

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



**MEJORAR EL PROCESO CREDITICIO PARA  
OPERACIONES CREDITICIAS EN BANCO PYME  
ECOFUTURO S.A. – AGENCIA VILLA FATIMA**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y  
EVALUACIÓN**

**Trabajo Informe presentada para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: PAUL MARCOS TABOADA BUITRE**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico este Trabajo Informe a mi familia: Mis hijas Tania, Paula, Sarahi y mi angelito Yecid que me cuida desde el cielo.

Porque son ellos los que me impulsan a seguir adelante a pesar de todo, solo ver la sonrisa en sus rostros cuando llego a casa son el descanso que mi alma necesita en ese momento.

A mí amada esposa que siempre está ahí incondicionalmente apoyándome, y alentándome a seguir adelante pese a la adversidad, sabemos que después de la tormenta viene la calma.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por sostenerme con su mano de poder y bendigo la vida de mi bella madre, quien me enseña siempre a insistir, persistir y nunca desistir, a todos mis familiares y amigos que siempre me alentaron para alcanzar el reto de concluir mi carrera. Gracias

# RESUMEN

El presente trabajo informe comienza mostrando los antecedentes e informe de gestión 2016 de Banco Pyme Ecofuturo S.A., con el propósito de poner en contexto la situación actual y comparativa de los principales indicadores con los que cuenta el banco.

Esos datos comparativos nos ayudan a analizar en primera instancia que se debería mejorar para tener unos indicadores más alentadores, como el presente trabajo aportara en el mejoramiento del proceso crediticio para operaciones de crédito, se enfocara en dicha área de Banco Pyme Ecofuturo S.A. (área de créditos).

Existe una disminución de la tasa de crecimiento de cartera de 25,71% en la Gestión 2014 a 6.80% en la Gestión de 2016, por lo que existe una tendencia a la baja, situación que amerita sugerir algunos ajustes para el mejoramiento. El incremento del porcentaje de la cartera en mora de 1,30% en la Gestión 2014 a 2,11% en la Gestión 2016 esto se podrá mejorar realizando un mejor análisis en la medición de riesgo crediticio fortaleciendo a través de capacitación al personal de créditos.

Y por último este análisis inicial también pasa por mostrar la disminución del número de clientes de 57392 en la Gestión 2014 a 50915 en la Gestión 2016, esta pérdida de clientes podría ser atribuible a la falta de buena atención al cliente, aumento de la burocracia en los proceso crediticio. Esto también es aseverado a través de entrevistas a clientes externos que se adjunta en el presente Trabajo Informe.

Se sugiere también aplicar herramientas adicionales que coadyuvan a una mejor administración y orden del tiempo que un oficial de créditos requiere, esta herramienta es una agenda electrónica mensual; como medida de control personal para hacer seguimiento recurrente a la productividad individual se sugiere un cuadro de control de cartera mensual.

Enmarcamos nuestro trabajo en el marco de lo que constituye todo el proceso crediticio que consta de Solicitud, Evaluación Previa, Aprobación, Desembolso, Seguimiento y Cobranza, además todo lo que conlleva el mejoramiento de todo este proceso para que el resultado final “otorgación de crédito”, este dentro los parámetros que rigen los reglamento, manuales, políticas relacionadas con créditos.

Sobre todo que se encuentren dentro del marco y el análisis de todo el control interno que se requiere: pasando por una adecuada aplicación de normas, procedimientos y políticas de: Gestión Integral de Riesgos, Auditoría Integral y Admisión Crediticia.

Como conclusión y recomendación del presente Trabajo Informe es: La capacitación y retroalimentación constante al área de créditos sobre normativa interna y externa relacionada al área.

Uniformar criterios para la interpretación correcta de normativas vigentes.

Recomendar el uso de herramientas adicionales que le den un valor agregado y valioso al trabajo que se realiza en todo lo que concierne a una buena administración de cartera de créditos.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Informe de Gestión 2016.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Misión y Visión.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Misión.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2. Visión.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Valores.....</b>	<b>18</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Objetivo General.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Justificación Teórica.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Justificación Metodológica.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Justificación practica.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4. Justificación Social.....</b>	<b>23</b>
<b>4. ALCANCES DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Ámbito Geográfico.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Ámbito político, social o económico.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Ámbito Industrial/Sectorial.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Ámbito Financiero.....</b>	<b>24</b>
<b>5. ASPECTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1. Tipos de Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2. Métodos de Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.1. Método Explicativo.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.2. Método Inductivo.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2.3. Método Deductivo.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3.1. Observación.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3.2. Cuestionarios.....</b>	<b>26</b>

<b>5.3.3. Entrevista.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4. Instrumento Aplicado.....</b>	<b>26</b>
<b>6. MARCO PRACTICO.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. El Proceso Crediticio.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2. Solicitud.....</b>	<b>28</b>
<b>6.3. Evaluación previa.....</b>	<b>29</b>
<b>6.4. Aprobación.....</b>	<b>32</b>
<b>6.5. Desembolso.....</b>	<b>33</b>
<b>6.6. Seguimiento.....</b>	<b>34</b>
<b>6.7. Cobranza.....</b>	<b>35</b>
<b>7. CONTROL INTERNO.....</b>	<b>35</b>
<b>7.1. Gestión Integral de Riesgos.....</b>	<b>35</b>
<b>7.1.1. Gestión del riesgo del crédito.....</b>	<b>37</b>
<b>7.1.2. Gestión del riesgo operativo.....</b>	<b>37</b>
<b>7.1.3. Gestión del riesgo de liquidez.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1.4. Gestión del riesgo de mercado-tasa de interés.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1.5. Gestión del riesgo de mercado-tipo de cambio.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1.6. Gestión del riesgo legal.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1.7. Gestión del riesgo tecnológico.....</b>	<b>39</b>
<b>7.1.8. Gestión del riesgo reputacional.....</b>	<b>39</b>
<b>7.1.9. Gestión del riesgo de legitimación de ganancias ilícitas; financiamiento del Terrorismo y delitos precedentes.....</b>	<b>40</b>
<b>7.2. Auditoría Integral.....</b>	<b>40</b>
<b>7.3. Admisión Crediticia.....</b>	<b>50</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>59</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

Ecofuturo S.A. F.F.P. actualmente Banco Pyme Ecofuturo S.A., fue constituido mediante Escritura Pública N° 746/98 del 3 de agosto de 1998, como Fondo Financiero Privado - Sociedad Anónima; autorizado para realizar operaciones de intermediación financiera y prestación de servicios auxiliares financieros, orientando su actividad principal al financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa.

De conformidad al artículo 16° de la Ley de Bancos y Entidades Financieras (artículo 150° de la actual Ley de Servicios Financieros), se otorga la Licencia de Funcionamiento el 29 de mayo de 1999, iniciando sus actividades con la autorización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) a partir del 1° de junio de 1999, bajo el denominativo de ECOFUTURO S.A. Fondo Financiero Privado.

Mediante Resolución ASFI N° 400/2014 de fecha 6 de junio de 2014, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) autoriza la transformación de Fondo Financiero Privado a Banco Pyme, con la denominación social de BANCO PYME ECOFUTURO S.A., para prestar servicios financieros autorizados a este tipo de entidades, conforme a lo previsto en la Ley 393 de Servicios Financieros. Los principales socios y su participación se muestran en el siguiente cuadro:

**ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**  
***(expresado en bolivianos)***

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL ACCIONISTA	VALOR NOMINAL DE LA ACCIÓN	CAPITAL PAGADO			CLASE DE ACCIONES
			NÚMERO DE ACCIONES	VALOR PAQUETE ACCIONARIO Bs	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	
1	FADES	100	1.493.598	149.359.800,00	82.76%	Ordinarias
2	PROCOSI	100	84.564	8.456.400,00	4.69%	Ordinarias
3	Fundación Acción Cultural Loyola	100	61.169	6.116.900,00	3.39%	Ordinarias
4	BID/FOMIN	100	58.946	5.894.600,00	3.27%	Ordinarias
5	Fundación PROFIN	100	23.935	2.393.500,00	1.33%	Ordinarias
6	CIPCA	100	17.715	1.771.500,00	0.98%	Ordinarias
7	ICCO	100	10.332	1.033.200,00	0.57%	Ordinarias
8	Otros	100	54.428	5.442.800,00	3.01%	Ordinarias
<b>TOTAL ACCIONES</b>			<b>1.804.687</b>	<b>180.468.700,00</b>	<b>100%</b>	



## 1.2. Informe de Gestión 2016

En la gestión 2016, el Banco PYME Ecofuturo continuó con el crecimiento de cartera de crédito consolidando su concentración en el sector de la microempresa y cumpliendo con la meta determinada por la ASFI de colocación destinada al sector productivo.

El crecimiento en captaciones acompañó el ritmo de crecimiento de la cartera de créditos y permitió mejorar los indicadores. A lo largo de la gestión 2016 se continuó con las acciones tendientes a reducir los gastos administrativos iniciadas en la gestión 2015.

El resultado fue una reducción del indicador Gastos Administrativos / Cartera Bruta Promedio en más de un punto porcentual.

Desde la gestión 2016, se ofrece al público un nuevo producto financiero que es el de Comercio Exterior, incrementando la gama de productos de la institución. Respecto a la estrategia de diversificación de ingresos adoptada por el Banco, durante esta gestión se incrementaron los ingresos operativos por Fideicomisos, Comercio Exterior y Tarjetas de Crédito.

Se abrieron 18 nuevos cajeros automáticos, cubriendo con este servicio a 7 departamentos del país y permitiendo el acceso inmediato a dinero en efectivo las 24 horas del día.

### Créditos

La cartera de créditos mostró los siguientes resultados en la gestión 2016 respecto a gestiones anteriores:

DETALLE	GESTIÓN 2014	GESTIÓN 2015	GESTIÓN 2016
<i>Cartera Bruta</i>	337.843.954	381.535.956	407.473.047
<i>Tasa de Crecimiento de Cartera</i>	25,71%	12,93%	6,80%
<i>Cartera en Mora</i>	1,30%	1,62%	2,11%
<i>Número de Clientes</i>	57.392	52.795	50.915
<i>Oficial de Créditos</i>	402	377	311
<i>Agencias Fijas</i>	84	75	71
<i>Crédito Promedio</i>	5.887	7.227	8.003
<i>Cartera Bruta / Oficial de Créditos</i>	840.408	1.012.032	1.310.203
<i>Cartera Bruta / Agencias Fijas</i>	4.021.952	5.087.146	5.739.057
<i>Nro de Clientes / No de Oficiales de Crédito</i>	143	140	164
<i>Cartera en bolivianos/Cartera Bruta:</i>	91,57%	94,47%	96,12%
<i>Cartera al Sector Productivo/Cartera Bruta</i>	30,16%	35,30%	42,31%

\* Expresado en dólares estadounidenses

Durante esta gestión marcó otro hito sobrepasando los US\$ 400 millones. La tasa de crecimiento de la cartera bruta fue del 6.80%.

El número de oficiales de créditos disminuyó en 17%, incrementando la productividad.

Destaca la mayor eficiencia en la administración de la cartera de créditos por parte de los oficiales llegando a administrar en promedio \$us 1.310.203.

El crédito promedio se incrementó a US\$ 8.003 respecto a la gestión anterior.

### **Captaciones**

Los resultados en captaciones fueron positivos y son los siguientes en la gestión 2016.

<b>DETALLE</b>	<b>GESTIÓN 2014</b>	<b>GESTIÓN 2015</b>	<b>GESTIÓN 2016</b>
<i>Captaciones del Público</i>	289.546.448	324.616.455	371.950.196
<i>Tasa de Crecimiento Captaciones del Público</i>	30,31%	12,11%	14,58%
<i>Saldo Promedio en Caja de Ahorros</i>	188	165	163
<i>Cuentas Corrientes / Total Captaciones del Público</i>	0,69%	1,12%	1,64%

\* Expresado en dólares estadounidenses

El incremento porcentual de las captaciones del público fue mayor al de la cartera, esto responde a una política de respaldar el crecimiento de la cartera y de incrementar el nivel de liquidez como una medida de prudencia.

La participación de las cuentas corrientes dentro del total de las captaciones con el público se fue incrementando cada año, por lo cual se convertirá en el mediano plazo en una fuente de fondeo cada vez más relevante en la institución.

### **Servicios Financieros Auxiliares (SFA's)**

El incremento en el monto de comisiones por SFA's en las gestión 2016 fue del 8.95% respecto a la gestión 2015. El número de transacciones realizado por clientes y usuarios en los distintos servicios financieros auxiliares como pago de servicios básicos, giros nacionales e internacionales entre otros fue de 3.603.449 el 2016.

<b>DETALLE</b>	<b>GESTIÓN 2014</b>	<b>GESTIÓN 2015</b>	<b>GESTIÓN 2016</b>
<i>Comisiones por SFA's</i>	1.178.055	991.041	1.079.779
<i>Número de Transacciones</i>	3.185.360	2.883.364	3.603.449
<i>Comisiones por Seguros</i>	426.431	1.033.668	1.082.675

\*Expresado en dólares estadounidenses

Los servicios nuevos que se incorporaron en la gestión 2016 fueron los siguientes:

- TUVES
- ELFEC (se volvió a ofrecer el servicio)
- COMTECO TV CABLE
- SSO (se volvió a ofrecer el servicio)
- GRUPO NOVILLO
- CREDINFORM
- BOA
- AMASZONAS
- RUAT

### **Utilidades**

Es importante destacar que las utilidades antes y después de impuesto de la gestión 2016 fueron superiores a la del 2015, aun tomando en cuenta el incremento de 37.5% a 47% en el Impuesto a la Utilidad de las Empresas.

<b>CUENTA</b>	<b>Dic- 2014</b>	<b>Dic- 2015</b>	<b>Dic- 2016</b>
<i>Resultado Antes de Impuestos</i>	8.498.130	6.571.110	8.450.334
<i>IUE</i>	3.209.066	2.501.241	3.942.543
<i>Resultado Neto</i>	5.289.064	4.069.869	4.507.790

\*Expresado en dólares estadounidenses

## **Capitalización**

El 2016 los accionistas ratificaron su confianza en la entidad y esto se aprecia de la siguiente manera:

- Reinvertieron el cincuenta por ciento de las utilidades de la gestión 2015 que Representó US\$ 1.7 millones.

## **Certificación ISO 9001**

Durante la gestión 2016, Banco PYME Ecofuturo renovó la Certificación ISO 9001 para todos los procesos de la Oficina Nacional y todas las Sucursales. Banco PYME Ecofuturo es la primera entidad financiera boliviana que alcanza esta certificación.

## **Calificación de Riesgo**

Respecto a la Calificación de Riesgo es importante destacar que las calificadoras AESA Ratings y MicroFinanza Rating durante la presente gestión mantuvieron tanto la calificación como la perspectiva para Banco PYME Ecofuturo.

Con corte a Diciembre 2016:

- MicroFinanza Rating: AA3 (Estable)
- AESA Ratings: AA3 (Estable)

## **Estructura de Sucursales y Puntos de Atención Financiero**

- Apertura de una (1) Oficina Externa
  - Oficina Externa Montes, Sucursal La Paz
- Apertura de veinte (20) Cajeros Automáticos
  - Cajero ATM Pasaje Boulevard, Sucursal Potosí
  - Cajero ATM El Tejar, Sucursal La Paz
  - Cajero ATM Calle Illampu, Sucursal La Paz
  - Cajero ATM Méndez Arcos, Sucursal La Paz
  - Cajero ATM Quillacollo, Sucursal, Cochabamba
  - Cajero ATM Plazuela Luis Felipe Guzmán, Sucursal Cochabamba
  - Cajero ATM Centro, Sucursal Cochabamba
  - Cajero ATM El Prado, Sucursal Cochabamba
  - Cajero ATM Mercado Young, Sucursal Oruro
  - Cajero ATM Calle Bolívar, Sucursal Potosí
  - Cajero ATM Ceja, Sucursal El Alto
  - Cajero ATM Terminal Bimodal, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM Abasto, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM Alto San Pedro, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM La Ramada, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM Mutualista, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM Plan 3000, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM Cañoto, Sucursal Santa Cruz
  - Cajero ATM San Julián, Sucursal Santa Cruz

- Cajero ATM 16 de Julio, Sucursal La Paz
- Cierre de cuatro (4) Agencias Fijas
- Agencia Fija Muyupampa, Sucursal Chuquisaca
- Agencia Fija Cañoto, Sucursal Santa Cruz
- Agencia Fija Pompeya, Sucursal Beni
- Agencia Fija Guayaramerin, Sucursal Beni
- Cierre de una (1) Oficina Externa
- Oficina Externa San Pablo, Sucursal Beni
- Cierre de un (1) Punto Promocional
- Punto Promocional Puna, Sucursal Potosí

En la actualidad Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con oficinas a nivel nacional, de acuerdo a la siguiente relación:

- En La Paz, una Oficina Nacional, una Sucursal (oficina central), ocho agencias, dos oficinas externas y cinco cajeros automáticos.
- En Oruro, una Sucursal (oficina central), seis agencias, una oficina externa, dos ventanillas de cobranza y cuatro cajeros automáticos.
- En Cochabamba, una Sucursal (oficina central), nueve agencias, una oficina externa y cuatro cajeros automáticos.
- En Santa Cruz, una Sucursal (oficina central), diez y siete agencias, una oficina externa y ocho cajeros automáticos.
- En Beni, una Sucursal (oficina central) y cinco agencias.
- En Chuquisaca, una Sucursal (oficina central), cinco agencias, una oficina ferial, una ventanilla de cobranza y tres cajeros automáticos.
- En El Alto, una Sucursal (oficina central), nueve agencias, una oficina externa, un punto promocional y tres cajeros automáticos.
- En Potosí, una Sucursal (oficina central), cinco agencias y tres cajeros automáticos.
- En Tarija, una Sucursal (oficina central), siete agencia, una oficina externa y tres cajeros automáticos.

### **Eficiencia en Gastos de Personal**

Durante la gestión 2016, se optimizaron los indicadores de eficiencia de la siguiente manera:

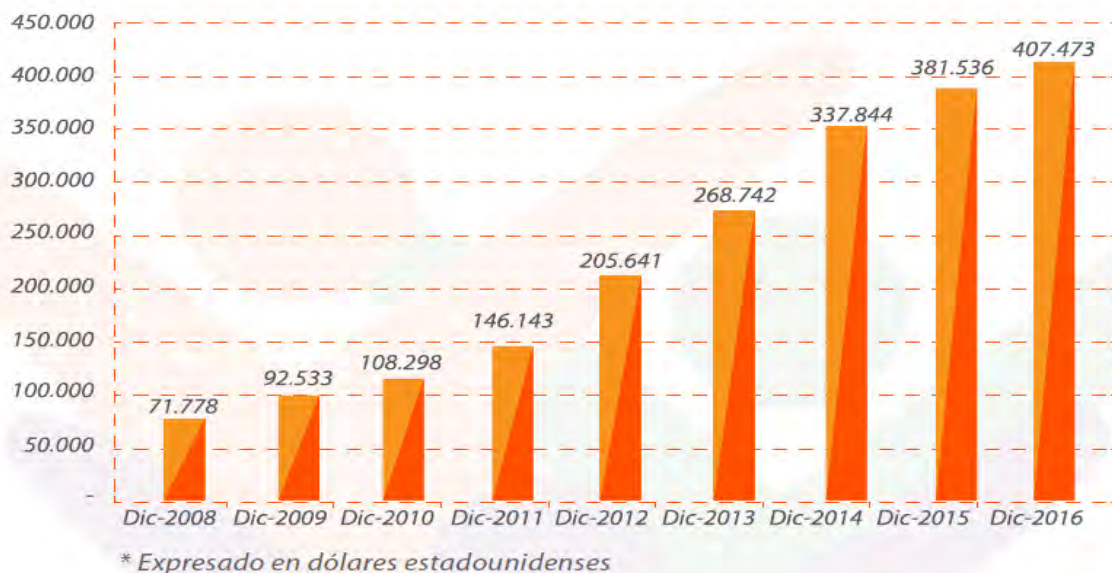
<b>DETALLE</b>	<b>GESTIÓN 2014</b>	<b>GESTIÓN 2015</b>	<b>GESTIÓN 2016</b>
<i>Personal Total</i>	1.360	1.363	1.139
<i>Oficiales de Crédito</i>	402	377	311
<i>Cartera Bruta / Oficial de Créditos</i>	840.408	1.012.032	1.310.203
<i>Cartera Bruta / Personal</i>	248.415	279.924	357.746
<i>Gastos Administración / Cartera Bruta Promedio</i>	11,17%	10,24%	9,20%

\* Cartera Bruta expresada en dólares estadounidenses



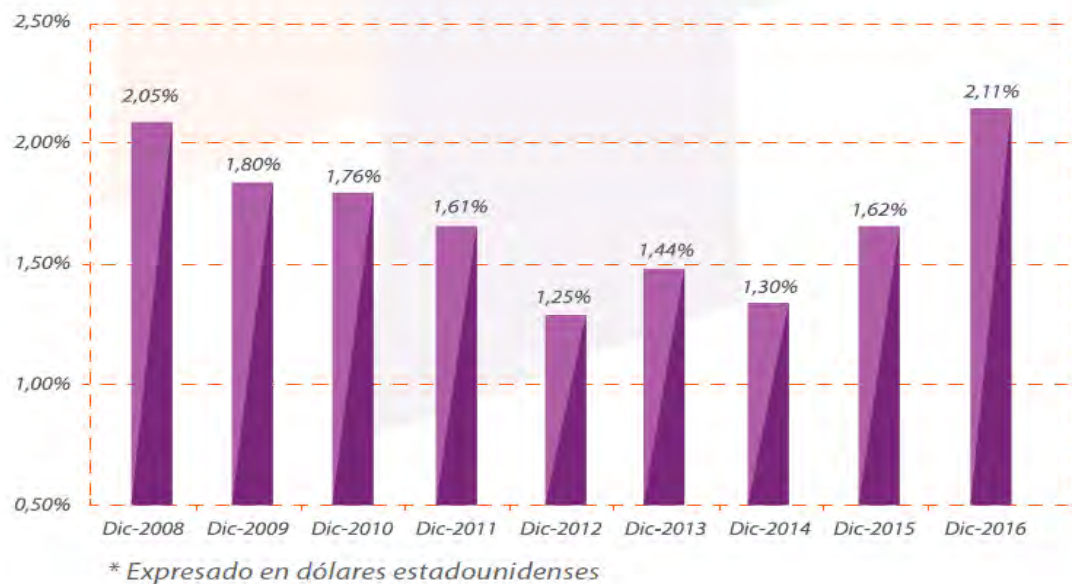
## Crecimiento de Cartera de Créditos

La cartera de créditos, mantuvo un incremento sostenido desde la gestión 2008, alcanzando en la gestión 2016 un crecimiento del 6.80% respecto a la gestión 2015.



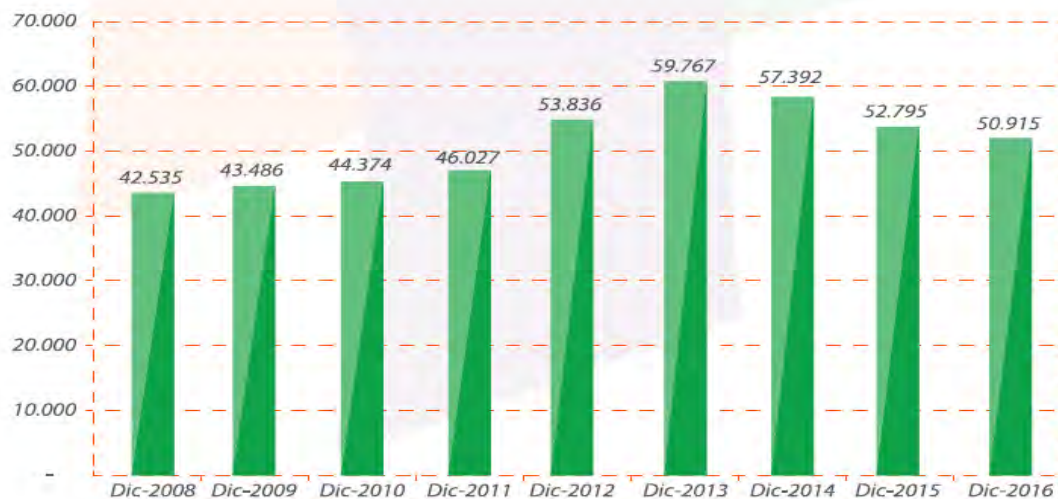
## Crecimiento en mora

El porcentaje de mora creció durante la gestión 2016, en gran medida por efectos climatológicos que afectaron a distintos municipios del país.



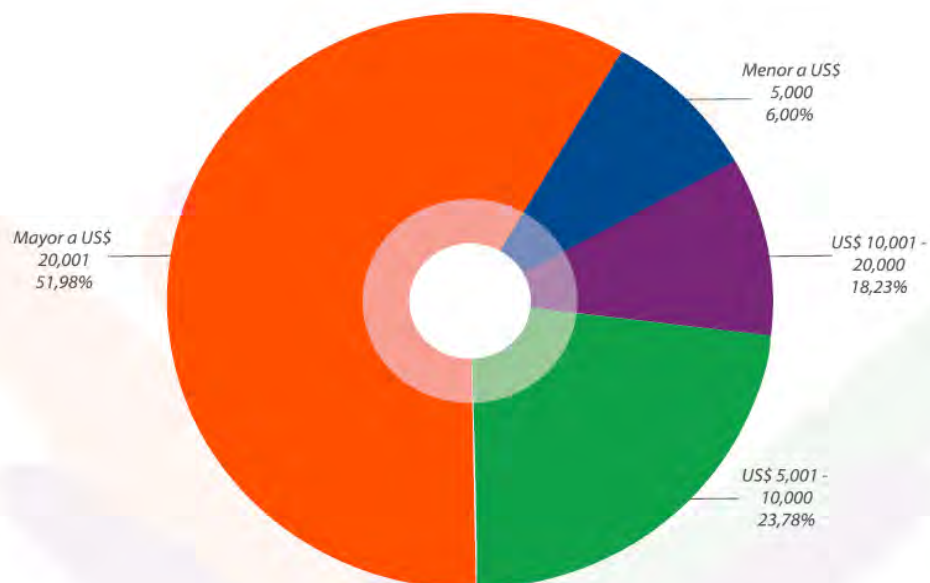
## Cientes de Crédito

La cantidad de clientes de crédito decreció en 4%, respecto a la gestión 2015.



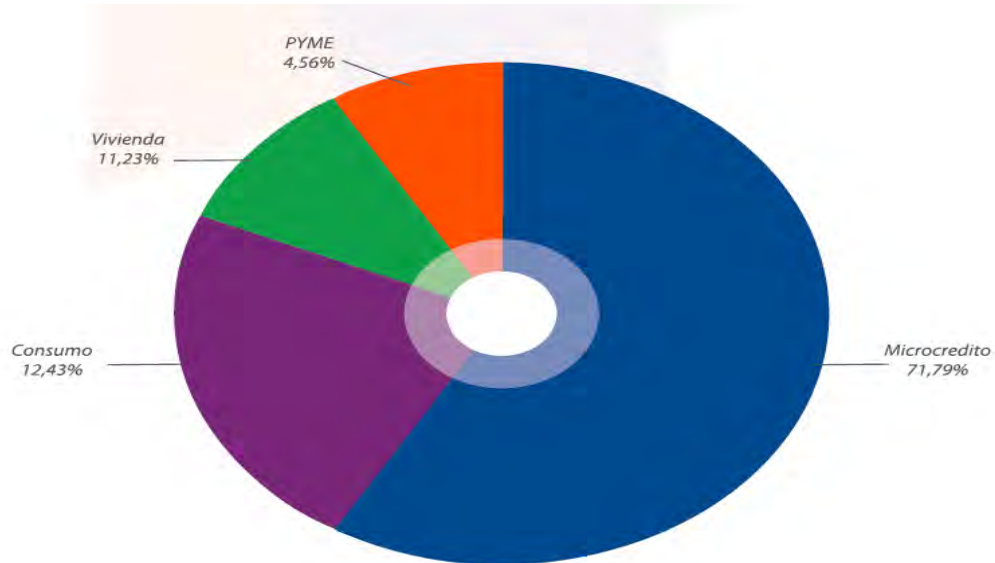
## Cartera por Monto Desembolsado

El 29.78% de la cartera se desembolsó en montos menores a US\$ 10.000.



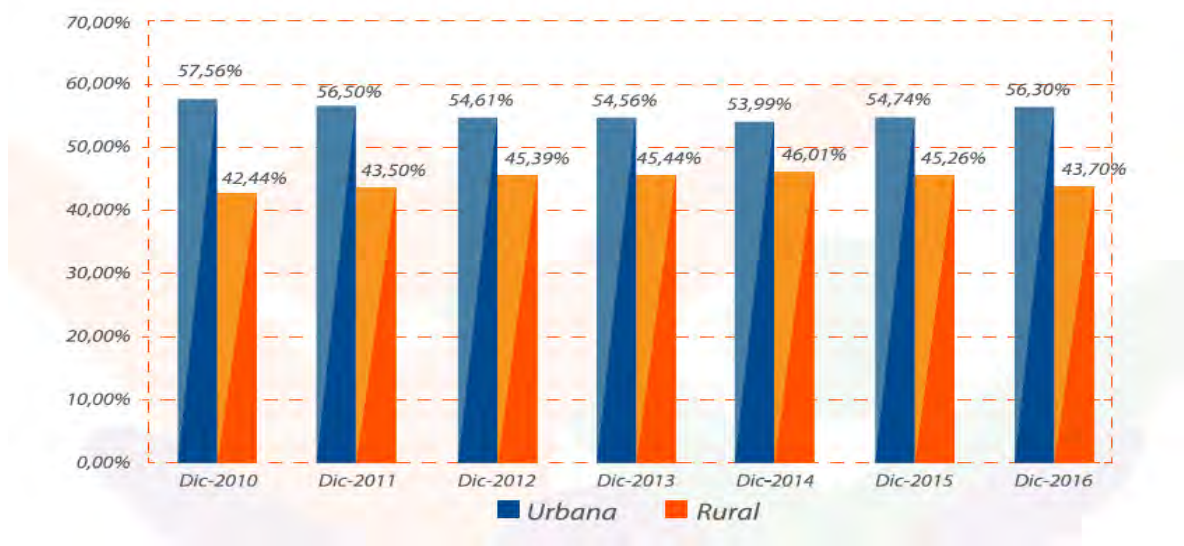
## Cartera por Tipo de Crédito

Respecto al tipo de crédito, el microcrédito tiene una mayor participación en la composición de la cartera con el 71.79% lo que demuestra la vocación que tiene la Institución hacia este sector.



## Cartera Urbana y Rural

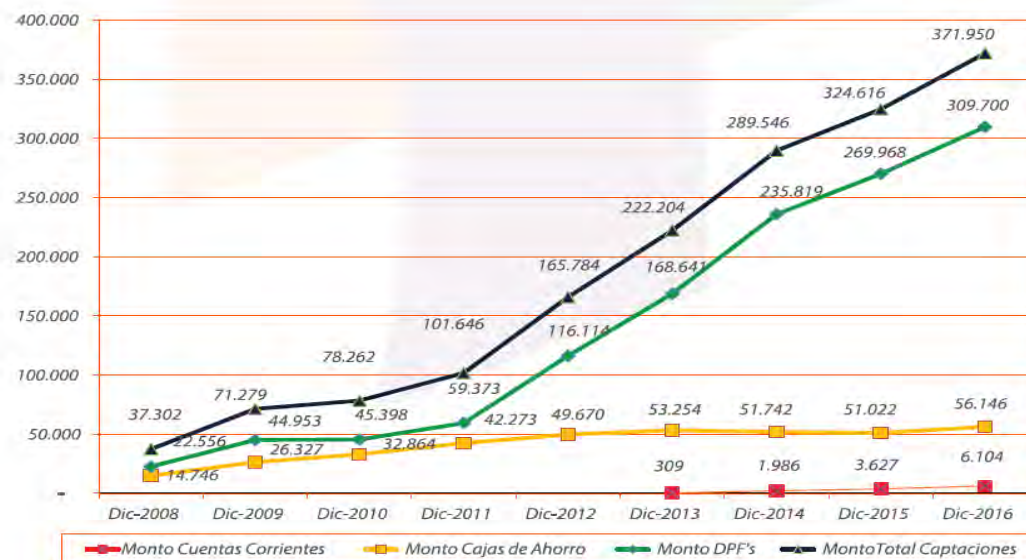
La participación de la cartera rural respecto al total de la cartera, mantuvo un nivel estable desde la gestión 2010.





## Crecimiento de Captaciones

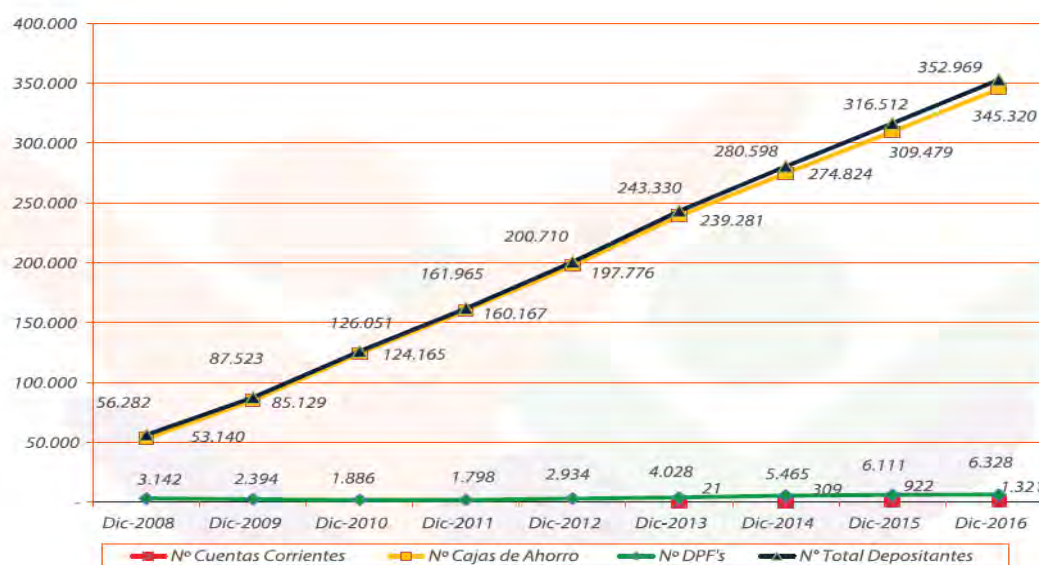
El crecimiento de captaciones en la gestión 2016 fue del 15% respecto a la gestión 2015. El crecimiento de captaciones acompañó el crecimiento de cartera y al incremento del nivel de la liquidez.



\* Expresado en dólares estadounidenses

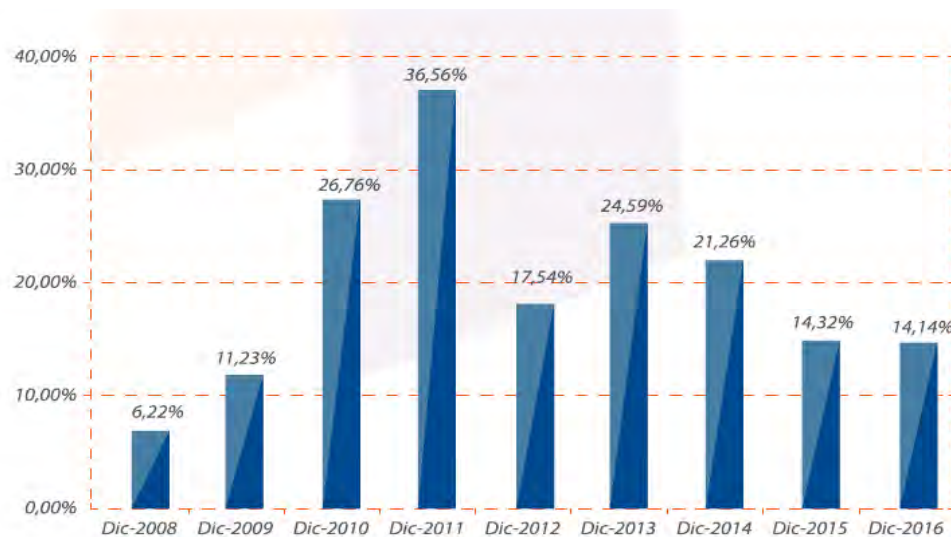
## Clientes de Ahorro

En ocho años el número de ahorristas se incrementó de 56.282 a 352.969. El incremento durante la gestión 2016, respecto a 2015 fue del 11.52%.



## Rentabilidad

El Retorno sobre Patrimonio (ROE) alcanzó el 2016 a 14.14%, indicador similar a la gestión anterior a pesar del incremento en el impuesto a las utilidades del 37.5% al 47%.



## Eficiencia Administrativa

El indicador de Eficiencia Administrativa, disminuyó en 1,04 puntos porcentuales respecto a la gestión anterior, fruto de las medidas implementadas de mejora en eficiencia durante la Gestión 2016.



## Resultado de la Gestión

El Resultado de la Gestión fue de US\$ 4.5 millones, cifra mayor a la del año anterior pese al incremento de los impuestos a las utilidades.



\* Expresado en dólares estadounidenses

## Hechos importantes sobre la situación de la entidad Impacto de la situación económica y del ambiente financiero

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé para Bolivia un crecimiento económico de 3,8% en un contexto en el que la economía de América Latina se contraerá por segundo año en -0,5%. El Gobierno estima una tasa de crecimiento de 5,01% y prevé una tasa de inflación de 5,3%. La tasa de inflación acumulada al 31 de diciembre de 2016 fue de 4,00%.

Según informe del Banco Central de Bolivia (BCB), las Reservas Internacionales Netas (RIN) llegaron a US\$ 10.081 millones de dólares a fines de diciembre de 2016. El incremento desde el 2005 hasta marzo de 2015 de las RIN se debe a los recursos provenientes por hidrocarburos, remesas familiares recibidas del exterior y la mayor bolivianización de la economía. Las Reservas Internacionales Netas (RIN) del país se redujeron a partir de abril de 2015 por el contexto adverso donde los precios internacionales están cayendo.

El Sistema Financiero creció sostenidamente hasta agosto del presente año, como viene aconteciendo desde el año 2006. De acuerdo a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) la cartera bruta a noviembre de 2016 llegó a US\$ 18.9 millones y los depósitos con el público a US\$ 21.2 millones.

El sector de microfinanzas viene repitiendo su desempeño y crecimiento de los últimos años. En lo que respecta a las instituciones asociadas a ASOFIN, a noviembre de 2016 el aumento de la cartera en relación a la gestión 2015 fue del 9,6% y el incremento en captaciones del público fue del 7,1%, en relación a los índices de mora se evidencia que estos mantienen niveles bajos (1,81%).

Respecto a la política cambiaria, el tipo de cambio hasta el mes de diciembre de la presente gestión no presentó ninguna variación, manteniendo el tipo de cambio de compra de Bs6, 86 por dólar americano y el tipo de cambio de venta en Bs6, 96 por dólar americano. Al 31 de octubre de 2016, la deuda externa pública de mediano y largo plazo alcanzó a US\$ 6.870 millones, y en porcentaje del PIB representó el 19,4%.

### **Disposiciones Legales**

El 21 de agosto de 2013, el Estado Plurinacional de Bolivia promulgó la Ley N° 393 de Servicios Financieros, la cual reemplaza a la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras del 14 de abril de 1993. La citada Ley tiene como objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

El 18 de diciembre de 2013, se dictó el Decreto Supremo N° 1842, que establece el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social y determina los niveles mínimos de cartera de créditos para los préstamos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social, que deberán mantener las entidades de intermediación financiera, en cuyo cumplimiento el Banco actualmente cuenta entre su oferta de productos crediticios, las operaciones de crédito de vivienda de interés social.

Asimismo, en cumplimiento del Artículo N° 59 de la Ley N° 393 de Servicios Financieros, mediante Decreto Supremo N° 2055 del 9 de julio de 2014, se determinan las tasas de interés mínimas para depósitos del público en cuentas de caja de ahorro y depósitos a plazo fijo y se establece el régimen de tasas de interés activas máximas para el financiamiento destinado al sector productivo, en cuyo marco se procedió a la adecuación del tarifario de tasas de interés del Banco, para dichas operaciones financieras.

El 28 de diciembre de 2016, mediante Decreto Supremo N° 3036, se determinó el porcentaje de las utilidades netas de la gestión 2016 que los Bancos Pyme deberán destinar a los Fondos de Garantía para el Sector Productivo, constituidos mediante Decreto Supremo N° 2136 del 9 de octubre de 2014.

Mediante Ley N° 771 del 29 de diciembre de 2015, se modifica el Artículo 51 de la Ley 843 (Texto Ordenado Vigente) en la que se establece que; cuando el coeficiente de rentabilidad respecto del patrimonio de las entidades de intermediación financiera, reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) exceda el

6%, las utilidades netas imponibles de estas entidades, estarán gravadas con una alícuota adicional al Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas del 22%. La alícuota adicional no será computable como pago a cuenta del Impuesto a las Transacciones.

### **Administración de Riesgo Crediticio y Riesgo de Mercado Administración del Riesgo de Crédito.**

Cumpliendo con lo establecido en el Libro 3° Título II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF) al cierre del mes de diciembre de 2016, se han encarado varios hechos relevantes en la administración del riesgo crediticio los cuales son:

- a) Fortalecimiento del proceso de otorgación de créditos (Revisiones Ex Ante)
- b) Inspecciones Internas de Riesgo de Crédito a Sucursales (Revisiones Ex Post)
- c) Elaboración Análisis sectoriales
- d) Prueba de tensión de la cartera de créditos
- e) Análisis de la pérdida esperada, inesperada (capital económico) y valor en riesgo de crédito (CVaR)
- f) Análisis de la probabilidad de contagio de calificaciones externas
- g) Fortalecimiento del Proceso de otorgación de Créditos (Revisiones Ex ante)

Se viene realizando la revisión de solicitudes de crédito de forma previa al desembolso en base al “Reglamento de Revisión del Proceso Crediticio”, considerando rangos de aprobación descritos en el Reglamento de Créditos.

A partir de noviembre de 2016, la revisión Ex ante es efectuada tanto en Oficina Nacional como en Sucursales.

- a) Inspecciones Internas de Riesgo de Crédito a Sucursales (Revisiones Ex post)

En cumplimiento a lo dispuesto en la Recopilación de Normas Servicios Financieros, la Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos realiza Inspecciones Internas de Riesgo Crediticio a las sucursales del Banco con el objeto de verificar el cumplimiento de normativa vigente, tanto interna como externa, fortaleciendo la cultura de riesgos en las líneas de negocio y alertando al Directorio y a los ejecutivos de la entidad sobre riesgos latentes en la cartera de créditos, mismos que podrían materializarse en pérdidas. Al 31 de diciembre de 2016 se ha revisado

La cartera de todas las Sucursales que tiene actualmente el Banco, realizándose una revisión de las operaciones de crédito recientemente desembolsadas.

- b) Elaboración de Análisis Sectoriales

La Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos realiza el análisis sectorial y del entorno macroeconómico de los principales sectores en los que se halla mayormente concentrada la cartera del Banco, con el fin de identificar y evaluar los factores de riesgo que puedan afectar, en su conjunto, a la capacidad de pago de los prestatarios de la Institución, indistintamente.

- c) Prueba de tensión de la cartera de créditos

La Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos ha realizado un estudio determinando el efecto que el crecimiento económico ejerce sobre el comportamiento de la cartera en

mora, con el consecuente impacto en los Estados Financieros del Banco en base a escenarios históricos e hipotéticos. Dicho estudio ha sido presentado al Comité de Gestión Integral de Riesgos y permitirá tomar definiciones que permitan mejorar la administración de la cartera de créditos.

d) Análisis de la pérdida esperada, inesperada (capital económico) y valor en riesgo de crédito (CVaR)

La Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos ha realizado un estudio para la determinación de variables de riesgo crediticio por Sucursal, desde una perspectiva interna y en base a modelos internos adecuados a la estructura de información disponible. La finalidad del mismo es explorar desde una perspectiva ex ante, la evolución de la Probabilidad de Incumplimiento y Tasa estimada de Recuperación, determinando en base a estas variables el requerimiento de capital por riesgo crediticio en distintos escenarios y el riesgo crediticio en general que subyace a la cartera de créditos del Banco.

e) Análisis de la probabilidad de contagio de calificaciones externas

La Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos ha realizado un estudio que ha permitido estimar la probabilidad de contagio de calificación de clientes que registran calificaciones de mayor riesgo en el Sistema Financiero y de forma complementaria la velocidad en tiempo que esta situación se registra. Dicho estudio permitirá mejorar la estructura de seguimiento de este tipo de clientes.

### **Administración del Riesgo de Mercado y Liquidez**

En cumplimiento a lo establecido en el “Manual de Gestión de Riesgo de Liquidez” y los límites de exposición al riesgo de liquidez ahí definidos, se realiza el monitoreo respectivo.

Estos límites en algunos casos tuvieron cambios debido a su naturaleza cercana, relacionados a la estrategia institucional y la coyuntura económica del país. De la misma forma, se realiza el monitoreo a los límites de exposición al riesgo por tipo de cambio, establecidos en el “Manual de Gestión del Riesgo Cambiario” vigente.

Se ha concluido con la automatización del cálculo de límites de liquidez y riesgo cambiario, por lo cual el monitoreo a la fecha se realiza mediante software específico.

Se ha realizado la difusión de Cultura de Riesgo de Liquidez y Mercado a través de boletines con la temática respectiva.

### **Administración del Riesgo Operativo y Legal**

En cumplimiento a lo establecido en las Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo y conforme a lo establecido en el Plan de Trabajo de la Unidad Nacional de Riesgo Operativo, se han realizado las Autoevaluaciones de Riesgo en los procesos más significativos de la Institución, con la finalidad de identificar, medir, controlar y monitorear los potenciales riesgos operativos a los cuales la Entidad se encuentra expuesta, dichas Autoevaluaciones se realizan en coordinación con los dueños del proceso y con las personas que ejecutan el proceso, esto con el fin de realizar una gestión de riesgo operativo más eficiente, incluyendo también la participación de las Sucursales.

Se ha continuado con la difusión de Cultura de Riesgo Operativo a través de Boletines mensuales con la temática respectiva, además del lanzamiento de capacitaciones virtuales a todos los funcionarios de la Institución con temáticas de Riesgo Operativo.

En lo que respecta a la Gestión del Riesgo Legal, en los Informes de Autoevaluación de Riesgos en los Procesos, se ha incluido un acápite referente a éste riesgo, describiendo los riesgos legales a los que se encuentra expuesto el proceso analizado.

### **Administración del Riesgo de Seguridad de la Información y el Riesgo Tecnológico**

En cumplimiento a lo establecido en la Circular ASFI 395/2016 y conforme a lo establecido en el Plan de Trabajo del Departamento Nacional de Seguridad de la Información se han iniciado varios proyectos nuevos y se ha dado continuidad a proyectos de gestiones anteriores con el objetivo de fortalecer los niveles de seguridad de la información de Banco PYME Ecofuturo S.A.:

- a. Actualización de la Política de Seguridad de la Información.
- b. Emisión de normativa complementaria.
- c. Elaboración de informes de Gestión de Riesgo Tecnológico para complementar las evaluaciones de Riesgo Operativo.
- d. Se realizaron monitoreos de Base de Datos, red, logs y prevención de fuga de información.
- e. Se actualizó la matriz de clasificación de la Información, la cual permite contar con un inventario de activos de información para priorizar la implementación de salvaguardas o definir los controles asociados a estos activos.
- f. Se gestionó el establecimiento del Comité de Continuidad del Negocio. Se elaboró el Plan de Continuidad del Negocio en base a un análisis del Impacto en el Negocio de los procesos.
- g. Participación en la evaluación de riesgo tecnológico y riesgo de seguridad de la información para la implementación de nuevos productos.
- h. Campañas de educación en Seguridad de la Información.
- i. Depuración de usuarios de los sistemas de información.
- j. Depuración de perfiles y privilegios.
- k. Revisión de Accesos a Información Sensible.
- l. Monitoreo de Red y de Base de Datos.
- m. Revisión y monitoreo de logs.
- n. Atención de Solicitudes de accesos.

Todas las actividades de los proyectos mencionados incorporan criterios definidos por la ISO 27001, Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información, bajo esta visión se espera incorporar controles por encima de la norma local.

### **Administración del Riesgo de reputación y cumplimiento**

El Departamento Nacional de Prevención y Cumplimiento ha dado cumplimiento a las instrucciones y recomendaciones emanadas por nuestro regulador y supervisor, dando continuidad a la campaña que empezó en junio del 2014 con la implementación del Sistema



de Control de Información y la actualización continua de nuestros clientes, por otra parte y a través del Sistema de Monitoreo (Espía) se efectúa la vigilancia particular de ciertas operaciones que presentan condiciones de complejidad inusitada o injustificada, dando como resultado al reporte de operación sospechosa.

Adicionalmente, se han encarado varios hechos relevantes en la administración de riesgo reputacional y cumplimiento, mismos que se detallan a continuación:

- a) Actualización Política de Prevención de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Precedentes.
- b) Actualización del Reglamento para la Detección, Prevención, Control y Reporte de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes, con Enfoque Basado en Riesgos.
- c) Actualización del Reglamento Comité Ejecutivo de Cumplimiento y Riesgo de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo, y/o Delitos Precedentes.
- d) Actualización del Manual para la Detección, Prevención, Control y Reporte de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes, con Enfoque Basado en Riesgos.
- e) Aplicación y cumplimiento a la Resolución Administrativa UIF/DAFL/02/2016 de fecha 17 de marzo de 2016, para el envío de las Operaciones Sospechosas en el nuevo formato ROS (Reporte de Operaciones Sospechosas), a través de la nueva plataforma virtual SISO.
- f) Aplicación y cumplimiento a la Resolución Administrativa ASF/273/2016 de fecha 26 de abril de 2016, para el envío obligatorio y periódico en fechas definidas de la información Semestral de Riesgo de Lavado de Dinero y/o Financiamiento al Terrorismo.
- g) Actualización del Manual Fatca.
- h) Asignación al Departamento Nacional de Prevención y Cumplimiento como Responsable del Monitoreo y Control de Cuentas de Funcionarios.
- i) Cumplimiento a la circular EXT/UIF/DEPCF/JCFP/7/2016 de fecha 31 de agosto de 2016, para la difusión de material audiovisual que nos proporcionó nuestro regulador.
- j) Continuidad a la Plataforma de Consulta de Clientes y Usuarios para el envío y pago de giros y/o remesas.
- k) Continuidad con el Sistema de Administración y Control de Prevención y Cumplimiento (SACPC) para el registro de alertas generadas, requerimientos de la UIF y otras tareas definidas por el Departamento Nacional de Prevención y Cumplimiento.

En la presente gestión el Departamento Nacional de Prevención y Cumplimiento completó el programa anual de capacitaciones al personal de Banco PYME Ecofuturo S.A. en temas operativos, conceptos y normativa pública de Prevención de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y/o Delitos Precedentes de manera presencial y virtual, también dio cumplimiento a la capacitación dirigida al Directorio, Alta Gerencia y Equipo de Cumplimiento relacionadas a Responsabilidades Institucionales en Materia de Prevención y Cumplimiento, Nuevas Tendencias Normativas Internacionales sobre Prevención de Lavado de Activos e ISO31000 aplicado a prevención de LGI/FT, y Matrices de Riesgos para la Prevención de LGI/FT.



## **Planes de fortalecimiento, capitalización o reestructuración**

En la Junta General Ordinaria de Accionistas de fecha 16 de febrero de 2016, se determinó la reinversión del 50% de las utilidades líquidas de la gestión 2015 por Bs11.726.200, importe que incluye Bs1.372.000 en reemplazo del pago de obligaciones subordinadas y la correspondiente emisión de 117.262 acciones.

### **1.3. Misión y Visión**

#### **1.3.1. Misión**

“Brindar servicios financieros integrales de calidad respondiendo de manera oportuna a la demanda de clientes y usuarios en el marco de la responsabilidad social”

#### **1.3.2. Visión**

“Una institución financiera innovadora, comprometida con el desarrollo económico, social y sostenible del país.

### **1.4. Valores**

**Transparencia:** Incorporar la verdad como criterio en todos los actos y decisiones, dando a conocer la misma y la información necesaria en el momento oportuno.

**Respeto:** Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los derechos de los demás, brindando en todo momento un trato amable y educado.

**Calidad en los servicios:** Los servicios brindados por la entidad, mantendrán un mismo estándar de excelencia y resultado en todas las instancias de la misma.

**Empatía:** La predisposición de todas las instancias de la organización a mantener una actitud receptiva y de continua búsqueda usuarios.

**Eficiencia:** Concretar los resultados en el tiempo estipulado y el momento convenido, con la máxima calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y usuarios, buscando optimizar los costos.

**Innovación:** La actitud orientada a la permanente predisposición de generar aportes novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de clientes y usuarios.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

**2.1.- Objetivo General.-** Mejorar y optimizar el proceso crediticio para viabilizar las solicitudes de créditos de Banco Pyme Eco futuro S.A-Agencia Villa Fátima, con el fin de cumplir las metas institucionales.

### **2.2. Objetivos Específicos.-**

- Mejorar la administración de los tiempos que se cuenta para un adecuado control de cartera.
- Mejorar la calidad de información que se brinda a los clientes en la etapa de solicitud del proceso crediticio.
- Diseñar estrategias y planes de capacitación de créditos, para evitar observaciones recurrentes para los oficiales de crédito, que permitan aplicar de manera adecuada toda la normativa técnica y legal de créditos vigente, en la etapa de evaluación del proceso crediticio.
- Proponer la implementación de pre-comités de créditos.
- Proponer la estandarización de criterios en la revisión de carpetas crediticias basado solo en riesgos, entre el área de control (DNAC) con el área comercial (Créditos)

## **3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.**

### **3.1. Justificación Teórica.-**

La nueva Constitución Política del Estado en su Artículo 331 establece que “Las actividades de intermediación Financiera, la prestación de servicios financieros y cualquier

otra actividad relacionado con el manejo, aprovechamiento e inversión de ahorros, son de interés público y solo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado conforme Ley” “Con la vigencia de la nueva política económica, surgida por la promulgación del Decreto Supremo 21060 de agosto de 1985, el país comenzó a caminar en un nuevo rumbo, encuadrándose dentro los preceptos de la economía de libre mercado y libre competencia.”(Mendoza Luis Alberto “Contabilidad de bancos y entidades financieras)

Existiendo en el país bastante desempleados mucha gente se dedicó al comercio informal dando lugar a que muchas instituciones privadas otorguen microcréditos sin ningún tipo de Supervisión de parte del Estado. El sistema financiero se acomodó a las necesidades del mercado, creando cada institución sus propias políticas, lo cual no garantiza el cumplimiento de la Ley en el marco de las finanzas.

En el nuevo modelo económico el país necesitaba mayor Supervisión. El gobierno el 10 de junio de 1987 se restituyó la Intendencia de Bancos y Entidades Financieras con plena facultad en el uso de sus atribuciones y responsabilidades.

La ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras fue creada en el año 1928 por recomendación de la Misión Kemmerer. En los años 1925 y 1929, esta misión norteamericana encabezada por el profesor Edwin Walter Kemmerer que vino a Bolivia para la organización del Banco Central y además elaborar leyes económicas financieras para el país.

En fecha 07 de mayo de 2009, según Decreto Supremo No 29894, Título X, artículo 137 dispone que la ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras se denomine Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) institución del estado que se encargara de regular y supervisar el funcionamiento de las entidades bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros y entidades financieras de desarrollo además tendrán las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica. Tiene por objeto regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado. Son los objetivos de la regulación y supervisión financiera, respecto a los servicios financieros, de manera indicativa y no limitativa los siguientes:

Proteger los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera autorizada, promover el acceso universal a los servicios financieros, asegurar que las entidades proporcionen medios transaccionales financieros eficientes y seguros, controlar el cumplimiento de políticas y metas de financiamiento establecidas, proteger al consumidor financiero e investigar denuncias en el ámbito de competencia, controlar el financiamiento destinado a satisfacer las necesidades de vivienda de la persona, promover una mayor transparencia de información en sistema financiero, asegurar la prestación de servicios financieros con atención de calidad y preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero.

La nueva ley de Servicio Financieros tiene como objetivo garantizar un buen servicio financiero para el cliente, para quienes se prestan dinero, para los que ahorran y para quienes usan los servicios financieros.

Respecto a la Ley 1488, se ve los siguientes cambios:

- Incluye en su estructura organizativa una unidad de Defensoría del Consumidor financiero, que tiene la misión de defender y proteger los intereses de los Consumidores Financieros frente a los actos, hechos u omisiones de las Entidades Financieras.
- Todos los modelos de contratos deben ser autorizados por la ASFI.
- El gobierno a través de decreto, fijara las tasas de interés para el crédito productivo y vivienda de interés social.

La ley de servicios financieros pone en vigencia “Los derechos del cliente o usuario de servicios financieros” con el objetivo de cuidar los intereses de las personas que se prestan

dinero o depositan sus ahorros a entidades financieras, como también se ofrezca una atención de calidad.

Los derechos del cliente son los siguientes:

- a) El acceso a los servicios financieros con trato equitativo, sin discriminación por razones de edad, género, raza, religión o identidad cultural.
- b) A recibir Servicios Financieros en condiciones de calidad, cuantían oportunidad y disponibilidad adecuada a sus intereses económicos.
- c) A recibir información fidedigna, amplia, integra, clara, comprensible, oportuna y accesible de las Entidades Financieras sobre las características y condiciones de los productos y servicios financieros que ofrecen.
- d) A recibir buena atención y trato digno de parte de las Entidades Financieras, debiendo estas actuar en todo momento con la debida diligencia.
- e) Al acceso a medios o canales de reclamo eficientes, si los productos y servicios financieros recibidos no se ajustan a lo dispuesto en los numerales precedentes.
- f) A la confidencialidad.
- g) A efectuar consultas, peticiones y solicitudes.
- h) Otros derechos reconocidos por disposiciones legales y reglamentarias.

Los conceptos que se utilizaran son:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
- Ley de Servicios Financieros Ley No 393, del 21 de agosto de 2013
- Ley del Banco Central de Bolivia.
- Ley de Bancos y Entidades financieras
- Recopilación de Normas para Servicios Financieros (ASFI).
- Manual de Créditos Banco Pyme Eco futuro S.A.
- Reglamento de Créditos Banco Pyme Eco futuro S.A.
- Reglamento de Riesgos Banco Pyme Eco futuro S.A.
- Manual de Funciones Banco Pyme Eco futuro S.A.
- Reglamento de revisión del proceso crediticio Banco Pyme Eco futuro S.A.
- Manual del Departamento de Admisión Crediticia (DNAC).

**3.2. Justificación Metodológica.-** La metodología a seguir es la siguiente:

Se requiere un análisis tanto cualitativo y cuantitativo, ya que al buscar la mejora en todo el proceso crediticio estas variables deben contener un alto nivel de mejora para su aplicación.

El análisis cualitativo se abocara a recabar información (cuestionario) de los clientes externos, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los productos financieros y la atención que brinda Banco Pyme Eco futuro S.A.

El análisis cuantitativo se abocara a recabar cuestionarios de los clientes internos (funcionarios), con el fin de conocer el nivel de conocimiento y capacitación con los que cuentan para realizar su trabajo.

**3.3. Justificación Práctica.-** La investigación permitirá descubrir las debilidades u obstáculos que se nos presenta en el proceso crediticio para lograr los objetivos y metas institucionales, se da un valor agregado a nuestro trabajo identificando y recomendando su aplicación para la mejora.

**3.4. Justificación Social.-** En lo que respecta al propósito social, esta coadyuvara en la aplicación de acciones y procesos en bien de la sociedad (clientes externos) quienes esperan que Banco Pyme Eco futuro S.A. tenga las respuestas claras y oportunas a su necesidad de financiamiento.

La elaboración de un proyecto que optimice el proceso crediticio en la otorgación de créditos, podrá ofrecer mayores facilidades para que la población de bajos recursos acudan a la Institución, porque no sólo se le ofrece créditos, también se le ofrece servicios complementarios para mejorar su calidad de vida.

#### **4. ALCANCES DE LA INVESTIGACION.**

**4.1. Ámbito Geográfico.-** La investigación se la realiza en las ciudades de La Paz y El Alto de la provincia Murillo, mercado objetivo que Banco Pyme Eco futuro S.A. que desea llegar con la oferta de productos y servicios financieros, se concentrara en la Agencia Villa Fátima, ubicada en la calle Manuel Aparicio de la Zona de Villa Fátima.

**4.2. Ámbito Político, Social o Económico.-** Están reguladas por normas y leyes que en grado de importancia son la Constitución Política del Estado Plurinacional, Ley de Servicios Financieros 393, Recopilación de Normas para Servicios Financieros,

encontrándose dentro de la economía inmerso en el sector terciario, por tratarse de una Institución de Intermediación Financiera.

**4.3. Ámbito industrial/sectorial.-** Pertenece al sector financiero, como Institución de Intermediación Financiera, captando recursos financieros traducidos (caja de ahorro, depósitos a plazo fijo, cuentas corrientes, etc), y los disponen en créditos a diferentes sectores de la población.

**4.4. Ámbito Financiero.-** La institución Banco Pyme Eco futuro pertenece al ámbito privado que persigue fines de lucro.

## **5. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **5.1. Tipos de Investigación.-**

Para llevar adelante esta investigación en el presente Trabajo Informe se utilizarán dos tipos de estudio: El estudio exploratorio y estudio descriptivo.

En los estudios exploratorios el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y así aumentar el grado de familiaridad. (Hernández Sampieri Roberto)

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades importantes de manera precisa e independiente en la investigación para así describir y medir las variables o conceptos con los que se manifiesta.

La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación (Mejía Raúl).

### **5.2. Métodos de Investigación.**

#### **5.2.1 Método explicativo.**

La explicación es una fase de conocimiento científico que se encuentra precedida por la observación y la descripción. Explicar implica establecer relaciones entre rasgos de un

objeto, situación, acontecimiento, etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos.

### **5.2.2 Método Inductivo.**

La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

A partir de apreciaciones particulares se llegara a generalizar para poder extender los conceptos a hechos generales.

### **5.2.3. Método Deductivo.**

En otros casos se empleara el método deductivo, porque permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explicitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificas explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares

## **5.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

### **5.3.1. Observación.**

Esta comprendido como la forma en que un observador ¿individuo o colectivo? Realiza sus operaciones de conocimiento construyendo una diferencia entre lo marcado como objeto de ese conocer y lo que estamos allá de esa marca.

Esta técnica permitirá determinar las actividades cotidianas respecto al proceso crediticio en el tema de otorgación de créditos.



### **5.3.2. Cuestionarios.**

Técnica estructura para recopilara datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación.

### **5.3.3. Entrevista**

La entrevista es un medio por el cual se obtiene información importante sobre algún tema determinado, realizando una serie de preguntas. Entonces la investigación recopilara la información necesaria a partir de la elaboración de un cuestionario y una entrevista, donde se plasmara los objetivos que guíen la presente investigación.

### **5.4. Instrumento Aplicado.-**

Se realizó un cuestionario a clientes externos, formulando cuatro preguntas que fueron las siguientes: (**Anexo 1: CUESTIONARIO A CLIENTES EXTERNOS**)

- 1.- ¿Recibió una atención oportuna a su solicitud de crédito? Si? No? Porque?
- 2.- ¿Le brindaron toda la información requerida para su crédito? Si? No? Porque?
- 3.- ¿El tiempo que duro su trámite fue el esperado? Si? No? Porque?
- 4.- ¿Le informaron sobre las condiciones del crédito luego del desembolso?

También se realizó un cuestionario a tres clientes internos (funcionarios), formulando cinco preguntas que fueron las siguientes: (**Anexo 2: CUESTIONARIO CLIENTES**

### **INTERNOS)**

- 1.- ¿Considera que el proceso crediticio es lento? Si? No? Porque?
- 2.- ¿Considera que las unidades de control viabilizan las operaciones? Si? No? Porque?
- 3.-¿A su criterio que faltaría para que las operaciones crediticias sean viables?
- 4.- ¿Considera que los sistemas son lentos? Si? No? Porque?
- 5.- ¿Administra bien su trabajo en tiempos y plazos?

## **6. MARCO PRACTICO**

La cartera de créditos es el activo más importante del Banco Pyme Eco futuro S.A., constituyéndose en la principal fuente generadora de ingresos, razón por la cual las operaciones de crédito deben ser evaluadas bajo objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas, y procedimientos.

Hace más de un año Banco Pyme Eco futuro S.A. – Agencia Villa Fátima va perdiendo cartera de créditos, como consecuencia de la baja productividad en la colocación de créditos por factores internos que se detectaron y con el presente trabajo se quiere enriquecer y fortalecer para una mejora continua.

Para comenzar se sugiere una buena administración de tiempo con la aplicación de una **AGENDA MENSUAL** organizada con el propósito de ordenar nuestras tareas asignadas y desechar tiempos innecesarios que nos retrasarían a cumplir nuestros objetivos. (**Anexo 3: AGENDA MENSUAL**)

Seguidamente se debe controlar datos de manera semanal a través de un **CONTROL DE CARTERA MENSUAL** que nos permite tener información oportuna sobre los resultados obtenidos de lo ejecutado y presupuestado comparables con un mes anterior. (**Anexo 4: CONTROL DE CARTERA MENSUAL**).

Se obtiene información de datos comparativos sobre el comportamiento general en Banco Pyme Eco futuro S.A., llama la atención la pérdida de clientes en las últimas gestiones (Memoria Institucional 2016), siendo esta apreciación que no solamente afecta a una agencia, también al global de Banco Pyme Eco futuro S.A.

Este trabajo coadyuvará en el mejoramiento del proceso crediticio y será en beneficio internamente de la institución Banco Pyme Eco futuro S.A. en las áreas concernientes que son el área comercial (créditos) y en el área de riesgos (DNAC).

### **6.1. El Proceso Crediticio**

El proceso crediticio abarca todas las etapas desde la solicitud hasta la recuperación total del crédito. Dichas etapas son: Solicitud, evaluación análisis previo, aprobación, desembolso, seguimiento y cobranza.

El proceso está establecido por cada institución financiera de acuerdo a su experiencia en el mercado. Cada institución en base a estudios realizados o grupos focales de consulta.

Preparan procesos y tiempos de entrega de la documentación solicitada, también son parte del control ya que ayudan a prevenir problemas de desviaciones o estafas.

## 6.2. Solicitud

La etapa de la solicitud comprende recabar toda la documentación mínima y necesaria, para continuar con el proceso crediticio, se detectaron fallas en este proceso al momento de dar la información pertinente sobre requisitos, para lo cual se sugiere proporcionar a los clientes un formato estándar de solicitud de requisitos (**Anexo 5: REQUISITOS PARA CREDITOS**).

*Verificación de la documentación respaldaría de la existencia del deudor (identidad, domiciliaria y laboral).*

Los titulares cuentan con cedula de identidad vigente al momento de la solicitud y hasta la realización del desembolso.
Estado civil, si fuera casado(a) se registra al(a) cónyuge.
Existe croquis del domicilio y el negocio adecuadamente referenciados.
Existe verificación de la dirección de la actividad y domicilio del prestatario (boletas de pago de servicios básicos, croquis y otros conforme normativa interna vigente). Coincide dirección del domicilio con documentos (recibo de luz y agua y otros conforme normativa interna vigente)
Coincide dirección de la actividad con documentos si corresponde (NIT, Licencia de funcionamiento, patente y otros conforme a normativa interna vigente).
Se registra referencias del cliente.
Existe consulta al SEGIP en la carpeta de créditos (Cuando corresponda).
Existe autorización de verificación de reportes confidenciales (CIRc y BIC) para el deudor y codeudores, antes de la realización de las consultas.
Los formularios de SOLICITUD se encuentran debidamente llenados y firmados por el cliente.

### 6.3. Evaluación Previa

Para la presente etapa, se sugiere para mejorar la preparación de carpetas de crédito, la capacitación constante y recurrente, para obtener resultados viables en las aprobaciones de créditos.

Esta capacitación deberá ser con personal especializado en el área a desarrollar. (**Anexo 6: AREAS DE CAPACITACION**)

Proponer la implementación de pre comités de crédito, para minimizar la incidencia de errores de forma y fondo en los comités de créditos para su aprobación.

#### *Verificación de la capacidad de pago (evaluación económica)*

El tamaño de empresa ha sido determinado correctamente.
Los ingresos o ventas han sido determinados sin errores u omisiones y muestran suficiente razonabilidad y coherencia con la(s) actividad(es) económica(s) evaluada(s).
Los costos de venta o compras han sido determinados sin errores u omisiones y muestran suficiente razonabilidad y coherencia con la(s) actividad(es) económica(s) evaluada(s).
Los gastos operativos han sido determinados sin errores u omisiones y muestran suficiente razonabilidad y coherencia con la(s) actividad(es) económica(s) evaluada(s).
Los gastos familiares han sido determinados sin errores u omisiones y muestran suficiente razonabilidad y coherencia con la(s) actividad(es) económica(s) evaluadas(s).
Los egresos financieros u otros egresos han sido determinados sin errores u omisiones y muestran suficiente razonabilidad y coherencia con la(s) actividad(es) económica(s) evaluada(s).
El Balance General (Activo, Pasivo y Patrimonio) de la unidad familiar/empresarial ha sido determinado sin errores u omisiones y muestra suficiente razonabilidad y coherencia.
El plan de pagos está estructurado en función a la estacionalidad de los ingresos del cliente (bimestral, trimestral, etc.).
Los formularios de EVALUACION y ANALISIS PREVIO se encuentran debidamente llenados y firmados por el cliente.

***Verificación antecedente de pago de deudas en EIF y con otros acreedores.***

Existen consultas a la CIRC y BIC del deudor y codeudores antes de la evaluación económica existiendo coincidencia entre el nombre, número de CI o NIT y Hoja de riesgos cuando corresponda.

Se ha verificado que el cliente y los codeudores no mantenían operaciones en ejecución o castigadas en otras EIF previo al desembolso.

***Reprogramación***

Se efectuó una nueva evaluación económica del deudor verificando la coherencia y evolución de su capacidad de pago.

Se verifica que el valor original de la(s) garantía(s) se mantiene o ha mejorado.

Cuenta con adenda de reprogramación.

Se ha actualizado la ficha de datos, croquis de domicilio y actividad económica del cliente.

La reprogramación cumple con los requisitos de la normativa interna y externa.

***Garante Personal***

Dirección laboral y laboral verificada.

Existe autorización de verificación de reportes confidenciales (CIRC y BIC) para el(los) garante(s) antes de la realización de las consultas.

El garante cuenta con actividad económica.

El garante tiene los ingresos suficientes para cubrir la deuda en caso de mora. La relación patrimonio/deuda del garante es mayor a la unidad.

Se ha verificado que el garante no mantiene operaciones en ejecución o castigada en otras EIF, previo al desembolso.

El valor de la garantía cubre el préstamo según la política de créditos.

Los formularios relacionados con el garante se encuentran debidamente llenados y firmados.

### ***Refinanciamiento***

El refinanciamiento cumple con los requisitos de la normativa interna y externa.
--

### ***Garante Hipotecario***

Los documentos de la garantía cumplen con los requisitos establecidos para el garante hipotecario, contando con conformidad cuando corresponda.
---

Presenta testimonio de propiedad registrado en DDRR que respalda adecuadamente el Derecho propietario.
--

### ***Hipoteca o pre hipoteca de inmueble propio o de propiedad de garante hipotecario.***

Acredita propiedad presentando documentos especificados en la normativa vigente (plano de lote, plano de construcción y catastro municipal, etc.).
--

La garantía presentada cuenta con el gravamen en 1er grado a nombre de Ecofuturo.
---

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

Presenta póliza de todo riesgo por el saldo y plazo del crédito.
--

Las observaciones identificadas en el Informe Legal del abogado fueron subsanadas.
--

### ***Hipoteca de bien mueble (vehículo embarcaciones maquinaria y otros)***

Acredita propiedad presentando documentos especificados en la normativa vigente (PTA, carnet de propiedad, Testimonio, RUAT, etc.).
---

La garantía presentada cuenta con el gravamen en 1er grado a nombre de Ecofuturo.
---

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

Presenta póliza de seguro de automotores por el saldo y plazo del crédito.
--

Las observaciones identificadas en el Informe Legal del abogado fueron subsanadas.
--

### ***Prendaria con o sin desplazamiento***

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

La garantía prendaria cumple con los requisitos expuestos en la normativa interna.
--

### ***Autoliquidable***

Se verifica la existencia física y desmaterializada del DPF garantía de la operación.
---

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

### ***Documentos en custodia (inmueble y/o vehículo)***

Los documentos de la garantía cumplen con los requisitos establecidos para documentos en custodia (inmueble y/o vehículo).
--

Los documentos entregados por el deudor están a su nombre y son originales.
---

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

### ***Otras garantías***

Los documentos de la garantía cumplen con los requisitos establecidos en la normativa interna, en lo relacionado a otras garantías.
---

El valor de la garantía cumple la relación garantía/préstamo según normativa vigente.
---

## **6.4. Aprobación**

En la etapa de aprobación, se propone también para el mejoramiento del proceso crediticio la estandarización de los criterios de medición de riesgos, a través de la identificación correcta de definiciones y conceptos de la normativa de créditos vigente, todos ellos plasmados en normativa adicional.

### ***Aprobación del crédito***

Existe consulta a la CIRC para la identificación de clientes con pleno y oportuno cumplimiento (CPOP).
--

El CAEDEC se encuentra adecuadamente seleccionado en función a la actividad y al destino del préstamo acorde al producto.
---

La resolución de crédito consigna la aprobación de las instancias correspondientes.
---

La propuesta de crédito consigna la firma y sello de las instancias de revisión detalladas en la resolución de crédito.
---

El plan de pagos entregado al cliente fue diseñado de acuerdo a lo aprobado en la resolución de crédito.
--

Firma del CI. del deudor coincide con la firma que consta en todos los documentos de la carpeta operativa.
Los formularios de APROBACION DEL CREDITO se encuentran debidamente llenados y firmados.

***Cumplimiento de procedimientos de excepción.***

Se cumple el procedimiento de solicitud de excepción
Las excepciones se encuentran debidamente autorizadas por los niveles de aprobación correspondientes de acuerdo a normativa interna.

**6.5. Desembolso**

Esta etapa se refiere a la otorgación del crédito aprobado y los pasos a seguir en la concertación del mismo, se requiere solamente de una retroalimentación en el reglamento de créditos, para el desembolso de diferentes tipos de productos crediticios.

***Integridad de la información (SFI-contrato-resolución)***

Nombre completos y numero de carnet de identidad
Importe según resolución
Plazo según resolución
Tasa de interés según resolución y tarifario
Tipo de garantía según resolución
Destino del crédito según resolución
Numero de deudores directos e indirectos según resolución
Forma de pago según resolución
Dirección del cliente.

***Integridad del documento de préstamo***

Existe el documento de préstamo original (contrato)
El documento de préstamo está debidamente firmado por el titular, garantes personales, garantes hipotecarios y los representantes legales de Ecofuturo.
El documento de préstamo tiene reconocimiento de firmas cuando corresponda



Coinciden las firmas del contrato con las de la cedula de identidad
Cuenta con testigos instrumentales cuando corresponda
Cuenta con testigos a ruego cuando corresponda
En el contrato consigna el depositario o custodio de la prenda si corresponde
Importe según resolución
Nombres completos y correctos según documento de identidad (Deudor, codeudor, garantes y otros)
Números de carnet correctos según documento de identidad (Deudor, codeudor, garantes y otros)
Plazo según resolución
Tasa de interés según resolución
Destino del crédito según resolución
El contrato incluye una cláusula de vencimiento inmediato en caso de desvío de fondos

***Desembolso***

Existe evidencia del desembolso (boleta de desembolso y plan de pagos firmadas por los deudores y codeudores cuando corresponda)
--

***Refinanciamiento orden de las carpetas seguro de desgravamen***

La operación de crédito cancelo el refinanciamiento dispuesto
Se ha cancelado los intereses y el capital antes de que el refinanciamiento se desembolse
La carpeta operativa y legal están ordenadas según lo estipulado en la normativa interna vigente
Se encuentra con el formulario de seguro de desgravamen debidamente aprobado, cumpliendo lo establecido en la normativa interna y externa vigente

**6.6. Seguimiento**

El seguimiento constituye una parte del proceso crediticio, que consiste en verificar el correcto cumplimiento al destino de los créditos posterior al desembolso, se logra administrando y organizando la tarea en la **AGENDA MENSUAL**.

### *Seguimiento al crédito*

Existe verificación de seguimiento inmediato de destino de los fondos en el caso que corresponda
--

Existe seguimiento anual según monto detallado en la normativa vigente
--

### **6.7. Cobranza**

Esta etapa lo constituye la recuperación de los fondos entregados a los clientes, pudiendo ser pagos normales que no requieren de un esfuerzo adicional.

Cuando existe retraso en el pago de cuotas de los créditos se requiere adicionar tareas de recuperación preventiva (llamadas o visitas), y recuperación extrajudicial y judicial.

#### ***Cobranza***

Existe evidencia sobre gestiones de cobranza cuando corresponda
---

Crédito en ejecución presenta informe del proceso del crédito
---

## **7. CONTROL INTERNO**

### **7.1. Gestión integral de Riesgos**

#### **Antecedentes**

En los últimos años las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos, transitando de un enfoque tradicional hacia una gestión de riesgos integral basada en la evaluación continua y recurrente, que anticipa y previene. Asimismo en la identificación, medición, control, mitigación y difusión de riesgos, velando porque la organización logre sus objetivos con el menor impacto de riesgo posible. También se busca que esté integrada en todas las operaciones y líneas de negocios, de manera formal y que sea claramente entendida.

El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea II establece que las entidades de intermediación financiera deben tener un marco amplio para identificar, medir y reportar todos los riesgos materiales y evaluar y asignar capital a estos riesgos de una manera sistemática y dispone la necesidad de que las entidades cuenten con un proceso integral de gestión de riesgos considerando la naturaleza, tamaño y complejidad de cada una de ellas.

La Resolución ASFI No 659/2012 de 28 de noviembre de 2012, aprueba las Directrices Básicas Para la Gestión Integral de Riesgos.

#### **Objetivo**

En cumplimiento a la normativa vigente, relativa a la obligación que tienen las entidades de intermediación financiera de adecuar sus estrategias, políticas, procedimientos, manuales estructura orgánica y sistemas de información, conforme las Directrices Básicas para la Gestión Integral de Riesgos, se tiene como objetivo implementar en Banco PYME Ecofuturo S.A. la gestión integral de riesgos, entendido como un proceso formal estructurado consistente y continuo para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos, de manera individual o interrelacionada, a los cuales la entidad se encuentra expuesta según el perfil de riesgo adoptado, con la finalidad de evitar efectivos en los resultados esperados y en su reputación.

**Alcance**

La presente política tiene alcance a todas las áreas y procesos del Banco PYME Ecofuturo S.A. y debe ser cumplida por todos sus funcionarios, tanto de oficina Nacional, Sucursales, Puntos de Atención Financiera y Puntos Promocionales a nivel Nacional.

**Políticas**

Para la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos, Banco PYME Ecofuturo S.A. considerará los siguientes aspectos:

Definir su perfil de riesgos en base a una matriz institucional de gestión integral de riesgos.

Contar con una estrategia formal para la gestión integral de riesgos, desarrollado a partir de una estrategia general que responda a su modelo de negocio.

Establecer una estructura organizativa con una clara segregación de funciones, acorde a la estrategia, tamaño y complejidad de sus operaciones, que facilite la gestión integral de riesgos y evite posibles conflictos de interés.

Delimitar la exposición a los distintos tipos de riesgos, estableciendo límites internos, que considere criterios de diversificación y minimización de su impacto.

Desarrollar políticas, procedimientos y herramientas adecuadas a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad, que apoyen la gestión integral de riesgos.

Actualizar oportunamente el proceso de gestión integral de riesgos en respuesta a los cambios en el entorno, modelo de negocios y/o su perfil de riesgo.

Implementar un sistema de control que permita el cumplimiento de política, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de sus operaciones.

Promover una cultura de gestión integral de riesgos al interior de la entidad.

Implementar sistemas de información que permitan la divulgación, hacia las instancias que correspondan, de los riesgos a los cuales se encuentran expuesta.

Priorizar la implementación de acciones preventivas antes que correctivas.

Toda incursión del Banco PYME Ecofuturo S.A. en nuevos productos o servicios, deben responder a las características, necesidades y posibilidades de los clientes o usuarios y debe ser evaluada en términos de sus efectos sobre el nivel de exposición a los diferentes tipos de riesgo, buscando en todo momento lograr un adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Banco PYME Ecofuturo S.A. deberá evitar los riesgos cuyos impactos no puedan ser cuantificables o que por sus características sean cuantificables.

### **7.1.1. Gestión del riesgo del crédito**

Las operaciones Banco PYME Ecofuturo S.A., deben estar basadas en sanas y prudentes prácticas crediticias, con principios adecuados de administración, en orden de asegurar su solvencia y retorno a largo plazo para los accionistas.

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe cuidar que los productos crediticios respondan a las características, necesidades y posibilidades de los prestatarios y que las condiciones (monto, plazo, tasa de interés y garantías) que se oferten en las diferentes modalidades de crédito estén en relación con las posibilidades financieras de la entidad, velando por la calidad de la cartera y procurando que no se presenten contingencias financieras que pudieran representar la adopción de riesgos de pérdida más allá de lo razonable.

### **7.1.2. Gestión del riesgo operativo**

Banco PYME Ecofuturo S.A. en la perspectiva de aplicación de sanas prácticas establece la gestión de riesgo operativo como un enfoque preventivo hacia la identificación, medición, control/mitigación, monitoreo y divulgación de este riesgo principalmente en los procesos considerados críticos y otros procesos de acuerdo a la complejidad de las operaciones y su eventual impacto en los estados financieros.

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe concentrar la Gestión de Riesgo Operativo de sus recursos humanos, logrando que sus hábitos de seguridad cumpliendo de normas tanto de internas como externas y resguardo de la calidad y disponibilidad de los activos se conviertan inicialmente en prácticas y costumbres para luego consolidarse como la cultura institucional.

Los responsables de los procesos, considerados estos últimos tanto individual como conjuntamente, serán nombrados tomando en cuenta la normativa interna vigente en la institución.

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe contar con una base de eventos y pérdidas por eventos de riesgo operativo e información sobre interrupciones en los sistemas por eventos de riesgo operativo, a objeto de identificar y medir la exposición de riesgo e implementar medidas correctivas y preventivas que mitiguen los riesgos identificados.

### **7.1.3. Gestión del riesgo de liquidez**

La Gestión del riesgo de Liquidez debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes a las áreas de negocios y de registros de operaciones. Banco PYME Ecofuturo S.A. debe precautelar la existencia de una adecuada segregación de funciones entre las áreas que administran la liquidez y aquellas que gestionan el riesgo de liquidez.

La Gestión de Riesgo de Liquidez, precautela el cumplimiento de sus límites normativos e internos y analiza que las proyecciones plasmadas en el flujo de caja y de plazos que sirvan como herramienta de gestión y control para atender sus obligaciones de corto y mediano y largo plazo.

### **7.1.4. Gestión del riesgo de mercado – tasa de interés**

La gestión de riesgo de mercado debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes a las áreas de negocios y de registro de operaciones. Banco PYME Ecofuturo S.A. debe precautelar la adecuada segregación de funciones entre las áreas que determinan las tasas de interés de los productos financieros y aquellas que gestionan el riesgo de tasas de interés.

### **7.1.5. Gestión del riesgo de mercado – tipo de cambio**

La gestión del riesgo por tipo de cambio debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes a las áreas de negocios y de registro de operaciones. Banco PYME Ecofuturo S.A. debe precautelar la existencia de una adecuada segregación de funciones entre las áreas que administran el cambio de divisas y aquellas que gestionan el riesgo por tipo de cambio.

### **7.1.6. Gestión de riesgo legal**

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe realizar la gestión de riesgo legal, con el fin de identificar oportunamente los riesgos legales pertinentes, tanto internos como externos, así como los riesgos legales asociados con las actividades, productos y contratos de acuerdo al tamaño y complejidad de las operaciones.

El riesgo legal se toma como parte integrante de la gestión del riesgo operativo. Toda incursión del Banco PYME Ecofuturo S.A. en nuevos productos o servicios, debe ser evaluada en términos de su efecto en su nivel de exposición al riesgo legal asociado.

Todos los niveles jerárquicos del Banco PYME Ecofuturo S.A. están capacitados para identificar comprender los aspectos del riesgo legal existentes en las relaciones con terceros, sean estos clientes, proveedores u otros.

La gestión del Riesgo Legal debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes del área legal del Banco PYME Ecofuturo S.A., la cual a su vez debe tener garantizada su independencia.

#### **7.1.7. Gestión del riesgo tecnológico**

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe realizar la gestión de riesgo tecnológico, con el propósito de identificar oportunamente los riesgos asociados a los activos de información y a los sistemas de información que soportan los procesos críticos del banco.

El riesgo tecnológico es parte integrante de la gestión del riesgo operativo. La gestión del riesgo tecnológico está directamente relacionada con la gestión de Seguridad de la Información del Banco.

Todos los niveles jerárquicos del Banco PYME Ecofuturo S.A. están capacitados para identificar y comprender los aspectos del riesgo tecnológico existente en los sistemas de información y los activos tecnológicos del Banco.

La Gestión del Riesgo Tecnológico debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes del Área de Tecnologías de la Información y comunicación del Banco PYME Ecofuturo S.A., estas unidades autónomas deban tener garantizadas su independencia.

#### **7.1.8. Gestión del riesgo reputacional**

Banco PYME Ecofuturo S.A. debe realizar la gestión del Riesgo Reputacional por un lado a través de la gestión del Riesgo Operativo y por otro lado desde la Gestión del Riesgo de Legitimación de Ganancias Ilícitas y financiamiento del Terrorismo.

La Gestión del Riesgo Reputacional debe ser desempeñada por unidades autónomas e independientes las cuales a su vez deben tener garantizada su independencia de gestión.

#### **7.1.9. Gestión del riesgo de legitimación de ganancias ilícitas, financiamiento del terrorismo y delitos precedentes**

Banco PYME Ecofuturo S.A. realiza la gestión de Riesgo de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Precedentes a través de su Política de Prevención de Legitimación de Ganancias Ilícitas, Financiamiento del Terrorismo y Delitos Precedentes vigente.

### **7.2. Auditoría Integral**

El objetivo de la auditoría integral, es establecer directrices básicas en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos, para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, así como regular el ámbito de acción de la unidad de auditoría interna.

Las disposiciones que emanen de la unidad de auditoría interna son de estricto cumplimiento y apego a la normativa ASFI vigente.

Se tomarán las siguientes definiciones para una mejor comprensión del trabajo que se desea alcanzar en la unidad de auditoría interna.

**Alta Gerencia:** Gerente General y gerentes de área o instancias equivalentes que conforman el plantel ejecutivo del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

**Aseguramiento:** Proceso orientado a lograr un nivel de seguridad razonable sobre la confiabilidad de la información que procesa y emita la institución.

**Auditoría Interna:** Actividad independiente y objetiva del control eficiente, aseguramiento y consulta, concebido para agregar valor y mejorar las operaciones de la institución, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los

procesos de gestión de riesgos y control, contribuyendo así al logro de los objetivos de la institución.

**Código de Ética:** Conjunto de principios y valores generales que rigen las actuaciones y los estándares de comportamiento ético que se espera de todos los integrantes de la institución incluyendo el nivel ejecutivo, órganos colegiados y accionistas socios y asociados.

**Comité de Auditoría:** Comité especializado de naturaleza supervisora del sistema de control interno.

**Conflicto de intereses:** Toda situación y evento en lo que intereses personales, directos o indirectos de los accionistas, socios, asociados, directores u órgano equivalente, miembros del comité de auditoría, consejeros, síndicos, fiscalizadores internos, inspectores de vigilancia, auditores internos, ejecutivos y/o demás funcionarios que interfirieran con los deberes de estos.

**Directorio:** Órgano principal de administración de Banco Pyme Ecofuturo S.A.

**Manual de organización y funciones:** Documento que describe la estructura de la organización y las funciones de los componentes de las diferentes unidades de la institución, así como las obligaciones y responsabilidades, niveles de autoridad, grado de dependencia e interrelación de cada una de ellas.

**Manuales Operativos:** Documentos que contienen la descripción de las políticas y procedimientos establecidos por el Banco Pyme Ecofuturo S.A. para la realización de sus operaciones.

**Plan Estratégico:** Documento formal, que establece que un periodo de tiempo determinado, los objetivos (cuantitativos y cualitativos), indicadores de su cumplimiento, perfil de riesgo y principales líneas de acción alineados con la misión y visión del Banco Pyme Ecofuturo S.A., considerando todas las áreas de su estructura.

**Perfil de riesgo:** Es la cantidad de riesgo que la institución está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y solvencia.

**Riesgo emergente:** Sucesos de gran envergadura con circunstancias que quedan fuera del alcance de la institución en cuanto al control y las cuales puedan afectar en su rentabilidad, solvencia y liquidez.

**Riesgo inherente:** Riesgo al que se enfrenta la institución en ausencia de acciones de la Gerencia General para modificar su probabilidad o impacto.

**Riesgo Residual:** Riesgo que permanece después de que la Gerencia General ha implementado sus respuestas a los riesgos.

**Sistema de Control Interno**



Se entiende por Sistema de control interno al conjunto de políticas y procedimientos establecidos por el Banco Pyme Ecofuturo S.A. para proveer una seguridad razonable en el logro de los siguientes objetivos: a) la eficiencia y efectividad de sus operaciones; b) la confiabilidad y oportunidad de los informes y datos que fluyen de su sistema de información y; c) el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables; para tal efecto:

a. Por eficiencia y efectividad de sus operaciones se entiende el adecuado manejo de sus activos y otros recursos, protegiéndola de posibles pérdidas, asegurando que el personal de la entidad trabaje en la consecución de las metas establecidas y se protejan los recursos de la entidad contra el desperdicio, fraude o uso ineficiente:

b. La confiabilidad y oportunidad de los informes y datos que fluyen de su sistema de información se refiere a que estos deben ser exactos, confiables, íntegros y oportunos para la toma de decisiones en los distintos niveles acreedores, supervisoras y usuarios.

c. El cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables incluye también las políticas y procedimientos vigentes de la propia institución.

**Componentes del Sistema de Control Interno.**- El sistema de control interno del Banco Pyme Ecofuturo debe contemplar, como mínimo, los siguientes ocho componentes interrelacionados:

a. Ambiente Interno

b. Establecimiento de Objetivos

c. Identificación de Eventos

d. Evaluación de Riesgos

e. Respuesta a los Riesgos

f. Respuesta a los Riesgos

f. Actividades de Control

g. Información de Comunicación

h. Actividades de Monitoreo

Todos los componentes se consideran esenciales para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

**Ambiente Interno.**

El ambiente de control considera el carácter y actitud de la entidad supervisada sobre el control y la gestión de los riesgos, la integridad y valores éticos, la forma en que la

Gerencia General asume autoridad y responsabilidad, así como la supervisión ejercida por el Directorio u Órgano equivalente que estimulan y promueven la conciencia y compromiso del personal con la entidad supervisada.

Para el efecto, Banco <pyme Ecofuturo S.A. debe mantener políticas y procedimientos actualizados que se encuentren adecuados y reflejen, mínimamente de manera clara:

- a. La actitud del Directorio u Órgano equivalente para la gestión de riesgos de la institución
- b. El perfil de riesgos de la institución
- c. Los principios y valores contenidos en el código de ética
- d. La visión del Directorio u Órgano Equivalente
- e. La estructura organizativa
- f. La asignación de autoridad y responsabilidades
- g. La segregación de funciones
- h. La gestión de recursos humanos

El Directorio u Órgano equivalente debe fijar y aprobar los objetivos estratégicos, así como los objetivos operativos, de información y cumplimiento, con el propósito de identificar los eventos, evaluar los riesgos y responder a los mismos. Estos objetivos deben estar alineados a la visión, misión y perfil de riesgos de la institución, ser medibles, contar con indicadores de su cumplimiento, además de ser específicos y estar plasmados en el plan estratégico de Banco Pyme Ecofuturo S.A.

El Directorio u Órgano equivalente debe Identificar, conocer y comprender los eventos potenciales tanto internos como externos que de ocurrir afectaran a la consecución de los objetivos, así como determinar si presentan oportunidades o si pueden afectar negativamente al logro de los mismos.

Los eventos con impacto negativo que representan riesgos, deben ser evaluados y atendidos por el directorio de la institución. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades que este debe conducir hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Para la identificación de eventos, la institución debe utilizar técnicas o métodos debidamente formalizados, tales como:

- a. Los inventarios e indicadores de eventos
- b. Los talleres de trabajo

- c. las entrevistas
- d. Los cuestionarios y encuestas
- e. El análisis de flujo de procesos.
- f. El seguimiento de datos de eventos que generan pérdidas.

### **Evaluación de Riesgos.**

Es la que permite a Banco Pyme Ecofuturo S.A. considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos . El directorio debe evaluar estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto), un doble enfoque (riesgo inherente y riesgo residual) y usar una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la institución.

### **Respuesta a los Riesgos.**

El Directorio u Órgano equivalente de la institución debe determinar cómo responder a los riesgos relevantes o significativos una vez evaluados los mismos, las respuestas pueden ser:

- a. Evitar el riesgo: tomar acciones a efectos de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- b. Reducir el riesgo: Tomar acciones a efectos de reducir o minimizar el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- c. Compartir el riesgo: Tomar acciones a efectos de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo y
- d. Aceptar el riesgo: no tomar acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Al considerar su respuesta, el Directorio u Órgano equivalente debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas por este.

### **Actividades de control.**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio para asegurar que se llevan a cabo las respuestas a los riesgos a los cuales se encuentra expuesta. Las actividades de control, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones u otros, deben tener lugar a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control apoyaran en las respuestas a los riesgos a los que se encuentran expuesta la institución de modo que estas actividades puedan constituirse en una respuesta oportuna para los diferentes riesgos a los cuales está expuesta la institución. Así mismo estas deben ser parte integral de sus operaciones diarias y ser desarrolladas en el marco de una estructura de control que sea apropiada al tamaño, naturaleza, complejidad de las operaciones y el nivel de riesgo definido como tolerable. Dichas actividades se establecen en tres niveles.

a. Revisiones del Directorio u Órgano equivalente y Comité de Auditoria o Consejo de Vigilancia. Comprende la revisión y análisis de informes planteados por la Alta Gerencia o Auditoria Interna al Directorio u Órgano equivalente y el Comité de Auditoria o Consejo de vigilancia, según corresponda, que permita analizar los avances en el logro de los objetivos contenidos en el Plan estratégico y las medidas propuestas para su cumplimiento.

b. Controles Gerenciales. Consiste en la revisión y seguimiento que efectúa la Alta Gerencia a los informes y actividades que realizan las instancias operativas. Estos informes deben ser precisos y medibles, permitiendo la toma de decisiones.

c. Control de Operaciones comprende la implementación de:

1. Controles físicos. Medidas de seguridad que restringen el acceso físico de los activos de la institución, tales como cajas valores y otros activos financieros. Las actividades de control incluyen entre otros a las limitaciones físicas, custodia doble, arqueo e inventarios periódicos.

2. Controles de acceso lógico. Medidas de seguridad que registren el acceso lógico a los activos y sistemas de información de la entidad supervisada, las actividades incluyen entre otros perfiles de seguridad, monitoreo de pistas de auditoria, políticas de seguridad en el acceso, control cruzado. Autenticación robusta o de doble factor.

3. Controles cruzados. Actividades o funciones que deben ser verificadas por al menos dos 2 funcionarios responsables de la entidad supervisada, así como el doble control de activos y firmas dobles.

4. Verificaciones y conciliaciones. Verificación de los detalles de transacciones, de las actividades y las conciliaciones periódicas de los movimientos de efectivo con los registros contables y estados de cuenta que sirven para identificar actividades y registros que necesitan corregirse. Los resultados de estas verificaciones deben ser reportados a los niveles gerenciales apropiados.

5. Segregación de funciones. Separación de responsabilidades de la diversidad de actividades que intervienen en la consecución de objetivos específicos, con el fin de reducir el riesgo de manipulación de datos financieros y o malversación de activos. La entidad supervisada debe segregar mínimamente las siguientes funciones.

i. Atención al público y registro contable

ii. Custodia de activo y registro contable

iii. Autorización de operaciones y custodia de activos relacionados

v. Evaluar las solicitudes de crédito y realizar el seguimiento del préstamo después de otorgado el mismo, excepto en la aplicación de tecnologías crediticias micro financieras y de consumo, debiendo ser mitigados por otros mecanismos de control,

vi. En el departamento o Área de sistemas, se deben mantener separadas las funciones de. Desarrollo, Pruebas y producción, Seguridad Informática y Operaciones,

vii. Cualquier otra función donde surjan conflictos de interés que no sean mitigados por otros mecanismos de control.

6. Aprobaciones, Operaciones que deben ser verificadas y aprobadas conforme a los procedimientos establecidos por la entidad supervisada, asegurando que el nivel apropiado se encuentra informado de la transacción o situación.

7. Control de personal. Las funciones del personal contratado deben concordar con sus capacidades, recibiendo una capacitación efectiva antes de asignarles tareas o posiciones de mayor responsabilidad.

**Información y Comunicación.** El Directorio u Órgano equivalente debe implementar sistemas de información y comunicación que cubran todas las actividades de la misma y permitan a las personas de la entidad llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.

a. Información. La entidad supervisada debe contar con sistemas de información que capturen datos generados de forma interna y externas (entradas), donde la información que emiten (salidas) debe ser confiable, oportuna, accesible y presentada en un formato lógico que facilite la gestión de riesgo y la toma de decisiones.

b. Comunicación. La entidad supervisada debe contar con canales de comunicación eficaces que fluyan en todas direcciones dentro de la organización tanto hacia los niveles superiores e inferiores, como transversalmente a las otras áreas de la entidad involucrada.

Asimismo, deben contar con canales de comunicación pertinentes y oportunos con las partes externas a la entidad supervisada, como ser: acreedores, consumidores financieros, ASFI, accionistas, socios o asociados, usuarios internos y externos y otros.

Los sistemas de información y comunicación que guarden y utilicen datos en forma electrónica, deben dejar pistas de auditoría que permitan el seguimiento de las actividades, ser seguros, probados por personas independientes y mantener planes de contingencia, en concordancia con las disposiciones contenidas en el Reglamento para la Gestión de Seguridad de la información, contenido en el Capítulo II, Título VII, Libro 3° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF).

**Actividades de Monitoreo.** El Directorio u Órgano equivalente debe llevar a cabo Actividades de Monitoreo, determinando si los componentes del control interno están presentes y funcionando de manera permanente. Las deficiencias deben ser evaluadas y comunicadas en forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la Alta Gerencia o al Directorio u Órgano equivalente, para la toma de acciones correctivas.

Las diferentes Actividades de Monitoreo pueden contemplar la revisión de informes de liquidez, cartera de créditos, de riesgos operativos de planificación y control, así como el monitoreo de los riesgos.

**Participantes del Sistema de Control Interno.** El sistema de Control Interno involucra a todos los Directorios u Órgano equivalente, Auditoría interna, Alta Gerencia y personal de la entidad supervisada.

La participación, funciones y responsabilidades de los mismos deben estar claramente establecidas en los estatutos, políticas, manuales operativos y de organización y funciones, según corresponda.

**Contratación de proveedores de servicios.** La entidad supervisada debe asegurarse que las empresas proveedoras de servicios que contraten, sean competentes, financieramente sanas, con apropiados conocimientos y experiencia y dispongan de un adecuado Sistema de Control Interno, con estándares similares a los establecidos en el presente Reglamento, en todo lo que sea aplicable.

Asimismo, los contratos que firme la entidad supervisada con dichas empresas, deben establecer el acceso de la unidad de auditoría interna, auditores externos y ASFI a todas las oficinas, informes, archivos y demás documentación que se relacione, directa o indirectamente, con las actividades de apoyo o servicios que prestan a la entidad supervisada.

**Evaluación del Sistema de Control Interno.** El Comité de Auditoría o Consejo de Vigilancia serán responsables de la evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del Sistema de Control Interno.

La Unidad de Auditoría Interna debe proporcionar una evaluación independiente de los riesgos y actividades de control de los procesos o áreas de la entidad supervisada. Estas evaluaciones deben proveer una perspectiva objetiva e independiente sobre cualquiera de los componentes del Sistema de Control Interno.

Asimismo, el auditor externo, evaluará anualmente el Sistema de Control Interno de la entidad supervisada, considerando para tal efecto los lineamientos dispuestos en el Artículo 8° de la Sección 4 del Reglamento para la Realización de Auditoría Externa, contenido en el Capítulo II, Título I, Libro 6° de la RNSF, pudiendo considerar los trabajos realizados por las Unidades de Auditoría Interna y de Riesgo.

### **Responsabilidades de los Órganos de Dirección y de la Gerencia General Respecto al Control Interno**

**Responsabilidades del Directorio u Órgano equivalente.** El Directorio u Órgano equivalente, de la entidad supervisada, es responsable de la determinación, aprobación, revisión, actualización, seguimiento y vigilancia de las políticas y planes estratégicos, incluyendo la gestión de riesgos y el cumplimiento de las disposiciones generales acordadas por la Junta General de Accionistas o la Asamblea General de Socios o Asociados.

El Directorio u Órgano equivalente como responsable máximo del establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo Sistema de Control Interno, debe en consecuencia:

- a. Revisar al menos anualmente las políticas orientadas a generar un adecuado Sistema de Control Interno;
- b. Aprobar y asegurarse que se adecuen los procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de control interno, mismo que deben incluir reglas claras sobre delegación de autoridad y responsabilidades y segregación de funciones, los cuales deben ser revisados por los niveles competentes al menos una (1) vez al año;
- c. Aprobar los manuales de organización y funciones, así como los manuales operativos y reglamentos internos, los cuales deben ser revisados por los niveles competentes al menos una vez (1) vez al año;
- d. Conocer y comprender los principales riesgos que enfrenta la entidad supervisada, establecer niveles aceptables para dichos riesgos, mediante la declaración explícita del perfil de riesgo plasmado en el Plan Estratégico y asimismo, asegurar que la Gerencia General los cumpla;
- e. Aprobar la estructura organizacional, la cual debe ser revisada por los niveles competentes al menos una (1) vez al año;
- f. Designar a los miembros del Comité de Auditoría.

g. Conformar una Unidad de Auditoria Interna bajo la responsabilidad de un Auditor Interno.

h. Asegurarse que los miembros de la Unidad de Auditoria Interna desarrollen sus funciones con absoluta independencia técnica y de criterio, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento;

i. Viabilizar y solucionar las situaciones que impidan cumplir eficientemente las labores de revisión de los funcionarios de la Unidad de Auditoria Interna, Auditoria Externa Calificadoras de Riesgos y la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) en sus visitas de inspección;

j. Asegurarse de la Gerencia general que implemente y ejecute las disposiciones establecidas en las leyes, así como las normativas emitidas por la ASFI, así como las políticas y procedimientos internos aprobados por el directorio u órgano equivalente;

k. Asegurarse que la Gerencia general realice un monitoreo adecuado a la efectividad del sistema de control interno;

l. Asegurarse que la Gerencia general implemente y ejecute las acciones correctivas en los plazos comprendidos. Para subsanar las observaciones emitidas por ASFI, Auditoria interna, Auditoria externa u otras instancias de fiscalización;

m. Establecer incentivos, sanciones y medidas correctivas que fomenten el adecuado funcionamiento del Sistema de control interno.

n. Definir el plan operacional anual de la cooperativa y poner en consideración de la asamblea general ordinaria de socios para su aprobación;

o. Definir las políticas de gestión humana, en el marco de las disposiciones legales vigentes aplicables y el estatuto orgánico de la cooperativa;

p. Definir las políticas de adquisición y disposición de bienes, en el marco del estatuto orgánico de la cooperativa y sus reglamentos internos;

q. Definir las políticas económicas, administrativas y financieras en el marco de los lineamientos de la asamblea general de socio de la cooperativa;

r. Delegar funciones para la gestión administrativa de la gerencia general:

s. Otras establecidas en el estatuto orgánico y la normativa vigente.

Responsabilidades de la Gerencia General la gerencia general como responsable máximo de la implementación de un adecuado y efectivo sistema de control interno. debe:

a.- Implementar y velar por el cumplimiento del Plan Estratégico y de las políticas aprobadas por el Directorio u Órgano equivalente;



b. Controlar que se implementen las metodologías para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar continuamente los riesgos a los cuales se encuentran expuesta la entidad supervisada;

c. Mantener una estructura organizacional apropiada para el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno, con una clara asignación de responsabilidades, niveles de autoridad, grado de dependencia e interrelación, previendo una adecuada segregación de funciones;

d. Proponer al Directorio u Órgano equivalente modificaciones a los manuales operativos, de organización y funciones, así como a los reglamentos;

e. Asegurarse de la implementación y funcionamiento de un sistema de información y comunicación para que todo el personal conozca las normas aplicables, las políticas y procedimientos internos que afecten sus deberes y responsabilidades;

f. Verificar que las funciones y responsabilidades son efectivamente ejecutadas;

g. Asegurar que se instalan sistemas de información, que almacenen y procesen información interna general sobre las actividades de la entidad, así como la información externa del mercado sobre los acontecimientos y condiciones que deben considerarse para la toma de decisiones;

h. Propiciar un marco de acción con políticas y procedimientos de control interno para que las funciones delegadas al personal se desarrollen apropiadamente;

i. Monitorear la efectividad del Sistema de Control Interno;

j. Asegurar que se mantenga un archivo en medio físico y magnético actualizado de las políticas y manuales operativos, manuales de organización y funciones y otra normativa interna de la entidad, copia de la parte pertinente de las Actas del Directorio u Órgano equivalente donde se aprobaron dichos documentos, así como un inventario de dicha normativa que considere fechas de aprobación, actualización e instancia (s) de aprobación.

El Directorio u Órgano equivalente y la Gerencia General son responsables de emitir normas y promover la ética e integridad, de establecer una cultura de control en la entidad supervisada que enfatice y demuestre a todos los niveles del personal sobre la importancia que revisten los controles internos.

### **7.3. Admisión Crediticia**

**Objetivo.**- El presente manual tiene como objeto establecer procedimientos que permitan desarrollar la revisión Ex Ante de solicitudes de crédito.

**Alcance.**- se encuentran comprendidos dentro de los alcances del presente Manual, todos los procesos de la institución relacionados con el proceso de revisión Ex Ante de solicitudes de crédito.

**Área Responsable del Documento** .- La Gerencia Nacional de Gestión Integral de Riesgos a través del departamento Nacional de Admisión Crediticia es la responsable de revisar y actualizar los manuales y velar por su cumplimiento.

**Marco Referencial Externo** .- El marco normativo que rige el presente Manual es:

Ley de Servicios Financieros N° 393

Recopilación de Normas para Servicios Financieros

Principios de riesgos emanados por Basilea.

**Marco Referencias Interno** .-

Reglamento Interno de Trabajo.

Reglamento de Documentos Normativos Internos.

Manual de Organización y Funciones.

Reglamento de Revisión del Proceso del Crédito.

Reglamento de Gestión del Riesgo del Crédito.

**Definiciones** .-

**Endeudamiento Total**.- Corresponde a los créditos directos, indirectos y contingentes de un prestatario con Entidades de Intermediación Financiera donde incluye capital, intereses devengados y otros reajustes.

**Riesgo de Crédito** .- Probabilidad de que un deudor incumpla, en cualquier grado, con el repago de su (s) obligación (es) con la EIF de modo tal que se genere una disminución en el valor presente del contrato.

**Vigencia y Modificaciones**.- El presente documento, una vez aprobado en Directorio, entra en aplicación a partir de la fecha de su publicación en la intranet institucional.

Permanecerá en vigencia, total o parcialmente, en tanto no se apruebe una nueva versión del mismo, se le reemplace o modifique, total o parcialmente, por otros documentos normativos.

**Difusión Conocimiento y Aplicación**.- La Gerencia Nacional de Operaciones, a través del Departamento Nacional de Gestión de la Calidad, comunicara la aprobación de este

documento normativo para su conocimiento y o uso, a todos los funcionarios que corresponda.

Los Gerentes y Jefes Nacionales, así como los Gerentes y Jefes de Sucursal, son los responsables de controlar que todos sus funcionarios bajo su dependencia tienen acceso a este documento normativa, lo conocen y utilizan.

Delegación de Atribuciones por Ausencia.- En caso de ausencia de algún funcionario por baja médica, vacación o afección del cargo, sus atribuciones asignadas en el presente documento normativo interno, serán asumidas por quien sea designado como reemplazante interino o por el inmediato superior a quien jerárquicamente corresponda.

Sanciones.- Todo funcionario que incumple la normativa interna incurre en falta grave y debe ser sancionado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento interno de trabajo en actual vigencia.

De la misma forma, se establece como falta grave de un inmediato superior, el no imponer en forma oportuna las sanciones disciplinarias por incumplimiento del presente documento.

### **PROCEDIMIENTO MREA-001 ENVIO DE SOLICITUD DE CREDITO POR SISTEMA**

**Objetivo.-** Establecer las actividades para enviar la solicitud de Créditos a través del sistema al Departamento Nacional de Admisión Crediticia de Oficina Nacional y/o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia en Sucursal para la revisión Ex Ante.

**Alcance.-**

- Oficina Nacional
- Sucursal
- Agencia

**Responsabilidades.-** El cumplimiento del presente procedimiento es de responsabilidad de todos los funcionarios involucrados en el mismo. Frecuencia.- El presente procedimiento debe ser utilizado según corresponda.

#### **Descripción.-**

<b>N° Tarea</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción del procedimientos</b>
1	Oficial de Créditos	Concluida la evaluación del crédito en el sistema

		Galileo, pulsar la opción “Declarar Evaluación Concluida” y proseguir la instrumentación en el sistema SCI.
2	Ultimo Nivel de Aprobación (Créditos)	Una vez concluida la revisión de la operación y habiendo aprobado las condiciones de la misma, enviar la solicitud a la unidad de supervisión de admisión crediticia en sucursal o departamento nacional de admisión crediticia de oficina nacional través de sistema SCI modulo Bandeja de Aprobación. Nota 1: En caso de que la operación cuente con autorizaciones especiales, el envío por el sistema DNAC es efectuado por el nivel de Aprobación correspondiente.
3	Ultimo Nivel de Aprobación (créditos)	Enviar la carpeta operativa físicamente al departamento Nacional de Admisión Crediticia o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia.

### **PROCEDIMIENTO MREA-002 ENVIO DE LA CARPETA OPERATIVA**

**Objetivo.-** Establecer el procedimiento para la entrega de la carpeta operativa al Departamento Nacional de Admisión Crediticia de Oficina Nacional y/o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia en Sucursal para su revisión.

**Alcance.-**

- Oficina Nacional
- Sucursal
- Agencia

**Responsabilidades.-** El cumplimiento del presente procedimiento es de responsabilidad de cada cargo o área que está involucrada en el mismo, en función a las actividades que le corresponda.

**Frecuencia.-** El presente procedimiento debe ser utilizado según corresponda.

**Descripción.-**

N°Tarea	Responsable	Descripción del Procedimiento
1	Ultimo Nivel de Aprobación (créditos )	Verificar que la documentación de la Carpeta Operativa se encuentre completa previo a su envío. Nota1.- El formulario FO-CRE-AP-01 “Propuesta de Crédito” debe contar con todas las firmas y sellos de todos los niveles de aprobación de la Sucursal correspondiente. Nota2.- Si la operación propuesta requiere autorizaciones especiales, debe adjuntarse el “Informe de Autorización” FO-CRE-EV-14 en los casos en los cuales la autorización corresponda a un nivel de autorización de la Sucursal. Para los casos en los cuales la autorización especial requiere un nivel de Oficina Nacional, se considera valida la autorización cuando el ingreso de la operación al sistema DNAC sea del nivel correspondiente.
2	Ultimo Nivel de Aprobación (Créditos)	Verificar el monto de endeudamiento total y enviar la carpeta operativa al Departamento Nacional de Admisión Crediticia o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia considerando lo siguiente: Si la Solicitud de Crédito cuenta con endeudamiento total menor o igual US\$ 40,000 remitir la carpeta operativa a la Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia de la sucursal origen de la operación. Si la Solicitud de Crédito cuenta con endeudamiento total mayor a US\$ 40,000 remitir la carpeta operativa al Departamento Nacional, previa revisión de la Gerencia Nacional de Créditos.
3	Personal Asignado(Creditos)	Entregar la carpeta operativa en ambientes de Oficina Nacional o Sucursal según corresponda.
4	Supervisión de	¿Es una operación que ingresa vía sistema ? Si: Ir a la

	Admisión Crediticia A/Supervisor de Admisión Crediticia B/Analista de Admisión Crediticia	tarea 5. No: Ir a la tarea 6.
5	Supervisor de Admisión Crediticia A/Supervisor de Admisión Crediticia B/Analista de Admisión Crediticia	Para operaciones que ingresan por el sistema DNAC, realizar la verificación en el sistema SCI, Modulo Operaciones, opción Bandeja Evaluación Riesgos. ¿La operación fue ingresada por sistema? Si: Proceder con el registro de la solicitud en el “Cuaderno de Registro de Ingreso y Salida de Carpetas” Ir a tarea 8. No Devolver la carpeta operativa al personal Asignado (Créditos) para su incorporación previa por el sistema. Ir a tarea 7. Nota 1: Llenar los datos de fecha y hora de recepción, además de las firmas correspondientes del personal de Créditos y Departamento Nacional de Admisión Crediticia de Oficina Nacional y/o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia en Sucursal que intervienen en la recepción.
6	Supervisión de Admisión Crediticia A/Supervisión de Admisión Crediticia B/Analista de Admisión Crediticia	Para operaciones que son revisadas manualmente (casos no ingresados por el sistema), proceder con el registro de la solicitud en el “Cuaderno de Registro de Ingreso y Salida de Carpetas”.

8	Personal Asignado (Créditos)	Contactarse con el Ultimo Nivel de Aprobación para que ingrese la operación por sistema SCI. Ir a tarea 2 de MREA-001-Envío de solicitudes de crédito por sistema SCI.
9	Supervisión de Admisión Crediticia A/Supervisor de Admisión Crediticia B/Analista de Admisión Crediticia	Entregar la carpeta operativa al funcionario que cuenta con la solicitud en su “Bandeja de Evaluación Riesgos”, sistema SCI.

Registros.- Cuaderno de Registro de Ingreso y Salida de Carpetas Operativas

**PROCEDIMIENTO MREA-003: REVISION DE SOLICITUDES DE CREDITO POR SISTEMA**

**Objetivo.-** El objetivo del presente procedimiento es contar con los lineamientos requeridos para efectuar la revisión de solicitudes de crédito en el Departamento Nacional de Admisión Crediticia de Oficina Nacional y/o Unidad de Supervisión de Admisión Crediticia en Sucursal.

**Alcance.-** Oficina Nacional

Sucursal

Agencia

**Responsabilidad.-** El cumplimiento del presente procedimiento es de responsabilidad de cada cargo o área que está involucrada en el mismo, en función a las actividades que le correspondan.

**Frecuencia.-** El presente procedimiento debe ser utilizado según sea requerido.

Descripción.-

a) Revisión Inicial

N°Tarea	Responsable	Descripción del Procedimiento
1	Supervisor de Admisión Crediticia A/Analista de Admisión Crediticia	Ingresar por sistema a la solicitud, la cual es asignada por el sistema aleatoriamente a la “Bandeja Evaluación Riesgos” del Supervisor de Admisión Crediticia A en Sucursal o Analista de Admisión Crediticia en Oficina Nacional, dependiendo el endeudamiento total. Nota1: Es requisito para el inicio de la revisión contar con la carpeta operativa físicamente.
2	Supervisor de Admisión Crediticia A/Analista de Admisión Crediticia	Efectuar la revisión de la operación evaluando el riesgo crediticio del cliente y el cumplimiento de la normativa vigente.
3	Supervisor de Admisión Crediticia A/Analista de Admisión Crediticia	Ingresar los datos mínimos requeridos en la “Plantilla de Revisión Ex Ante”, además de los resultados obtenidos en cada criterio evaluado en la revisión, mismos que generan los siguientes resultados: a) Documentación faltante y/o Aclaraciones. b) Resultado final (Aceptable /Inaceptable).
4	Supervisor de	Concluido el llenado de la Plantilla de Revisión



	Admisión Crediticia A/ Analista de Admisión Crediticia	Ex Ante enviar la solicitud de crédito vía sistema al siguiente nivel de revisión de acuerdo al flujo Sucursal u Oficina Nacional.
5	Nivel de Revisión (Supervisor de Admisión Crediticia B/ Jefe Nacional de Admisión Crediticia)	A través del sistema SCI, Modulo Operaciones, opción bandeja Evaluación Riesgo, ingresar a la solicitud de crédito (form. Ex Ante), y revisar el análisis efectuado por el Supervisor de Admisión Crediticia, incorporando los comentarios respectivos para dar curso a la solicitud.
6	Nivel de Revisión(Supervisor de Admisión Crediticia B/Jefe Nacional de Admisión Crediticia)	¿El análisis y observaciones registradas en la Plantilla de Revisión Ex Ante son entendibles, coherentes y se enmarcan al objetivo del departamento? Si: Enviar la solicitud vía sistema al Ultimo Nivel de Revisión si corresponde (ver anexo 3-Rangos últimos niveles de revisión Ex Ante). Ir tarea 8. No: Devolver la solicitud por sistema al Supervisor de Admisión Crediticia A/Analista de admisión Crediticia, detallando los datos incompletos y/o errores en la misma para su revisión. Ir a tarea 7.
7	Supervisor de Admisión Crediticia A/Analista de Admisión Crediticia	Completar los datos en la plantilla de Revisión Ex Ante y/o corregir las observaciones señaladas y volver a enviar la solicitud de crédito vía sistema al siguiente nivel de revisión. Ir a tarea 4.
8	Ultimo Nivel de Revisión (Supervisor de Admisión Crediticia B/Encargado Regional, Jefe	Una vez concluida la revisión de la solicitud de créditos por todos los niveles de revisión, enviar la solicitud por sistema según los siguientes resultados. a) Documentación faltante y/o Aclaraciones. Ir a la tarea 1 del inicio b) Documentación Faltante y/o Aclaración.

	Nacional de Admisión Crediticia, Gerente Nacional de Gestión Integral de Riesgo).	
--	---	--

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La conclusión a la que se llega, es que se debería mejorar el proceso crediticio de la siguiente manera:

- La institución en este caso Banco Pyme Ecofuturo debería de capacitar al personal comercial (créditos), sobre los detalles y condiciones normativas específicas para todo producto crediticio a ofrecer.
- Uniformar criterios de evaluación y revisión, ya que al no tenerlos alargan el tiempo de tramitación de los créditos.
- Proponer que las unidades de control interno participen activamente para la obtención de resultados que se esperan obtener, en beneficio de toda la Institución.
- Otorgar herramientas adicionales necesarias para una buena administración de tiempos y tareas.
- Según las estadísticas de Banco Pyme Ecofuturo si bien el índice o porcentaje de crecimiento es positivo, no es el más óptimo ya que va tendiendo a bajar, por lo que la preocupación no solamente es poner la atención en una sola agencia sino ver todo el contexto de la institución.
- Sugerir una mayor capacitación sobre los sistemas de información.

## **9. BIBLIOGRAFIA**

1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
2. Ley de Servicios Financieros Ley No 393, del 21 de agosto de 2013.
3. Recopilación de Normas para Servicios Financieros (ASFI)

4. La Regulación y Supervisión de las entidades micro financieras en Bolivia. Entorno Legal y de Supervisión de las Micro finanzas. Centro AFIN
3. Mendoza Mendoza Luis Alberto, Contabilidad de Bancos y Entidades Financieras. Séptima edición. La Paz- Bolivia, 2013.
4. Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología
5. Memoria Institucional 2016 Banco Pyme Eco futuro S.A.
6. Mercado Herman, Microfinanzas en la práctica
7. [www.bancoecofuturo.com.bo](http://www.bancoecofuturo.com.bo)

## **10. ANEXOS**

**ANEXO 1.** Cuestionario clientes externos

**ANEXO 2.** Cuestionario clientes internos

**ANEXO 3.** Agenda Mensual

**ANEXO 4.** Control de Cartera Mensual

**ANEXO 5.** Requisitos para créditos

**ANEXO 6.** Áreas de Capacitación

## **ANEXO 1 : CUESTIONARIO A CLIENTES EXTERNOS**

1.- ¿Recibio una atención oportuna a su solicitud de crédito? Si? No? Porque?

R.-

2.- ¿Le brindaron toda la información requerida para su crédito? Si? No? Porque?

R.-

3.-¿El tiempo que duro su tramite fue el esperado? Si No? Porque?

R.-

4.-¿Le informaron sobre las condiciones del crédito luego del desembolso?

R.-

## **ANEXO 2 : CUESTIONARIO CLIENTES INTERNOS**

1.-¿Considera que el proceso crediticio es lento? Si? No? Porque?

R.-

2.-¿Considera que las unidades de control viabilizan las operaciones? Si? No? Porque?

R.-

3.-¿A su criterio que faltaría para que las operaciones crediticias sean viables?

R.-

4.-¿Considera que los sistemas son lentos? Si? No? Porque?

R.-

5.-¿Administra bien su trabajo en tiempos y plazos?

### ANEXO 3 : AGENDA MENSUAL

	<i>P : PROMOCION</i>	<i>V : VISITA</i>	<i>E : EVALUACION</i>	<i>S : SEGUIMIENTO</i>	<i>M : MORA</i>	<i>D : DNAC</i>	<i>C : CAPACITACION</i>
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	
	28/08/17	29/08/17	30/08/17	31/08/17	01/09/17	02/09/17	
MAÑANA							
TARDE							
	04/09/17	05/09/17	06/09/17	07/09/17	08/09/17	09/09/17	
MAÑANA							
TARDE							
	11/09/17	12/09/17	13/09/17	14/09/17	15/09/17	16/09/17	
MAÑANA							
TARDE							
	18/09/17	19/09/17	20/09/17	21/09/17	22/09/17	23/09/17	
MAÑANA							
TARDE							
	25/09/17	26/09/17	27/09/17	28/09/17	29/09/17	30/09/17	



## ANEXO 5 : REQUISITOS PARA CREDITOS

AGENCIA VILLA FATIMA CALLE NICHOL CASINIRO APARICIO N° 215 AL LADO DEL SHOPPING "LA Cumbre"			AGENCIA VILLA FATIMA CALLE NICHOL CASINIRO APARICIO N° 215 AL LADO DEL SHOPPING "LA Cumbre"		
REQUISITOS PARA CREDITO	CLIENTE	GARANTE PERSONAL	REQUISITOS PARA CREDITO	CLIENTE	GARANTE PERSONAL
* Fotocopia de Carnet de Identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia de Carnet de Identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fotocopia de Carnet de Identidad del(a) conyugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia de Carnet de Identidad del(a) conyugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fotocopia Fuerzas de los q. agua de domicilio y arqueo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia Fuerzas de los q. agua de domicilio y arqueo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Croquis del domicilio y arqueo y trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Croquis del domicilio y arqueo y trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fotocopia Plus de sueldo y último recibo pagado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia Plus de sueldo y último recibo pagado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Original y Fotocopia de documentos de inmueble (Folio real, Trámite, Plano, Catastro, Impuesto 2816 e Información Rapida de Derechos Reales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Original y Fotocopia de documentos de inmueble (Folio real, Trámite, Plano, Catastro, Impuesto 2816 e Información Rapida de Derechos Reales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Original y Fotocopia de documentos de artículo (RUB, Política de Impulsión, minuta o tratamiento de propiedad o poder notarial o documento privado, anal 2817 e Impuesto 2816)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Original y Fotocopia de documentos de artículo (RUB, Política de Impulsión, minuta o tratamiento de propiedad o poder notarial o documento privado, anal 2817 e Impuesto 2816)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fotocopia licencia de conducir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia licencia de conducir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Original Certificado del Sindicato y Hojas de ruta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Original Certificado del Sindicato y Hojas de ruta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Original y Fotocopia TRES últimos boletines de pago, retención aportes a la AFP y Certificado de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Original y Fotocopia TRES últimos boletines de pago, retención aportes a la AFP y Certificado de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Original y Fotocopia HIT y/o Licencia de Pasajero aéreo y/o Patente y/o Carnet de Afiliación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Original y Fotocopia HIT y/o Licencia de Pasajero aéreo y/o Patente y/o Carnet de Afiliación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Inscritura de mercadería y/o maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Inscritura de mercadería y/o maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Fotocopia Contrato de Alquiler y/o Relación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Fotocopia Contrato de Alquiler y/o Relación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	* Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MONTO SOLICITADO \$us 0</b> RS.....			<b>MONTO SOLICITADO \$us 0</b> RS.....		
* Ruc: .....	<b>PAUL MARCOS TABORDA DRIETE</b>		* Ruc: .....	<b>PAUL MARCOS TABORDA DRIETE</b>	
* Ruc: .....	<b>OFICIAL DE CREDITOS</b>		* Ruc: .....	<b>OFICIAL DE CREDITOS</b>	
* Ruc: .....	<b>CEL.: 76577979 - 74294638</b>		* Ruc: .....	<b>CEL.: 76577979 - 74294638</b>	
* Ruc: .....	<b>TELF.: 2486433 - INT. 2234</b>		* Ruc: .....	<b>TELF.: 2486433 - INT. 2234</b>	



## ANEXO 6 : AREAS DE CAPACITACION

AREA DE CAPACITACION	PERSONAL ESPECIALIZADO
Promoción y Mercadeo	Gerencia Nacional Comercial
Análisis Financiero	Gerencia Nacional de Créditos
Análisis de Riesgos	Gerencia Nacional de Auditoria
Normativa Legal	Gerencia Nacional Legal
Elaboración de Avalúos	Consultores Externos
Recuperación de Cartera	Gerencia Nacional de Recuperación