediticias destinadas a financiar a microempresarios tienen constituidas como garantías más comunes, bienes que no pueden ser inscritos y se encuentran compuestos principalmente por bienes del hogar, mercadería, herramientas y/o alguna maquinaria utilizada en su propia actividad o algunos activos del negocio en caso de actividades comerciales.

Estas garantías son constituidas mediante instrumentos formales o contratos de créditos, bajo la modalidad de garantía prendaria, que según lo señalan los instrumentos legales, pueden ser con desplazamiento y sin desplazamiento. El primer concepto involucra que la prenda constituida en garantía es desplazada a depósitos o bajo la custodia de un depositario que puede ser el acreedor o un tercero por convenio de partes, mientras que las prendas sin desplazamiento, quedan en el lugar en el que siempre se encontraron pudiendo ser depositario el mismo propietario o un tercero.

Todo el proceso de análisis y constitución de garantías está fundamentalmente orientado a asegurar que en caso que la primera fuente de repago hubiera tenido situaciones adversas y que el crédito no pueda ser honrado de la manera prevista originalmente o que el deudor descuide las mismas, ingresando la operación en mora; a través de la ejecución de las garantías, en caso de estar constituidas por bienes reales, o de la notificación a los garantes o ejecución legal, en caso de estar constituidas por garantías personales, puedan ser las

mismas las que reemplacen la fuente primaria de repago y el crédito pueda ser recuperado.

Se entiende por crédito en mora, al atraso del prestatario en el cumplimiento con el plan de pagos pactado, ya sea de capital o de los intereses. La norma de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras establece además que: La mora se contempla desde el día de vencimiento de la cuota más antigua de acuerdo al cronograma original de pago y se considera como vencido al saldo total de la operación, hasta el día en que ésta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses.¹³

El hecho de que una operación ingrese en mora, representa para las entidades financieras un riesgo cada vez mayor de la irrecuperabilidad de las operaciones, entre mayor el tiempo que se encuentre en mora, menor la probabilidad de su recuperación, representando un riesgo de pérdida tanto del capital como de los intereses devengados para la entidad acreedora. En función del periodo o periodos que la operación se encuentre en mora, la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras ha normado que los mismos sean clasificados en categorías de riesgo inferior a los créditos normales, debiendo la entidad financiera provisionar determinados porcentajes sobre las operaciones en previsión de la pérdida que podría ocasionar la no recuperación de dichos créditos.

Ante esta situación que afecta de manera directa los resultados de las entidades financieras y de no tomar medidas que actúen de manera directa y efectiva para evitar pérdidas provenientes de la mora de las operaciones, las entidades financieras en su generalidad y Los Andes en particular, han diseñado procesos administrativos para poder realizar acciones de cobro tanto prejudicial como judicial.

Los procesos prejudiciales en la mayor parte de las entidades están orientados a notificar a los clientes y sus garantes, según investigación realizada, sobre la acreencia pendiente de pago y que en caso de no regularizarse se dará inicio a los procesos legales para exigir el pago. Dada la situación económica del país y el incremento descontrolado que la mora ha tenido no solo en el sistema bancario sino en las empresas en general los últimos años, se

¹³ Recopilación de normas para Bancos y Entidades Financieras

han incluso profundizado las gestiones de cobro prejudicial, habiendo inclusive surgido empresas especializadas en el seguimiento y cobranza. Así mismo se emplean en la actualidad diversos métodos de presión para hacer que el deudor se vea obligado o presionado para honrar sus obligaciones, mientras menos tiempo la operación se encuentre en mora, mayor será la probabilidad de recuperación y menores los costos incurridos en su cobranza.

5. TECNOLOGÍA CREDITICIA DE LOS ANDES S.A. FFP.

Los Andes S.A. FFP contempla en su tecnología crediticia un análisis cuidadoso y minucioso de la operación, con herramientas específicamente desarrolladas para evaluar de una manera detallada los aspectos relativos a los ingresos, antecedentes financieros, experiencia en el negocio, la moralidad y garantía de las operaciones, sin embargo, esta última, está orientada a constituirse en una presión psicológica para que el prestatario pueda cumplir con sus obligaciones.

La evaluación cuidadosa del crédito es en gran medida la mejor medida de prevención de que se presente un riesgo de mora.

Dada la Misión y la Visión de Los Andes, su política de garantías le permiten aceptar como tal, en especial en las operaciones de microcrédito, bienes del hogar o activos de las microempresas que en la generalidad de los casos no son desplazados, por ser los bienes de uso familiar o por estar los mismos comprometidos en la actividad económica del cliente.¹⁴

Dentro de su tecnología crediticia, Los Andes, asigna la responsabilidad de seguimiento y cobro, a los Oficiales Comerciales y Auxiliares de Seguimiento, quienes cumplen la labor de la cobranza prejudicial, siendo por consiguiente los responsables de ejercer la presión para el pago de las deudas.

¹⁴ Memoria Anual Los Andes S.A. FFP. 2002

Dentro del proceso de cobro como una de las últimas instancias está contemplado el desplazamiento de las prendas dejadas en garantía según el análisis y relevamiento realizado a momento de evaluar el crédito. Esto no con la intención de que la entidad se quede con los bienes del cliente, sino para que éste se vea presionado a cancelar su deuda, en caso que el cliente no lo haga, se establece que la prenda sea liquidada para el importe recibido de la venta, sea canalizado al pago de la obligación, procesos que serán evaluados con el presente trabajo, identificando los problemas o las causas por las cuales, no pueden ser completados dichos procesos y por consiguiente que sus objetivos sean cumplidos.

IV. MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPLEADO

El modelo de diagnóstico empleado en el presente trabajo es el de causa efecto, debido a que de acuerdo a la hipótesis planteada, el problema que se analiza es considerado un efecto de factores que intervienen y hacen que no se cumpla el objetivo de venta de los bienes desplazados y por consiguiente el pago de las obligaciones.

Se ha elegido dicho modelo en el entendido que nuestro objetivo está orientado a mejorar el proceso actual a través del diseño de un proceso operativo y su formalización mediante instructivos y manuales de procedimientos que definan además responsables de las tareas, por consiguiente estamos entrando en un proceso de calidad total, puesto que, luego de la implementación de las medidas se realizarán evaluaciones periódicas, siguiendo la misma metodología, para implementar mejoras incrementales.

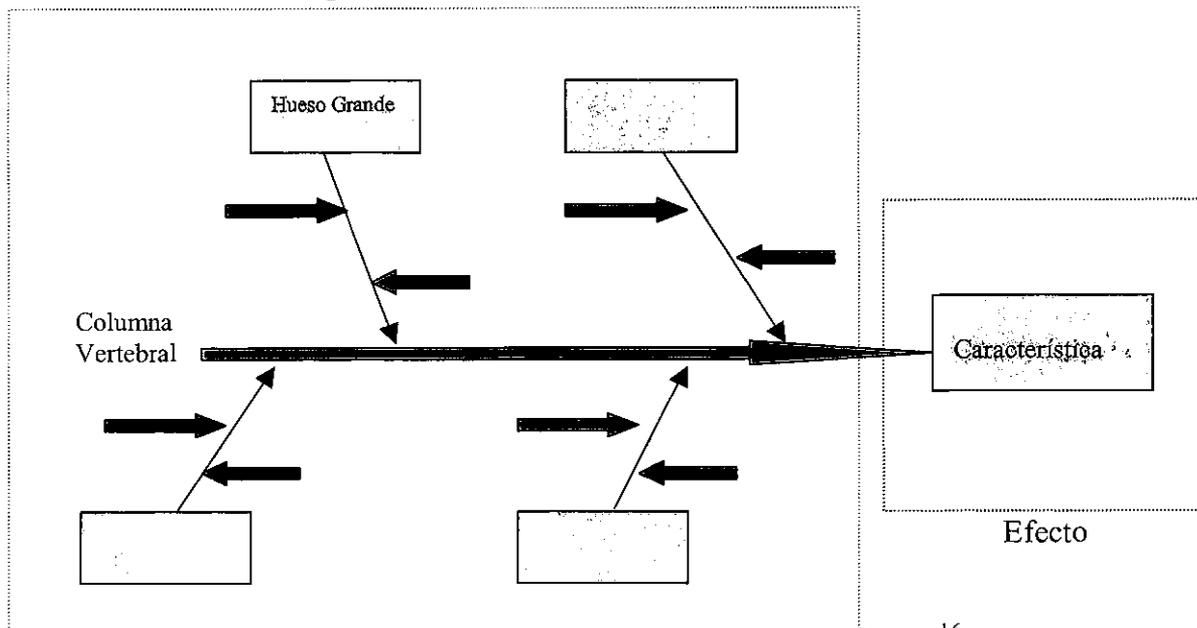
El modelo de causa efecto es el resultado de un proceso que puede atribuirse a una multitud de factores, y es posible encontrar la relación causa efecto de dichos factores. Se puede determinar la estructura o una relación múltiple de causa efecto observándola sistemáticamente. Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta esta estructura, la cual consta de una cadena de causas y efectos, y el método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama de causa efecto. Este modelo fue utilizado por primera vez por Kaoru Ishikawa en 1953 al analizar un problema de calidad en una planta,

para organizar los factores en sus actividades de investigación.

El diagrama de causa efecto muestra la relación entre una característica de calidad y los factores ¹⁵

Un diagrama de causa efecto, también se llama “Diagrama de Espina de Pescado” (ver figura No. 1), debido a que se parece al esqueleto de un pez, ocasionalmente se denomina también diagrama de árbol o de río.

Figura No. 1



El procedimiento para la elaboración de estos diagramas es el siguiente:¹⁶

Paso 1.

Describe el efecto o atributo de calidad

Paso 2

Escoja una característica de calidad, defina las causas primarias que afectan a la característica de calidad.

Paso 3

¹⁵ Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la calidad, Kume, Hitoshi, Pag. 39

¹⁶ Herramientas Estadísticas Básicas para el mejoramiento de la Calidad – kume, Hitoshi pag. 42

Defina las causas secundarias que afectan a las causas primarias asimismo identifique las causas terciarias o de menor importancia.

Paso 4

Asigne la importancia a cada factor y en especial a aquellos de efecto significativo sobre la característica de calidad

Paso 5

Registre cualquier información que sea de utilidad

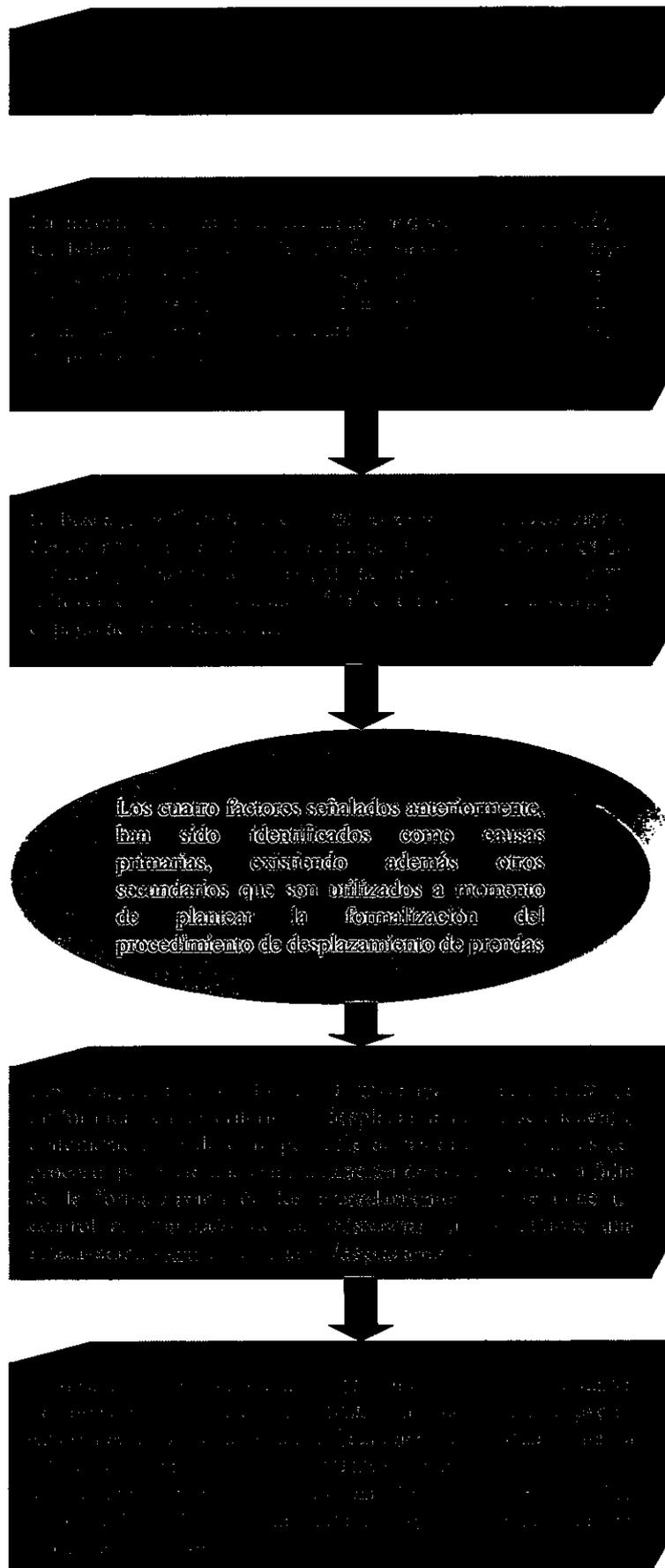
Las variaciones observadas pueden constituirse en una causa que altere el resultado esperado.

La definición de las causas y su asignación en el diagrama en los huesos grandes, medianos y pequeños esta en función de la importancia o el grado de incidencia que la causa identificada podría tener sobre el efecto.

Finalmente cualquier información adicional es de utilidad para considerar el efecto observado. Como una metodología para identificar los factores más relevantes puede mencionarse la de consulta y discusión entre muchas personas que estén involucradas en el proceso, aspecto que permitirá preparar un diagrama completo que no tenga omisiones.

Las características observadas deben ser expresadas de la manera más concreta posible, aspecto que permitirá resolver problemas reales, asignando la importancia objetiva de cada factor en base a los datos obtenidos. El diagrama de causa-efecto debe ser mejorado permanentemente.

El método permite además la identificación de los factores de mayor incidencia a través del uso de herramientas estadísticas o de causas de mayor frecuencia. Una vez aplicadas las mejoras la evaluación de los resultados puede ser hecha también de manera estadística y utilizando diagramas en forma comparativa para evaluar las mejoras obtenidas.



PARTE III

MARCO PRÁCTICO

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de orden explicativo, debido a que según la encuesta diseñada, se busca obtener información detallada sobre la situación actual y el procedimiento que se sigue para el desplazamiento y venta de bienes dejados en garantía y desplazados como consecuencia de que las operaciones de crédito ingresaron en mora, dicho de otra manera que los clientes dejaron de pagar sus obligaciones en los plazos establecidos contractualmente.

II. MÉTODOS DE INVESTIGACION

El método de investigación utilizado es de análisis, ya que los resultados obtenidos de las encuestas permiten realizar una identificación de las causas que influyen para que no se logre el objetivo de venta de los bienes desplazados y por consiguiente el repago de los créditos.

A través del método de síntesis se identifican las principales causas que interfieren para lograr el resultado de la venta de los bienes desplazados, clasificándolas estas por primarias y secundarias en función de una su priorización para el logro del resultado esperado.

Se realiza un análisis del total del universo, por consiguiente se trata de un censo de la información con relación al ámbito geográfico definido para el trabajo, es decir todas las agencias de Los Andes S.A. FFP en la ciudad de La Paz y un análisis de todos los bienes desplazados por dichas oficinas.

Las encuestas fueron realizadas a los Jefes de Agencia de las ocho agencias en la ciudad de La Paz y de igual manera se realizó el relevamiento de información de las mismas

agencias respecto a la situación de las prendas y la instancia de cobro de las operaciones que ocasionaron el desplazamiento de las mismas.

III. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación fue realizada mediante encuesta estandarizada, debido a que según una investigación previa de campo, se identificaron aspectos globales de los cuales se desea obtener una mayor precisión, con el objetivo de priorizarlos y plantear la solución que responda en mayor medida a dichos aspectos.

1. CUESTIONARIO

El cuestionario fue elaborado con 14 preguntas, de las cuales 12 son cerradas y dos libres, sin embargo las cerradas en alguna medida permiten una opción de otros para identificar posibles desviaciones respecto a la información estandarizada.

Las preguntas abiertas, están previstas para poder conocer criterios del encuestado sobre las causas o problemas que advierte el proceso de desplazamiento de prendas en la Institución, así como los factores críticos de solución, aspectos que serán tomados en cuenta en la etapa de conclusiones.

El cuestionario es precodificado y de alternativas múltiples por la naturaleza de la información que se busca obtener. La recopilación documental es a través de estadísticas.

Los aspectos que se consideraron para las preguntas son los siguientes,

PREGUNTA	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	OBJETIVO
1.- ¿Con que antigüedad de mora se procede generalmente a un desplazamiento de prendas?	a) De 1 a 30 días b) De 31 a 60 días c) De 61 a 90 días d) De 91 a 120 días e) De 121 en adelante	Criterio que se utiliza para el desplazamiento de prendas en cuanto a la antigüedad de mora, en este caso tomando rangos separados por 30 días
¿Quien realiza los desplazamientos?	a) Responsable de la Operación (Oficial Comercial o Auxiliar de Recuperación) b) Jefe de Agencia c) Representante del Dpto. Legal d) Otros	Se toma en cuenta a las personas que están ligadas directa o indirectamente con los créditos en mora, de acuerdo a los cargos planteados se requiere ver grado de responsabilidad
Tipo de prendas que se desplazan	a) Maquinaria b) Herramientas c) Vehículos d) Otros e) Bienes del Hogar f) Equipo	De acuerdo a las garantías que los clientes proponen para los créditos que obtienen de la entidad, se plantean 6 tipos de prendas diferentes esto con el objeto de ver la mayor concentración por tipo de prenda.
¿Como se almacenan?	a) Existe una clasificación y en un solo depósito b) Todo en uno y en varios depósitos c) Otros	Se pretende determinar la ubicación de las prendas

¿Quién es el Responsable de la venta y seguimiento?	<ul style="list-style-type: none"> a) Oficial Comercial o Auxiliar de Recuperación b) Jefe de Agencia c) Sub-Jefe de Agencia d) Auxiliar Administrativo e) Otro _____ 	De acuerdo a la misma situación de los responsables que realizan el desplazamiento, se requiere establecer el grado de responsabilidad en cuanto a la venta.
¿Cuántos bienes se desplazaron en los tres últimos meses?	<ul style="list-style-type: none"> a) De 1 a 3 b) De 4 a 8 c) De 9 a 15 d) Más de 15 	Este dato permite cuantificar la cantidad de bienes que se desplazan mensualmente.
¿Del total de bienes en existencia, cuántos se vendieron	<ul style="list-style-type: none"> a) 20% b) De 21 a 40% c) De 41 a 60% d) De 6ª a 80% e) De 81 a 100% f) Ninguno 	Dato que se utiliza para identificar el número de prendas que se vendieron hasta la fecha, de la existencia total..
¿Porqué no se venden?	<ul style="list-style-type: none"> a) Bienes no comerciales b) Precio no adecuados c) No se tiene autorización de venta d) Otro (regular estado) 	Se pretende identificar cuales son las causas específicas que no permiten la venta de los bienes.
¿Como se aplica el importe de las ventas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Primera a capital y el saldo a los intereses b) Primero a gastos luego a intereses y el saldo a capital c) Otros (primero a intereses y saldo a capital) 	Este criterio señala tres alternativas posibles de aplicación del importe en caso de venta.
¿Existe algún instructivo hasta Junio del presente año para el desplazamiento de prendas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) En caso de si, a que instructivo se refiere 	Se pretende determinar si los desplazamientos realizados están sustentados bajo algún instructivo.
¿Existe un inventario y control de las prendas desplazadas?	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) Como 	Se plantean dos alternativas para determinar si hay un adecuado control.

Criterios que se utilizan para desplazar	<ul style="list-style-type: none"> a) Valor de la prenda b) Comerciability de la prenda c) Necesidad del deudor d) Estado e) Presión para recuperar la deuda f) Otro 	Son cinco alternativas que permiten conocer cuales son las características más sobresalientes cuando se realiza un desplazamiento.
¿Porque no se pueden vender las prendas?	LIBRE	Esta pregunta es abierta por lo que se espera obtener varias respuestas que permitan determinar las causas más comunes.
Cite cinco aspectos para una buena administración	LIBRE	Esta pregunta también es abierta e igualmente permitirá identificar los aspectos más importantes para una buena administración.

Ver anexo I.

IV. PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. ENCUESTA A JEFES DE AGENCIAS Y GERENTE REGIONAL

Los resultados de las encuestas realizadas son los siguientes, en función de cada uno de los temas investigados:

1.- ¿Con que antigüedad de mora se procede generalmente a un desplazamiento de prendas?

El 50% de las respuestas indican que los desplazamientos son realizados entre 61 y 90 días de mora del crédito, los otros rangos a partir de 31 días tienen un 17% de participación y el rango de 1 a 30 días cero, llegando a la conclusión de que mayormente se desplazan

prendas con mora entre 61 a 90 días, sin embargo se nota un alto grado de dispersión respecto al valor central.

2.- ¿Quién es la persona que generalmente realiza los desplazamientos?

El 55% indica que las personas encargadas del desplazamiento son los responsables de la operación es decir los oficiales comerciales y los auxiliares de seguimiento, el 45% restante señala que son los Jefes de Agencia, al no existir una diferencia notoria sobre estos criterios, asumiremos que tanto los responsables de la operación como el Jefe de Agencia son los que participan en dicho proceso.

3.- ¿Qué tipo de prendas son las que generalmente se desplazan? Si hay más de un tipo común, enumérelas por orden de importancia.

En orden de importancia podemos citar que los bienes del hogar tienen una participación del 47%, encontrándose a continuación maquinaria y herramientas con el 18%, equipo, y vehículos cada uno con 6% y finalmente otros (mecadería) con 5% de participación, aspecto que ratifica la tecnología crediticia empleada por Los Andes S.A. FFP. en el empleo de garantías prendarias de bienes del hogar para las operaciones de microcrédito.

4.- ¿Cómo se las almacenan?

El 80% indican que existe una clasificación de los bienes y son almacenados en un solo depósito, entre tanto que el 20% indica que los bienes son almacenados en varios lugares, aspecto que refleja las características propias de espacio físico en las respectivas agencias.

5.- ¿Quién es el responsable de la venta y seguimiento?

De acuerdo a las respuestas existe igualdad de criterios respecto a que sea el oficial comercial o el auxiliar de seguimiento y el Jefe de Agencia, cada uno de estos con un 40% y el 20% restante asigna al Supervisor de Operaciones.

6.- ¿Cuántos bienes se desplazaron en los tres últimos meses?

Se observa que existen pocos desplazamientos por mes, siendo el 83% en el rango de 1 a 3 clientes y un 17% de 4 a 8, esta situación se ve también reflejada por la falta de un procedimiento adecuado y documentación respaldatoria para su posterior venta.

7.- ¿Del total de bienes en existencia, cuántos se vendieron?

El 69% de las respuestas señalan que se vendió el 20% del stock en existencias, el 18% señala que las ventas fueron entre el 21 y 40% de las existencias y el 7% señala que no se vendió ninguna, esta situación refleja que no existe un procedimiento adecuado ni documentación respaldatoria para la venta.

8.- ¿Porque no se vende?

El 69% de las respuestas citan como factores que no se tiene autorización de venta, precio no adecuados el 25% y pocos interesados y regular estado 6 el resto de las personas consultadas..

9.- ¿Como se aplica el importe de las ventas?

Un 67% indica que primero se apropia a intereses y luego a capital, mientras que el 33% señala que primero se paga el capital y si hay saldo a los intereses, la política institucional en este sentido establece que los pagos deberían ser primero a intereses y luego al capital por consiguiente se nota una desviación respecto a la normativa interna, aspecto que podrá ser revertido en la propuesta del presente trabajo.

10.- ¿Los desplazamientos de prendas realizadas hasta el mes de junio del presente año, fueron realizadas bajo algún procedimiento o instructivo escrito que sea de su conocimiento?

El 50% señala que no se tiene un procedimiento o instructivo escrito, sin embargo el otro 50% indica que si, pero aclara que estos se refieren fundamentalmente a formularios de entrega de los bienes concluyendo por consiguiente que no se trata de un procedimiento formal estructurado para todo el proceso de desplazamiento y venta.

11.- ¿Existe una inventariación y control adecuado de los bienes desplazados?

Todas las respuestas coinciden en que sí existe un control inventariado de los bienes (100%), no obstante se aclara también en algunas respuestas que este registro es llevado en forma manual y en un cuaderno.

12.- ¿Que criterios se toman en cuenta para desplazar los bienes?, numérelos de mayor a menor importancia.

El aspecto que prima las respuestas es el valor de la prenda con un 33% de participación teniendo los criterios de comerciabilidad de la prenda y presión psicológica un 27% de participación cada uno, y otros factores como necesidad del deudor y estado de la prenda el 6% respectivamente, finalmente se considera otros donde se contempla el valor de la prenda versus la deuda con el 1%. Si bien el de mayor importancia es el relativo al valor de la prenda, se ve que uno de los principales obstáculos para la venta citados en el punto 6 son los precios altos.

13.- A su criterio, ¿Cual considera el mayor problema para que las prendas desplazadas no puedan ser vendidas?

El 60% manifiesta ser la falta de autorización de venta, el saldo está distribuido con un 10% de participación en los siguientes conceptos, bienes deteriorados, no existe relación entre saldos del crédito y valor de los bienes, falta de exhibición de los bienes para su venta y precios de venta elevados.

14.- Cite cinco aspectos que recomendaría para una administración adecuada de los bienes desplazados.

Entre los aspectos mencionados se observan:

- Documentación	7%
- Autorización para la venta	18%
- Contar con una persona para administrar la recepción, almacenamiento y venta de los bienes	14%
- Constancia de entrega	7%
- Valor estimado del bien	7%
- Publicidad	7%
- Espacio físico para ofertar los bienes	9%
- Inventarios mensuales	7%
- Control y mantenimiento	7%
- Automatizar el registros para un mejor control	10%
- Venta coordinada con el deudor	7%

2. RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE BIENES DESPLAZADOS

En el trabajo de campo realizado, se ha obtenido la siguiente información que contempla el estado del crédito que originó el desplazamiento de los bienes y su posibilidad de venta.

- Créditos castigados con autorización de venta
- Créditos castigados sin autorización de venta
- Créditos en ejecución con autorización de venta
- Créditos en ejecución sin autorización de venta
- Créditos reprogramados en mora con autorización de venta
- Créditos reprogramados en mora sin autorización de venta

- Créditos en mora con autorización de venta
- Créditos en mora sin autorización de venta
- Créditos que han vuelto a vigentes pero cuyos bienes se encuentran aún en depósito

En el anexo II se presenta la tabulación de la información.

V. CONCLUSIONES

Según la información obtenida de las encuestas, se ha realizado una clasificación de los principales factores, clasificándolos en primarios y secundarios en función a su incidencia en el hecho de que la mercadería desplazada no pueda ser vendida y por consiguiente los créditos que originaron el desplazamiento no puedan ser cancelados o amortizados, dichos factores son graficados en el diagrama de pez de causa efecto.

Uno de los principales factores primarios identificado es el que corresponde al criterio de desplazamiento, de acuerdo a la información obtenida se puede ver que no existen criterios uniformes en cuanto a la antigüedad de la mora, se identifica el desplazamiento de bienes como un instrumento de cobranza extrajudicial, por consiguiente, se debería estandarizar en lo posible el momento en que se debería realizar el desplazamiento a fin de lograr el efecto esperado como herramienta de cobranza.

Como factores secundarios dentro de este aspecto primario se han identificado a:

- El tipo de bienes a desplazar, se observa que no existe uniformidad de criterios, por lo tanto están identificados como un elemento que podría interferir en la facilidad de venta, se debería dar prioridad a aquellos bienes que son de mayor facilidad en su venta.
- El valor de la prenda, considerado de manera especial para lograr una fácil realización de los bienes, en la medida que se puedan tener criterios de valoración adecuados, se podrá lograr con mayor facilidad el objetivo de la venta y

- consiguiente pago de las obligaciones.
- El del estado de la prenda, si un bien no se encuentra en buen estado su venta será dificultosa, por consiguiente es importante poder definir criterios sobre el estado de las prendas a desplazar o que estos se encuentren en relación a los precios que se le asignen.
 - La oportunidad o cuando debe ser realizado el desplazamiento es otro factor secundario identificado. De acuerdo a normas de la Superintendencia de Bancos el periodo máximo de inicio de acciones legales es de 90 días de vencido el crédito, esta etapa es instrumentada a través del traspaso de los contratos de préstamo y documentación pertinente al Dpto. Legal para que este elabore la demanda y sea presentada ante los Tribunales. La cobranza judicial esta orientada a ejercer presión ante el deudor y los garantes para la cancelación del crédito, si durante el periodo de acción judicial el cliente no ha cancelado su operación, este proceso concluye en una sentencia y auto intimatorio de pago, etapa en la que se procede al embargo y posterior remate de bienes tanto de parte del deudor como de él o de los garantes así como el remate de los bienes dejados en garantía, la etapa judicial demanda tiempo y costos hasta llegar a su conclusión, tanto para la Institución acreedora como para el demandado ya que además del monto del capital de la obligación más los intereses, se deben cubrir los gastos del proceso y los honorarios del abogado. Una etapa intermedia entre las etapas antes señaladas esta entonces contemplada entre los 60 y 90 días, periodo en el cual el desplazamiento de bienes puede ser una herramienta efectiva para ejercer una mayor presión para el pago de las obligaciones en forma previa al inicio de las acciones legales y posterior a las gestiones de notificación e intentos de negociación con el cliente y los garantes, por consiguiente es una medida de presión mayor al de la etapa previa y de menor costo para el cliente con relación a la etapa posterior argumentos que podrían ser utilizados para lograr un desplazamiento de mutuo acuerdo con el cliente.
 - El tipo de bienes a desplazar, aspecto en el que de acuerdo a las encuestas realizadas prima el criterio de desplazamiento de bienes de hogar en el que se

incluyen los artículos electrodomésticos, sin embargo se nota también cierto grado de dispersión ya que hay opiniones por otro tipo de bienes, tal cual se expresó líneas mas arriba, la garantía en el micro crédito es una herramienta de presión psicológica por consiguiente son tomados en garantía, bienes que si bien pueden no tener un gran valor comercial o de realización, son de especial importancia para el deudor y su núcleo familiar y los mas cercanos a ese entorno son los artículos del hogar, en este caso el objetivo específico del desplazamiento considera además del bien, el efecto que puede causar en el cliente, tomando en cuenta que la prenda ejerza la presión buscada para la cancelación del crédito, sin embargo no se debe dejar de lado el grado de comerciabilidad que este pueda tener. Concluimos entonces que el ideal de prendas a desplazar es el de bienes que tengan representatividad afectiva o de necesidad para el cliente, en el caso del microcrédito los más directos son los bienes del hogar y en general son los que fueron dejados en garantía a momento de la solicitud del crédito y de su otorgamiento, pudiendo ser ampliados con otros bienes en el momento de la negociación en caso de no ser suficientes para cubrir el monto de la deuda.

- El valor de la prenda es otro factor secundario que merece ser tomado en cuenta, si bien se ha analizado que éste no es importante a tiempo de ser contemplado como garantía, si toma importancia el momento de su valoración para el desplazamiento. Si el precio fijado es demasiado alto, el deudor perderá el interés por su recuperación y será de difícil realización, si el precio es demasiado bajo existirá la impresión de parte del cliente que la Institución acreedora esta sacando ventaja de la situación por consiguiente es importante que el responsable del desplazamiento realice una valoración razonable que permita una fácil comercialización y que el deudor esté interesado por recuperar sus prendas.
- Finalmente otro factor secundario identificado en este grupo es el estado del bien y dado que no es un aspecto que en muchos casos pueda ser elegido, deberá guardar estrecha relación con el punto antes descrito, es decir el precio del bien, es necesario considerar el estado tomando en cuenta cada situación particular,

evitando en lo posible desplazar aquellas prendas que no sean comercializables.

Otro de los factores identificados como causa primaria en el modelo de causa efecto, es el del estado de las operaciones, que bajo la definición anterior deberían ser operaciones en mora vencidas entre 60 y 90 días para el periodo ideal de desplazamiento, en la actualidad se ve que se tienen prendas desplazadas en diversos estados de las operaciones, el factor secundario que más afecta para la venta de los bienes es, independientemente del estado de las operaciones, el hecho de que no se cuente con autorización de venta.

Se ha identificado bienes desplazados en operaciones vencidas, operaciones en ejecución, en las cuales se busca sean regularizadas, se podrán también tener bienes desplazados en operaciones vigentes como consecuencia del pago de las cuotas vencidas o de una reprogramación, en este caso las prendas desplazadas constituyen un medio directo de pago ante el primer incumplimiento

La administración en el proceso de desplazamiento, es otro factor primario identificado, el que se debe considerar de importancia, debido al riesgo legal que corre la Institución al asumir el rol de depositaria de las prendas desplazadas, dentro de este grupo se han identificados los siguientes factores secundarios:

- La responsabilidad del desplazamiento, de acuerdo a las entrevistas realizadas, no se encuentra claramente definida puesto que varía la opinión entre el Jefe de Agencia, el Oficial Comercial y Auxiliar de Recuperaciones, este aspecto debe ser claramente definido en la norma, pues es la base para su ejecución y control.
- La inventariación y control adecuado, según los datos obtenidos de las entrevistas, existe un criterio mayoritario, el mismo que es contradictorio a lo observado en las visitas de campo, no se cuenta con el espacio suficiente ni con la persona que se encarga de realizar el mantenimiento respectivo en forma periódica.
- La responsabilidad de venta, aspecto que de acuerdo a la investigación tampoco estaría claramente definido lo que implica identificar a la persona que se debe

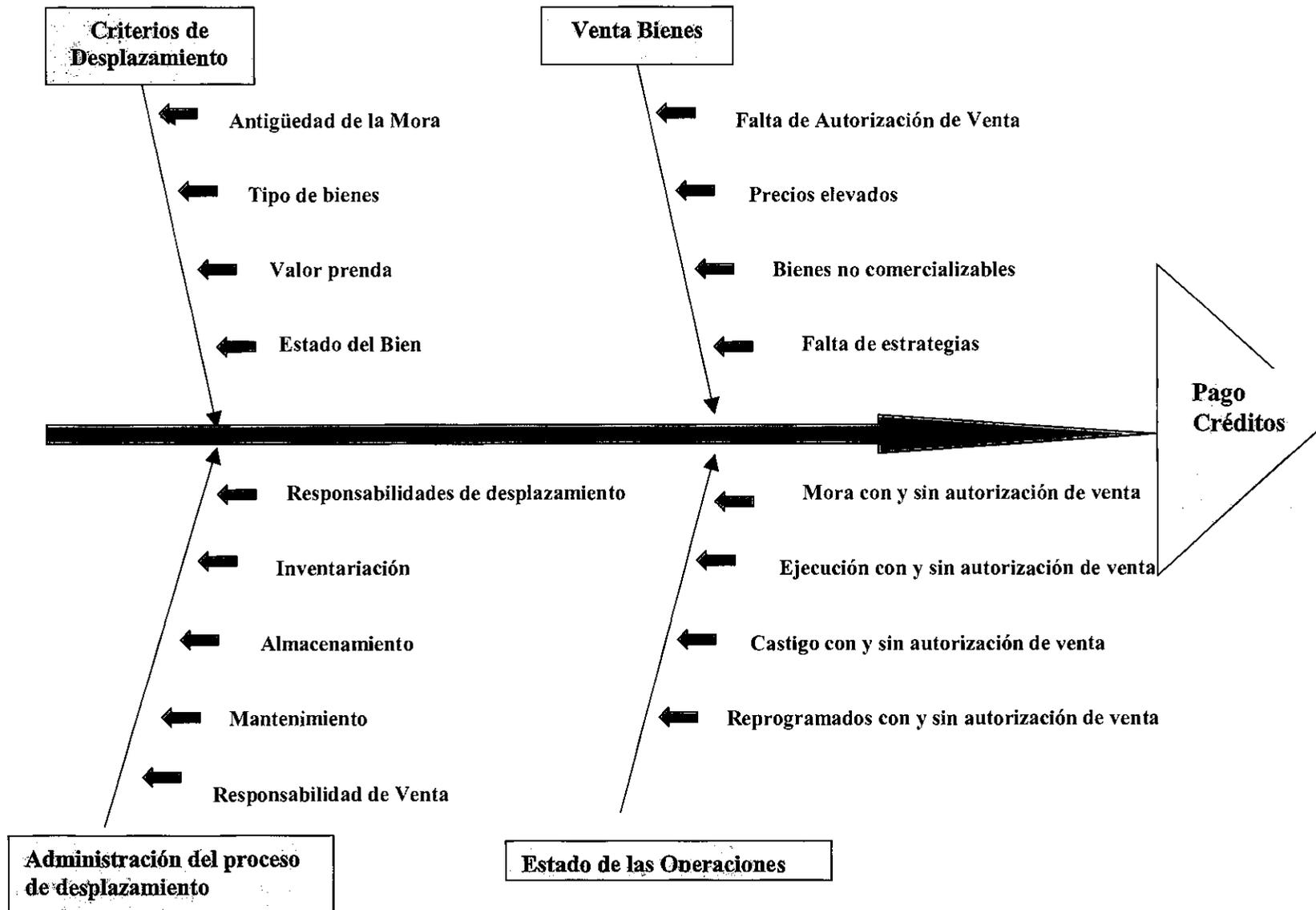
hacer cargo de la venta; como se había mencionado anteriormente la persona que debe asumir esta obligación, es el que esté a cargo de la operación, con el apoyo y supervisión del Jefe de Agencia.

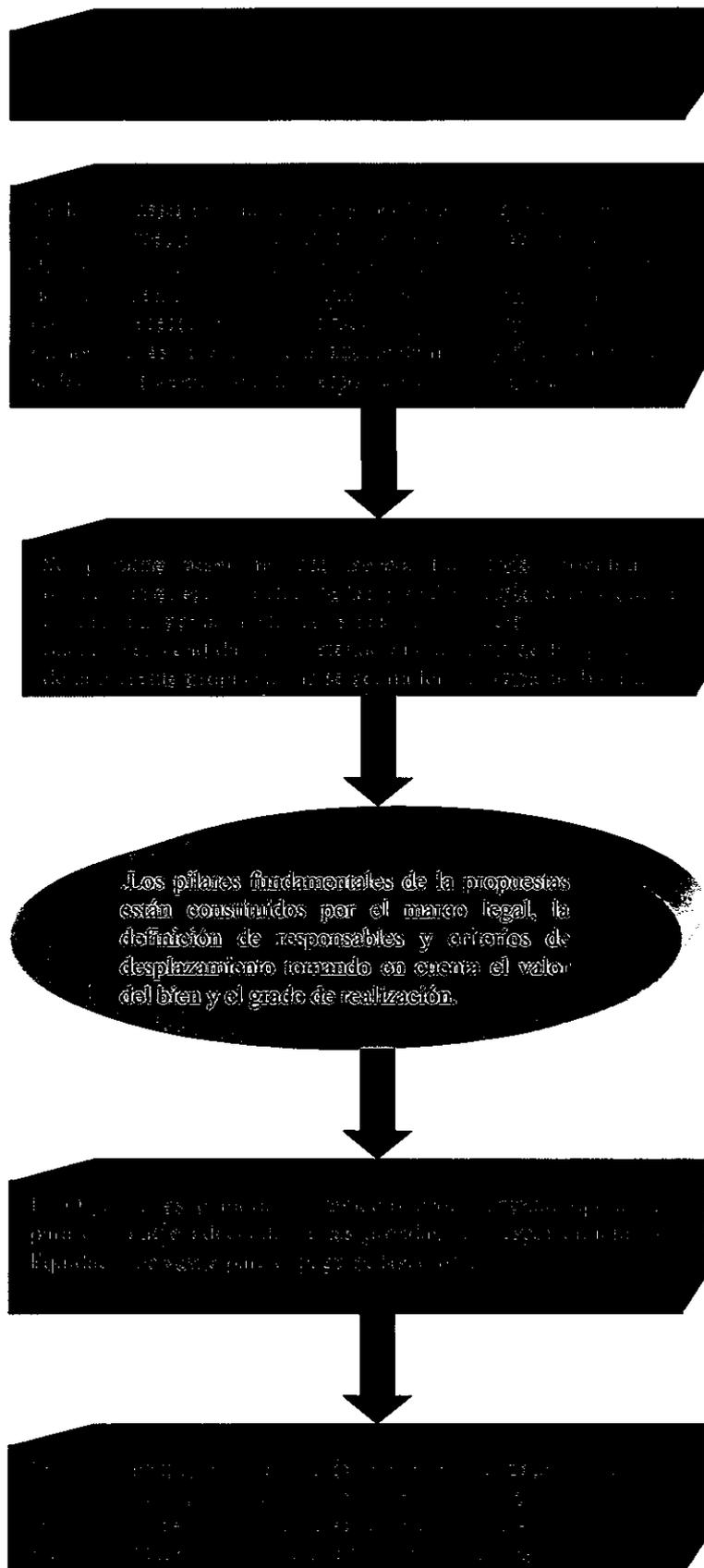
Finalmente como factor primario ha sido identificado es la Venta de Bienes, el principal factor secundario en ésta categoría es la autorización de venta, sin la cual no se pueden hacer liquidas las prendas, como otros factores secundarios en esta categoría, se han identificado los siguientes:

- Los precios, que en caso de ser elevados, dificultarían su realización.
- La falta de estrategias para la venta de los bienes, según la entrevista con relación a la consulta de cuantos bienes se vendieron en los últimos tres meses, el resultado es negativo, lo que demuestra que no hay una estrategia establecida.

Los aspectos antes señalados, pueden ser expresados en el esquema de diagnóstico de causa efecto, según se muestra en el gráfico más adelante.

Es importante mencionar que en la información numérica obtenida la existencia de bienes, es uno de los parámetros para cuantificar claramente el problema presentado, puesto que el mismo demuestra que los funcionarios no tienen una herramienta definida que les permita proceder tanto al desplazamiento, como a la administración y venta.





PARTE IV

PROPUESTA

I. ESTIMULOS PROPUESTOS

Luego de analizados los factores primarios y secundarios, entre los que se han identificado las principales causas que inciden de manera determinante en que no se pueda realizar la venta de bienes y por consiguiente el pago de las obligaciones que ocasionaron su desplazamiento, corresponde el determinar las normas y procedimientos que hagan del desplazamiento una herramienta efectiva para la recuperación de cartera, no solo como una presión psicológica, como prevé la tecnología crediticia, sino para que el valor obtenido de la venta pueda servir en el pago de las deudas.

Se procederá por consiguiente a definir las normas, que tomando en cuenta los aspectos detallados en el marco teórico (legales, de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y normativa interna), sean los más adecuados para lograr que los bienes se vendan, tomando en cuenta asimismo los elementos identificados en el proceso de investigación, que fueron traducidos en el modelo de Causa Efecto, conocido también como el modelo de Ishikawa.

1. Criterios de Desplazamiento

Con relación a los criterios de desplazamiento, identificados como factor primario, se debe precisar que:

El desplazamiento de prendas es una herramienta de cobranza prejudicial y extrajudicial y como tal debe ser realizada entre los 60 y 90 días en la generalidad de los casos, sin implicar esto que en función al criterio del Oficial Comercial, Auxiliar de Seguimiento o del Jefe de Agencia, pueda realizarse antes o después del plazo señalado e inclusive luego de iniciado el proceso legal, como una herramienta para llegar a una situación

transaccional.

Respecto a los tipos de bienes a desplazar, preferentemente deberán ser bienes del hogar (bienes de uso y electrodomésticos) con un buen valor comercial y de necesidad para el deudor.

El valor de la prenda debe estar fundamentalmente relacionado con los precios de mercado de prendas similares, debiendo tomarse como valores de desplazamiento entre el 30 y 40% menores a éstos, con el objeto de que se facilite la comercialización, el fin de definir estos precios es para que el cliente no asuma que dejando la prenda terminó su obligación, sino que tenga el interés para recuperarlas previo pago de su operación.

Otro criterio definido para el desplazamiento de las prendas es que el estado del bien sea aceptable, no pudiendo desplazarse bienes obsoletos o sin valor comercial, aspecto que dificultaría su venta.

En caso de desplazamiento de bienes perecibles, el Oficial Comercial o Auxiliar de Recuperaciones deberá tomar especial atención a las fechas de vencimiento o el período de caducidad, no se deberán desplazar bienes con períodos de vencimiento menores a un año y en casos excepcionales, previa autorización del Jefe de Agencia, en períodos menores a seis meses. Este criterio también es válido para bienes que puedan ser susceptibles de obsolescencia tecnológica y por consiguiente de la pérdida de su valor comercial.

2. Estado de las operaciones

En cuanto al estado de la operación, el desplazamiento de los bienes deberá ser realizado tomando en cuenta los siguientes principios:

Bienes desplazados por operaciones en mora, cartera vencida o en ejecución legal preferentemente, pudiendo en algunos casos inclusive realizarse el desplazamiento en

operaciones vigentes, por decisión del Jefe de Agencia y a recomendación del Oficial Comercial ante una situación de dificultad de pagos o problemas de atrasos frecuentes en el pago de las cuotas del préstamo.

En todo caso a tiempo de realizar el desplazamiento se deberá contar con la autorización expresa de parte del deudor, facultando al ente acreedor a la venta de los bienes y que con el importe de las ventas se proceda al pago de las obligaciones, en dicha autorización deberá también constar que el precio de venta sea el que se pueda lograr en la negociación con el o los compradores y que permitan una venta rápida. Los precios anotados a tiempo de realizar el desplazamiento no serán más que referenciales y los montos que se apliquen a la deuda, serán aquellos que efectivamente se logren a momento de realizar la transacción de venta.

3. Administración del Proceso de Desplazamiento

Otro factor primario identificado tiene que ver con la administración del proceso de desplazamiento y el mantenimiento de los bienes, para lo cual se establece que:

La responsabilidad del desplazamiento es del Oficial Comercial y/o del Auxiliar de Recuperaciones, el Jefe de Agencia es el responsable de la supervisión y en algunos casos de la decisión para el desplazamiento en los comités de mora.

El Oficial Comercial y/o Auxiliar de Recuperaciones es el responsable de la identificación y selección de los bienes a desplazar, así como de la fijación de precios referenciales según la valoración que permita la comercialización de los bienes.

El desplazamiento de los bienes no puede ser realizado sin el consentimiento del deudor, en caso de que el deudor se negará a entregarlos, la única vía legal para hacerlo es mediante una orden instruida del Juez, dentro de un proceso legal y la posterior sentencia y autorización de remate.

Es responsabilidad del Oficial Comercial y/o del Auxiliar de Recuperaciones, el obtener a momento del desplazamiento la autorización escrita de parte del deudor para la venta.

Una vez que los bienes desplazados han ingresado en depósitos es responsabilidad del Supervisor Operativo en cada Agencia el elaborar el inventario de los bienes ingresados, el que deberá coincidir con el detalle de bienes desplazados que se confeccionó a momento de la entrega, una copia de ambos documentos deberá constar en la carpeta de la operación del cliente.

El Supervisor de Operaciones es el responsable de mantener el inventario actualizado, de las condiciones de almacenamiento y el mantenimiento de los bienes.

4. Venta bienes

Uno de los requisitos fundamentales para la venta de los bienes es el contar con la autorización de venta por parte del propietario, aspecto que permite disponer de los mismos, tal cual se señaló líneas arriba, la autorización debe ser recabada a momento de realizar el desplazamiento de los bienes.

Se debe determinar un plazo en el que el cliente puede rescatar sus bienes, a través de la firma de un compromiso con un plazo perentorio, en caso de vencimiento de dicho plazo, el Oficial Comercial y/o el Auxiliar de Recuperaciones deberá de manera inmediata iniciar las gestiones para la venta.

La venta de un bien es responsabilidad del Oficial Comercial o del Auxiliar de Recuperación.

Las gestiones de venta podrán estar compuestas por vistas a los clientes que se consideren

potenciales, oferta al personal de la Institución, exhibición de las prendas en lugares determinados que no tengan relación con la Institución u otras que considere podrían tener resultados efectivos, acciones que deberán ser propuestos y aprobados por el Jefe de Agencia.

Si bien los precios fueron determinados en el momento del desplazamiento, se aclaró que estos son referenciales, por consiguiente a momento de realizar la negociación de venta, el Oficial Comercial y/o el Auxiliar de recuperaciones podrá negociar o acordar precios que permitan realizar la transacción, en caso de que los precios fueran inferiores a los precios fijados a tiempo del desplazamiento, necesariamente deberán ser autorizados por: el Jefe de Agencia si estos son del orden del 20%, si la rebaja fuera entre el 20 y 50%, por el Gerente Regional, para rebajas mayores a las citados, se requerirá la autorización de la Gerencia Comercial.

En caso de identificarse bienes no comercializables, los responsables de realizar las ventas, deberán encontrar maneras de que dichos bienes puedan ser vendidos ya sea en ferias zonales exposiciones en lugares públicos o publicaciones de remates, dependiendo de las circunstancias y con el objeto de lograr su venta.

Se define que una vez vendida la prenda, el importe resultante de la misma deberá aplicarse de la siguiente manera:

- Situación normal.-
 - El importe de las ventas debe ser apropiado a intereses corrientes y capital de la deuda, en el orden precedente, en caso de no ser suficiente el importe, quedará un saldo de capital impago, que deberá ser reclamado al deudor.
- Situación excepcional.-
 - En función de la situación de recuperabilidad de la operación y en base a un análisis de la situación, el Oficial Comercial podrá proponer ante la Gerencia Comercial un tratamiento diferente al normal, debiendo obtener su aprobación.

II. NORMA TRANSITORIA

En el trabajo de campo, se ha identificado bienes desplazados que no han podido ser vendidos, por causas que coinciden plenamente con los resultados de las encuestas; al estarse proponiendo en el presente trabajo las soluciones a dichas causas, se pretende que esta situación se minimice y que en el futuro se cuente con un stock mínimo, sino de cero de prendas desplazadas que, llegado el extremo, el importe de la venta de las mismas pueda servir para el pago de las obligaciones.

En el siguiente cuadro se describe la situación de las operaciones con prendas desplazadas y las acciones que deberán ser tomadas por los responsables de la venta, como una norma transitoria para realizar el stock actual, las nuevas prendas desplazadas deberán ya adecuarse a la norma aquí propuesta.

ESTADO DEL CREDITO	ACCIONES A TOMAR
Créditos castigados con autorización de venta	Proceder a la venta del bien
Créditos castigados sin autorización de venta	Se deberá obtener del deudor la autorización de venta
Créditos en ejecución con autorización de venta	Proceder a la venta del bien, previa revisión del contrato de préstamo y coordinación con el Departamento Legal.

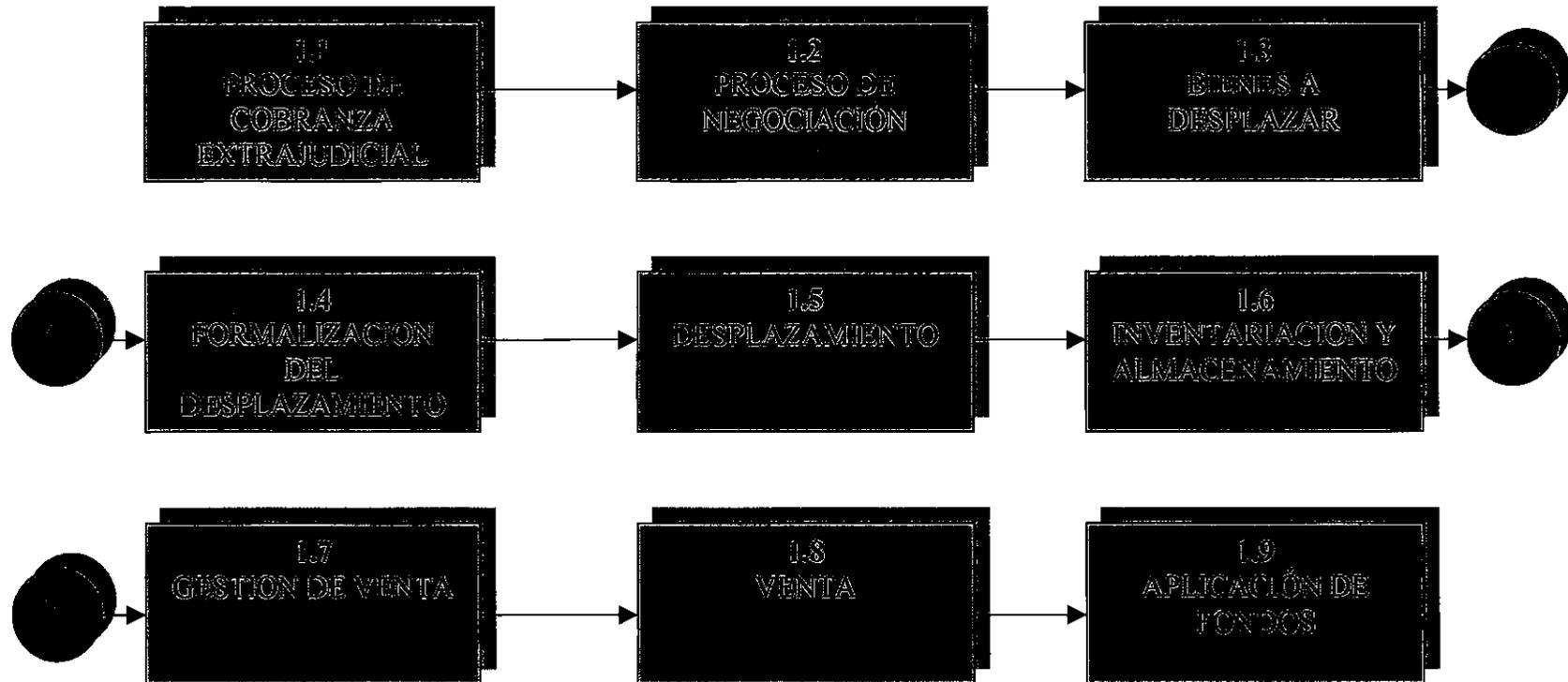
Créditos en ejecución sin autorización de venta	Mantener el bien en depósito, no obstante continuar con las acciones legales. De ser posible obtener autorización de venta. El Departamento Legal deberá obtener embargo del bien (documento que no autoriza la venta del bien)
Créditos Reprogramados en mora con autorización de venta	Proceder a la venta del bien pasados los 90 días del desplazamiento del bien.
Créditos reprogramados en mora, sin autorización de venta	Mantener el bien en depósito, no obstante, continuar con las acciones legales. Obtener autorización de venta y adicionalmente el Departamento Legal deberá obtener embargo del bien (documento que autoriza la venta del bien).
Créditos en mora con autorización de venta	Proceder a la venta del bien pasados los 90 días de realizado el desplazamiento de la prenda.
Créditos en mora sin autorización de venta	Mantener el bien en depósito, no obstante continuar con las acciones legales u obtener la autorización de venta.
Créditos que han vuelto a “vigentes”, pero cuyos bienes se encuentran aún en depósito	Se debe evaluar el riesgo de que el cliente incumpla en el futuro el pago de su crédito y tomar una decisión acerca de mantener el bien en depósito o proceder a la devolución del cliente.

Luego del análisis, normas y propuestas planteados, a continuación se identifican los pasos dentro del proceso, para luego definir las distintas etapas del mismo.

PROCESO 1

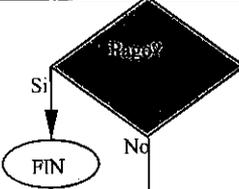
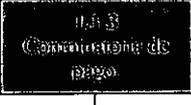
DESPLAZAMIENTO DE PRENDAS EN GARANTIA

SUB PROCESOS



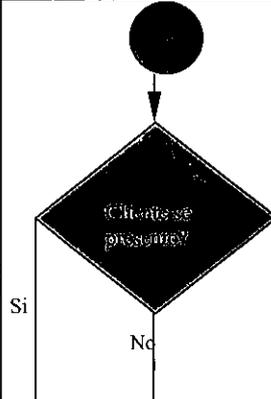
FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.1 COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de Mora - Datos del cliente (Dirección titular, garante) 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información, planificación de visitas, priorización por monto, zonas, actividad económica, recurrencia de atraso, tiempo en mora y prioridades del comité de mora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial y auxiliares de recuperación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de visitas
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de garantías - Dirección de garantes 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Entrevista directa</u> .- - Notificación de deuda vencida y requerimiento de pago. - Cliente no encontrado - Encargo sobre deuda vencida con liquidación y solicitud de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificación de pago al cliente.
				
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de garantías - Dirección de garantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de cartas y notas conminatorias de pago. - Notificación a deudor y garante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas de notificación.

FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.1 COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
 <pre> graph TD Start(()) --> Decision{¿Cliente se presenta?} Decision -- Si --> Start2(()) Decision -- No --> Box[Cobranza Judicial] </pre>				
 <pre> graph TD Start(()) --> Box[Cobranza Judicial] </pre>				

FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.2 NEGOCIACION

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de gastos - Estado del juicio - Antecedentes crediticios 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar el pago de la obligación - Obtener compromiso de pago - Ver posibilidad de reprogramación 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliares de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación - Reprogramar - Compromiso de pago
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de gastos - Estado del juicio - Antecedentes crediticios 	<ul style="list-style-type: none"> - Presion al garante o Codeudor para pago. - Ver posibilidad de recuperacion a través de la garantía. - Identificación de las garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de agencia y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación de la obligación mediante entrega de garantías en Dacion de pago. - Cancelación mediante pago por parte del garante personal o Codeudor.

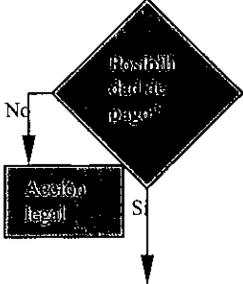
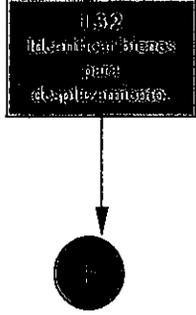
FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.2 NEGOCIACION

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de gastos - Estado del juicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Reprograma saldo en cuotas de acuerdo a capacidad de pago. - Solicitar mas garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación a largo plazo. - Negociar entrega de otras garantías en Dacion de pago.

FLUJO DE PROCESOS

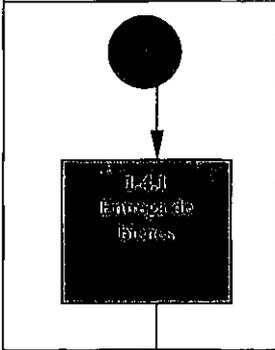
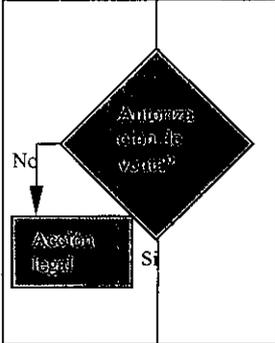
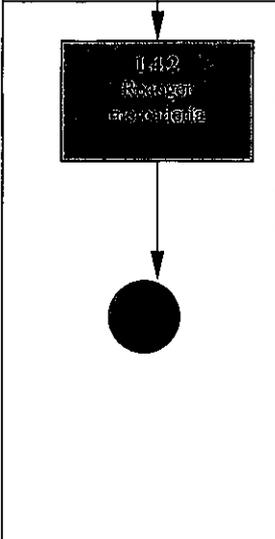
PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.3 ACUERDO DE BIENES A DESPLAZAR

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones - Detalle de gastos - Estado del juicio - Precio de los bienes en garantía. - Estado de los bienes en garantía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversar directamente con el cliente - Plantear el desplazamiento de garantías para el pago de la obligación 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliares de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar a un acuerdo.
				
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación de deuda. - Detalle de bienes. - Precios - Estado de bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión al garante o Codeudor para pago. - Ver posibilidad de recuperación a través de la garantía. - Identificación de las garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de agencia y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación de la obligación mediante entrega de garantías en Dación de pago.

FLUJO DE PROCESOS

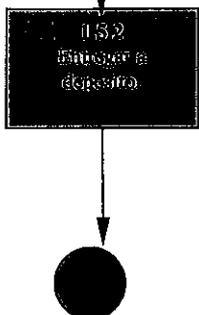
PROCESO : 1

SUB PROCESO: 1.4 FORMALIZACION DEL DESPLAZAMIENTO

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación. - Precio de los bienes a desplazar. - Detalle de los bienes a desplazar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación del detalle de bienes a desplazar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliares de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de bienes a entregar.
				
	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario valorado del desplazamiento. - Autorización de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de conformidad de entrega en inventario valorado por parte del propietario y el acreedor, documento que incluye autorización de venta. - Firma de compromiso para devolución de prendas contra pago de deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de agencia y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de la mercadería.

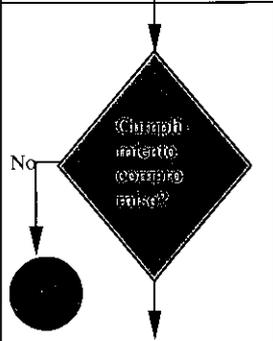
FLUJO DE PROCESOS

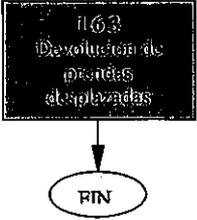
PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.5 DESPLAZAMIENTO

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación. - Documentos de entrega u autorización de venta. - Detalle de mercadería. - Documento de compromiso de pago, con plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retiro de las prendas. - Llevar a deposito de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliares de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión al cliente para pagar su deuda.
	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación. - Documentos de entrega u autorización de venta. - Detalle de mercadería. - Documento de compromiso de pago, con plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar la mercadería al supervisor de operaciones para su almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de agencia, auxiliar de seguimiento y supervisor de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de entrega y almacenamiento.

FLUJO DE PROCESOS

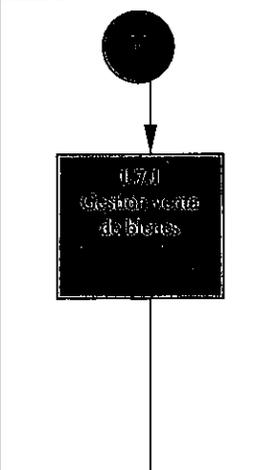
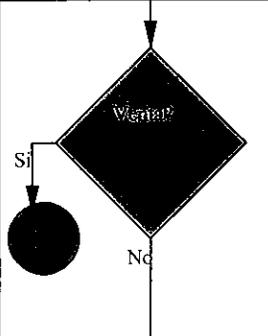
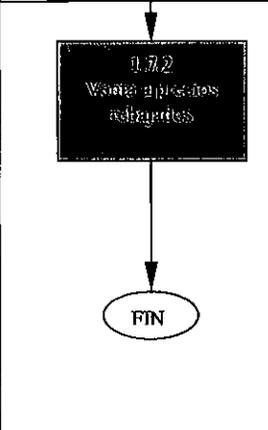
PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.6 INVENTARIACION Y ALMACENAMIENTO

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario valorado del desplazamiento - Datos del cliente - Documentos formales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se deposita la mercadería. - Se clasifica e identifica con un sticker que contiene <ul style="list-style-type: none"> - Nombre deudor - Nro. Crédito - Fecha del desplazamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, auxiliares de seguimiento y Supervisor de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento de bienes para su conservación y mantenimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> - Detalle de todos los bienes que se tiene en depósito. - Fechas de vencimiento en caso de bienes perecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza un inventario mensualmente. - Se revisa el estado de los bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de inventariación de bienes.
				

	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva liquidación con pago de la deuda. - Detalle de bienes de acuerdo a documentos firmados de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza la entrega de todos los bienes de acuerdo a detalle. - Se hace firmar un documento de devolución con la conformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, supervisor de operaciones y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control inventariado de salida de prendas.
---	---	--	---	--

FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.7 GESTION DE VENTA

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<ul style="list-style-type: none"> - Detalle de bienes con precios actualizados. - Detalle de posibles compradores - Políticas de venta al contado, consignación y crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita a potenciales compradores - Oferta los bienes - Negocia precios - Recibe contraofertas - Hace aprobar con la Gerencia Comercial condiciones acordadas de venta 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de Agencia y auxiliares de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación deuda parcial o total.
				
	<ul style="list-style-type: none"> - Detalle de bienes con precios rebajados y autorizados por la Gerencia Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una subasta con todos los bienes a rematar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficial comercial, jefe de agencia y auxiliar de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cancelación parcial de deuda.

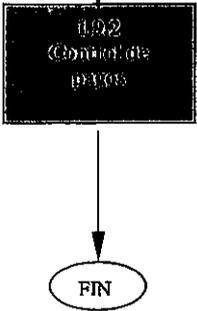
FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.8 VENTA

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	<p>- Lista de bienes vendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace firmar un documento de venta con detalle, precios y conformidad. - Se debe archivar el documento de venta con todos los documentos del cliente. 	<p>- Oficial comercial, jefe de Agencia, auxiliares de seguimiento y Supervisor de operaciones.</p>	<p>- Entrega de bienes vendidos.</p>
	<p>- Inventario de bienes.</p>	<p>- Se realiza un nuevo inventario actualizando la información.</p>	<p>- Supervisor de operaciones.</p>	<p>- Lista de bienes actualizado.</p>

FLUJO DE PROCESOS

PROCESO : 1
SUB PROCESO: 1.9 APLICACIÓN DE FONDOS

Actividad	Proveedor: Input	Descripción de la actividad	Responsable	Cliente: Output
	Liquidación Recibo de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Se analiza estado de la deuda para su aplicación. - En casos difíciles se solicita autorización de Gerencia Comercial para aplicación a capital - En casos recuperables se aplica a intereses corrientes y capital 	- Oficial comercial, jefe de Agencia, auxiliares de seguimiento.	- Cancelación parcial de la deuda.
	Liquidación	-Control de aplicación	- Jefe de Agencia	

III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA PROPUESTA.-

A continuación se presenta un análisis comparativo de la situación actual con relación a la propuesta que se realiza a objeto de poder identificar de manera clara las ventajas que se obtendrán con la aplicación de la propuesta, de igual manera se realiza un análisis descriptivo de las diferentes etapas del proceso de cobranza judicial versus el proceso de cobranza extrajudicial, en el que se puede observar que esta última puede abreviar en tiempo y costo la recuperación del crédito.

Actual	Propuesta
<p>La situación actual de las prendas desplazadas no permite liquidarlas, esto debido a una serie de factores identificados que no se contemplan a momento de retirar las prendas en garantía los que se citan a continuación:</p> <p>1.- Criterios de desplazamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un criterio uniforme sobre el desplazamiento de las prendas respecto a la antigüedad de la mora. • No se toma en cuenta el tipo de bien a desplazar así como el valor del mismo o su estado de conservación, respecto a la posibilidad de comercialización. 	<p>La propuesta realizada en el presente trabajo consiste en formalizar las etapas identificadas como causa para que las prendas desplazadas no puedan ser realizadas y por consiguiente el pago de los créditos que originaron dicho desplazamiento.</p> <p>1.- Criterios de desplazamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siendo el desplazamiento de prendas una herramienta de cobranza extrajudicial, se establece que la etapa ideal para su realización está entre los 61 a 90 días, a objeto de evitar el inicio de acciones legales por su alto costo, sin embargo no se descarta el hecho de que aún iniciado el proceso, se puedan realizar el mismo, como un elemento negociador o de abreviar el tiempo para llegar a una solución del problema. • La normativa propuesta contempla que a tiempo de realizar el desplazamiento de los bienes, el responsable de dicho proceso debe considerar el valor del bien así como el tipo del mismo orientado a su grado de comerciabilidad.

<p>2. Administración del proceso de desplazamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra formalizado el proceso de administración de las prendas desplazadas • En las encuestas realizadas, no se ha podido determinar que exista un criterio uniforme respecto a quien es el responsable del desplazamiento. • No se tiene definido un procedimiento de inventariación ni de control de mantenimiento de los bienes como tampoco de su almacenamiento. • La responsabilidad de las ventas no está definida. <p>3. Venta de bienes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A tiempo de desplazar los bienes no se obtiene la autorización para la venta, este requisito es indispensable para hacer efectiva la venta. • En muchos casos los precios de los bienes desplazados son elevados, aspecto que dificulta la venta. • La comerciabilidad de los bienes es también un aspecto que debería ser tomado en cuenta, al respecto no se ha podido identificar normativa alguna. • En la investigación realizada no se ha podido identificar que exista estrategia alguna para la comercialización y venta de las prendas desplazadas. <p>4. Estado de las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el trabajo de campo realizado se han identificado bienes desplazados 	<p>2. Administración del proceso de desplazamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la propuesta se diseña un proceso operativo para el desplazamiento y venta de las prendas. • Se define las personas que intervienen en cada una de las etapas del proceso de desplazamiento, administración y venta. <p>3. Venta de bienes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establece que a tiempo de realizar el desplazamiento de las prendas, de manera indispensable se cuente con la autorización expresa de venta, aspecto que facilitará el procesos de venta, principal obstáculo en la actualidad. • Un aspecto que se norma de manera especial en el momento de la negociación es el precio de las prendas a fin de facilitar su venta, tomando en cuenta asimismo su grado de comerciabilidad. • Con el objeto de no mantener las prendas en existencia, se establece que inmediatamente se proceda al desplazamiento, el responsable inicie las gestiones orientadas a la venta de los bienes, contemplando en su caso, un período de mantenimiento, si hubiere un convenio de por medio. <p>4. Estado de las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En base a la identificación del estado de las operaciones, se establecen
--	--

<p>con diferentes estados de las operaciones, análisis que servirá para determinar las acciones a seguir, según el estado de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendas desplazadas de operaciones en mora y sin autorización de venta. • Prendas desplazadas de operaciones en ejecución con y sin autorización de venta. • Operaciones castigadas con prendas desplazadas con y sin autorización de venta. • Operaciones reprogramadas con prendas desplazadas con y sin autorización de venta. <p>Estos cuatro elementos conforman las causas principales por las cuales las prendas no pueden ser vendidas y por consiguiente no se puede realizar el pago de las obligaciones.</p>	<p>estrategias específicas para la realización de las prendas desplazadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar de inmediato las negociaciones para que el cliente firme una autorización de venta, caso contrario, iniciar las acciones legales para obtener una sentencia judicial que disponga el remate de los bienes. • Las prendas desplazadas en ejecución, castigadas y reprogramadas en mora que tengan autorización de venta, se debe proceder de manera inmediata a su venta. Aquellas que no cuenten con autorización, se debe negociar inicialmente para obtener su autorización, caso contrario, agilizar las acciones legales hasta la obtención de la sentencia judicial para el remate de los bienes.
<p>Proceso Legal</p>	<p>Proceso extralegal</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la demanda, inicio del proceso en un tiempo máximo de 90 días de vencida la operación, de acuerdo a normativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, el Directorio de la Institución deberá autorizar la prórroga en el plazo de inicio de la misma. 2. Sorteo del juzgado para la atención del juicio. 3. Notificación a los deudores y garantes 4. Auto intimatorio de pago 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notificación.- El proceso extralegal se inicia al día siguiente de vencida la operación, según el caso particular, el responsable de la operación realiza la notificación, para este efecto existen citaciones específicas cada una con diferente grado de presión según el plazo que se encuentra en mora y la situación del deudor. 2. Visita: se considera una etapa de mayor presión donde se establece contacto con el deudor y puede ser el inicio de una etapa de negociación. No necesariamente se tiene que cumplir la etapa previa de notificación. 3. Negociación: Es el contacto

<p>5. Notificación de auto intimatorio de pago.</p> <p>6. Medidas precautorias (anotación preventiva de bienes y congelamiento de cuentas bancarias).</p> <p>7. Conciliación</p> <p>8. Sentencia</p> <p>9. Notificación con la sentencia.</p> <p>10. Medidas previas para remate</p> <p>11. Remate.</p> <p>12. Existen tres instancias de remate, con rebajas porcentuales sobre el valor base del bien. En el tercer remate, si no hubieran postores, la entidad acreedora se adjudica el bien automáticamente.</p> <p>El tiempo mínimo de duración de un proceso judicial es de 6 meses, pudiendo el mismo extenderse por tiempo no previsto en función de las medidas dilatorias que pudiera interponer el deudor con y sin justificativo.</p>	<p>que se realiza con el cliente a objeto de analizar sus posibilidades de pago..</p> <p>4. Compromiso de pago: Luego de llegar a una negociación se determina una forma de pago de la deuda que puede estar plasmada en un compromiso firmado.</p> <p>5. Desplazamiento de prendas en garantía: en caso de incumplimiento al compromiso de pago, o al no haberse obtenido ningún resultado en la etapa de la negociación y ante una imposibilidad de regularización en el corto plazo, se negocia la entrega de las prendas dejadas en garantía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación: A raíz del desplazamiento, se intenta negociar nuevamente para el pago del crédito a cambio de la devolución de las prendas desplazadas. • Venta de las prendas desplazadas: en caso de que el cliente no cumpla el compromiso de pago, se procede a la venta de los bienes con el respaldo respectivo (autorización de venta) • Cancelación de la operación. Una vez vendida la prenda se aplica al crédito de acuerdo a instrucción previa.
---	--

IV. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

La presente norma será presentada para su consideración a la Gerencia Comercial, la que definirá su aplicación.

Una vez aprobada, será comunicada a los niveles operativos mediante carta interna dirigida a los Gerentes Regionales y Jefes de Agencia para que éstos a su vez transmitan al resto del personal involucrado.

El documento será publicado en el intranet de la Institución, de manera tal que el personal en general puede tener acceso a la información y poder realizar consultas cuando así lo requiera.

La Unidad de Recuperación de cartera, juntamente a la Gerencia Regional, deberán organizar cesiones de capacitación y posteriormente realizar también evaluaciones periódicas de la comprensión de la norma.

Transcurridos noventa días de la aplicación, la Unidad de Recuperación de Cartera evaluará su cumplimiento y efectividad, sin embargo se debe contemplar que no será necesario esperar los noventa días para realizar revisiones al procedimiento y correcciones en caso de ser necesarios.

La efectividad de la presente norma será evaluada a través de la cantidad de bienes desplazados, el stock de los mismos y las ventas realizadas.

V. REQUISITOS DE IMPLANTACIÓN

No existen requisitos para la implantación de la norma, la misma puede ser puesta en marcha de manera inmediata a su difusión y capacitación

GLOSARIO

Intermediación Financiera	Es la función que cumplen las entidades Financieras de captar recursos del público y canalizarlos mediante préstamos a los distintos sectores de la actividad económica.
Instrumentos Crediticios	Documentos mercantiles amparados por el Código de Comercio, destinados a reflejar una obligación contractual de préstamo y devolución de dinero, bajo determinadas condiciones de plazos, tasas de interés y garantías o colateral.
Capacidad de Pago	Posibilidad financiera económica del cliente para cumplir de manera regular y sostenida con el plan de pagos establecido en la operación crediticia.
Informes de bases de Datos	Informes proporcionados por entidades especializadas que mantienen bases de datos relativas al incumplimiento de obligaciones en el sistema financiero, entidades de comercio, servicios o de actos civiles y otros. Contienen también información acerca de actos públicos de comercio, mas conocidos como bureaus de información.
Tecnología Crediticia	Procedimientos especializados para el manejo del proceso crediticio, que contempla desde la definición del mercado objetivo, el mercadeo, el análisis crediticio, la aprobación, instrumentación, seguimiento y finalmente con la recuperación del crédito.
Garantía o Colateral	Denominada también segunda fuente de pago del crédito, en caso de que la capacidad de pago analizada del deudor sufra efectos negativos ocasionando el incumplimiento de los planes de pago pactados.
Persona Natural	Persona legalmente facultada para contraer compromisos legales y/o contractuales.
Persona Jurídica	Sociedades establecidas bajo el amparo de normas y leyes ya sean unipersonales o colectivas bajo figuras de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y otras, contenidas en el Código de Comercio.
Garantía Prendaria	Garantía específica de un bien que respalda el cumplimiento de pago de una obligación contraída, que de manera general considera a bienes muebles.
Desplazamiento de Prendas	Acción de trasladar un bien de su ubicación habitual a otra que sea considerada por el acreedor de mayor resguardo o seguridad para su control y mantenimiento, orientada a proteger sus intereses en la recuperación del crédito.

Instituciones de Microfinanzas	Entidades especializadas en la prestación de servicios financieros a clientes con actividades económicas en pequeña escala, cuya fuente principal de pago está constituida por los ingresos generados por actividades privadas.
Depositario	Persona natural a quien se confía el deposito de determinados bienes, con obligaciones y atribuciones establecidas en los órganos legales y jurídicos, tienen la obligación del resguardo, mantenimiento y entrega de los bienes en las mismas condiciones que le fueron entregadas.
Fondo Financiero Privado	Entes financieros dedicados a las microfinanzas, cuyo funcionamiento se encuentra amparado por las normas y regulaciones de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
Cartera	Monto de préstamos otorgados.
Oficial Comercial	Funcionario encargado de la gestión del proceso crediticio en aplicación de la tecnología crediticia.
Auxiliar de Recuperación	Funcionario encargado de realizar las gestiones de seguimiento y recuperación de créditos en mora.
Novación	Sustituir una obligación a otra anterior, quedando ésta anulada.
Subrogación	Ceder derechos y/o deberes a otra persona diferente a la original
Bienes Inmuebles	Se entiende así a la tierra y todo lo adherido a ella en forma natural o artificial.
Bienes Muebles	Son aquellos bienes que no se encuentran adheridos a la tierra y pueden ser transportados de un lugar a otro.
Pignoración	Empeñar una prenda.
Contrato de Mutuo	Convenio entre dos partes en el que se establecen condiciones de cumplimiento definidas en especial relativas a plazo, tasas de interés, periodos de pago o amortización y garantías, en general los contratos bancarios son considerados de adhesión, entendiéndose así a aquellos que el deudor no tiene facultades para cambiarlos.
Activo de Riesgo	Se denomina en general en una entidad financiera a la cartera de créditos, debido a que ésta es un activo y que existe la probabilidad de que no pudiera recuperarse en su totalidad.
Riesgo	Grado de probabilidad que un evento esperado no se presente o no suceda, por ejemplo el que un crédito sea cumplido en su pago de la manera esperada.

Garantía Solidaria Mancomunada e indivisible	Se entiende así al hecho que se encuentra formalizada la obligación del garante a honrar la deuda contraída por el deudor de manera independiente, conjunta y por la totalidad de la obligación, llegando en un extremo a que el garante tenga que cumplir con el pago del total de la deuda.
Comités de Mora	Conjunto de personas con funciones específicas de análisis, seguimiento y determinación de acciones orientadas a la recuperación de las operaciones vencidas.
Intereses corrientes	Costo financiero que pagan los deudores por un crédito durante la vigencia del crédito.
Créditos Reprogramados	Créditos cuyos planes de pago han sido modificados de los planes originales generalmente por falta de capacidad de pago del deudor
Embargo	Acción de anotar, retener una cosa judicialmente.

BIBLIOGRAFIA

1. Estrategia y Políticas de Empresa, Freije Uriarte Antonio, Ediciones Deusto, S.A., Bilbao, España.
2. Código de Comercio, Morales Guillen, Carlos, Editorial Gisbert y Cia. S.A., La Paz, Bolivia, 1999.
3. Espina de pescado
4. Código Civil
5. Código de procedimiento....
6. Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras.
7. Ley de Bancos y Entidades Financieras, 14 de abril de 1993, Texto ordenado 2002, La Paz, Bolivia – Ley No. 1488.
8. Manual de Oficial Comercial, Caja Los Andes S.A., abril de 2003
9. Instructivo de Créditos, Caja los Andes S.A.,
10.Operaciones
11. Memoria 2002, Caja Los Andes S.A.
12. El Reto de las Microfinanzas en América Latina, González Vega, Claudio/ Prado Guachalla, Fernando/ Miller Sanabria, Tomás, Corporación Andina de Fomento, Caracas Venezuela, 2002, Segunda Edición.

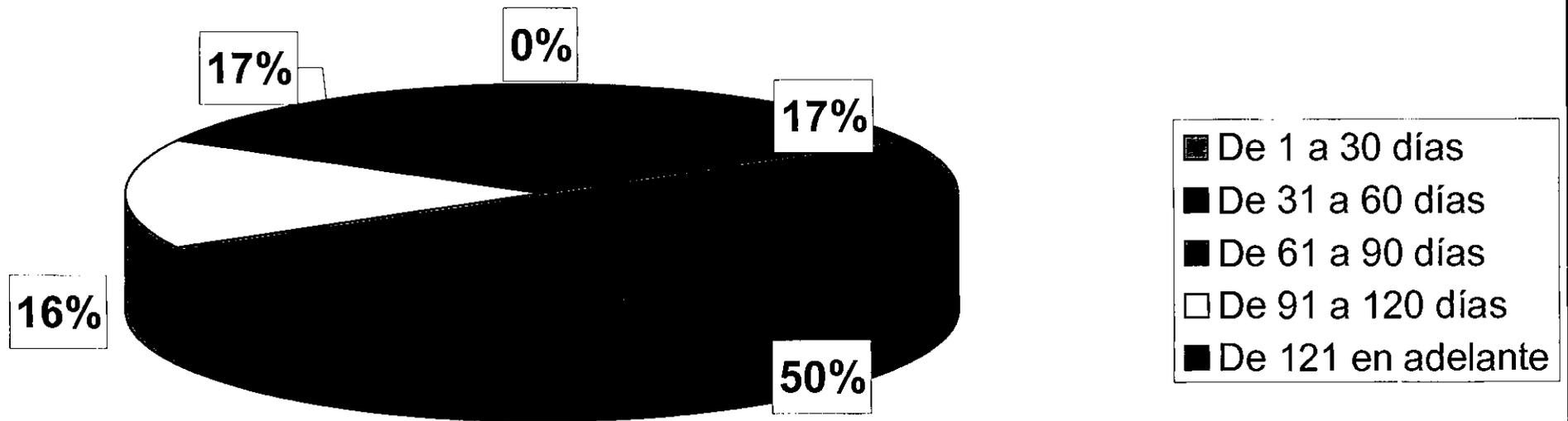
ANEXOS

Anexo I .- Formulario de encuesta (Elaboración propia)

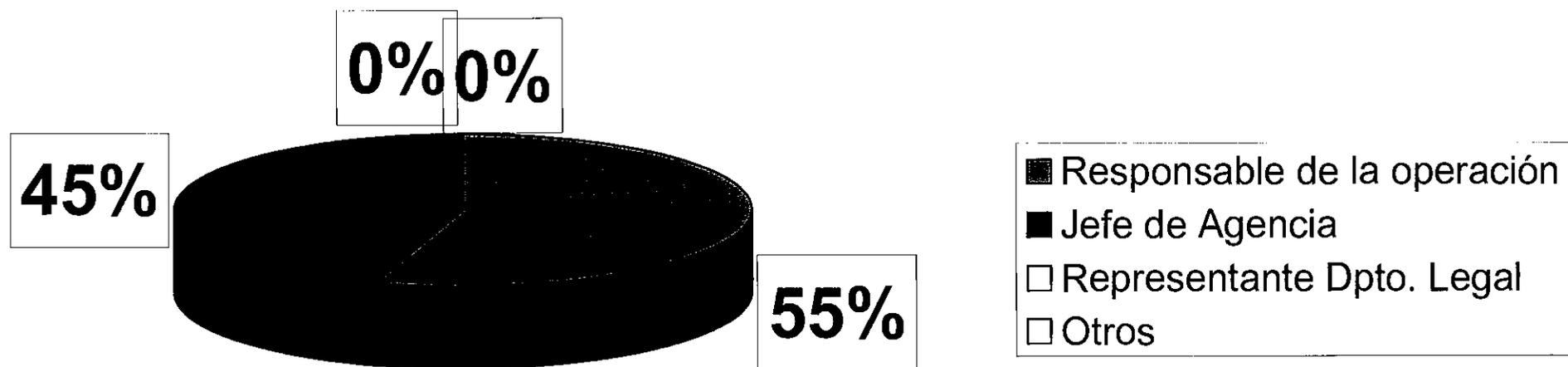
Anexo II.- Tabulación de la información

Anexo III.- Gráficos por cada una de las respuestas

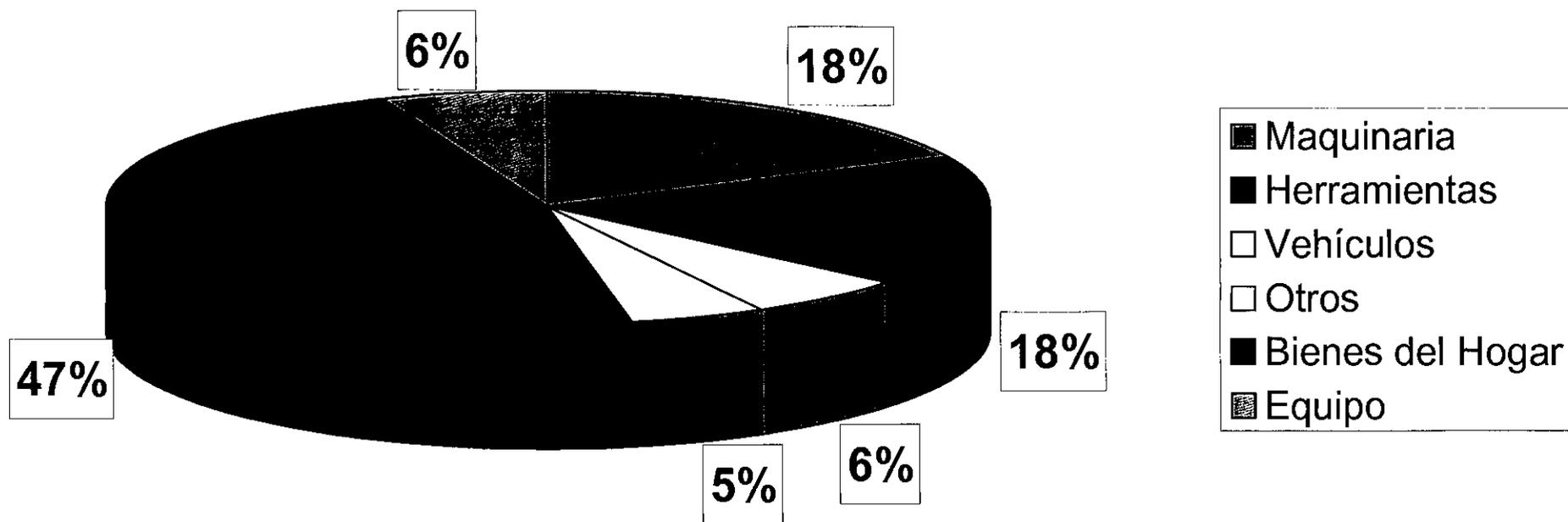
Antigüedad de la mora para el desplazamiento de las prendas



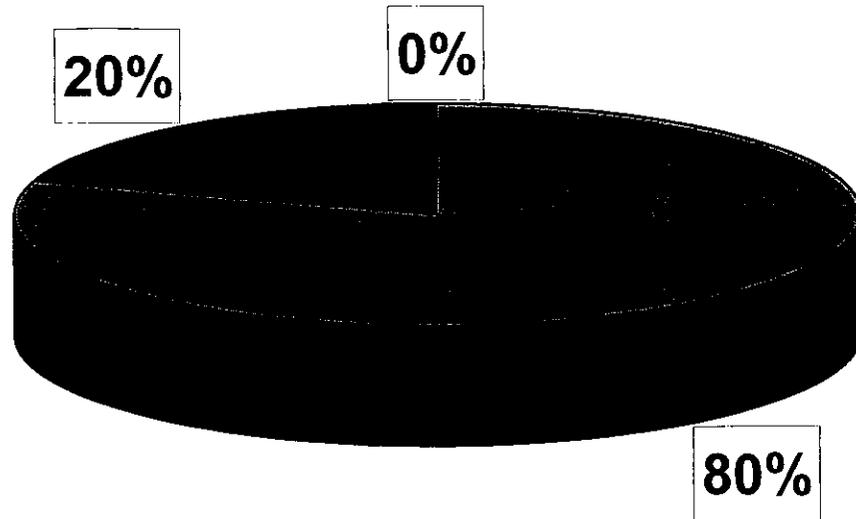
Quien realiza los desplazamientos



Tipo de prendas que se desplazan

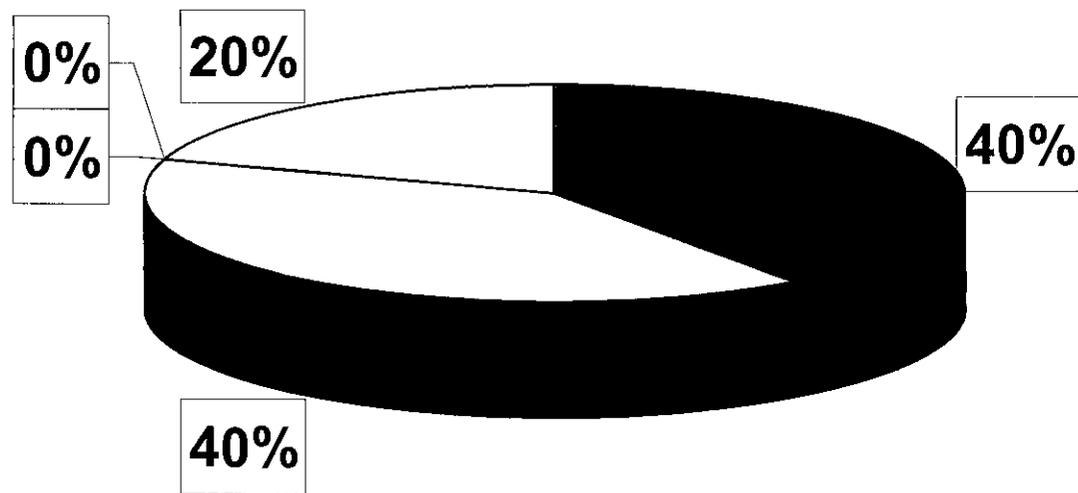


Como se almacenan las prendas



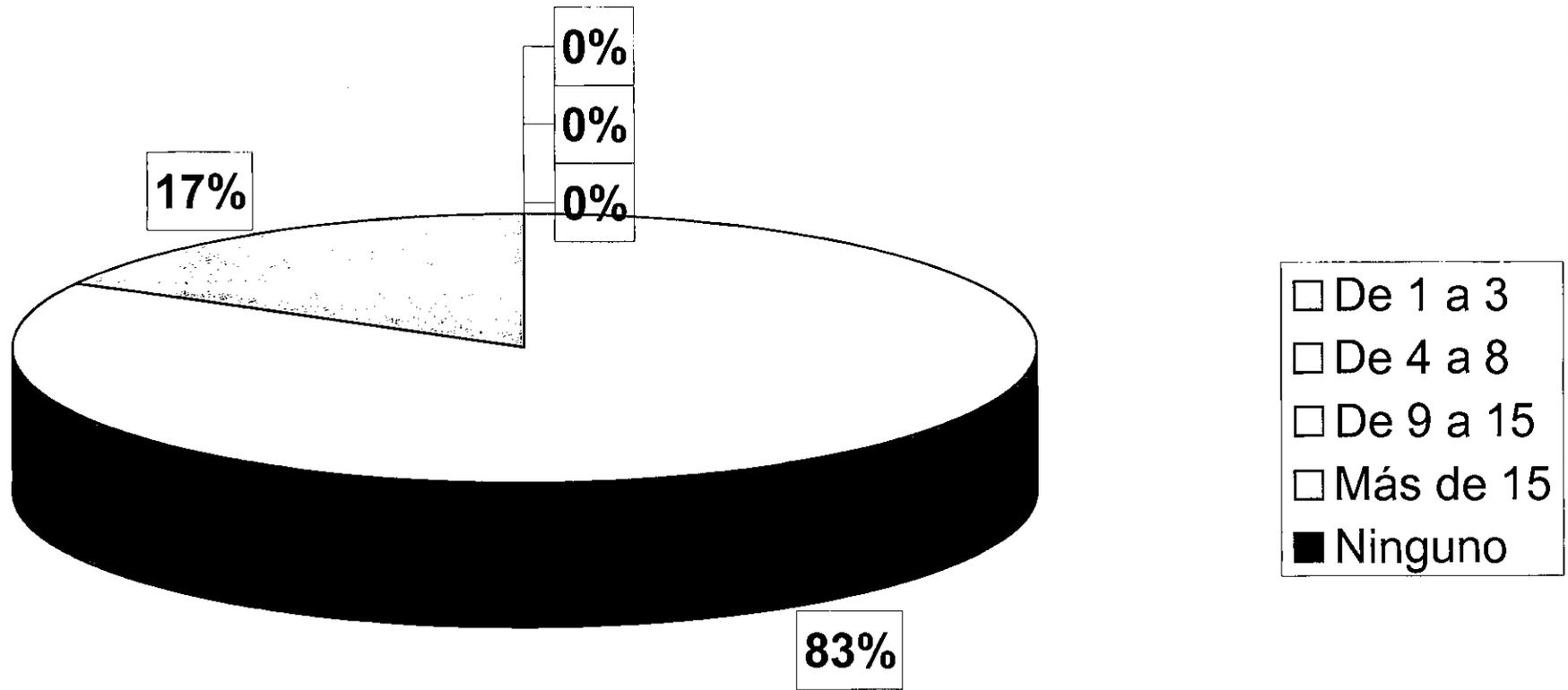
- Existe una clasificación y un solo depósito
- Todo en uno y en varios depósitos
- Otros

Quien es el responsable de la venta y seguimiento

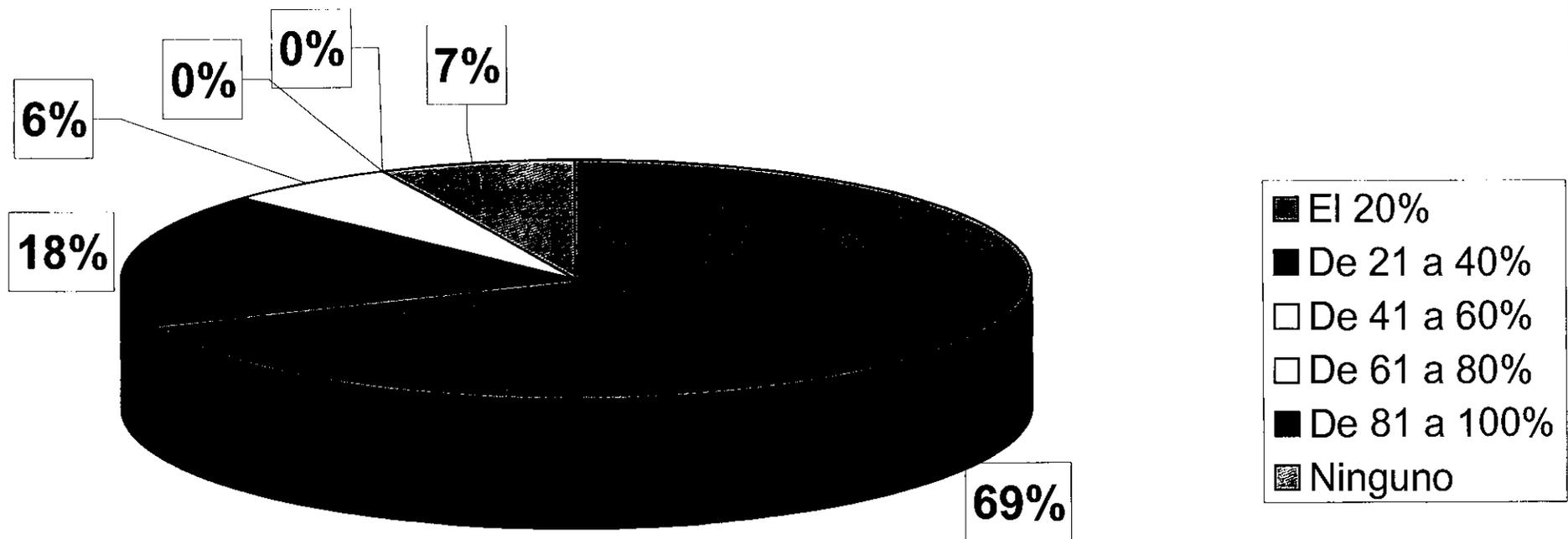


- Responsable de la Operación
- Jefe de Agencia
- Sub-Jefe de Agencia
- Auxiliar Administrativo
- Otro (Supervisor de Operaciones)

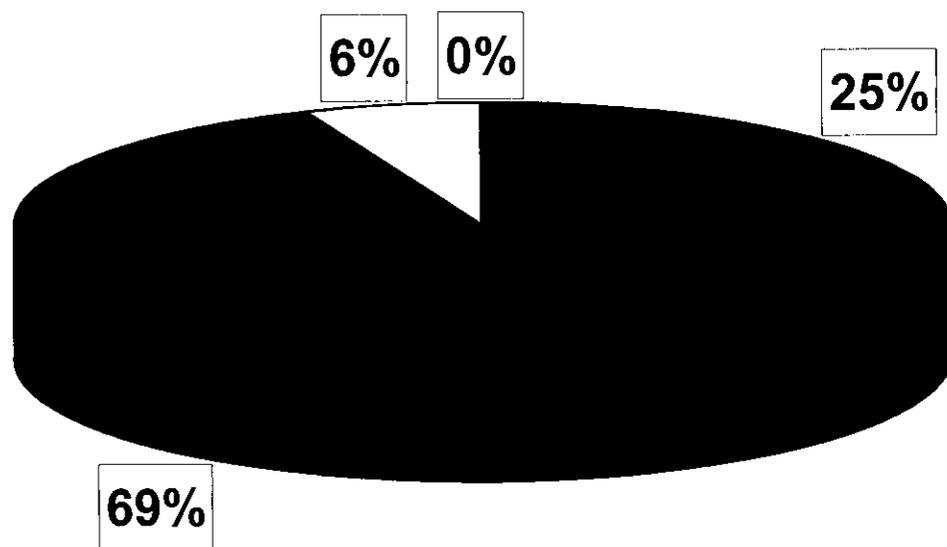
Cuántos bienes se desplazaron en los últimos 3 meses



Del total de bienes en existencia cuantos se vendieron

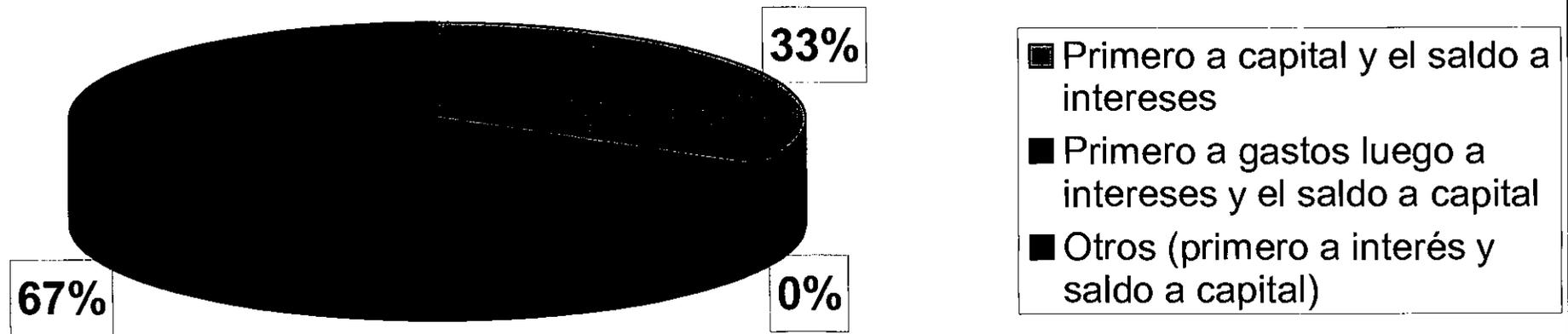


Porque no se venden las prendas

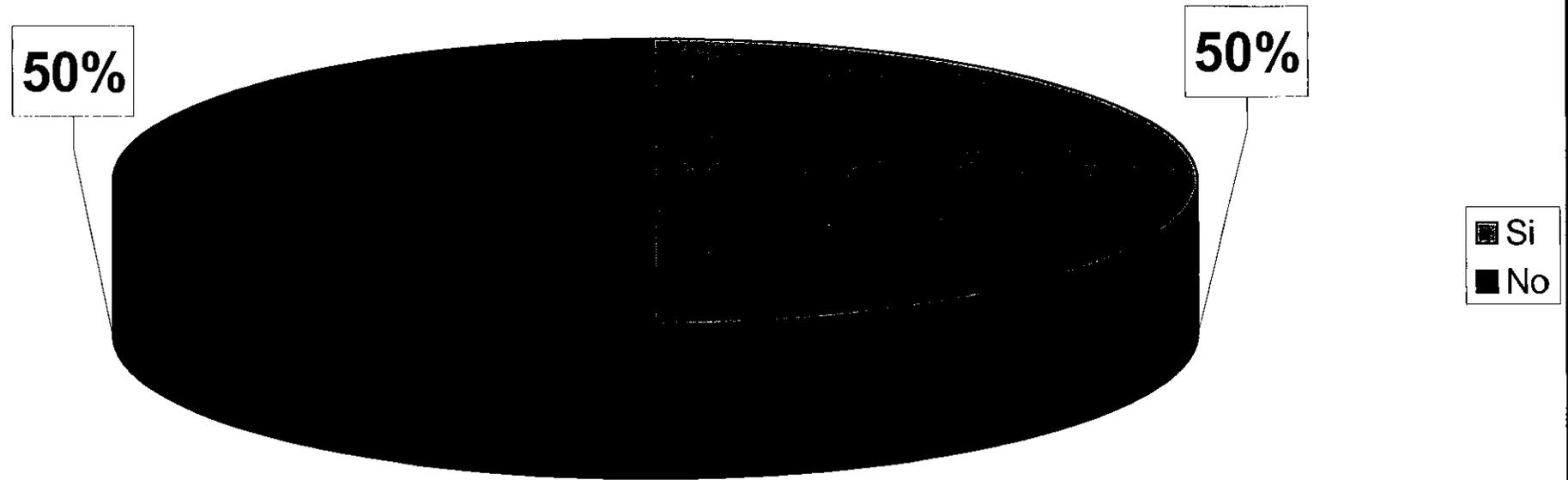


- Bienes no comerciales
- Precios no adecuados
- No se tiene autorización de venta
- Otro (regular estado)

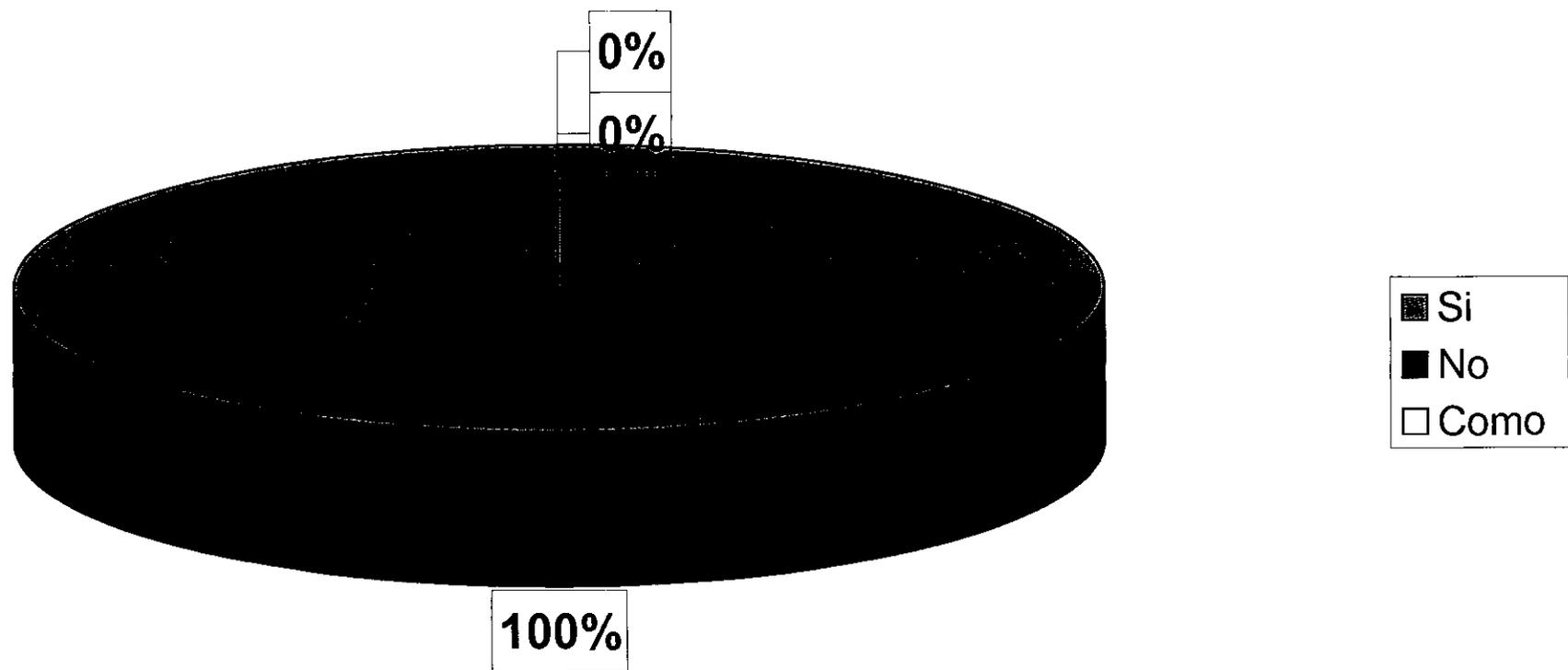
Como se aplica el importe de las ventas



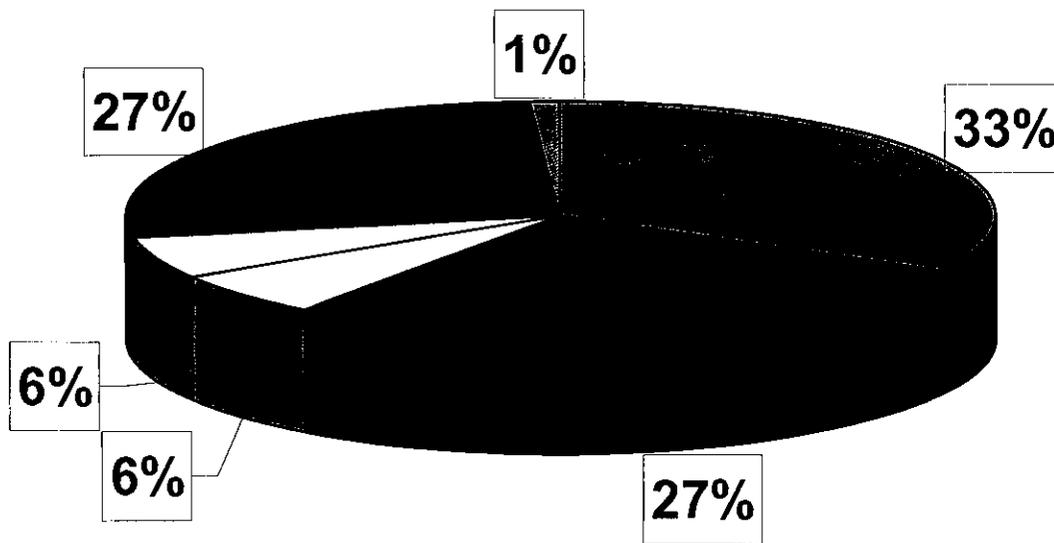
Existe algún instructivo hasta Junio del presente año para el desplazamiento



Existe una inventariación y control adecuado de los bienes desplazados

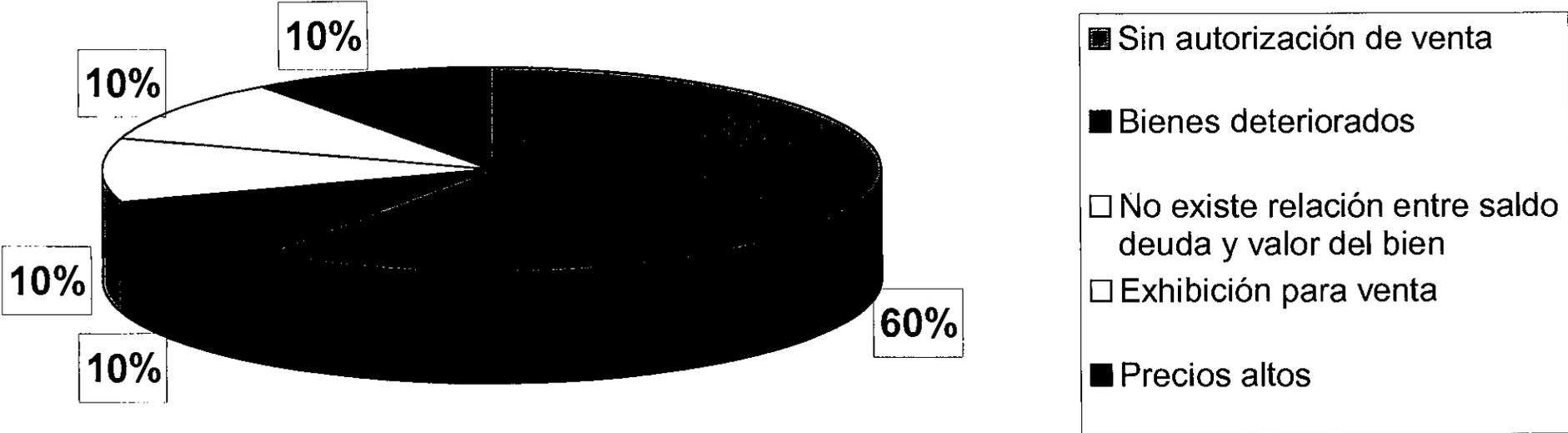


Que criterio se toma para desplazar las prendas

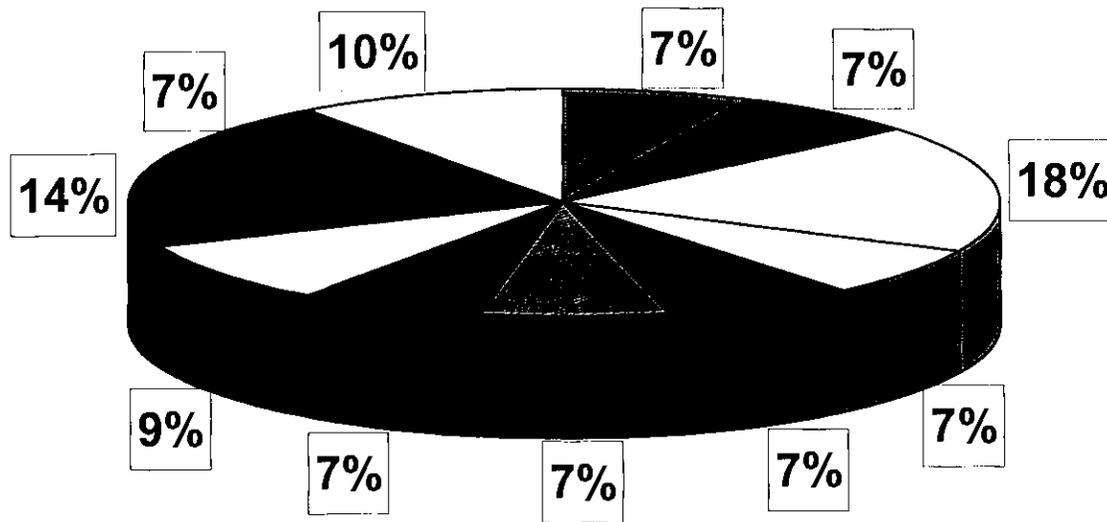


- Valor de la prenda
- Comerciabilidad de la prenda
- Necesidad del deudor
- Estado
- Presión para recuperar la deuda
- Otro (valor versus saldo)

Cuál es el mayor para que las prendas no se vendan



Cite 5 aspectos para una adecuada administración de las prendas



- Documentación
- Constancia de entrega
- Autorización para la venta
- Valor estimado
- Venta coordinada con deudor
- Canal de venta
- Publicidad
- Espacio para ofrecer los bienes
- Contar con una persona que se haga cargo de la adm.
- Inventarios mensuales
- Automatizar el registro para mejor control