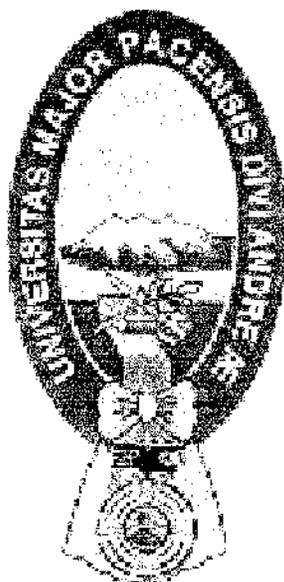


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMÍA



TESIS DE GRADO

**GESTIÓN PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN
EL CONTROL DE LA MORA DE CRÉDITOS DE
CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL**

POSTULANTE: HARRY ANGEL ARCE CABRERA

TUTOR : Lic. M.s.c. JUAN CARLOS SÁNCHEZ BOLAÑOS

LA PAZ – BOLIVIA
2003

RESUMEN DE TESIS

NOMBRE: Harry Angel Arce Cabrera

“GESTION PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE LA MORA DE CRÉDITOS DE CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL”

Económicamente el estudio está referido a un problema económico de grandes connotaciones: puesto que trata de dinero como recurso imprescindible para llevar a cabo cualquier tipo de actividad que busca lucro esencialmente para quienes trabajan en un determinado sector como única fuente de sustento personal y familiar.

Actualmente el Banco Mercantil se encuentra en busca de mejorar la calidad de los servicios (Créditos de Consumo), con la finalidad de incrementar opciones competitivas frente al mercado actual, potenciando técnicas a los funcionarios y en respuesta a los requerimientos actuales de un análisis profundo y una correcta interpretación de los Estados Financieros y sus proyecciones.

El Crédito de Consumo se otorga desde 1996 en el Banco Mercantil, para satisfacer las necesidades personales de quien adquiere el crédito. Se constituye en un servicio adicional que ocupa un lugar importante en la cartera de créditos en esta entidad.

Este crédito se caracteriza por la asignación de recursos para satisfacer necesidades de consumo, entre las que se encuentra: la compra de bienes para el hogar, indumentaria, compra de automotores, tratamiento médico, etc.

Es conveniente para toda entidad bancaria tener una tasa baja de mora en sus créditos, con la finalidad de disponer de mejores mecanismos y recursos para continuar sus actividades específicas, especialmente la relacionada con el consumo, en el Banco Mercantil.

Los actuales mecanismos de Administración de Programas de Crédito de Consumo en el Banco Mercantil, estarían ocasionando deficiencias en la gestión crediticia de estas líneas de crédito.

La recuperación es la parte esencial y más importante para la institución, ya que depende de este elemento llegar al objetivo trazado, que es la de mantener la estabilidad dentro del sistema financiero, adquiriendo liquidez, y satisfacer nuevamente la demanda de préstamos de sus clientes.

Los problemas mencionados anteriormente son consecuencia fundamental, de una administración crediticia que aparentemente no es compatible con el tipo de servicio que ofrece el Banco Mercantil y por lo tanto no apuntan a los objetivos deseados.

*Con todo el amor para mis amados padres
Prof. Angel Jorge Arce Miranda
Prof. Elizabeth Marleny Cabrera de Arce*

*“En química o en física, cuando se descubre
una nueva Ley, esta dura para siempre;
en **Economía**; toda teoría es efímera”*

Paul Samuelson

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por permitirme seguir adelante y por bendecirme con la mejor familia, gracias a mis padres por inculcarme honestidad y voluntad, a mis hermanos Liz y Alvaro por motivarme con el ejemplo que me dan y a mi sobrina por alimentar mi espíritu.

A mi tutor Lic. M.s.c. Juan Carlos Sánchez Bolaños y a mi tribunal revisor quienes me colaboraron constantemente, por el tiempo dedicado, por sus observaciones y comentarios que enriquecieron la presente investigación.

A mis amigos Rodrigo, Raúl y Jannethe, que un día fueron estudiantes con los mismos sueños y aspiraciones que yo y que hoy están apoyándome desde el cielo.

A mi novia y a todas las persona que un día supieron darme un voto de alimento en momentos difíciles.

A todos ellos mil gracias!!

HARRY ANGEL ARCE CABRERA

INDICE

	Pagina
CAPITULO I	
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. PROBLEMÁTICA	2
1.2.1. Recuperación	2
1.2.2. Mora	2
1.3. CREDITOS DE CONSUMO	3
1.4. BANCO MERCANTIL	3
1.5. IDENTIFICACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.5.1. Elementos del Problema que se conocen	8
1.5.2. Elementos del Problema que se pretenden conocer	9
1.5.3. Formulación del Problema	9
1.6. JUSTIFICACIÓN	9
1.6.1. Justificación Teórica	9
1.6.2. Justificación Científica	11
1.6.3. Justificación Metodológica	12
1.6.4. Justificación Económica	13
1.6.5. Justificación Social	14
1.6.6. Justificación Practica	14
1.7. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS	15
1.7.1. Objetivo General	15
1.7.2. Objetivos Específicos	15
1.7.2.1. Del Marco Teórico	15
1.7.2.2. Del Marco Práctico	16
1.8. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	17
1.8.1. Formulación de la Hipótesis	17
1.9. ALCANCES	17
1.9.1. Ambito Geográfico	17
1.9.2. Sector Económico	17
1.9.3. Universo de Estudio	18
1.9.4. Instituciones Relacionadas	18
1.9.5. Area Temática	19
1.10. APORTES	19
1.11. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.11.1. Métodos de Investigación	20
1.11.2. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	21
1.11.2.1. Fuentes Primarias	21
1.11.2.1.1. Entrevista Personal	21
1.11.2.1.2. Encuestas	22
1.11.2.1.2. Observación	22
1.11.2.2. Fuentes Secundarias	22

1.11.2.2.1. Fuentes de Información Gral.	22
1.11.2.2.2. Fuentes de Información Especializada	22
CAPITULO II	
2. MARCO TEORICO	23
2.1. Mora y Gestión de Administración Financiera	25
2.1.1. Antecedentes	25
2.1.2. Definición	26
2.1.3. Gestión Financiera	26
2.1.3.1. Funciones y Objetivos de la Gestión Financiera	27
2.1.4. Planificación	28
2.1.4.1. Características de la Planificación	30
2.1.4.2. Planificación Financiera	31
2.1.4.3. Planificación Crediticia	33
2.1.5. Administración de Operaciones Financieras	34
2.1.5.1. Administración de Operaciones Crediticias	35
2.1.6. El Control	40
2.1.6.1. El Proceso de Control	42
2.1.6.2. Importancia y Requisitos de Controles Eficaces	43
2.1.6.3. Control Financiero	45
2.1.6.4. Control de Gestión Crediticia	45
CAPITULO III	
3.1. CREDITOS DE CONSUMO	48
3.1.1. Principios de Creditos de Consumo	51
3.1.2. Importancia del Crédito de Consumo	52
3.1.3. Características de los Créditos de Consumo	54
CAPITULO IV	
4.1. BANCO MERCANTIL Y EL SISTEMA FINANCIERO	56
4.1.1. Necesidad de Operar con Créditos de Consumo	56
4.1.2. Aspectos que Intervienen en la Gestión Crediticia	57
4.1.2.1. Garantías	57
4.1.2.1.1. Tipos de Garantía	59
4.1.2.2. Riesgos	60
4.1.2.2.1. Tipos de Riesgos	61
4.1.2.2.2. Riesgo Financiero	62
4.1.2.2.3. Riesgo Crediticio	64
4.1.2.3. Costos Crediticios	65
4.1.2.4. Seguimiento Post Crediticio	67
4.1.3. Parámetros de Medición de Eficiencia	69
4.1.3.1. Solvencia	69
4.1.3.2. Rentabilidad	70
4.1.3.3. Liquidez	70

4.1.4. Sistema Financiero	71
4.1.4.1. Mercado Financiero	72
4.1.4.2. Mercado de Dinero	73
4.1.4.2. Mercado de Capitales	74
4.1.5. Funciones de un Sistema Financiero	74
4.1.6. Operaciones de Entidades Financieras	75
4.1.6.1. Operaciones Pasivas	76
4.1.6.2. Operaciones Activas	76
4.1.6.3. Operaciones Contingentes	77
4.1.7. Créditos en las Entidades Financieras	77
4.1.7.1. Clasificación de los Créditos	78
4.1.7.2. Créditos de Consumo	79

CAPITULO V

4.1. RELACIÓN MARCO TEÓRICO MARCO PRACTICO	79
---	-----------

CAPITULO VI

6. MARCO PRACTICO	81
--------------------------	-----------

6.1. Operacionalización de Variables	81
6.1.1. Objetivo	81
6.1.2. Variable	81
6.1.3. Subvariable (Contexto Económico del Banco Mercantil)	82
6.2. Medios e Instrumentos de la Investigación de Campo	83
6.2.1. Determinación de Sujetos a Investigar	83
6.3. Relación entre objetivos, Instrumentos de Investigación y la verificación de Hipótesis.	83
6.4. Objetivos Organizacionales en materia de Créditos	83
6.5. Expectativas en el Mercado o en la Empresa	85
6.5.1. Objetivos Organizacionales Según Gerentes de Crédito	85
6.5.2. Objetivos Organizacionales Según Oficiales de Crédito del Banco Mercantil	86
6.5.3. Calificación de Prioridades	87
6.6. Factores Específicos que intervienen en la gestión Crediticia	88
6.6.1. Garantías	88
6.6.1.1. Documentación Necesaria Para acceder a un crédito de Consumo	88
6.6.1.2. Garantías para acceder a Créditos de Consumo	89
6.6.1.3. Variación de las Garantías con los montos de Préstamo	90
6.6.1.4. Tiempo Promedio de Aprobación de Créditos (días)	90

6.7. Riesgos	91
6.7.1. Garantías Exigidas Según el Monto	91
6.7.2. Responsables de Verificación de Garantías	92
6.8. Costos	92
6.8.1. Funciones del Oficial de Créditos	93
6.9. Seguimiento	93
6.9.1. Seguimiento de los créditos Según Oficiales de Crédito	94
6.10. Mora	95
6.10.1. Intervalo de Realización del Seguimiento	95
6.10.2. Importancia del Seguimiento en la disminución de la Mora	95
6.11. Características del Crédito de Consumo	96
6.11.1. Monto	97
6.11.1.1. Categoría de Prestamos mas comúnmente otorgados (en dólares)	97
6.11.1.2. Categoría de Préstamos solicitados	98
6.12. Plazo	99
6.12.1. Tiempo de Cancelación del Crédito	99
6.13. Interés	100
6.13.1. Factores que Influyen mas en la Determinación de la Tasa de Interés (Oficiales y Gerentes)	100
6.14. Destino de los Recursos	100
6.15. Planificación Crediticia	102
6.15.1. Control de Gestión de Crédito / Seguimiento	102
6.16. Conclusiones del Marco Práctico y Prueba de Hipótesis	103
6.16.1. Objetivos Organizacionales en Materia de Créditos	103
6.16.2. Administración de Operaciones Financieras de Crédito	103
6.16.3. Eficiencia en la Administración de Créditos de Consumo	104
6.16.4. Factores Especificos que intervienen en la gestión crediticia	105
6.16.5. Características del Crédito de Consumo	106
6.17. Conclusiones Generales	107

CAPITULO VII

7. GESTION PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE LA MORA DE CREDITOS DE CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL	111
7.1. Matriz Causa - Efecto -- Solución	113
7.2. Objetivos y Alcances de la Propuesta	114
7.2.1. Objetivo General de la Propuesta	114
7.2.2. Objetivos Especificos de la Propuesta	114
7.2.3. Alcances y Limitaciones	114
7.2.4. Premisas y Demandas	115
7.3. Esquema General de la Propuesta	118

7.3.1. Integración de la Propuesta para incrementar la Eficiencia en la Gestión Crediticia de los créditos de Consumo en el Banco Mercantil	118
7.3.2. Proceso de Determinación de Objetivos	120
7.3.3. Procesos	123
7.3.3.1. Procesos de Otorgación de Créditos	123
7.3.3.2. Seguimiento y Evaluación de Créditos	125
7.3.4. Personal	125
7.3.5. Etapa de Ejecución, Flujograma del Proceso de Otorgación de Créditos de Consumo	126
7.3.6. Organización	127
7.3.6.1. Gerencia de Créditos de Consumo	128
7.3.6.2. Oficialia de Créditos	129
7.3.6.3. Comercialización	129
7.3.6.4. Sistemas y Control	129
7.3.7. Consideraciones Finales de la Propuesta	129

CAPITULO VIII

8.1. CONCLUSIONES FINALES **131**

8.1.1. Aporte al Problema 134

8.1.1.1. Aporte a la Ciencia Administrativa 134

8.1.1.2. Aportes al País 134

BIBLIOGRAFÍA **136**

ANEXOS

GESTION PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE LA MORA DE CREDITOS DE CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Sistema Bancario, un problema en el que se pone gran énfasis para tratar de combatirlo y reducirlo es el riesgo de incobrabilidad; que es definido como la volatilidad o la desviación estándar de los flujos de caja netos de la firma.

Por lo tanto los ingresos o beneficios del banco dependerá directamente de la administración de este riesgo. Un manejo inadecuado del riesgo podría amenazar la solvencia del Banco Mercantil.

En la presente investigación trato de ver los mecanismos para la eficiencia y correcta evaluación de cartera y prevención de riesgo de incobrabilidad, que es un pilar central en la eficiencia bancaria.

Una significativa incidencia en el funcionamiento y el rendimiento del banco es la dificultad de calificar a los solicitantes de créditos como posibles deudores , y todo esto se logra mediante la buena administración del riesgo crediticio, riesgo que se presenta cuando un activo o un préstamo llega a ser incobrable.

1.2. PROBLEMATICA

Es conveniente para toda entidad bancaria tener una tasa baja de mora en sus créditos, con la finalidad de disponer de mejores mecanismos y recursos para continuar sus actividades específicas, especialmente la relacionada con el consumo, en el Banco Mercantil.

Los actuales mecanismos de Administración de Programas de Crédito de Consumo en el Banco Mercantil, estarían ocasionando deficiencias en la gestión crediticia de estas líneas de crédito.

1.2.1. RECUPERACIÓN

La recuperación es la parte esencial y más importante para la institución, ya que depende de este elemento llegar al objetivo trazado, que es la de mantener la estabilidad dentro del sistema financiero, adquiriendo liquidez, y satisfacer nuevamente la demanda de préstamos de sus clientes.

La recuperación esta estrictamente a cargo del Departamento de Cobranzas en relación del Departamento Legal.

1.2.2. MORA

Todo crédito que se encuentre fuera del plazo establecido es considerado en mora, es decir que el conjunto de los prestatarios sean incapaces, en los momentos previamente establecidos de cancelar su crédito, puede ocasionar serios problemas de liquidez en caso de impago de los intereses y/o del

principal.

En un entorno económico recesivo la tasa de mora aumenta, y el Banco Mercantil se vuelve más conservador a la hora de dotar sus fondos.

1.3. CRÉDITOS DE CONSUMO

El Crédito de Consumo se otorga desde 1996 en el Banco Mercantil, para satisfacer las necesidades personales de quien adquiere el crédito. Se constituye en un servicio adicional que ocupa un lugar importante en la cartera de créditos en esta entidad.

Este crédito se caracteriza por la asignación de recursos para satisfacer necesidades de consumo, entre las que se encuentra: la compra de bienes para el hogar, indumentaria, compra de automotores, tratamiento médico, estudios universitarios, turismo, refacciones de vivienda, etc. Se instrumentan como créditos de entidades financieras y el cliente que firma diversos documentos legales que lo comprometen a efectuar las amortizaciones respectivas en el plazo convenido.

1.4. BANCO MERCANTIL

Es una de las instituciones bancarias que financia el desarrollo económico, para mejorar el nivel de vida de la sociedad.

Actualmente el Banco Mercantil se encuentra en busca de mejorar la calidad de los servicios (Créditos de Consumo), con la finalidad de incrementar opciones

competitivas frente al mercado actual, potenciando técnicas a los funcionarios y en respuesta a los requerimientos actuales de un análisis profundo y una correcta interpretación de los Estados Financieros y sus proyecciones.

"SEGUIMIENTO CARTERA 2001" (Cuadro N° 1)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
BOLIVIANOS						
VIGENTE	2.319.809,91	2.143.745,90	2.266.983,40	3.455.574,72	3.051.045,30	2.734.183,80
VENCIDA 30	14.072,93		39.790,21	62.180,34	63.694,92	34.039,87
VENCIDA 60	6.166,58	22.968,65	18.624,45	28.089,18	7.247,83	4.115,60
EJECUCIÓN	43.976,33	39.486,66	52.459,58	54.822,76	87.027,19	87.415,65
TOTAL Bs.	2.384.027,75	2.206.201,21	2.377.857,64	3.600.667,00	3.209.015,24	2.859.754,92
T.C.	6,02	6,05	6,08	6,12	6,15	6,18
(A) TOTAL \$us.	396.817,90	364.661,36	391.095,01	588.344,28	521.791,10	462.743,51
DOLARES						
VIGENTE	3.381.562,23	3.347.307,21	3.347.184,81	3.249.515,92	3.270.993,19	3.292.315,41
VENCIDA 30	39.891,00		50.650,89	112.467,67	61.145,18	53.490,72
VENCIDA 60	5.257,13	60.703,97	33.035,14	19.912,32	18.009,59	21.799,58
EJECUCIÓN	131.845,66	126.773,76	131.153,20	144.968,54	157.363,98	160.111,73
(B) TOTAL \$us.	3.558.556,02	3.534.784,94	3.562.024,04	3.526.864,45	3.507.511,94	3.527.717,44
CART TOT(A) + (B)	3.954.573,92	3.899.446,30	3.953.119,05	4.115.208,73	4.029.303,04	3.990.460,95
MORA (Bs) (C)	64.217,84	62.455,31	110.874,24	145.092,28	157.969,94	125.571,12
T.C. (D)	6,02	6,05	6,08	6,12	6,15	6,18
(C)/(D)	10.667,42	10.323,19	18.235,89	23.707,89	25.686,17	20.318,95
MORA (\$us)	176.993,79	187.477,73	214.839,23	277.348,53	236.518,75	235.402,03
CONSOLIDADO MO	187.661,21	197.800,92	233.075,12	301.056,42	262.204,92	255.720,98

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BOLIVIANOS						
VIGENTE	2.461.212,27	2.222.649,35	1.954.821,05	1.616.810,19	1.467.845,76	1.338.391,73
VENCIDA 30	13.516,54	14.933,00	26.058,12	60.488,80	23.860,94	6.853,47
VENCIDA 60	3.877,08	893,20	6.975,00	31.534,11	15.166,68	13.127,96
EJECUCIÓN	89.431,25	93.308,33	94.201,53	94.693,88	119.286,08	117.984,83
TOTAL Bs.	2.568.037,14	2.331.783,88	2.082.055,70	1.803.526,98	1.626.159,46	1.476.357,99
T.C.	6,20	6,22	6,26	6,32	6,35	6,38
(A) TOTAL \$us.	414.199,54	374.884,87	332.596,76	285.368,19	256.088,10	231.404,07
DOLARES						
VIGENTE	3.256.757,47	3.233.758,46	3.241.716,55	3.236.564,34	3.275.818,40	3.429.748,67
VENCIDA 30	47.481,37	31.792,66	22.886,61	88.954,28	54.963,46	19.827,05
VENCIDA 60	11.582,99	11.039,59	10.579,80	10.357,75	11.665,60	13.872,90
EJECUCIÓN	181.122,93	184.406,36	188.543,08	190.192,85	192.231,06	189.424,41
(B) TOTAL \$us.	3.496.944,76	3.460.997,07	3.463.726,04	3.526.069,22	3.534.678,52	3.652.973,03
CART TOT(A) + (B)	3.911.144,30	3.835.881,94	3.796.322,80	3.811.437,41	3.790.766,52	3.884.377,10
MORA (Bs) (C)	106.824,87	109.134,53	127.234,65	186.716,79	158.313,70	137.966,26
T.C. (D)	6,20	6,22	6,25	6,32	6,35	6,38
(C)/(D)	17.229,82	17.545,74	20.357,54	29.543,80	24.931,29	21.624,81
MORA (\$us)	240.187,29	227.238,61	222.009,49	289.504,88	258.860,12	223.224,36
CONSOLIDADO MO	257.417,11	244.784,35	242.367,03	319.048,68	283.791,41	244.849,17

FUENTE: Elaboración Propia

(Cuadro N ° 2)

MESES	VEN/CB	EJEC/CB	%
Dic-00	0,29	5,63	5,92
Ene-01	1,19	5,51	6,7
Feb-01	1,31	5,55	6,86
Mar-01	1,46	5,8	7,26
Abr-01	0,92	6,07	6,99
May-01	0,93	6,45	7,38
Jun-01	0,77	6,51	7,28
Jul-01	1,59	6,66	8,25
Ago-01	1,74	6,48	8,22
Sep-01	3,38	6,89	10,27
Oct-01	1,47	8,9	10,37
Nov-01	2,31	7,89	10,2

Fuente: Elaboración Propia

En el primer cuadro, se observa el movimiento a balance de la gestión 2001, en las respectivas carteras que incluye créditos vencidos hasta 60 días y créditos en ejecución, lo que permite ver el movimiento crediticio.

De Enero de 2001, a Diciembre del mismo año existe un incremento del 1.55 % en la cartera en mora del Banco Mercantil. En el seguimiento de Bolivianos, que incluye la cartera vigente, vencida y ejecución, se aprecia una disminución notable al final del año, lo que no sucede en dólares pero es relativamente estable.

En el segundo cuadro las cifras hablan por si mismas y reflejan la imperante necesidad de optimizar la eficiencia en las políticas crediticias a tomar, para satisfacer la creciente necesidad de acceso al crédito y también para incrementar el nivel de producción del Banco Mercantil.

1.5. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de programas de créditos de consumo en el Banco Mercantil a tropezado con dificultades a lo que se refiere a la administración crediticia, es decir planificación, administración de operaciones crediticias y control de los mismos, ocasionando de esta manera deficiencias en la gestión crediticia desde la otorgación hasta la recuperación de esta línea de créditos.

Los problemas mencionados anteriormente son consecuencia fundamental, de una administración crediticia que aparentemente no es compatible con el tipo de servicio que ofrece el Banco Mercantil y por lo tanto no apuntan a los objetivos deseados.

Por otro lado, la carencia de un seguimiento post crediticio a los objetos de crédito, que garanticen el pago del mismo de acuerdo a lo pactado previamente, estarían incrementando los índices de mora, influyendo negativamente en la gestión crediticia. Del mismo modo, existen deficiencias en el desarrollo operativo en lo que se refiere a la ejecución de créditos vencidos.

1.5.1. ELEMENTOS DEL PROBLEMA QUE SE CONOCEN

- Es trascendente para una institución bancaria recuperar sus créditos en mora.
- La mora perjudica al normal desenvolvimiento de un banco y le puede ocasionar problemas de iliquidez.
- El crédito de consumo es altamente solicitado por la población y el Banco Mercantil presta mucha atención al concederlo.
- El Banco Mercantil es una de las instituciones tradicionales de la Banca nacional, con un buen prestigio ganado.
- En la actualidad se puede constatar, que una parte considerable estaría conformada por micro y pequeños prestatarios, principalmente asalariados, que requieren créditos menores (créditos de consumo).
- Una de las tareas prioritarias del Banco Mercantil, consiste en favorecer las condiciones del contexto que permitan una rápida profundización del sector financiero.
- Se debe contar con mecanismos administrativos adecuados, que apunte a alcanzar la eficiencia, para contribuyan a mejorar las condiciones de la economía nacional.

1.5.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA QUE SE PRETENDEN CONOCER

- ¿Qué beneficios específicos conlleva la recuperación de créditos en mora, para el Banco Mercantil?
- ¿Cuáles son las consecuencias perjudiciales de una tasa alta de mora en los créditos bancarios?
- ¿Cuán importantes son los créditos de consumo en el Banco Mercantil?
- ¿Cuál es la situación real de la mora en créditos del Banco Mercantil?
- ¿Cuáles son los efectos de las políticas crediticias anteriores?
- ¿Existen iniciativas de parte del Banco Mercantil para dar solución al incremento de la mora?

1.5.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Conviene al Banco Mercantil mantener la mora estable, de créditos de consumo, para continuar normalmente sus actividades?

1.6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene las siguientes justificaciones:

1.6.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Es necesario delimitar el problema de investigación dentro de un contexto teórico, esto ayudará de gran manera a fundamentar conceptos que serán de

mucha importancia en el desarrollo del presente trabajo y la comprensión del mismo.

El desarrollo de un marco teórico coherente, servirá de base para fundamentar el desarrollo y entendimiento del marco práctico.

Este trabajo de investigación científica tiene bases teóricas reconocidas como valederas, en el entendido que "La teoría se define como un conjunto de conceptos sistemáticamente interrelacionados, definiciones y proposiciones que sirven para explicar y predecir fenómenos"^{1/} y en la práctica es la síntesis comprensiva de los conocimientos que una ciencia ha obtenido en el estudio de un determinado orden de hechos. Por lo tanto toda esta teoría contribuyó a establecer la importancia de la buena otorgación de los créditos de consumo para la recuperación de los mismos.

Esta investigación se respalda en conceptos de la ciencia de la Economía con el propósito de plantear y definir los mismos, de modo tal que faciliten el desarrollo y entendimiento del tema. Es así que la teoría apoya y plantea las bases para la investigación y desarrollo del trabajo.

Para el desarrollo de este estudio se definieron conceptos de manera que constituyan el apoyo necesario para la investigación.

^{1/} NAGHI N. Mohammad

A través de la aplicación de la teoría se pretende dar al presente trabajo de investigación conceptos que sean útiles para el desarrollo del tema.

"Se hace importante señalar en el diseño los principales elementos teóricos sobre los cuales se pretende desarrollar la investigación".^{2/} Los conceptos teóricos a utilizar son los siguientes: Financiamiento, inversión, crédito, políticas crediticias, administración del crédito.

1.6.2. JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA

Los principios esenciales de la ciencia están presentes en esta investigación, comprendiendo que "para llevar a vías de hecho el proceso del conocimiento científico es necesario dominar las leyes que rigen el desarrollo del mundo material y espiritual, y que operan en todas las esferas de la realidad".^{3/}

Los conceptos vertidos tienen mucha importancia porque son la base teórica para elaborar la parte práctica, obtener conclusiones y presentar la propuesta de la presente investigación, cuya base es la ciencia como "conjunto sistemático de conocimientos sobre la realidad observable, obtenidos mediante el método científico".^{4/}

^{2/} MÉNDEZ ALVAREZ Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill. Bogotá. 1988. Pág.

^{3/} RODRIGUEZ Francisco J., BARRIOS Irina y FUENTES María Teresa. Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales. Edit. Política. Habana. 1994. Pág. 29.

^{4/} SIERRA BRAVO Restituto. Tesis Doctorales. Paraninfo. Madrid. 1996. Pág. 20.

1.6.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente trabajo tendrá como base la aplicación del Método Científico. Se utilizará una metodología con el propósito de alcanzar el objetivo principal, mediante una descripción, análisis y valoración crítica de los métodos empleados. Esto va a establecer la comprobación o rechazo de la hipótesis planteada, mediante la utilización de las fuentes de información elegidas.

La metodología es importante en este trabajo; ya que, guía el estudio en sus diferentes etapas, además de permitir el desarrollo correcto de los objetivos planteados. Definido el estudio la utilización de conceptos profundizo el tema bajo el método científico que se utilizará en la presente investigación.

Para el presente tema y con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en la investigación se empleará una metodología que va desde la formulación del problema en el estudio exploratorio, pasando por la determinación de los factores principales relacionados con el tema hasta la comprobación o rechazo de la hipótesis planteada, proponiendo en su momento una solución a la problemática estudiada como consecuencia de la investigación realizada. Cumpliendo así con el método científico que proporcionó los elementos necesarios para establecer con objetividad el desarrollo del tema.

La metodología que se utilizará en la realización del presente trabajo de investigación, ha sido planteada por el autor Carlos Méndez y por su

importancia la se define a continuación:

"Para llevar a cabo una investigación científica hay que realizar numerosas actividades, unas en forma secuencial, otras en forma simultánea y tomar varias decisiones en diferentes etapas de la investigación. Por ello hay una gran necesidad de planificar todo el proceso de la investigación que indique claramente las etapas por realizar, definir que es lo que se pretende hacer, que tipo de investigación se realizará, que tipos de datos se recopilarán y cómo, que metodología se utilizará para analizar los datos, etc."^{5/}

Asimismo, la realización de la investigación se basará en la utilización del método científico, el cual debe pasar primero por una investigación exploratoria que nos ayuda a determinar la problemática y plantear la hipótesis que posteriormente será aceptada o rechazada.

1.6.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Económicamente el estudio está referido a un problema económico de grandes connotaciones, puesto que trata de dinero como recurso imprescindible para llevar a cabo cualquier tipo de actividad que busca lucro esencialmente para quienes trabajan en un determinado sector como única fuente de sustento personal y familiar.

"La economía como ciencia que estudia el comportamiento humano como una

^{5/} MÉNDEZ ALVAREZ Carlos. Obra citada. Pág. 87.

relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos”.^{6/}

1.6.5. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El tema abordado tiene amplia connotación social referida a uno de los sectores con problemas, que requiere mayor atención respecto al índice de la mora en las instituciones financieras.

Se entiende que la “labor del investigador es la búsqueda constante de hechos nuevos que permitan comprobar las hipótesis y enriquecer las teorías existentes, ya sea en el campo de las ciencias naturales como en el contexto cognoscitivo de las ciencias sociales”.^{7/}

1.6.6. JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Por la importancia que reviste el tema de investigación, en el sentido de analizar al Banco Mercantil como entidad financiera que opera con una línea que es la de créditos de consumo, será necesario establecer soluciones prácticas, eficientes, y reales en busca de proponer una mejora al problema identificado anteriormente.

Al proponer un modelo que apunte a optimizar la eficiencia en la gestión crediticia, en definitiva desembocará en un buen servicio financiero a favor tanto del Banco Mercantil como de las personas que acceden al mismo.

^{6/} BANNOCK Graham, BAXTER R. E. y REES Ray. Diccionario de Economía. Edit. Trillas. México. 1998. Pág. 144.

^{7/} RODRÍGUEZ Francisco J. et. al. Obra citada. Pág. 23.

El incremento en la mora bancaria repercute en la economía nacional .

1.7. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

A través del presente trabajo de investigación se intenta proponer medidas para disminuir la mora en créditos de consumo del Banco Mercantil.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son de dos clases:

1.7.2.1. DEL MARCO TEÓRICO

- Mostrar la importancia de la recuperación de créditos en mora.
- Destacar la relevancia de la mora en las operaciones bancarias.
- Definir el concepto de Créditos de Consumo
- Exponer el concepto de "Políticas Crediticias"
- Detallar las "Instituciones Crediticias"
- Expresar la importancia del Banco Mercantil.
- Describir objetivos y funciones de la administración de créditos.
- Describir los aspectos o factores inherentes en la gestión crediticia.
- Exponer particularidades importantes de la línea de créditos.

- Caracterizar el sector de estudio.

1.7.2.2. DEL MARCO PRACTICO

- Analizar en que medida la falta de recuperación de la mora perjudica las operaciones bancarias.
- Analizar la administración de operaciones financieras en el Banco Mercantil (crédito de consumo).
- Señalar los efectos perniciosos de la mora bancaria.
- Examinar el significado y trascendencia de los crédito de consumo.
- Establecer las características del crédito de consumo desde la perspectiva del Banco Mercantil.
- Detectar las causas por las cuales existe mora en los créditos de consumo del Banco Mercantil.
- Analizar los objetivos organizacionales en materia de créditos
- Determinar cuáles son las actividades de los intermediarios de crédito.
- Analizar y evaluar factores específicos que intervienen en la gestión crediticia.
- Establecer si existen iniciativas Gubernamentales para dar solución a este problema.

- Conocer qué necesidades crediticias tienen los prestatarios.
- Precisar cuál es el destino del crédito.

1.8. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

1.8.1. FORMULACION DE LA HIPÓTESIS

" Conviene al Banco Mercantil recuperar sus créditos de consumo en mora, para continuar normalmente sus actividades ".

Los actuales mecanismos de administración crediticia en el Banco Mercantil, ocasiona deficiencias en la recuperación de créditos de consumo.

1.9. ALCANCES

El presente trabajo de investigación tiene la siguiente extensión en los siguientes ámbitos:

1.9.1. AMBITO GEOGRÁFICO

El estudio abarcará la ciudad de La Paz.

1.9.2. SECTOR ECONÓMICO

El sector económico a que se abocará la investigación es el Sector Bancario, o terciario donde se encuentra la actividad financiera.

Abarcará también el sector Económico - Financiero donde operan las Instituciones bancarias.

1.9.3. UNIVERSO DE ESTUDIO

Para la realización de la investigación se tomará en cuenta:

- El universo de estudio dadas las características de la investigación, comprende al Banco Mercantil que opera con crédito de consumo.
- Las autoridades y oficiales de crédito del Banco Mercantil.
- La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

1.9.4. INSTITUCIONES RELACIONADAS

La siguiente lista de Instituciones relacionadas se la presenta en forma enunciativa y no así limitativa.

- Superintendencia de Bancos.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Desarrollo Económico
- Instituto nacional de Estadística (I.N.E.)
- Cámara Nacional de Comercio
- Cámara Nacional de Industria
- Cámara Nacional de la Construcción

- Cámara Nacional de Minería
- Cámara Nacional de Exportadores
- Confederación de Empresarios Privados.
- Otros bancos
- Instituciones Financieras

1.9.5. AREA TEMÁTICA

AREA GENERAL: Economía

AREA ESPECÍFICA: Políticas Financiero – Crediticias

AREA PARTICULAR: Mora en crédito de consumo

1.10. APORTES

Para el efecto los aportes que se logran con la realización del presente estudio son:

- Investigación sobre la planificación y control de la recuperación de créditos de consumo.
- Estudio de sistemas crediticios y factores importantes para un mejor rendimiento crediticio.

- Establecer las características del crédito de consumo desde el punto de vista del Banco Mercantil.

1.11. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Méndez afirma al respecto: "Nos encontramos frente a un aspecto que tiene que ver con la planeación de forma como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se hace necesario responder al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, también el método como las técnicas que han de utilizarse en la recolección de información".^{8/}

1.11.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizar será el hipotético -deductivo, que comprende : 1) formulación de la hipótesis iniciales generalmente sugeridas por experiencias; 2) deducción de nuevos enunciados básicos a partir de las hipótesis iniciales ; 3) control de dichos enunciados con la experiencia y obtención de nuevas conclusiones.

"Una metodología que ofrece ciertas posibilidades para la tarea científica en Administración es el método hipotético - deductivo por cuanto sus características se adaptan en principio al tipo de objeto estudiado".

^{8/} MÉNDEZ ALVAREZ Carlos. Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Edit. McGrawHill. Colombia. 1988. Pág. 87.

1.11.2. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para demostrar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizarán técnicas de recolección de información tanto primarias como secundarias.

1.11.2.1. FUENTES PRIMARIAS

Se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

1.11.2.1.1. ENTREVISTA PERSONAL

Dirigidas a personal especializado en el tema:

- Oficiales de Crédito
- Gerencia de banca Personal
- Vicepresidencia Comercial
- Oficiales de Negocio
- Oficiales Bancarios
- Entidades Financieras que operan con Crédito de Consumo.
- Superintendencia de Bancos.
- Otros.

1.11.2.1.2. ENCUESTAS

Por medio de formularios, las encuestas permitirán recabar información sobre el tema, mismas que estarán dirigidas al incremento de la Mora en el Banco Mercantil.

1.11.2.1.3. OBSERVACIÓN

La observación directa estará orientada a la verificación a de la información obtenida a través de entrevistas y encuestas, y a ampliar nuestros conocimientos sobre el tema en estudio.

1.11.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se hace necesario el uso de fuentes de información secundarias de entidades relacionadas con el "Crédito de Consumo" tales como "SOLUCION", DEPENDIENTE Del Banco de Santa Cruz, Financiera Acceso,"La Primera", Mutual de Ahorro y Préstamo, Banco de Crédito, "Crediágil", Banco de la Unión, etc.

1.11.2.2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN GENERAL

La información general proviene de libros, documentos, boletines, artículos de periódico, revistas, etc. relacionados con el tema.

1.11.2.2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA

Se utilizarán boletines, revistas, estadísticas e informes especializados

referentes al tema de estudio y toda bibliografía específica.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

La investigación planteada, precisa de un marco teórico y conceptual que responda a la realidad y actualidad, para este fin es adecuado consultar y contrastar dos o mas escuelas económicas además de tendencias de acuerdo a los puntos de vista generales sobre determinados temas.

Las teorías económicas, tienen como fin explicar las características del desarrollo económico mediante las relaciones, con las cuales se logra conceptualizar los ciclos económicos. Por esta razón es conveniente utilizar ciertos instrumentos muy importantes de la teoría económica para justificar el marco correspondiente.

Keynes, además de tener en cuenta el concepto de utilidad marginal de los Neoclásicos, cuenta con las expectativas de los empresarios dando importancia a los factores psicológicos; ante expectativas pesimistas, inversiones que son rentables no se efectuarían. Para él la inversión era un problema de expectativas, hasta el punto que estas podrían contrarrestar el efecto del tipo de interés sobre la inversión.

La inversión estará determinado por la tasa esperada de rendimiento y el coste de financiación. Cuando los rendimientos esperados son mayores que los costos de capital, entonces merecerá la inversión.

El dinero no sólo se demanda como medio de pago (que era la característica que le daban los neoclásicos al dinero), sino como un medio para mantener riqueza, con un valor propio; el dinero es considerado como el activo más líquido, es decir, que se puede transformar mediante el intercambio en otro bien más rápidamente que otros activos que es necesario convertirlos en dinero y después obtener el bien deseado.

Los Neoclásicos utilizan el dinero por dos motivos, el de conveniencia y seguridad. En Keynes se distinguen tres motivos : *transacciones, precaución y especulación.*

El motivo de transacciones: se demanda dinero para atender a los desfases ordinarios entre los pagos realizados y los ingresos obtenidos; la cantidad de dinero necesaria por este motivo depende del nivel de las transacciones esperadas.

La precaución, ya que el dinero es el activo más líquido y los particulares prefieren asegurarse repartiendo su dinero entre activos menos líquidos, pero más rentables y el dinero que es un activo seguro.

Finalmente el especulativo, ya que se demanda dinero para conseguir beneficios, confiando que se conoce el mercado bursátil mejor que la mayoría del público. Al igual que la demanda de dinero por precaución, depende del tipo de interés, pero por conceptos diferentes en el primero se adquiere para obtener beneficio y en el segundo por miedo al riesgo.

2.1. MORA Y GESTION DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1.1. ANTECEDENTES

La mora es uno de los principales riesgos que amenaza la actividad bancaria y fundamentalmente depende de la "calidad de crédito" que tenga la institución. El estrechamiento del margen financiero y la pérdida de rentabilidad que ha venido sufriendo el sector en los últimos años hace que el tema haya adquirido mayor relevancia. Esto no significa que la banca no pueda asumir riesgos, que es una de sus funciones, sino que debe preverlos y ajustar la rentabilidad de los préstamos al riesgo implícito al que se expone. Es decir que un banco puede permitirse tener una determinada tasa de morosidad siempre que la rentabilidad de su cartera le proporcione un beneficio después de deducidos los impagos.

El pago puntual de amortizaciones y cancelaciones de deudas bancarias tiene una connotación importante para la institución porque, bajo ese, criterio se planifican y ofertan otros préstamos. El incumplimiento de pago retrasa por poco tiempo o indefinidamente el compromiso contraído por el banco para conceder un crédito. El incumplimiento del compromiso bancario conlleva perjuicios a sus clientes, convencidos en recibir un monto en una fecha precisa, los cuales están destinados por lo general a realizar otras operaciones de similar o mayor trascendencia que la simple obtención de fondos.

2.1.2. DEFINICIÓN

Todo crédito bancario o financiero, inclusive particular tiene una fecha de cumplimiento, mismo que puede ser pactado con un retraso bien definido; sin embargo cuando después de cumplido el retraso determinado, la obligación no es cumplida entra en una situación de mora, vale decir de imposibilidad de ser cobrada por un tiempo o definitivamente.

Una mora, es una tardanza, una demora en el cumplimiento de una obligación económica, y la moratoria el plazo concedido para el pago de una deuda.

La mora para Pérez Rosales, es la "deuda que se genera por el retardo del cumplimiento de la obligación. No se asume como retardo el cumplimiento, el causado por hecho fortuito o de fuerza mayor", y la moratoria "la espera o plazo que la ley concede al comerciante que se halla imposibilitado de dar cumplimiento a sus compromisos".⁹

2.1.3. GESTION FINANCIERA

La gestión financiera, aparte de invertir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo efectivo e intensivo de los fondos invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de

⁹/ PÉRES ROSALES Manuel. *Diccionario de Administración*. Edit. San Marcos. Lima 1998. Pág. 194 y 195.

proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil.¹⁰

La capacidad financiera de cualquier organización, representada por el potencial de generación de utilidades, endeudamiento y capitalización fortalece o contrae las capacidades de inversión, producción y comercialización.¹¹

En tal sentido la administración o gestión financiera contribuye a estructurar diversas políticas en todos los campos donde esté presente el capital y, por ende, está orientada a su maximización. El alcance de esta meta presupone entonces la consecución de recursos de financiamiento acompañados del menor costo de capital, la correcta orientación de los fondos y el empleo eficiente de los mismos.

2.1.3.1. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA GESTION FINANCIERA

Para las entidades financieras que integran el sistema financiero, el margen de utilidad estará representado por las diferencias entre las tasas de interés reconocidas al captar y colocar el dinero. Desde esta perspectiva, los resultados de la gestión financiera reciben influencias directas de las decisiones tomadas por los niveles orgánicos encargados de las adquisiciones, de control de calidad, de la comercialización, de las relaciones industriales, de la

¹⁰ /GOMEZ ORTIZ, "GERENCIA FINANCIERA", Ed. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 1994,p.3.

¹¹ /Ibid.,p.,56.

investigación etc., por cuanto el camino seleccionado en los anteriores campos tiene efectos monetarios que se reflejan en los estados financieros.

La consecución de los objetivos globales de la administración financiera se traducen en los siguientes puntos:¹²

- Financiar operaciones de menor costo posible
- Orientar de manera adecuada los recursos provenientes de los aportes de capital, los fondos suministrados por el sector financiero y las utilidades.
- Procurar la óptima utilización de los recursos disponibles.
- Maximizar el valor de la empresa en el mercado.
- Buscar la rápida recuperación de los fondos invertidos.

Estos objetivos financieros, son el resultado del ejercicio de una adecuada gestión financiera que se basa en la formulación de las funciones administrativas que están dadas por la planificación, organización y control.

2.1.4. PLANIFICACION

Sin duda alguna la Planificación se constituye en la función principal del proceso administrativo de los diferentes agentes económicos, su contenido puede variar en los diferentes niveles de la estructura de la organización en el

¹² /GITMAN, Lawrence, Op. Cit. p 159.

sentido de establecer las premisas que servirán de base para alcanzar los objetivos deseados, de acuerdo a la naturaleza de cada organización.

En consecuencia, el destino de una empresa depende en gran manera de la formulación de sus planes, una buena gestión empresarial se basa en la implementación de una planificación adecuada, la cual trata de llenar el intervalo que separa la situación actual, del estado que deseamos.

“Planificar es dar cuerpo al pensamiento, es elaborar los proyectos cuyo trazado nos proponemos seguir. Es administrar el empleo de nuestro tiempo, de nuestros recursos y de nuestro esfuerzo con el fin de realizar lo que pretendemos hacer”.¹³

La planificación permite a la organización establecer sus objetivos y permite determinar los procedimientos idóneos para obtenerlos. Además, asegura que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, por otro lado permite que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos elegidos y, que el progreso en la obtención de los objetivos sea supervisado y evaluado, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

En tal sentido la planificación implica actividades futuras que pretendan dar soluciones a los problemas del mañana. Los pronósticos y la investigación realizados son la clave de la planificación correcta, y la selección final de un

¹³ /KARLSON, Dick, "LA DIRECCIÓN MODERNA", Ed. Deusto, 1982, p., 39.

plan efectivo debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro.

2.1.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación se realiza en función de la naturaleza y las características de la empresa pero, cualquiera sea la organización la planificación se fundamenta por los objetivos a los que se quiere llegar, como también por las herramientas para alcanzar los mismos.

Según Argenti, existen cuatro premisas en la planificación:¹⁴

- Antes de redactar un plan, debe saber y decidir a donde se quiere llegar.
- Es necesario prever el futuro tan lejano, como se pueda, para anticipar cambios.
- Tratar a la empresa como un todo.
- Tomar en cuenta el contexto para confeccionar cualquier plan.

Por lo general la mayoría de los autores consideran que las principales características para definir la planificación son:

- Selección y definición de objetivo.
- Definir programas para cumplir los objetivos.

¹⁴ /ARGENTI, Jhon, "Planificación de la Empresa", Ed. Okios, Barcelona 1982,p., 43

- Desarrollar planes escalados para alcanzar los objetivos.

Desde la perspectiva de Karlson, una planificación juiciosa debe:¹⁵

- a) Anticipar y esforzarse en prever el clima en el que trabaja la empresa.
- b) Identificar hechos con el objeto de estudio y analizar las tendencias principales, razones más significativas, las hipótesis de las investigaciones, el fundamento de las hipótesis básicas.
- c) Establecer exámenes periódicos con el fin de analizar las realizaciones en relación con las previsiones, revisar los planes a una situación de hecho y asegurar la continuidad de los planes.

Las características de esta función administrativa, mencionadas anteriormente, pretenden asegurar una planificación eficiente que contribuirá al logro de los objetivos trazados por las empresas o instituciones, en el marco, independientemente de la actividad organizacional, será de vital importancia tomar en cuenta estos aspectos que en definitiva asegurarán el éxito deseado.

2.1.4.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Los planes estratégicos y tácticos, como sus fundamentos (Programas, proyectos, estrategias y políticas), deben estar expresados en términos monetarios. Para ello la planificación financiera integra información relativa a los

¹⁵ /KARLSON, Dick, p., 43. OJO EXPONER CLARAMENTE EL PIE DE PÁGINA

precios, los costos de diversos factores productivos y los datos de índole cualitativa y cuantitativa.

La planificación financiera esta cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuye el costeo, la presupuestación, la elaboración de flujo de fondos y la preparación de estados financieros proyectados.

Según Gómez Ortiz el proceso de planificación financiera esta dada por:

- a) Diagnóstico estratégico (externo e interno)
- b) Definición de la misión.
- c) Establecimiento de objetivos.
- d) Formulación de la estrategia competitiva.
- e) Formulación del plan estratégico.
- f) Definición de programas, proyectos y políticas.
- g) Costeo y presupuestación.
- h) Proyección de la situación financiera (estados financieros y flujo de fondos).

Esta secuencia de paso coadyuvará al desarrollo de un objetivo proceso de planificación, el cual enfocará con claridad la actividad o las actividades que se deberán seguir en el futuro para la consecución de los objetivos. Sin embargo,

este proceso, puede resultar en algunos casos complicado, ya que uno de los puntos a tomar en cuenta es la forma adecuada de organizar el trabajo, en la que se deberán tomar en cuenta diferentes aspectos como, funciones, recursos, disponibilidad, responsabilidad y tiempo principalmente.

2.1.4.3. PLANIFICACIÓN CREDITICIA

“Las entidades financieras y en especial los departamentos de crédito, deberán planificar sus actividades, las cuales deberán tener una estrecha relación con los tipos de crédito con los cuales operen.”¹⁶

Esta planificación crediticia debe estar fundamentada en los objetivos de la organización, los cuales deberá alcanzar operando eficientemente.

Según Bolten: “La meta final es la disponer de un activo que satisfaga los requisitos de seguridad y liquidez que respondan a la filosofía adoptada por la financiera en cuanto a riesgo y rentabilidad.”¹⁷

Es evidente que la planificación tenga una estrecha relación con el proceso de control, ya que este último determinará los errores operacionales y administrativos para posteriormente redefinir la planificación, es lo que se conoce como retroalimentación.

Los Créditos de Consumo, por sus características particulares, necesita de una planificación diferente a la de los créditos tradicionales, por lo hecho de que el

¹⁶ BOLTEN, “ADMINISTRACIÓN FINANCIERA”, México, 1990., 45.

¹⁷ Ibid.,p.,51.

número de estos es mayor, los montos son diferentes, los intereses suelen ser mas altos, los plazos difieren, los riesgos asumidos por la entidad financiera son mayores, las garantías son insuficientes en muchos casos, la mora suele ser reducida, las amortizaciones son generalmente inferiores, la asistencia del crédito representa un factor muy importante, por éstas y otras razones el crédito de consumo requiere de una planificación bien estructurada que apunte finalmente al logro de los objetivos empresariales.

2.1.5. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS

La administración de operaciones se refiere al complejo conjunto de actividades de administración que están implicadas en la planificación, organización, dirección y control de operaciones de una organización.¹⁸

Es importante mencionar que aún cuando un Sistema de Operaciones este bien diseñado y haya sido implantado con buenos resultados, puede presentar deficiencias en la base de su misma estructura funcional y sus objetivos, esto se debe a que es preciso tomar decisiones a corto plazo, dependiendo de la actividad que se está desarrollando.

Los objetivos primordiales de la planificación y control de operaciones financieras son principalmente maximizar el servicio al cliente, minimizar los

¹⁸ ESTONER "ADMINISTRACIÓN" Madrid España, p., 674.

costos de administración y maximizar la eficiencia de funcionamiento de un sistema en particular.¹⁹

Estos objetivos mencionados anteriormente, aunque son excluyentes, se podrían chocar entre sí, y entonces se deberán desarrollar planes para lograr un mejor equilibrio entre ellos.

La administración de operaciones financieras es importante por dos razones. Primero, puede mejorar la productividad, la cual mejora la salud de una organización así como la salud de la economía. Segundo, puede ayudar a las organizaciones a hacer frente a las prioridades competitivas de los clientes.²⁰

2.1.5.1. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CREDITICIAS

La administración del Crédito debe familiarizarse continuamente cada vez más con los problemas, procedimientos y posibilidades de la función del crédito, como una parte total de las operaciones de las instituciones financieras que la realizan.

La administración del crédito es una profesión en desarrollo en la que la experiencia, habilidad y educación son esenciales. Las oportunidades en este campo crecen en una economía en expansión, y al mismo tiempo la demanda y los estándares de actuación están mejorando.²¹

¹⁹ / GOMEZ ORTIZ, p., 543.

²⁰ BLACK Tyrone, p., 543.

²¹ COLE, Robert, "ADMINISTRACIÓN DEL CREDITO A LAS EMPRESAS Y AL CONSUMIDOR", México, 1987, p., 181.

Por lo tanto para una buena administración del crédito es necesario que las actividades de planeación, operacionalización y control se lleven a cabo de modo eficiente y coordinado. la tarea de la administración del crédito dependerá de factores tales como el tipo de entidad financiera, la autoridad y responsabilidad delegada al ejecutivo de crédito, las metas y políticas globales de la entidad.

Una buena administración del Crédito abarca todas las actividades y responsabilidades, desde la toma de decisiones hasta cómo encargaran las operaciones de crédito, en los objetivos de la entidad financiera, considerando los probables clientes de crédito, en los objetivos de la entidad financiera, considerando los probables clientes de crédito, a través del proceso de toma de decisiones de aceptar o rechazar el crédito que se ofrece, esto se realiza por medio de la atención que se da a las cuentas por cobrar, provenientes de las transacciones de crédito, teniendo en cuenta la asistencia y el respectivo seguimiento que se debe realizar a los sujetos de crédito y, finalmente, a la terminación de las transacciones de crédito por la cobranza a los clientes a quienes se ha atendido.

Es muy importante según Cole, que: "las políticas crediticias sirvan de lineamientos generales de una administración sana del crédito, organizando un departamento de crédito, contratando los servicios de personas competentes,

además de dirigir y controlar las operaciones para realizar las funciones que pueden esperarse de una sana administración del crédito".²²

Es útil recordar que la estructura de la organización deberá responder, en primer lugar, al tipo de operaciones que realice a su magnitud, es decir, que se parte del supuesto de que la conformación del área del crédito estará condicionada tanto por la importancia o volumen de los préstamos como por la clase de actividad que se le exige.

Tres instancias importantes será necesario tomar en cuenta en la administración de operaciones crediticias.

En primera instancia, el comité de crédito que le compete en forma general ser el nexo obligado entre el directorio y las áreas operativas de crédito, por lo cual su intervención no se limitará solamente a participar en el acuerdo de determinadas operaciones, sino que deberá ser quien lleve al seno del órgano directivo las propuestas sobre el mantenimiento o modificación de las políticas existentes, las excepciones de determinados préstamos al encuadramiento de dichas políticas, y mantenga permanentemente informado al mismo, en forma resumida, de la acción que cumpla la entidad financiera en materia de créditos.²³

²² COLE, p.,33

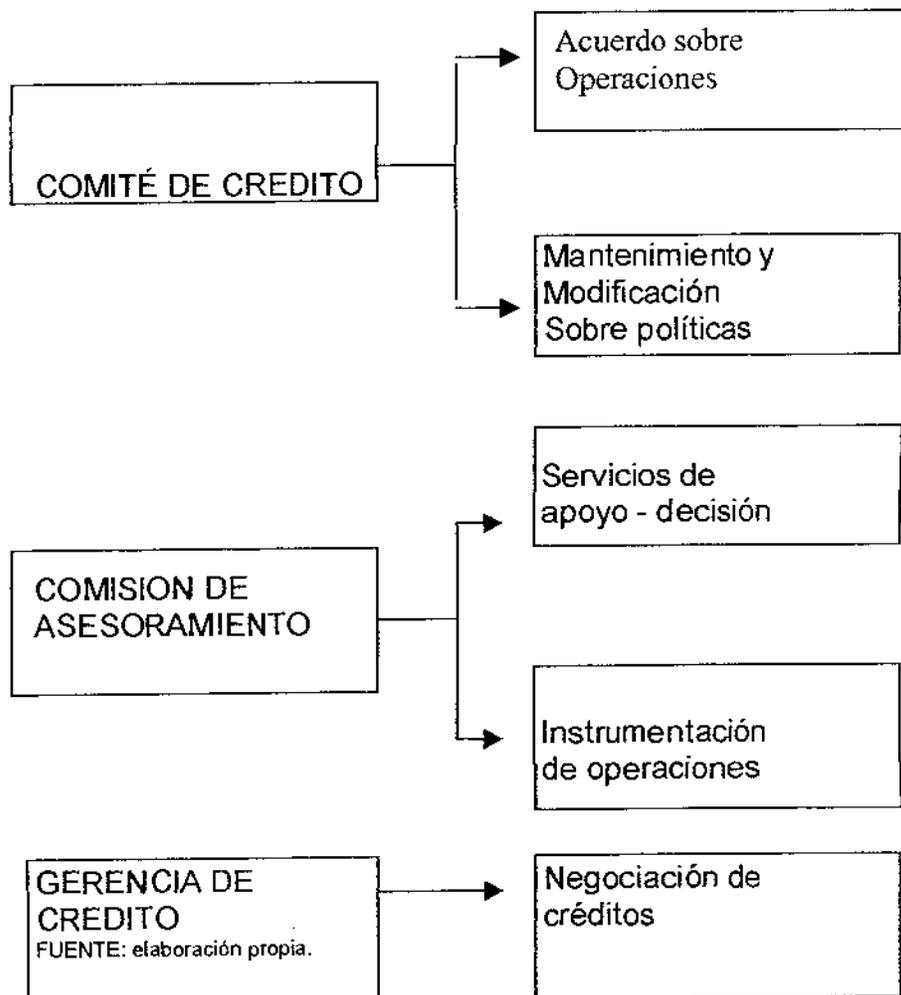
²³ CAMPOS, Luis Alberto, "DECISIONES EN CREDITO BANCARIO", Argentina, 1988 - 37 -p., 33.

En segunda instancia la comisión de asesoramiento, que básicamente estará encargada de los servicios de apoyo, utilizadas para la decisión e instrumentación de las operaciones crediticias.

En última instancia la negociación de los créditos a cargo de la Gerencia de Crédito.

ESQUEMA:

INSTANCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CREDITICIA



Las conclusiones a las que pueda llegar esta comisión serán sumamente importantes para localizar defectos que comprometen la agilidad de los acuerdos o la propia seguridad del préstamo, pero especialmente aportaran datos de sumo interés para que el comité de crédito proponga las políticas a seguir en materia, al directorio.²⁴

La gerencia de crédito se constituye en la tercera parte funcional dentro de la organización crediticia. En tal sentido cualquiera que fuese la estructura organizativa de la gerencia de crédito, se sostendría sobre el principio general de la mas amplia delegación de atribuciones posible; luego, con el mismo criterio, subdelegaría facultades. Partiendo de esa premisa fundamental, es posible adoptar diversas modalidades de organización, siempre y cuando la forma no desnaturalice el contenido crediticio.²⁵

La gerencia se concibe como un área cuya función principal es la negación de prestamos en todas sus formas, ya sea que los resuelva por sí misma, o los eleve a consideración de niveles superiores, para lo cual debe contar con todos los medios necesarios que le permitan atender las necesidades del cliente integralmente.

Este criterio no implica la atomización de áreas que funcionalmente responden a una especialidad, sino que simplemente se apoya en la conveniencia de su dependencia orgánica a la gerencia de crédito. En este sentido las subáreas

²⁴ /CAMPOS, Luis Alberto, p., 33,34.

²⁵ /CAMPOS, Luis Alberto, p., 35.

recomendadas bajo la supervisión de la gerencia de crédito estarían dadas por:²⁶

- Oficiales de Préstamo.
- Áreas de Apoyo (análisis y suministro de información).
- Analistas contables.
- Analistas de mercado.
- Analistas Técnicos.
- Áreas complementarias.

Todo este equipo crediticio que estará bajo la supervisión de la gerencia de créditos, deberá cumplir sus actividades eficientemente, haciendo uso de la responsabilidad, y de la corresponsabilidad de información en cada caso, de esta manera, el departamento de créditos disminuirá el riesgo de comprometer en la entidad financiera ante posibles pérdidas futuras.

2.1.6. EL CONTROL

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurar que todos los

²⁶ ΠΟΡΑ, Leticia, "LA GESTION DE CREDITOS", Ed, Buenos Aires – Argentina 1983, p., 154.

niveles de los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.²⁷

Otra definición enuncia que el control es: "Evaluar y medir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se realicen".²⁸

Antes de llevar a cabo el diseño de un sistema de control , existen dos requisitos básicos. Primero que los controles deben basarse en planes, y conforme más claros, completos e integrados sean éstos, más efectivos serán los controles. Segundo, que los controles requieren una estructura organizacional clara, puesto que el propósito del control es medir actividades y emprender acciones para asegurar que se logren los objetivos, es importante conocer donde recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes para iniciar las acciones correctivas pertinentes.²⁹

Steiner, define al control como: "Un proceso directivo, que busca asegurar que el desempeño este conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcto cuando el desempeño difiere de los planes".³⁰

²⁷ /KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyrol, Cit.,p.,261.

²⁸ /CONSULTORES DE MC GRAW HILL, "ADMINISTRACIÓN MODERNA", Ed. México, 1986, p.,188.

²⁹ /KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyrol, p.,611.

³⁰ /STEINER, George, "MANAGEMENT POLICY AND ESTRATEGY", Ed. Macmillan Publishing Co., U.S.A.,P.,258, Traducción propia.

2.1.6.1. EL PROCESO DE CONTROL

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con los objetivos de la planificación, con el objeto de diseñar sistemas de retroalimentación de información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para llegar a detectar desviaciones y poder tomar las medidas adecuadas que garanticen que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible para la obtención de los objetivos organizacionales; en este sentido, desarrollar un apropiado proceso de control repercutirá positivamente en la gestión empresarial.

Hampton afirma que, el proceso de control esta conformado por cinco pasos principales:³¹

- Establecer estándares de desempeño; teniendo en cuenta que la planificación a dado el marco de referencia en el que se especifica con detalle que desempeño desea la empresa y como lograrlo.
- Medir el desempeño; el ejecutivo de la empresa debe tener claro qué es lo que va a medir, cómo lo va a medir y cuando lo va a hacer, para diseñar un sistema de control que se ajuste a las circunstancias.

³¹ /HAMPTON, David, "ADMINISTRACIÓN", México, 3º Edición, 1989, p.,234.

- Dar a conocer los resultados; la retroalimentación es una parte esencial en el proceso de control, ya que ésta permitirá ajustar los errores para luego introducir las correcciones nuevamente en el sistema.
- Seguir una acción correctiva; el análisis de las desviaciones respecto a las normas o estándares puede revelar problemas que requieran de una acción correctiva inmediata.
- El control se convierte en una actividad permanente dentro de la organización, en lo que el desarrollo del mismo, permite un constante seguimiento de diferentes actividades individuales y/o colectivas en busca de la eficiencia.

2.1.6.2. IMPORTANCIA Y REQUISITOS DE CONTROLES EFICACES

Es evidente que un motivo por el cual se requiere contar con un sistema de control, es vigilar las actividades y corregir errores; pero adicionalmente el control también permite que las personas idóneas realicen el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en el avance de la organización.

Como menciona Hampton en su libro: “El control se hace cada vez más importante que el que hacer empresarial, por el hecho de que genera mecanismos para enfrentar el cambio, y permite a la organización crear ciclos cada vez más rápidos, agregar valor a los productos o servicios, unificar

trabajadores con diferentes antecedentes y culturas y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.³²

Por otro lado las organizaciones que desean contar con un sistema adecuado y eficaz de control para que ayude a asegurar que los sucesos responden a los planes que deberán cumplir ciertos requisitos que se enuncian a continuación.³³

- a) Adaptación de los controles a los planes y puestos.
- b) Controles que señalan excepciones en puntos críticos.
- c) Objetividad de los controles.
- d) Flexibilidad de los controles.
- e) Adaptación del sistema de control al clima organizacional.
- f) Controles económicos.
- g) Controles que producen medidas correctivas.

De hecho se puede decir que, si se quiere que funcionen los controles, deben ser diseñados para cada caso en particular. En suma, deben adecuarse a los planes y puestos, y a las necesidades de eficacia y eficiencia que la organización proponga.

³² /HAMPTON, David, p., 189.

³³ /KOONTZ, Harold., p., 189.

2.1.6.3. CONTROL FINANCIERO

El control financiero debe ejercerse una vez que los planes se pongan en marcha, y estará referido principalmente a:³⁴

- Inversión de inventarios.
- Presupuestos.
- Proyectos de inversión.
- Inversiones temporales.
- Empréstitos.
- Tesorería.

Para efectos del presente trabajo de investigación, el control financiero estará referido únicamente al control sobre los procesos administrativos.

2.1.6.4. CONTROL DE GESTION CREDITICIA

El control de la gestión crediticia sin duda representa un aspecto fundamental dentro lo que es la administración del crédito en las entidades financieras, en tal sentido el control del crédito aunque se basa en parámetros establecidos de control general, tiene

³⁴ /GOMEZ, ORTIZ, Alberto., p., 53.

particularidades que lo distinguen de los controles que forman parte de otros departamentos de la organización, en este caso financiera.

Como pudo apreciar en lo manifestado anteriormente, el basamento esencial en el que descansa el mencionado concepto, puede sintetizarse simplemente en lo siguiente: "Por un lado, elevar al máximo razonable el nivel de atribuciones asignadas a los funcionarios de línea en la resolución de créditos; por el otro, hacerlos participar con la mayor responsabilidad posible de las decisiones que toman".³⁵

Sin embargo según Campos: "se supone que la entidad financiera no puede dejar librada en magnitud desmesurada el asumir riesgos por parte de sus empleados si por otra no impusiera un severo control de todo ese mecanismo".³⁶ Esto implica que la organización como tal debe establecer sus propios mecanismos de control, en este caso crediticios, que apunten al mejoramiento de la administración y gestión crediticia, realizando los ajustes pertinentes, cuando el caso lo requiera.

El control crediticio no trata de verificar si los funcionarios de crédito actuaron dentro o se excedieron en el uso de sus atribuciones, o si cumplieron con las normas establecidas por la entidad financiera, su misión va mucho más allá. De acuerdo con Campos el control crediticio debe estar dado por: "verificar si el crédito esta bien o mal concedido, si supera los límites de riesgo aconsejables,

³⁵ /CAMPOS, Luis Alberto., p., 52.

³⁶ /Ibid., p., 52.

si se tomaron los recaudos propios de su concesión, si se actuó con la firmeza y prudencia necesaria en las situaciones de incumplimiento e, inclusive, si se delegaron operaciones que pudieron ser convenientes para la entidad financiera”.³⁷

Acerca del control crediticio, Topa afirma:

“La experiencia demuestra que es corriente que se practique auditorias a los sectores crediticios dentro de las formas tradicionales, pero también es muy poco probable que se efectúe un control sobre las actitudes de los oficiales de crédito, en la aceptación o no de un préstamo aunque este sea rentable para la organización”.³⁸

Se hace hincapié en este último aspecto, ya que no es suficiente por lo general la información de que se dispone sobre el número y monto de operaciones rechazadas en las instancias iniciales del trámite pero, “debe tenerse presente que justamente cuando más responsabilidad y libertad se brinda a los funcionarios para su decisión, es directamente más probable que traten de salvaguardar sus antecedentes del acuerdo de malos créditos, excediendo su prudencia hasta límites que superan los legítimos requerimientos”.³⁹

La mayor o menor eficiencia del sector crediticio se verá directamente reflejada en la que logre la gerencia de crédito al establecer los controles adecuados, por

³⁷ /CAMPOS, Luis Alberto., p., 53.

³⁸ /TOPA, Leticia., p., 98.

³⁹ /TOPA, Leticia., p., 123.

cuantos los directamente responsables del otorgamiento, y seguimiento de las operaciones serán juzgados y no simplemente calificados por patrones tradicionales.

CAPÍTULO III

3.1. CREDITOS DE CONSUMO

En Bolivia el crédito de consumo es implementado por las instituciones financieras a partir del año 1990. Una de las razones más importantes por las cuales en este trabajo estudia el crédito de consumo es porque los otros tipos de créditos son otorgados en función de la capacidad de pago y de las garantías que el solicitante posee, donde estas garantías se constituyen en un elemento fundamental para la recuperación de créditos en caso de imposibilidad de pago del prestatario. Pero por el contrario el crédito de consumo es el que depende únicamente de la capacidad de pago del prestatario (fundamentalmente del ingreso) y al no existir garantías automáticamente estos créditos incrementan el riesgo de incobrabilidad desestabilizando a la institución bancaria y posiblemente a todo el sistema.

Estos créditos se caracterizan por la asignación de recursos para satisfacer necesidades de consumo, entre las que se encuentran: la compra de bienes para el hogar, indumentaria, compra de automotores, gastos derivados de la

intervención quirúrgica o tratamiento médico, estudios universitarios, viajes, turismo, refacciones en la vivienda, etc. Se instrumentan como créditos de entidades financieras y el cliente que firma diversos documentos legales que lo comprometen a efectuar las amortizaciones respectivas en el plazo convenido.⁴⁰

Las condiciones en este tipo de créditos, pueden variar según las políticas de la entidad financiera, pero en la mayoría de los casos el monto tiene relación con los ingresos mensuales del cliente y de su núcleo familiar, en el que las cuotas a amortizar no deben superar un porcentaje de este ingreso.⁴¹ En el mercado financiero nacional estas condiciones se mantienen de alguna manera constantes entre las diferentes entidades financieras que operan con este tipo de créditos.

Con relación al plazo, depende directamente del monto y otros factores y es muy variable; el grueso de las operaciones se formaliza de uno a dos años, pero en caso de contar con garantía prendario o hipotecaria (esta absolutamente inusual), que a su vez suponen préstamos con importes más elevados, llega a excederse en mucho ese término.⁴²

La garantía guarda relación con el destino y monto del préstamo y las conveniencias del cliente. Las más usuales son las finanzas de terceros y la

⁴⁰ /RODRÍGUEZ, Alfredo., p., 292.

⁴¹ /BASAURE, Pedro, "EL CREDITO COMERCIAL", Ed. Los Amigos del Libro, La Paz, 1984, p., 64.

⁴² /TOPA, Leticia., p., 78.

prenda, esta última en especial cuando se financia la compra de bienes durables. En cualquier caso el informe sobre el cliente es esencial, importa conocer su lugar de trabajo, sueldo, antecedentes como deudor y otros datos que serán aportados por el interesado y a veces corroborado por medio de agencias especializadas.

Cuando los informes son satisfactorios las entidades reducen las exigencias e incluso aceptan avales del cónyuge o la sola firma del cliente, pero en esto resulta gravitante el estado de la plaza y de las entidades operativas y la magnitud del préstamo. Es importante entonces, que el Banco Mercantil asuman lo que Topa enuncia en su libro: "Se debe partir del supuesto que el riesgo es mayor que el de la operatoria general".⁴³

A estos préstamos se llega tras el planteo de algunas alternativas diferentes, que también ofrecen las entidades financieras, al menos cuando se los destina a la compra de ciertos bienes y servicios.

Las entidades financieras consideran que el crédito de consumo esta destinado a cubrir una importante demanda total de la comunidad en materia de créditos. En realidad, a pesar de su tardío comienzo, este servicio financiero ha tomado un impulso importante en el mercado, convirtiéndose en la actividad principal de algunas instituciones como es el caso del Banco Mercantil.

⁴³ /TOPA, Leticia., p., 176.

3.1.1. PRINCIPIOS DEL CRÉDITO DE CONSUMO

Por lo general es difícil sino imposible conocer el patrimonio neto del deudor individual. Los ingredientes esenciales de un crédito sano para el consumo, son la capacidad y la disposición del deudor a pagar, estos ingredientes son aproximadamente medibles en función de la personalidad del deudor y de la cantidad y estabilidad de sus ingresos.

Las solicitudes de créditos de consumo son bastante simples, y requieren que el prestatario especifique sus ingresos, su fuente, el propósito del préstamo y otras deudas.

“Resulta esencial verificar todas estas declaraciones, ya que un deudor que proporcione incorrectamente esta información, constituye un riesgo potencial para la entidad financiera”.⁴⁴

Un análisis efectuado en los puntos anteriores, permite aseverar con firmeza que cuanto más prolongados son los plazos de crédito, tanto mayor es el riesgo. “Los sanos principios de créditos de consumo permiten asegurar, sin lugar a dudas, que una extensión indebida de los plazos, contribuye a incrementar la mora, los costos de operación y las pérdidas serán substanciales”.⁴⁵

⁴⁴ /CROSSE, Howard., p., 169.

⁴⁵ /BASUARE, Pedro., p.,86.

3.1.2. IMPORTANCIA DEL CREDITO DE CONSUMO

Diferentes fuerzas de motivación influyen para el requerimiento de un crédito de consumo. Generalmente se reconoce que los individuos utilizan estos recursos por una o más razones, en la mayor parte de los casos se reconoce la influencia motivadora como un intento para:⁴⁶ aumentar las satisfacciones de la vida y la necesidad, a continuación se describirán cada uno de éstos.

a) Para aumentar las satisfacciones de vida:

El individuo principalmente utiliza el crédito para incrementar las satisfacciones que puede obtener de la vida. El crédito lo capacita para beneficiarse ahora de las cosas, más bien que posponer su compra o utilización hasta un tiempo indefinido en el futuro.

Por medio del crédito tiene la posibilidad de lograr el uso de bienes y servicios y de definir su pago, es decir, se le presenta una atractiva situación de compra ahora y diferir su pago hasta un cierto tiempo futuro cuando, optimísticamente, piensa que su capacidad de pago será mayor de lo que es en el momento actual.⁴⁷

Si no se pudiera disponer de este medio de crédito para el consumidor individual, muy poco de los grupos de personas con ingresos relativamente

⁴⁶ /COLE, Robert., p., 77.

⁴⁷ /COLE, Robert., p ., 78.

medianos, conformado especialmente por el sector asalariado, tendría la posibilidad de utilizar estas comodidades financieras.

El uso del crédito, bajo estas características, estaría dado por la compra de: Gastos educacionales, viajes, compra de vehículos, etc.

b) Uso del crédito como una necesidad:

Una razón que explica por qué más de un consumidor se ve atraído a utilizar el crédito, puede describirse como una necesidad. Existe algo que lo presiona fuertemente para utilizarlo, en estas circunstancias, no paga en efectivo, sino que recurre al crédito.⁴⁸

Situaciones ordinarias que confirman esta necesidad, puede ser entre muchos otros casos las siguientes: el nacimiento, la muerte, la enfermedad y eventos similares que requieren un desembolso inmediato grande. Si no se cuenta con una reserva suficiente para la ocasión, el individuo se siente presionado, por lo que piensa que es un necesidad urgente acceder al crédito para la adquisición de diferentes bienes y servicios.

Estas apreciaciones no hacen más que confirmar la importancia que representa el crédito de consumo, al ofrecer un servicio

⁴⁸ *Ibid.*, p., 69.

crediticio alternativo al tradicional, permitiendo a la sociedad a incrementar el nivel de vida y hacer frente a necesidades eventuales que se puedan presentar, canalizando recursos financieros dirigidos especialmente a pequeños prestatarios, que se constituyen en el grueso de la demanda potencial de esta línea de crédito.

3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO

Los créditos de consumo presentan características particulares, que los diferencian de los créditos tradicionales otorgados especialmente por la banca. Es por esta razón, que la misma administración de estos créditos deberá contar con los mecanismos adecuados, para proponer una planificación, operacionalización y control de los mismos, que sean compatibles con la eficiencia que pretende alcanzar la gestión crediticia en las entidades que operan con este servicio.

Las características principales de los créditos de consumo son:

- Son créditos de montos relativamente pequeños con relación a los créditos tradicionales⁴⁹, es decir, son montos que pueden variar, según la entidad financiera, de 100 hasta 10.000 Dólares Americanos.

⁴⁹ /TOPA, Leticia., p., 203.

- Los créditos de consumo, son una línea de créditos que permite la democratización del mismo, por la sencilla razón que son accesibles a cualquier prestatario, con la simple presentación de garantías estrictamente personales y, en algún caso la presentación de garantías hipotecarias o similares.
- En lo que se refiere a los plazos de pago, éstos no suelen exceder de los tres años, salvo consideraciones especiales que la entidad financiera pudiera conceder al prestatario. Sin embargo, dentro de los márgenes de pago establecidos por la entidad, el sujeto de crédito es quien determina el plazo de cancelación del crédito. En este sentido, Topa señala: “Este hecho representa un aspecto atractivo para el cliente potencial, en el sentido de programar sus pagos y hacerse del préstamo”.⁵⁰
- Una característica esencial, y que los diferencia notoriamente de los créditos tradicionales, esta relacionado con las tasas de interés que son mucho más elevadas, esto se debe principalmente al elevado riesgo de otorgar créditos con la simple garantía personal, adicionalmente, debido a la cantidad de prestamistas que frecuentemente es muy numeroso, se incurren en altos costos administrativos, que obligan de alguna manera a

⁵⁰ /TOPA, Leticia., p., 185.

operar con tasas de interés elevadas, permitiendo obtener un margen de utilidad importante.⁵¹

Todas estas particularidades reflejan la singularidad de operar con créditos de consumo, es por esta razón que una administración crediticia eficiente será de suma importancia para alcanzar los objetivos deseados, ofreciendo un excelente servicio.

CAPÍTULO IV

4.1. BANCO MERCANTIL Y EL SISTEMA FINANCIERO

4.1.1. NECESIDAD DE OPERAR CON CREDITOS DE CONSUMO

La línea de créditos de consumo que ofrece al mercado el Banco Mercantil, tiene la denominación de “**Superfácil**”. El destino de estos recursos son esencialmente para la compra de bienes perecederos, viajes enfermedad, capital de trabajo, para realizar pequeños negocios, educación, y otros fines excepcionales.

El Banco se constituye en uno de los principales componentes del Sistema Financiero Nacional, básicamente: “Institución que realiza labores de

⁵¹ /RODRÍGUEZ, Alfredo., p., 65.

intermediación financiera, recibiendo dinero de agentes económicos (depósitos), para darlo en préstamo a otros agentes económicos (créditos).⁵²

Este breve análisis precedente corrobora ampliamente que el desarrollo de este tipo de servicio representa un paso necesario para la profundización del mercado financiero boliviano. De esta manera se podría garantizar la forma más eficiente de intermediación de los recursos captados del público y su colocación a aquellos sectores por los cuales fueron creados, estableciendo las condiciones del contexto adecuadas que permitan la intermediación financiera eficiente, basándose en el establecimiento de una gestión administrativa crediticia eficiente. Por otro lado el análisis efectuado confirma la inexistencia de una tecnología apropiada, que reduzca los costos de riesgo crediticio y carguen tasas de interés que cubran los costos administrativos, los cuales son superiores a los incurridos por las operaciones crediticias tradicionales.

4.1.2. ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTION CREDITICIA

4.1.2.1. GARANTIAS

La gestión crediticia, en una de sus concepciones, es definida como la transacción en que, por la confianza de una de las partes hacia la

⁵² /BASUARE, Pedro., p., 32.

otra, se conviene en diferir la contraprestación por parte del deudor.⁵³ de hecho, la prestación de garantías por parte del sujeto solicitante, constituye un requisito importante para que el crédito se lleve a cabo.

Pueden Calificarse como garantías propiamente dichas, en la terminología financiera a: "Aquellos resguardos especiales que exige la entidad financiera para el otorgamiento de un crédito como recaudo adicional, capaz de cubrir las eventuales pérdidas por incumplimiento en las operaciones acordadas, utilizando instrumentos jurídicos vigentes que exigen determinadas formalidades."⁵⁴

Para el otorgamiento de un crédito, se efectúa un estudio del respaldo económico – financiero del sujeto de crédito, del cual el Banco Mercantil espera que el reembolso se produzca normal y oportunamente; sin embargo, se admite que por circunstancias diversas pudiera no ser así, en cuyo caso el procedimiento requiere que se tomen las respectivas garantías de puntual reembolso.

Es importante mencionar que el respaldo de una garantía real o personal no significa la capacidad de un cliente de pagar oportunamente sus deudas contraídas con el Banco, aunque no se puede negar tampoco que, a menudo, las garantías afectadas, pueden llevar a la clientela a respetar los compromisos asumidos.

⁵³ GAMBINI, Amedeo, "ECONOMIA CREDITICIA", Torino, 1982, p.,4.

⁵⁴ /CAMPOS, Luis Alberto., p., 117.

A pesar de la importancia que denotan as garantías en la gestión crediticia, éstas no deben constituir un elemento de juicio decisorio en el otorgamiento del crédito, pero se debe tomar en cuenta, que en situaciones muy dubitativas, sea el elemento que incline finalmente la otorgación del mismo.

4.1.2.1.2. TIPOS DE GARANTIA

Las garantías en la gestión crediticia se clasifican en garantías reales y garantías personales:⁵⁵

- a) **Garantías Personales:** Cuando una tercera persona extraña a la obligación contraída por el deudor, se compromete a dar cumplimiento a dicha obligación en el caso en que, llegada la fecha de vencimiento, no lo haga el obligado principal. La garantía de mayor utilización es la fianza.
- b) **Garantías Reales:** Cuando el deudor o una tercera persona que intervenga en su favor, compromete un elemento determinado de su patrimonio para garantizar el cumplimiento de una obligación contraída.

En suma, el requerimiento u ofrecimiento de garantías reales o personales debe considerarse, exclusivamente dirigida a obtener garantías colaterales y suplementarias capaces de permitir la recuperación de los créditos otorgados, cuando se confirme que éstos no cumplirán con las disposiciones establecidas en el contrato del crédito.

⁵⁵ /RIVAS GOMEZ, Víctor, "EL CRÉDITO EN LOS BANCOS COMERCIALES", Ed. ARITA, Lima – Perú, 1987., p., 154.

Desde la óptica de créditos de consumo, que impulsa la democratización del crédito, las garantías exigidas son básicamente personales, relegando a un segundo plano las garantías hipotecarias, que es la principal forma en la otorgación de créditos tradicionales efectuadas por el sistema bancario.

4.1.2.2. RIESGOS

Prácticamente todas las decisiones en el mundo de los negocios se fundamenta a un acontecer futuro, y por consiguiente, involucran de una manera u otra la incertidumbre, es decir, la posibilidad de que las expectativas no se cumplan. Sobre el particular Campos señala: "El riesgo trata de alguna manera, proponer un control relativo que ayude a reducir la incertidumbre de las operaciones futuras."⁵⁶

Por otro lado, como factores del medio que afectan directamente en el análisis del riesgo, se tiene la impredecibilidad de las condiciones económicas, la incertidumbre del acontecer político, tanto nacional como internacional, así como las propias percepciones del mundo financiero, afectarán a la empresa en el mismo grado en que ésta haya formado su posición de riesgo.⁵⁷

Analizando las definiciones anteriores, se tiene que tanto el riesgo como la incertidumbre, son conceptos que están muy relacionados entre sí, por el mismo hecho de que ambos tienen que ver con el futuro, sin embargo la

⁵⁶ /CAMPOS, Luis Alberto., p., 2.

⁵⁷ /DICKINSON – J.E., Lewis, "PLANIFICACION, INVERSION Y CONTROL", Ed. DEUSTO, S.A., España, 1989., p., 264.

diferencia entre ambos radica en el hecho de que, la incertidumbre se basa en un desconocimiento de la probabilidad de ocurrencia de los hechos futuros, en cambio en el análisis de riesgo se tiene o se cuenta con una probabilidad de ocurrencia, dependiendo del grado de información con la que se disponga para un determinado fenómeno.

4.1.2.2.1. TIPOS DE RIESGOS.

Existen una gran variedad de riesgos, y normalmente una empresa se enfrenta generalmente con una combinación de riesgos y de obtener, al menos, alguna clase de, medidas para evaluar los riesgos futuros. En el peor de los casos, aún una separación conceptual ayuda aclarar los riesgos que se enfrentan”.⁵⁸

Los riesgos típicos que las empresas enfrentan, pueden clasificarse en:⁵⁹ riesgos no controlables y riesgos controlables.

a) Riesgos no controlables

- Riesgo de los negocios.
- Riesgo del poder de compra
- Riesgo de defalco y robo.
- Riesgo monetario o de tasa de interés.

⁵⁸ KITCHEN, Richard, "EL FINANCIAMIENTO EN LOS PAISES DE DESARROLLO". Ed. Cemía, México, 1990, p., 6.

⁵⁹ Ibid., p., 8.

- Riesgo País.

b) Riesgos Controlables

- Riesgo financiero
- Riesgo cambiario
- Riesgo del proyecto
- Riesgo crediticio
- Riesgos de vinculación.

Cada una de estas modalidades de riesgo representa características particulares del mismo, se analiza con más detalle, el riesgo financiero y el riesgo crediticio respectivamente.

4.1.2.2.2. RIESGO FINANCIERO.

La impredecibilidad de condiciones económicas, la incertidumbre del acontecer político, tanto nacional como internacional, así como las propias percepciones del acontecer financiero, afectarán de gran manera el desenvolvimiento del que hacer empresarial financiero. El riesgo financiero surge del endeudamiento en el financiamiento de los activos, que tiene precisamente como finalidad incrementar las utilidades operativas.⁶⁰ Kitchen desde una óptica financiera, afirma que: "El concepto financiero en riesgo no siempre coincide con el

⁶⁰ / KITCHEN, Richard, *Op. Cit*, p. 136,

concepto económico convencional." ⁶¹ Toda actividad financiera lleva en su cometido una constante evaluación del riesgo, que se constituye en un elemento inherente en la mayoría de las decisiones que permanentemente deben tomarse.

La asunción de riesgos que tradicionalmente debe enfrentar una entidad financiera puede sintetizarse brevemente en tres clásicos aspectos:⁶² riesgo de liquidez, riesgo de administración y riesgo de crédito. El tercero de ellos, es posiblemente el riesgo más manifiesto de la actividad, que debe afrontarse en forma constante como elemento substancial de la misma y será condicionante de la rentabilidad y de la valuación de lo que deberá ser el principal activo: la cartera de préstamos.

"Esta información incompleta es una característica del mundo de las finanzas."

⁶³ Entonces el riesgo, juega un papel muy importante en las decisiones financieras y más aún en las decisiones crediticias, sabiendo que cada alternativa, tiene características diferentes, por ello, será necesario conocer los posibles resultados de estas operaciones para disminuir esta llamada incertidumbre, es por eso que la necesidad de contar con información veraz y confiable será de suma importancia para reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo.

⁶¹ Ibid., p., 4

⁶² CAMPOS, Luis Alberto, Op, Cit., p. 6

⁶³ Ibid., p., 3

4.1.2.2.3. RIESGO CREDITICIO.

La evaluación del riesgo crediticio, consiste en conocer de la mejor forma posible, la probabilidad de que lo convenido al concretarse la operación, no pueda cumplirse. Para realizar esta evaluación del riesgo, será necesario contar con la mayor cantidad posible de información que provenga de diferentes factores relacionados con la actividad de aquella unidad que va a ser objeto de crédito, y por otro lado, tener conocimiento de los riesgos crediticios generales que están dados por factores políticos, sociales y económicos, que van a permitir a la entidad financiera analizar el grado de riesgo de realizar esta operación.

En condiciones particulares, de un análisis del sector financiero y en especial del riesgo crediticio que tienen que asumir estas entidades, se considera importante definir al riesgo crediticio, como: "La posibilidad de que los créditos otorgados no sean cancelados en el tiempo y la forma definidos."⁶⁴ Respecto al riesgo crediticio, Crosse también señala: "El riesgo es la posibilidad de que los préstamos no sean cancelados o que la calidad de las inversiones se deteriore y que entren en cesación de pagos, con la consiguiente pérdida para la entidad financiera."⁶⁵

Entonces la colocación de fondos en operaciones de crédito implica entonces asumir el riesgo de que dichos fondos no sean recuperados de acuerdo con lo

⁶⁴ CAMPOS, Luis Alberto, Op. Cit., p., 9.

⁶⁵ CROSSE, Howard, "ADMINISTRACION BANCARIA", Ed. Prentice-Hall, 3ª Edición, México 1980, p. 50.

pactado, tanto en monto como en el tiempo con las consiguientes repercusiones en la liquidez y la rentabilidad de la entidad financiera.

En tal sentido la protección contra los riesgos inherentes a los préstamos, consiste en mantener buenas normas crediticias, además de una diversificación apropiada y un íntimo conocimiento de las actividades de quien recibe el crédito con el correspondiente procedimiento de cobranza.

4.1.2.3. COSTOS CREDITICIOS.

Las diferentes actividades de las entidades financieras representan un significativo costo administrativo como consecuencia de sus diversas operaciones, en este sentido, el ejercicio de una adecuada administración permitirá obtener un margen de utilidad importante producto de una eficiente gestión financiera.

En algunos casos los costos administrativos provenientes de servicios financieros no suelen mostrar con claridad los costos resultantes de una actividad en particular, sin embargo, la administración del crédito se encuentra en un terreno más firme para decidir sobre la política de instituir un cargo por servicio, si se dispone de un conocimiento preciso respecto al costo de operación sobre una base de crédito y de tener un registro detallado de la cartera crediticia.

En cuanto a la estructura de los costos administrativos, por tratarse de empresas de servicios, no están bien definidos sino solamente diferenciado

entre gastos de personal y otros gastos por la dificultad de identificar los aspectos directamente relacionados con el servicio.

- **Costos de créditos de Consumo.**

Para poder apreciar las tasas de interés que cargan las diversas instituciones de créditos de consumo, será importante examinar los costos de operación. Las tasas de interés son generalmente relativos a los costos de operacionalización y el grado de riesgo que asume el prestamista.

Estos costos, específicamente en lo que se refiere a la línea de créditos de consumo, pueden ser muy altos o relativamente bajos, dependiendo principalmente del número y extensión de operaciones crediticias que se desarrollan.⁶⁶

El Crédito de consumo dirigido principalmente al sector asalariado, es un negocio en el que el préstamo promedio es por una cantidad relativamente pequeña. Cuando dicho importe es modesto, el costo de adquirir clientes por préstamo y después atenderlos es relativamente alto.

Los sueldos y salarios del personal empleado en crédito y en cobranzas, son por si solos la partida de categoría mas importante en los gastos de crédito. Este costo, además de los honorarios y cargos por contratar ayuda externa al

⁶⁶ COLE, Robert, Op. Cit., p. 173.

realizar las cobranzas, constituyen la mayor parte de los costos en los que se incurre.

Por otro lado, los costos de investigación que verifican la identidad del prestatario, su estabilidad laboral, demostración de ingresos y egresos y obligaciones pendientes de cumplir, estarían incrementando este costo. Más aún, en el caso de que se comprueben deudas malas, lo numeroso de las acciones legales, conduciría a incrementar los volúmenes de este costo, repercutiendo negativamente en la gestión crediticia.⁶⁷

En consecuencia las tasas de interés deben ser lo suficientemente altas para cubrir el total de los costos de operación y suministrar una utilidad neta atractiva para estas entidades, incrementando la eficiencia y reduciendo costos.

4.1.2.4. SEGUIMIENTO POST CREDITICIO.

Muchos préstamos considerados como sanos en su fecha de otorgamiento, se convierten en problemáticos y al final en pérdidas, por falta de supervisión efectiva. Según Rivas Gómez⁶⁸, supervisión inefectiva es "el estado invariable, resultado de un desconocimiento de las actividades del prestatario por parte de la entidad financiera, durante el periodo del préstamo".

⁶⁷ COLE, Robert, Op. Cit., p., 175

⁶⁸ RIVAS GOMEZ, Víctor, Op. Cit., p., 242

La tarea del seguimiento post crediticio, se constituye en una actividad permanente en el ciclo crediticio. Para explicar esta situación, debe tenerse muy presente el principio referido a: "más que juzgar el riesgo de una operación financiera, debe juzgarse el riesgo de la empresa; luego en el contexto de ella se analizará la operación individual"⁶⁹. Este riesgo podrá ser leve o altamente cambiante y por consiguiente la evaluación del riesgo estará, íntimamente ligada a la posibilidad de la entidad financiera de conocer, con la debida anticipación, los cambios que se produzcan en la calificación que se tomó en cuenta al decidir el crédito. En consecuencia, esta perspectiva, le da la importancia de efectuar el seguimiento correspondiente a las operaciones crediticias.

En determinadas operaciones solo es posible llevar a cabo esta tarea si se tiene la certeza de contar con medios eficientes de seguimiento, que no deben ser para la entidad financiera limitativo o restrictivo, sino por el contrario, cuente con los elementos informativos idóneos que permitan detectar con la antelación debida los cambios en el riesgo para asegurar que se lleve a cabo las cláusulas comprometidas anteriormente.

Los métodos o formas de seguimiento no tienen que ser uniformes, mucho menos de igual intensidad, sino que deben ser adaptados a las diferentes circunstancias y esa variación y adaptabilidad deben surgir como consecuencia

⁶⁹ Ibid., p. 345.

directa de la modalidad crediticia en particular y de la apreciación del riesgo que envuelve a la misma.⁷⁰

El Seguimiento post crediticio, consiste por lo tanto, en un método de control preventivo, tratando en lo esencial de evitar que la entidad financiera se entere de las dificultades en el no cumplimiento de la obligación contraída por parte del deudor. Cabe entonces remarcar, sin lugar a dudas, que la implantación de un adecuado mecanismo de seguimiento que sea compatible con la naturaleza de los créditos otorgados será de mucha importancia para alcanzar la eficiencia en la gestión crediticia.

4.1.3. PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA

4.1.3.1. SOLVENCIA

La solvencia es la tasa de ganancias sobre el capital accionario de los propietarios, "A causa del pequeño margen existente entre el rendimiento sobre el activo y el costo de los depósitos, una alta proporción de depósitos es esencial para que los bancos comerciales obtengan una tasa adecuada de ganancias sobre el capital accionario de sus dueños".⁷¹

El banco trabaja con dinero propio, capital, y con dinero ajeno, ú la proporción relativamente baja del capital hace que el banco solamente pueda incurrir en una moderada pérdida porcentual sobre el activo sin que pierda todo su capital.

⁷⁰ CAMPOS, Luis Alberto, Op. Cit., p. 127

⁷¹ CROSSE, H.D y HEMPEL, G.H.: ibid., p. 52.

Por consiguiente, se requiere de un cierto capital mínimo para que el banco siga haciendo negocios.⁷²

Es por esto que la tarea del inspector, consiste en evaluar los riesgos relativos al activo del banco, que se verá reflejado en la clasificación de sus préstamos y en determinar si sus provisiones de liquidez son adecuadas.⁷³

4.1.3.2. RENTABILIDAD

Es la proporción que se tiene de la utilidad con relación a la totalidad de los ingresos registrados en una gestión, la mayor rentabilidad de un banco proviene aún de la diferencia entre los tipos de intereses aplicados a dichos servicios. Sin embargo, hay muchas formas concretas de o productos alternativos que se pueden crear dentro de ambos servicios básicos".⁷⁴

4.1.3.3. LIQUIDEZ

Es la capacidad de responder con compromisos de corto plazo e inmediatos constituye también en un riesgo siempre presente en la banca y podemos definirla como "la posibilidad de que los pedidos de fondos de los clientes requieran la venta o la cobranza forzada de activos dignos de crédito a pérdida".⁷⁵

⁷² Véase, CROSSE, H.D. y HEMPEL, G.H.: *idem*

⁷³ Véase, CROSSE, H.D. y HEMPEL, G.H.: *idem*.

⁷⁴ CHANNON, Derek F.: "Marketing y Dirección Estratégica en la Banca", España, Ed. Días de Santos, 1990, p. 172.

⁷⁵ CROSSE, H.D. y HEMPEL, G.H.: *ibíd.*, p. 50.

Un banco debe **satisfacer con rapidez** el requerimiento de dinero de un depositante, la alternativa es cerrar el negocio. El peligro de corridas de depósitos, en el que los depositantes tratan de convertir sus depósitos bancarios en dinero ya que no existe confianza en los bancos, es reducido por el seguro gubernamental.⁷⁶ En el caso boliviano el Banco Central de Bolivia asegura los depósitos, con lo que se pudo controlar una posible corrida, cuando se produjo el cierre de dos bancos del sistema.

"Para protegerse contra los riesgos vinculados con las necesidades de liquidez, un banco debe mantener una liquidez adecuada en la forma de activos fácilmente convertibles en efectivo con riesgo mínimo de pérdida, o estar seguro de su capacidad de comprar los fondos necesarios en el mercado".⁷⁷

4.1.4. SISTEMA FINANCIERO

Un Sistema Financiero representa al conjunto de instituciones que hacen posible, entre otras cosas, la intermediación de recursos financieros a diferentes agentes económicos para financiar y/o posibilitar la adquisición de bienes y servicios.

El Sistema Financiero no solamente debe cumplir un simple rol de intermediador, sino que adicionalmente debe promover el mercado de dinero y

⁷⁶ Véase, CROSSE, H.D. y HEMPEL, G.H: *idem*.

⁷⁷ CROSSE, H.D. y HEMPEL, G.H: *ibid.*, p. 51.

de capitales, las cuales son actividades que permiten canalizar el ahorro a los diferentes sectores de la economía.

Para el ejercicio de una intermediación financiera eficiente, será necesario operar en el contexto de un macroentorno en el que se establezca claramente los siguientes aspectos: ⁷⁸

- a) Un marco macroeconómico estable.
- b) El grado de intervención del Estado en cuanto a la supervisión y control del Sistema Financiero.
- c) Un marco jurídico claro donde se defina los principios reguladores de la actividad financiera.
- d) Un mercado competitivo con intermediarios financieros capaces de asignar eficientemente los recursos captados, midiendo los riesgos en que incurren sobre la base de un capital propio captado.

4.1.4.1. MERCADO FINANCIERO.

"Los Mercados Financieros son foros organizados donde los oferentes y demandantes de diversa clase de fondos pueden realizar transacciones". ⁷⁹

⁷⁸ CAMACHO UGARTE, Efraín, "FONDOS FINANCIEROS PRIVADOS, ALTERNATIVA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA", IBEE, La Paz - Bolivia. 1995, p., 2.

⁷⁹ GITMAN, Lawrence, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA", Ed. Hada, México, 1980, p., 489.

En consecuencia estos mercados permiten que los demandantes y oferentes de préstamos e inversiones a corto, mediano y largo plazo, realicen en forma directa las transacciones de compra y venta de dinero.

Para comprender el flujo de dinero que se genera en dichas transacciones, es necesario considerar y diferenciar a los componentes del mercado financiero, ellos son, los Mercados de Dinero y los Mercados de Capitales.

4.1.4.2. MERCADO DE DINERO.

El mercado activo de dinero son las operaciones de las instituciones financieras con el fin de obtener la liquidez necesaria para el desarrollo de sus actividades. En el mercado de dinero se realizan operaciones a corto plazo donde se transan instrumentos con alto grado de liquidez y bajo riesgo, por ejemplo, las captaciones y colocaciones, el papel comercial, certificados de depósito y demás instrumentos de deuda a corto plazo.⁸⁰ Las operaciones de mercado de dinero están dadas principalmente por las instituciones financieras bancarias, mutuales de ahorro y préstamo y, otras entidades financieras no bancarias.

⁸⁰ MARTÍNEZ ABASCAL, Eduardo, "FUTUROS Y OPCIONES EN LA GESTIÓN DE CARTERAS", Ed. ' Mc Graw Hill, España 1993, p. 15.

4.1.4.3. MERCADOS DE CAPITALES.

Los mercados de capital realizan operaciones de mediano y largo plazo. Estos mercados ofrecen mecanismos por medio de los cuales se pueden conseguir importantes cantidades de dinero que permitan incrementar la capacidad productiva de la economía.

Generalmente, su estructura esta dividida en tres grandes sectores: el mercado de acciones (Bolsa de Valores), el mercado de bonos, y el mercado de valores hipotecarios. En síntesis, el desarrollo de un eficiente mercado financiero, sin duda, repercute directamente en la agilidad de ofrecer mecanismos tanto de captación como de colocación de recursos monetarios, impulsando el desarrollo y crecimiento de diferentes actividades, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico.

4.1.5. FUNCIONES DE UN SISTEMA FINANCIERO.

Las funciones que cumple un Sistema Financiero, independientemente de su naturaleza, tiene como objetivo primordial el de obtener utilidades, a través del desarrollo de diferentes actividades. Estas instituciones deben prestar e invertir en forma prudente y segura de los activos líquidos que se les han confiado; de lo contrario su confiabilidad será cuestionada, se producirá la llamada corrida de recursos

financieros y otros aspectos negativos, que en definitiva tendrán que ser afrontados de la mejor manera posible.

Las funciones que cumple un Sistema Financiero, desde la perspectiva de Miller y Pulsinelli estarían dadas por:⁸¹

- La intermediación financiera.
- La transformación y diversificación de riesgo en la economía.
- Proveer de instrumentos de política para estabilizar la actividad económica.
- Facilitar medio de intercambio y un depósito de valor que sirve como unidad de cuenta.

Es importante mencionar que la actividad de intermediación financiera en las últimas dos décadas, ha pasado a tener una visión y orientación mucho más fuerte al marketing en lo que se refiere a la prestación de sus servicios financieros.

4.1.6. OPERACIONES DE ENTIDADES FINANCIERAS

Existen cuatro tipos básicos de operaciones que realizan las distintas entidades financieras: a) Captaciones, b) Colocaciones, c) Operaciones contingentes y d) Operaciones de servicios financieros.⁸²

⁸¹ LeROY MILLER, Roger y PULSINELLI, Robert, "MONEDA Y BANCA", Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1993, p., 202,203.

⁸² LEY DE BANCOS y ENTIDADES FINANCIERAS N° 1488, La Paz - Bolivia, p. 14.

4.1.6.1. OPERACIONES PASIVAS.

Son aquellas por las cuales la actividad financiera capta del mercado el dinero necesario para la atención de su actividad. En virtud de ellas, por lo general, se constituye en deudor, como en los depósitos al comprometerse a restituirlos en algún momento, prefijado o no. Así, algunas de las operaciones pasivas pueden estar dadas por:

- Recibir depósitos de dinero en cuenta de ahorro, en cuenta corriente, a la vista y a plazo.
- Emitir y colocar acciones de nueva emisión para aumento de capital.
- Emitir y colocar cédulas hipotecarias.
- Contraer créditos u obligaciones con el Banco Central de Bolivia, entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.

4.1.6.2. OPERACIONES ACTIVAS.

Son operaciones que permiten colocar en el mercado el dinero obtenido mediante las captaciones realizadas, con las cuales la, entidad financiera se convierte en acreedor. Más adelante en este mismo capítulo se expondrá con mayor detalle este tipo de operaciones.

4.1.6.3. OPERACIONES CONTINGENTES.

Son las referidas a comercio exterior y garantías que otorga la entidad financiera a clientes, como ser cartas de crédito, boletas de garantía, documentos descontados, etc. Estas operaciones son realizadas especialmente por entidades bancarias que les representan ingresos financieros.

4.1.7. CRÉDITOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS.

La captación de recursos monetarios en las instituciones financieras, está referido al manejo de los fondos que provienen principalmente de dos fuentes: Fondos Propios y Fondos de terceros.

Las entidades financieras, buscan lograr cierta utilidad producto de sus actividades, y la manera como lo logran están relacionados con la forma de aplicar estos fondos captados, que generalmente está dado por dos situaciones:

- a) a través de los créditos y
- b) a través de las inversiones en títulos valores.

Los créditos constituyen el uso más importante de fondos para la mayoría de las instituciones financieras. por lo que representan la parte más significativa de su activo total.⁸³ Asimismo. los créditos bancarios contribuyen concretamente a

⁸³ BLACK, Tyrone, "MONEY AND BANKING", Bussines Publications, Inc., Plano Texas, 1981, p., 117.

la rentabilidad de la entidad financiera. pues proporcionan un rendimiento más alto que la mayor parte de los otros ítems que forman parte del activo total.

4.1.7.1. CLASIFICACION DE LOS CRÉDITOS.

Los créditos en general pueden ser clasificados en base a diferentes parámetros, sin embargo, los más representativos están dados por el destinatario al que va dirigido y, por el tiempo.⁸⁴

1º Por el Destinatario:

a) Créditos Empresariales. Los cuales comprenden a los créditos comerciales, industriales, fomento, etc.

b) Créditos Familiares. Los cuales comprenden a los créditos personales de consumo, etc.

2º Por el tiempo:

a) Créditos a corto plazo. Son créditos menores o iguales a un año

b) Créditos a mediano plazo. Son créditos mayores a un año y menores o iguales a tres años.

c) Créditos a largo plazo. Son créditos mayores a tres años.

⁸⁴ BLACK, Tyrone, ob.cit., p., 121,122.

4.1.7.2. CRÉDITOS DE CONSUMO.

Debido a la creciente competencia que se viene dando en el Sistema Financiero y Bancario, el crédito de consumo se constituye en un servicio adicional que ocupa un lugar importante en la cartera de créditos del Banco Mercantil y de otras entidades financieras.

En términos más amplios, los préstamos de consumo incluyen tanto el crédito para el pago de cuotas, como el crédito que no se refiere a dichos pagos.

El crédito sin pago de cuotas es aquel que financia la entidad financiera a través de las tarjetas de crédito.

CAPITULO V

4.1. RELACION MARCO TEÓRICO MARCO PRÁCTICO

Es muy importante la estrecha relación que debe tener el Marco teórico con el marco práctico, ya que de lo contrario, no se justificará el haber desarrollado toda la teoría que supone respaldar la investigación.

Para cumplir este cometido, a continuación se explica las relaciones encontradas que son de mayor importancia, y que son reflejadas en un esquema de objetivos.

Podemos establecer las características principales del sistema financiero, en el que se tocan aspectos como el mercado financiero y las operaciones en el Banco Mercantil. En tal sentido el sistema financiero se convierte en el entorno de las entidades financieras como es el caso del Banco Mercantil que opera específicamente con créditos de consumo, y es por este motivo la relación que se tiene entre ambos puntos.

En el primer capítulo tratamos específicamente sobre la gestión de administración de créditos, estará directamente relacionada con, el análisis de la gestión crediticia del Banco Mercantil que opera con créditos de consumo. Esta relación va a permitir determinar la compatibilidad de las funciones administrativas, con la naturaleza de los créditos de consumo, y verificar si estas tareas son llevadas a cabo de forma eficiente.

Por otro lado, conceptos como la planificación, la administración de operaciones y el control, que forman parte de estos capítulos, serán la base para la respectiva propuesta al problema planteado, es por eso que se tiene una directa relación con la misma.

CAPITULO VI

6. MARCO PRACTICO

6.1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES⁸⁵

6.1.1. OBJETIVO

1. Analizar los objetivos organizacionales en materia de créditos.
2. Analizar la administración de operaciones financieras en entidades que operan con créditos de consumo.
3. Analizar la eficiencia en la administración, de créditos de Consumo y su impacto en la gestión, crediticia.
4. Analizar y evaluar factores específicos que intervienen en la Gestión Crediticia
5. Establecer las características del crédito de consumo desde la perspectiva de las entidades financieras que operan con este servicio.
6. Determinar las características del crédito de consumo.

6.1.2. VARIABLE

1. Créditos.
2. Créditos de consumo.

⁸⁵ Referencias: Gerentes de crédito; Oficiales de créditos; clientes de créditos de consumo.

3. Eficiencia en la Administración de Créditos de Consumo en el Banco Mercantil.
4. Gestión Crediticia en el Banco Mercantil.

6.1.3. SUBVARIABLE (CONTEXTO ECONOMICO DEL BANCO MERCANTIL)

- Participación en el mercado
- rentabilidad, Solvencia, Liquidez.
- Planificación Financiera.
- Planificación Crediticia
- Control Financiero.
- Control de Gestión Crediticio.
- Solvencia, Rentabilidad.
- Montos, Número de Personas
- Mora, Incobrables, rapidez
- Garantías.
- Riesgos.
- Costos.
- Seguimiento.
- Mora.
- Monto.
- Plazo.
- Interés.
- Destino de los recursos.

6.2. MEDIOS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.2.1. DETERMINACIÓN DE SUJETOS A INVESTIGAR.

Tomando en cuenta la problemática y el área en la que se enmarca la investigación, los sujetos a investigar son los siguientes:

- Gerente de Créditos.
- Administradores de Créditos u Oficiales de Crédito;
- Personas económicamente activas que conforman la cartera vigente de créditos de consumo en el Banco Mercantil.
- Cobranzas

6.3. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y LA VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Existe un grado de relación entre los objetivos planteados y los instrumentos de investigación elegidos, ya que la eficiencia en la administración de créditos de consumo, la organización, el control y las políticas, estarán a cargo exclusivamente de la Banca Personal del Banco Mercantil, planteándose así las estrategias para optimizar la recuperación de la Mora.

6.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN MATERIA DE CRÉDITOS

Objetivo: *Analizar los objetivos organizacionales en materia de créditos de consumo en el Banco Mercantil.*

Dado que los objetivos organizacionales, en cuanto a créditos, determinan el nivel de aspiración en la posición en el mercado para la entidad, si este se concentra demasiado en ciertos aspectos dejará de lado otros que bien podrían ser de vital importancia en la existencia de la empresa. En la presente Tesis se pretende tomar en cuenta la eficacia en la administración.

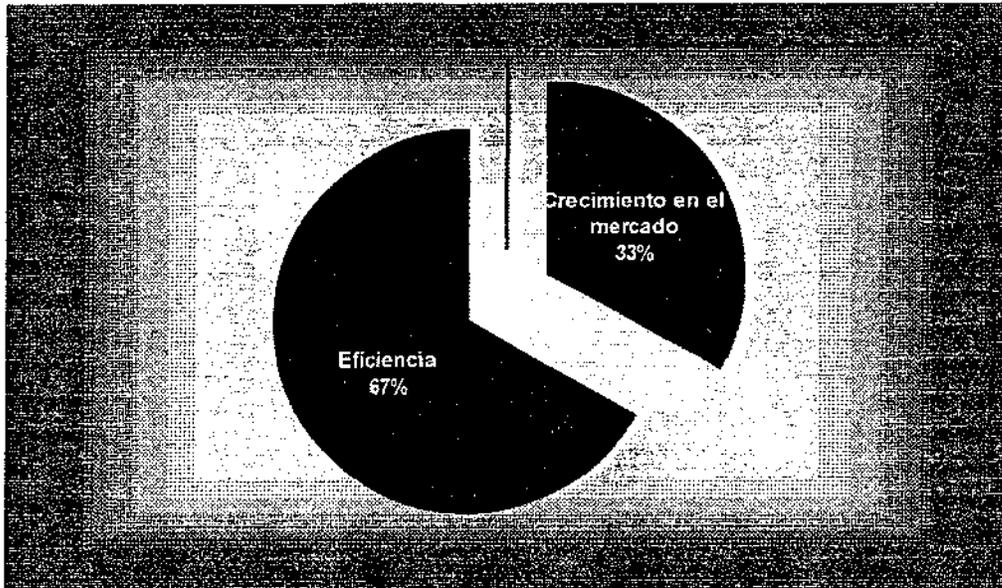
Por otro lado, los objetivos organizacionales, también reflejan el crecimiento del sector en el cual se enfoca, en el presente caso se trata del sector de créditos de consumo, por ejemplo si el objetivo fuera proporcionar mayores servicios, será por que el mercado como tal se está saturando, pero si el objetivo es simplemente mayor participación en el mercado entonces se trata de un mercado con posibilidades de ser mejor explotado, a través de mayor cantidad de servicios u otros cambios.

Además se puede ver a que parte de la organización se enfoca los objetivos, ya sea hacia adentro o hacia afuera; por ejemplo mayor eficiencia, esta dirigida hacia el interior de la organización.

En este sentido, al estudiar esta variable se pretendió investigar si los gerentes y oficiales de crédito enfocan los objetivos hacia adentro o afuera de la organización a continuación se pueden observar los respectivos cuadros de resumen.

6.5. EXPECTATIVAS EN EL MERCADO O EN LA EMPRESA

6.5.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SEGUN GERENTES DE CREDITO

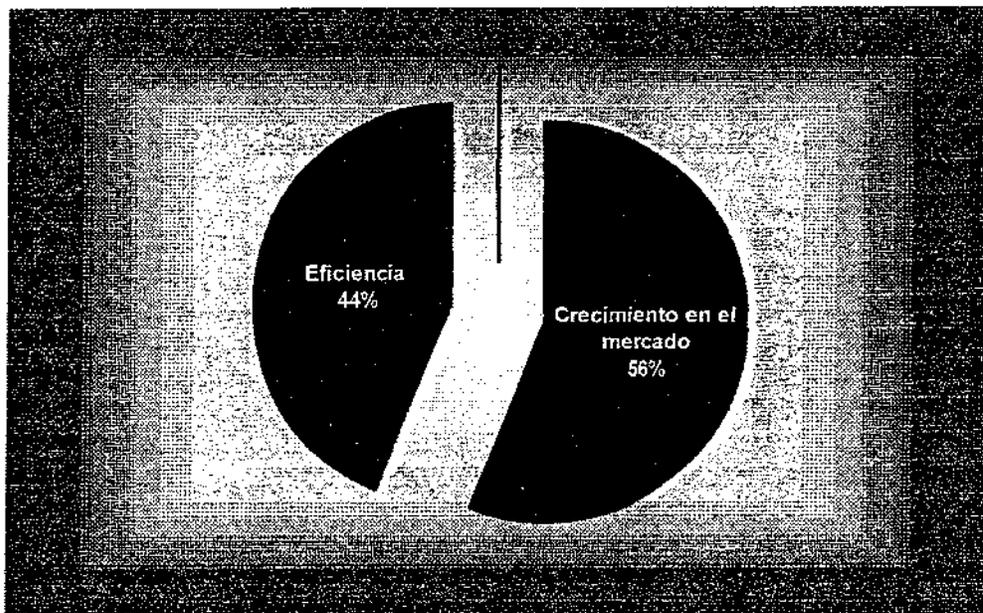


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a gerentes de crédito.

Se puede observar claramente que la mayor parte de los gerentes piensa que la mayor eficiencia hacia adentro es un punto clave como objetivo para la entidad, se debe aclarar que las opiniones fueron diversas.

De igual manera se trató las opiniones recogidas de los oficiales de crédito que en total sumaban 12 personas sujetos de estudio (Banca Personal – Banca Comercial). Estas sin embargo arrojaron un resultado algo distinto al anterior, pues se invirtió los puntos como se observa a continuación:

6.5.2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SEGUN OFICIALES DE CREDITO DEL BANCO MERCANTIL

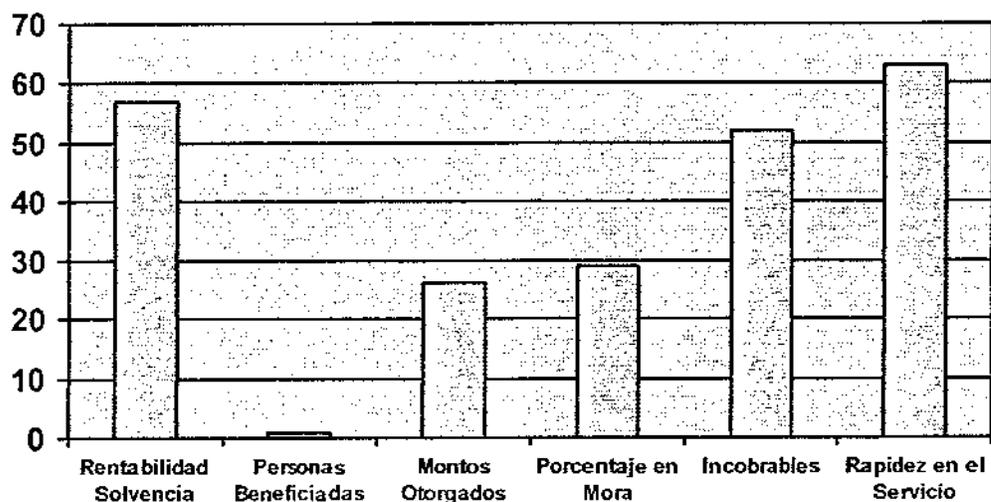


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Nótese que existen diferencias de opinión entre Oficiales de Crédito Y Gerentes, aspecto que puede ocasionar a largo plazo confusión en cuanto a qué parte del servicio o trabajo se deben concentrar, si en los clientes o en la eficiencia administrativa; De este modo mientras se ofrece, por ejemplo eficiencia en el servicio, algunos operarios por su parte se concentran en la reducción de costos de operación o la reducción del tiempo lo cual repercute en la satisfacción del cliente en cuanto al servicio.

Otra consecuencia es la insatisfacción de los propios operados en el trabajo que realizan al no ver su trabajo recompensado como se esperaba.

6.5.3. CALIFICACION DE PRIORIDADES



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Se les pidió a los oficiales de crédito que calificaran del uno al cuatro en orden de importancia, es decir 1 el más importante y 4 el de menor importancia en los parámetros de la medición de la eficiencia, los resultados que se presentan en el anterior gráfico son elocuentes, se observa una tendencia a la eficiencia, sin importar mucho el mercado en cuanto a número de beneficiarios.

Se debe recordar que la necesidad de mayor eficiencia viene de dos fuentes del interior de la empresa o del entorno, pues puede existir mucha competencia (tasas de interés, mejor atención al cliente, etc.), de elevados costos operativos, en este caso crediticios, esto se verá posteriormente.

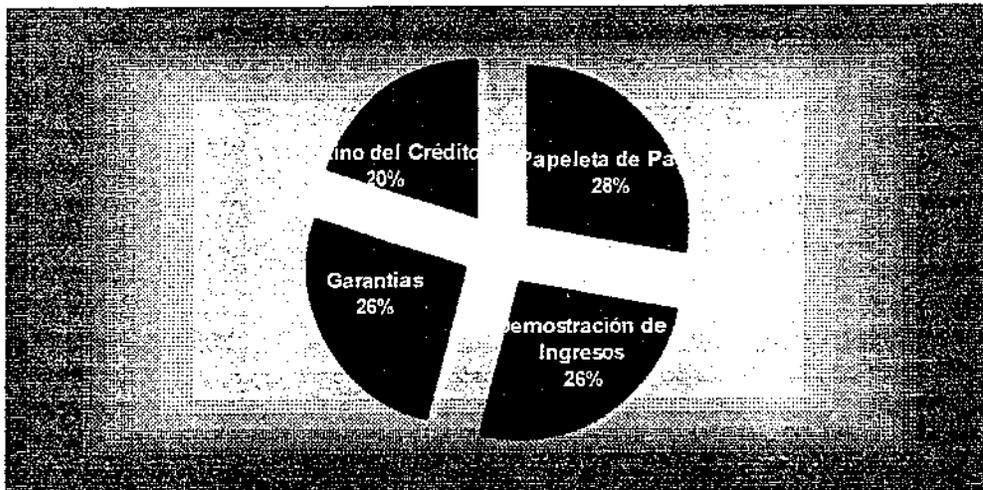
6.6. FACTORES ESPECÍFICOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN CREDITICIA

Objetivo: Analizar y evaluar factores específicos que intervienen en la Gestión Crediticia.

Se analizan en este acápite las garantías, los riesgos, costos, etc. que directa o indirectamente afectan la gestión crediticia.

6.6.1. GARANTÍAS

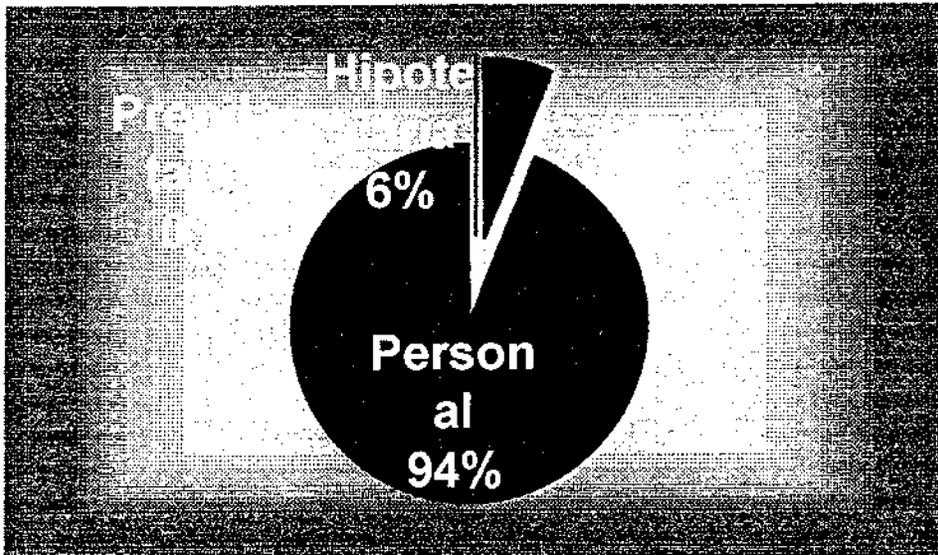
6.6.1. DOCUMENTACION NECESARIA PARA ACCEDER A UN CRÉDITO DE CONSUMO



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

En este punto es evidente el acuerdo sobre la documentación necesaria pues básicamente todas las entidades son homogéneas al respecto, con algunas mínimas diferencias que no son relevantes para la investigación.

6.6.1.2. GARANTÍAS PARA ACCEDER A CRÉDITOS DE CONSUMO



FUENTE: Elaboracion Propia

Al igual que el anterior gráfico se tiene una homogeneidad en las exigencias que se tiene en cuanto a las garantías para acceder a los créditos de consumo.

Todas las entidades y los oficiales, menos uno, contestó que las garantías personales / ⁸⁶ son suficiente requisito para el crédito requerido.

Esta es la característica básica del crédito de consumo ya que solamente se requiere de este tipo de garantía, pero el riesgo es mucho mayor que cualquier otro tipo de crédito que se ofrezca, ya que al tratarse de montos pequeños con poca información y requisitos, se puede perder dicho préstamo al considerar el costo de recuperación del mismo mayor al mismo monto prestado.

⁸⁶ / Esta garantía se refiere a la capacidad de pago del cliente

6.6.1.3. VARIACION DE LAS GARANTIAS CON LOS MONTOS DE PRÉSTAMO

Los montos prestados determinan el tipo de garantía requerido, pues no es lo mismo prestar 500\$ que 500.000\$, las garantías muchas veces exceden el doble del valor del préstamo requerido.

Además de la demora del trámite, cuanto mayor es el monto, mayor es el tiempo transcurrido entre la solicitud y el desembolso del préstamo.

Pero si hablamos de crédito de consumo las garantías son siempre personales compensando el riesgo asumido por este tipo de operaciones con el tipo de interés aplicado anualmente al préstamo que por cierto es mayor al tipo de interés del mercado en créditos convencionales.

6.6.1.4. TIEMPO PROMEDIO DE APROBACIÓN DE CRÉDITOS (días)

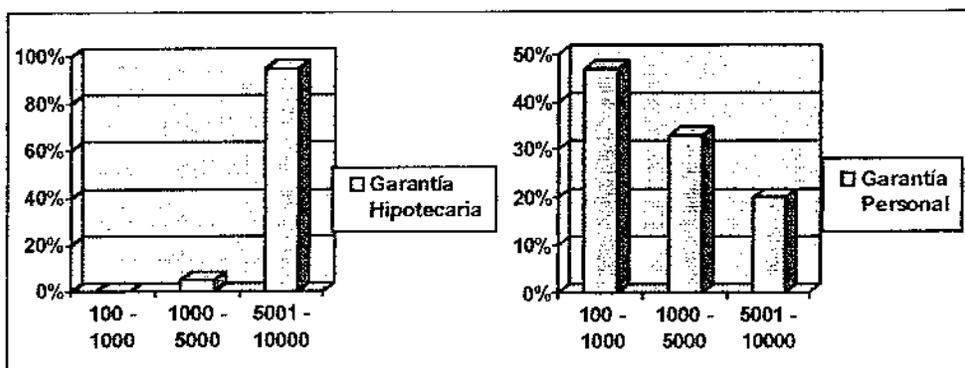
Se definieron estos aspectos con anterioridad pues es necesario definir claramente estos aspectos para el funcionamiento de las operaciones con crédito de consumo, de otro modo el trámite sería muy moroso y la atención al cliente se vería afectada lo que ocasionaría una disminución en la participación en el mercado y la gestión no sería favorable, menos eficiente administrativamente hablando.

Por otro lado la aprobación de créditos se centra especialmente en los 4 a 5 días, las excepciones sugieren mayores montos de dinero o verificación de

información muy dificultosa con relación a las garantías exigidas y presentadas por los clientes.

6.7. RIESGOS

6.7.1. GARANTÍAS EXIGIDAS SEGÚN EL MONTO



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Se debe aclarar que las garantías personales⁸⁶ son muy riesgosas y de difícil recuperación una vez entrados en mora como se comentó anteriormente, aunque se demuestren los ingresos personales como garantía.

La garantía hipotecaria se exige en este caso pues existen oficiales de crédito que operan tanto con créditos de consumo como con créditos convencionales y estos últimos observan a la garantía hipotecaria dentro de los requerimientos para acceder a créditos.

⁸⁶ Esta garantía se refiere a la capacidad de pago del cliente

Sin embargo los oficiales de crédito que se dedican solamente al crédito de consumo conocen que solamente una garantía personal es necesaria como requisito para acceder a este tipo de prestamos.

6.7.2. RESPONSABLES DE VERIFICACIÓN DE GARANTIAS

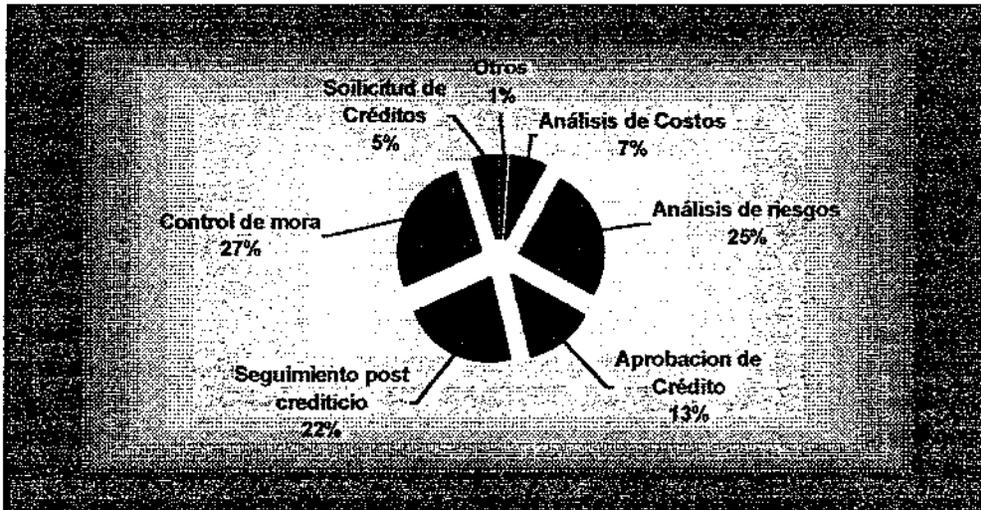
Al ser los créditos riesgosos se debería tener un sistema de verificación de garantías bastante eficiente, objetivo y ordenado pero esta función la realizan diferentes cargos como los analistas de sistemas, los gerentes generales, verificadores, etc. No existe unanimidad clara en cuanto a este punto, esto podría ocasionar mora en la cartera y posteriormente incobrables comprometiendo la estabilidad de toda la entidad y la recuperación de las colocaciones realizadas.

Los oficiales de crédito muchas veces se hallan con que no cuentan con una central de información de riesgos la cual de cuenta de la situación de los clientes en cuanto a sus obligaciones con otras entidades financieras lo cual perjudica aún mas la tarea de verificación de garantías.

6.8. COSTOS

Los costos representan un punto importante para los gerentes de crédito concentrando en ellos el control.

6.8.1. FUNCIONES DEL OFICIAL DE CRÉDITOS



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Solamente un 7% de los oficiales de crédito consideran y desempeñan la función de analistas de costos crediticios, esta función debería ser revisada y controlada por los gerentes de crédito, los cuales deben emitir normas y procedimientos de operación a fin de reducir los costos.

Las demás funciones representadas en el gráfico anterior son típicas de los oficiales de créditos, sin embargo la decisión de otorgación de crédito se extrae de las normas de evaluación de garantías e información del cliente que el gerente traza como procedimiento por tanto esta es una tarea rutinaria con problemas de verificación solamente.

El control en mora es consecuencia del análisis de riesgos rutinario como se explicó pero ambas tareas son de suma importancia para mantener una buena calidad de cartera.

6.9. SEGUIMIENTO

El seguimiento como función, tiene muy poca importancia para los gerentes de crédito cuando este aspecto asegura la recuperación de los créditos, y por tratarse de créditos menores los costos de recuperación de los mismos son muy altos con relación a los mismos créditos.

6.9.1. SEGUIMIENTO DE LOS CRÉDITOS SEGÚN OFICIALES DE CRÉDITO

Un buen número de oficiales no desempeña la función de seguimiento de los créditos, esto debido a que otros cargos lo realizan pero no está claramente definido pues algunos de los oficiales no la realizan siempre.

Este aspecto no es homogéneo entre los mismos oficiales del Banco Mercantil, lo que muestra un efecto de la no delimitación clara de tareas, objetivos a todo el personal.

Lo usual es que exista un encargado de verificación o que el mismo oficial la realice, pero el dejar esta tarea sin un responsable estable ni definido, es comprometer el crédito otorgado y al final la cartera como tal.

6.10. MORA

6.10.1. INTERVALO DE REALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Para la verificación de la mora es necesario tener un control de los créditos (seguimiento) mensualmente ya que generalmente las cuotas son mensuales, pero desembolsados en distintos días.

Así mismo la revisión de todos los créditos de manera global, debe ser realizado por lo menos semestralmente para así tener una idea cabal del estado general de la cartera, esto realizado por el gerente de crédito encargado del crédito de consumo.

En el Banco Mercantil se realiza con relativa normalidad esta tarea aunque, como ya se mencionó anteriormente, no existe una clara definición de los encargados de dicho seguimiento tanto a nivel individual como general de los créditos.

6.10.2. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO EN LA DISMINUCION DE LA MORA

Sí es importante, el seguimiento debería estar mas claramente establecido, en cuanto a funciones, responsables, etc.

Los principales problemas en cuanto a lo que representa la mora son la información de la misma no comunicada a todo el personal encargado del

seguimiento y la no-coordinación en lo que es el seguimiento como apoyo a la cartera.

Existen dos aspectos de mucha importancia, el seguimiento y la verificación de las garantías, como ya se ha visto se enfatiza bastante en la eficiencia pero no así en los procesos como tales, en el caso de la verificación de garantías debería estar asegurada, a través de la definición de un responsable de ejecutar dicha tarea.

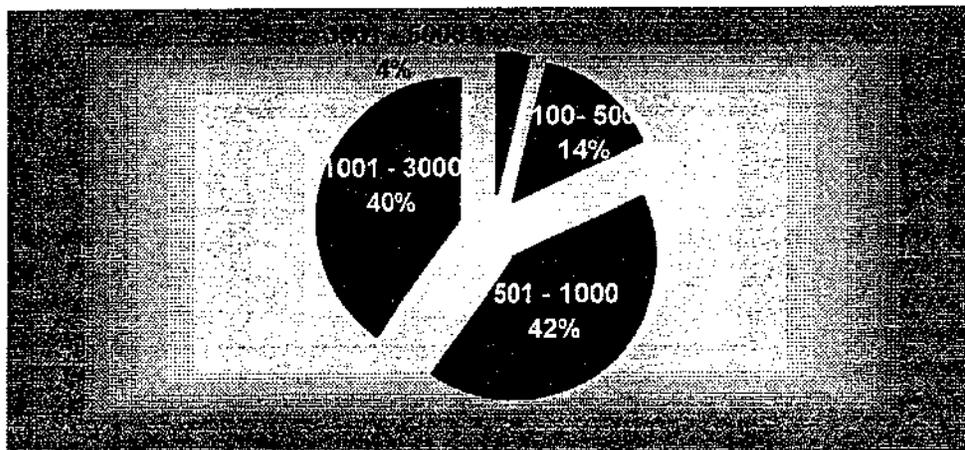
La secuencia de los procesos de la otorgación de créditos de consumo se ve truncada por la definición poco clara de responsabilidades de las diferentes tareas y funciones por lo que no se asegura una gestión crediticia favorable en dichos préstamos.

6.11. CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO DE CONSUMO

Objetivo: Establecer las características del crédito de consumo desde la perspectiva de que el Banco Mercantil opera con este crédito.

6.11.1. MONTO

6.11.1.1. CATEGORIA DE PRÉSTAMOS MAS COMUNMENTE OTORGADOS (EN DOLARES AMERICANOS)

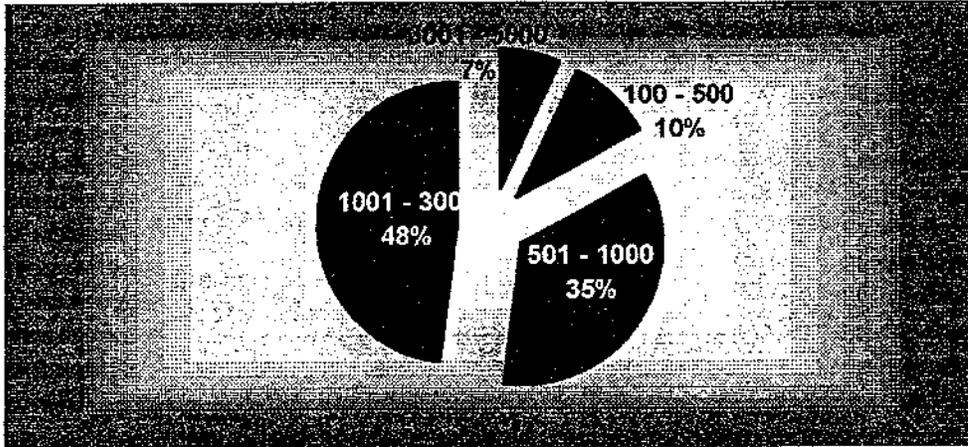


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Se puede apreciar que la categoría de créditos mas comunes es entre 501 y 3000 dólares americanos.

Tales créditos al entrar en mora, si es que lo hacen, tienen un porcentaje de costo de recuperación bastante elevado con respecto al préstamo, por lo que se debe tener especial cuidado en la verificación de garantías, información y seguimiento del mismo, de otro modo se puede poner en peligro la cartera en general haciendo muy complicada la recuperación.

6.11.1.2. CATEGORIA DE PRESTAMOS SOLICITADOS



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a clientes de crédito

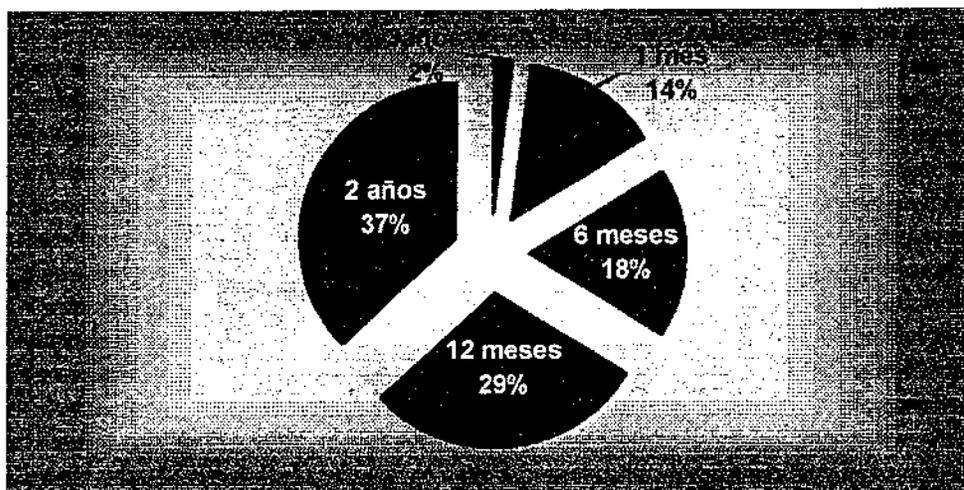
Los clientes generalmente prefieren préstamos, por las características de crédito de consumo, por la rapidez en la otorgación, los requisitos mínimos y otros aspectos, y los montos mas requeridos a opinión de los clientes están los rangos de 501 a 3000 Dólares americanos.

Generalmente los montos superiores a los 5000 dólares, por políticas bancarias son concedidos con hipoteca o prenda como garantía, pero el trámite es mucho más moroso y los requisitos para conseguir ellos mismos, en cuanto a garantías y documentos es mucho más exigente, aunque existen líneas de crédito especiales para comerciantes, pequeños empresarios, etc. que reducen en gran manera el tiempo y los requisitos para conceder el préstamo.

Sin embargo existe un buen porcentaje que en montos igualaría a los préstamos de 501 a 1000 dólares que es el de 3001 a 5000 dólares, pero un mínimo de clientes lo solicita.

6.12. PLAZO

6.12.1. TIEMPO DE CANCELACIÓN DEL CREDITO



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a oficiales de crédito

Los plazos de cancelación mas requeridos, como se observa en el gráfico anterior, fluctúan entre los 12 meses y 2 años, esto normalmente depende del monto otorgado. / ⁸⁷

Se observó que los créditos mas requeridos van desde los 501 a los 3000 dólares americanos esto explicaría de alguna manera los plazos de cancelación, expuestos específicamente en el punto anterior.

⁸⁷ / Las tablas de tiempo de cancelación que otorga el Banco Mercantil se encuentra en anexos.

6.13. INTERES

6.13.1. FACTORES QUE INFLUYEN MAS EN LA DETERMINACION DE LA TASA DE INTERÉS (OFICIALES Y GERENTES)

Se pueden ver diferencias entre la opiniones de los oficiales de crédito los gerentes, aunque concuerdan en que la mayor fuente de determinación de la tasa de interés es la política crediticia de la entidad, pero el mercado, a modo de ver de los oficiales, ocupa un segundo lugar haciendo al mercado un factor de preponderancia.

Considerando que el promedio de la tasa de interés es de 23.10% anual, es decir de 1.92% mensual, la recuperación de créditos reditúa un monto considerable en intereses que se explica por el riesgo que se corre en prestamos de este tipo.

Las tasas varían con dos aspectos, el plazo de cancelación y el monto de los mismos, ya que se tratan de préstamos menores pero que en gran cantidad suman un buen porcentaje de la cartera, que pueden comprometer a una entidad bancaria.

6.14. DESTINO DE LOS RECURSOS

Para el Banco Mercantil, respecto con operaciones de créditos de consumo, no es de gran preponderancia el destino de los recursos sino la veracidad de los documentos, el destino es un aspecto mas, pero no es muy determinante, a

comparación de entidades como las mutuales, que el destino debe ser acorde con la razón de la mutua.

En el caso de la Mutual la Primera, su razón es la construcción de viviendas, refacción, expansión, etc. por lo que se verifica primero el destino de los recursos antes de conceder el préstamo.

La opinión de los oficiales de crédito, es un tanto parecida a la de los gerentes debido a que los oficiales son los que tienen contacto con los clientes permitiendo conocer las principales razones de solicitud de créditos.

Este factor puede ser aprovechado para generar estrategias de mercado destinados a consumo específico, en viajes, compra de bienes específicos con paquetes especiales de crédito, abriendo así un nuevo servicio en créditos de consumo.

Las principales características del crédito de consumo son casi estándares no hay mucha diferencia entre todas las entidades y como la mayor parte de dichas entidades se dedican a los créditos corporativos y créditos de consumo, la operaciones de dichas entidades "están ganando sin ser eficientes".

6.15. PLANIFICACIÓN CREDITICIA

Los planes planteados deben estar cimentados en objetivos y premisas fundamentales, en el presente caso se pretende tener un crecimiento en el mercado, pero de acuerdo a los parámetros de elaboración de la prioridad tomada es la eficiencia sobre todo y no así la participación misma.

Este aspecto podría provocar serios problemas a largo plazo pues si bien existen estrategias (aunque algunos lo desconocen), la percepción para llegar al objetivo apunta a otro tipo de objetivos y no a los deseados.

6.15.1. CONTROL DE GESTIÓN DE CRÉDITO / SEGUIMIENTO

Se verifica que el seguimiento es poco tomado en cuenta en el enfoque de control ya que la importancia del seguimiento es muy grande para la disminución de la mora.

Esta contradicción hace que la función de seguimiento que es tan importante para la cartera, no sea encarada de la mejor manera, trayendo problemas en mora primeramente y posteriormente en la misma otorgación de créditos, al no tener medios de verificación de información.

6.16. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

6.16.1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN MATERIA DE CRÉDITOS

- La coordinación entre la percepción de los objetivos de la entidad entre gerentes y operarios no es unánime, aunque la tendencia se dirige a la eficiencia de las operaciones.
- Las actividades, planes y controles se centran en la mejora de la eficiencia hacia adentro de la entidad y no así al mercado.

Se puede detectar un problema de enfoque administrativo, ya que la alta gerencia no ha puesto el énfasis necesario en las diferentes áreas de la administración; desde el mercado, pasando por entidad financiera, hasta el mercado; es decir: Recoger información del mercado, tanto competencia, clientes, servicios, etc., pasando por la empresa, realizando las funciones de manera eficiente y eficaz, a través de instrumentos de control, costeo, planificación, etc., y volviendo al cliente para ofrecerle el servicio que necesita y como lo necesita.

6.16.2. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS DE CRÉDITO

- La unanimidad sobre la existencia de planificación financiera no es total.
- La definición de los responsables de las estrategias no está del todo claro.

- La comunicación de los planes y objetivos es un tanto deficiente por tanto no hay conocimiento cabal de los mismos en todas las áreas y niveles.
- El control se centra demasiado en los costos crediticios.

Los principales problemas son de comunicación de planes y objetivos a todas las áreas y niveles para mantener la unanimidad en los objetivos del servicio que se presta, de este modo algunas áreas tienen un enfoque hacia el mercado y otras hacia la eficiencia en los procesos, perdiendo la coordinación de los esfuerzos en la prestación de servicios.

6.16.3. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS DE CONSUMO

- Parámetros de eficiencia se centran en la rentabilidad y solvencia de la del Banco Mercantil, así como en los montos otorgados.

Un problema fundamental es la no definición de parámetros de medición de la eficiencia, por tanto no se tiene una idea cabal del nivel del servicio en créditos de consumo en términos de atención al cliente, solamente se conocen la eficiencia en costos, tiempos y montos otorgados. Los servicios y la satisfacción del cliente no son tomados en cuenta para la medición de la eficiencia, este problema se suscita a partir del enfoque gerencial que se tiene al definir los planes y estrategias los mismos que tienen una comunicación deficiente y que no son lo suficientemente enfocados al mercado.

6.16.4. FACTORES ESPECÍFICOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN CREDITICIA

- El promedio de aprobación más común en los créditos es de 4 a 5 días.
- El riesgo es bastante alto con cada crédito que se realiza pues es personal y de bajo monto.
- No existe acuerdo sobre los responsables de la verificación de garantías y seguimiento de créditos.
- No hay plena disponibilidad de información de, Cartera.
- Se tiene un pequeño margen sobre el cual poder ser más eficiente pues la mayor parte de dichos costos son trámites legales.

Existen dos aspectos de mucha importancia, el seguimiento y la verificación de las garantías, como ya se ha visto se enfatiza bastante en la eficiencia pero no así en los procesos como tales, en el caso de la verificación de garantías debería estar asegurada, a través de la definición de un responsable de ejecutar dicha tarea.

La secuencia de los procesos de la otorgación de créditos de consumo se ve truncada por la definición poco clara de responsabilidades de las diferentes tareas y funciones por lo que no se asegura una gestión crediticia favorable en dichos préstamos.

6.16.5. CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO DE CONSUMO

- La mayor parte de los créditos los se encuentran en el rango de los 501 a 3000 dólares americano lo que hace un tanto difícil la recuperación por los costos de los mismos.
- El tiempo mas común de cancelación de la deuda es de 12 meses a 2 años.

Las políticas crediticias son el determinante de la tasa de interés.

La mayor parte de los créditos de consumo están destinados a la compra de bienes y viajes, lo que representa una oportunidad desaprovechada.

Las principales características del crédito de consumo son casi estándares no hay mucha diferencia entre todas las entidades. En resumen, se debe concluir que existen una serie de problemas que si bien no tienen efectos graves a corto y mediano plazo, pueden comprometer la posición en el mercado de la entidad en el largo plazo.

En base estos resultados se plantearán las premisas fundamentales de la propuesta.

6.17. CONCLUSIONES GENERALES

Los problemas varían desde definición poco clara de objetivos, confusión de papeles en la organización (cargos) hasta problemas operativos como la comunicación y la utilidad de los informes entre los más importantes.

Aunque la comunicación y la coordinación no es un problema de carácter estratégico, es decir a nivel a gerencial, este aspecto repercute directamente sobre los resultados de la gestión cuando se trata de estrategias, planes y objetivos, pues al no tener unanimidad de estos aspectos las tareas más específicas, en las operaciones de este tipo de créditos se dispersan en diferentes objetivos; como en el caso presente, hacia la eficiencia, costos, clientes, etc. sin mantener un equilibrio en la administración de este tipo de créditos.

Se podrían solucionar cada uno de los problemas mejorando los sistemas de información, redefiniendo objetivos, redefiniendo papeles, pero cada uno tiene estrecha relación con los otros.

En el caso de los objetivos, al no ser definidos claramente o no comunicados, las estrategias tienden a ser confusas, sin embargo, según los resultados una parte importante los conoce y el resto tiende a crear diferencias en la interpretación de los mismos, haciendo que los esfuerzos se dispersen.

A lo anterior se suma la concentración de los controles, como parte de los costos crediticios, en la eficiencia al interior de la entidad, descuidando el

mercado. Si bien el control esta centrado en los costos, los mismos se descuidan cuando se tratan de las operaciones, como en el caso del seguimiento de créditos y la verificación de garantías; repercutiendo en el largo plazo y mediano plazo, en algunos casos, en la calidad de la cartera.

La cartera en mora, en un periodo hasta el balance del 1° de Febrero del 2002, demuestra que la cartera vencida disminuye a \$us. 9'132.77 (incluyendo créditos en bolivianos) que a sola diferencia de noviembre del 2001 era de 12'634.87 \$us pese a la diaria necesidad evidente en el país a acceder a un crédito, situación que hace que se mantenga o incremente la cartera total.

PRUEBA DE HIPOTESIS

Nº	VARIABLE	SUB VARIABLE	R	A	Datos que explican el comportamiento de la variable
1	Objetivos organizacionales en materia de créditos	Participación en el mercado			El consenso en la orientación de los objetivos hacia el mercado no es unánime. Las perspectivas de diversificación en los servicios en las líneas de créditos son escasas.
		Rentabilidad, solvencia y liquidez			Se considera la rentabilidad, la solvencia y liquidez como medio importante de verificación de el estado de la entidad con relación a sus objetivos
2	Administración de operaciones financieras de créditos de consumo	Planificación Financiera			El consenso sobre la existencia de planificación financiera no es unánime. Existe confusión sobre los responsables de las estrategias financieras
		Planificación Crediticia			El consenso sobre la existencia de planificación crediticia no es unánime. Existe confusión sobre los responsables de las estrategias crediticias. La comunicación de planes y objetivos no es fluida y existen confusiones.
		Control de la gestión crediticia			El enfoque del control se concentra demasiado en los costos crediticios.
3	Eficiencia en la administración de créditos de consumo	Parámetros de medición de eficiencia			Existen contradicciones sobre los parámetros más indicados y representativos.
4	Factores específicos que intervienen en la gestión crediticia	Garantías			En cuanto a las operaciones está claramente definido y existe acuerdo.
		Riesgos			Los responsables de la verificación de información y garantías no están claramente definidos. La información de cartera no es de plena disponibilidad.
		Costos			Está claramente definido por la ley aunque no se prestan datos para la planificación, el control y la ejecución.
		Seguimiento			No existe claro acuerdo sobre la responsabilidad del seguimiento de los créditos
		Mora			El control de la mora y la existencia de mora en la cartera no es muy relevante
5	Características del crédito de consumo	Monto			El monto promedio es muy bajo y el riesgo aumenta cuando no se puede recuperar y por la cantidad de préstamos se hace más riesgoso todavía
		Plazo			El plazo es lo suficientemente largo para comprometer la cartera en caso de mora de varios clientes
		Interés			Las políticas crediticias son las principales responsables de la determinación de la tasa de interés, esta política considera generalmente todas las demás variables
		Destino de recursos			Existe un desaprovechamiento de oportunidades de explotación del mercado pues existen determinados destinos más comunes

Fuente: Elaboración propia

Referencias: R se rechaza la Hipótesis

A se acepta la Hipótesis

En el cuadro precedente se muestra que el 67% de las variables de la investigación, que tienen por objeto el análisis de 5 áreas de la administración y gestión de créditos de consumo, muestran que no existen condiciones para la optimización de la siguiente es aceptada.

"Los actuales mecanismos de entidades financieras que operan con el crédito de consumo ocasionan deficiencias en la gestión de estas líneas de crédito."

CAPITULO VII

7. GESTION PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE LA MORA DE CREDITOS DE CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL.

Existen básicamente dos actividades, la colocación y la captación de recursos, la presente propuesta está enfocada a la colocación, la cual tiene diferentes productos financieros ofertados en el mercado, uno de los cuales se constituye en los créditos y mas específicamente los de consumo, cuyas características principales ya fueron detalladas en el marco teórico y práctico

Por otro lado las políticas bancarias destinadas a este tipo de créditos, claramente denotan una concentración en lo que es la eficiencia de los procesos, descuidando muchas veces otros aspectos y perdiendo de este modo oportunidades valiosas de mejora de la eficiencia, en especial en los mercados potenciales.

Estos y muchos más puntos que fueron tocados al detalle en el marco práctico, sirven como fundamento o base para desarrollar un instrumento administrativo capaz de responder alas necesidades administrativas provocadas por esos problemas.

El instrumento debe ser capaz de conciliar los aspectos de eficiencia en el mercado y al interior del Banco Mercantil, buscando informar al ejecutivo de los cambios existentes y así poder posibilitar medios para responder a los mismos.

A continuación se plantea un enfoque general adoptado para poder hacer frente a los problemas encontrados en el marco práctico, luego se presentará el esquema general de la propuesta y el desarrollo de la misma, operacionalizando de este modo los problemas encontrados en el estudio de campo y por último se arribará a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el siguiente cuadro se desarrolla una relación entre los efectos, causas y las soluciones que la propuesta pretende dar:

7.1. MATRIZ CAUSA – EFECTO - SOLUCIÓN

Problema	Causa	Efecto	Solución
El consenso en la orientación de los objetivos hacia el mercado no es unánime. Las perspectivas de diversificación en los servicios en las líneas de crédito son escasas	Las entidades concentran demasiado sus esfuerzos en la eficiencia hacia dentro	Se han descuidado otras áreas importantes como el mercado y el servicio	Adoptar un enfoque que considere detalles de la empresa en la eficiencia de procesos y personal como la del mercado enmarcado por aspectos de planificación, control, sistema y organización como soporte.
Se considera la rentabilidad, la solvencia y liquidez como medio importante de verificación del estado de la entidad con relación a sus objetivos	Al concentrarse en los procesos y su eficiencia no se toma en cuenta otros aspectos para evaluar la entidad.	La información y datos del mercado no son tomados en cuenta en la evaluación de la entidad	Tomar en cuenta otro tipo de información para evaluar el estado de la entidad, como participación del mercado, costo del servicio, desempeño del personal.
El consenso sobre la existencia de planificación financiera no es unánime. Existe confusión sobre los responsables de las estrategias financieras.	No hay una clara definición o comunicación de papeles y planes.	Los procesos como tales no son lo suficientemente eficientes.	Definir de funciones globales en la organización para la otorgación de créditos de consumo, con el apoyo de un sistema de información y control.
El consenso sobre la existencia de planificación crediticia no es unánime, existe confusión sobre los responsables de las estrategias crediticias.	La comunicación de planes y objetivos no es fluida y existen confusiones.	Los procesos como tales no son lo suficientemente eficientes.	Adoptar la estructura y los sistemas en sus responsabilidades y funciones.
El enfoque del control se concentrara demasiado en los costos crediticios.	La concentración en los procesos produce mucha importancia a los costos administrativos	La visión de eficiencia se ha reducido a los costos y gastos	Considerar como una parte del control sobre los procesos
Los responsables de la verificación de información y garantías no están claramente definidos. La información de cartera no es de plena disponibilidad.	La comunicación de planes y objetivos no es fluida y existen confusiones.	Los procesos crediticios no son lo suficientemente eficientes. No se conocen con exactitud los procesos que provocan mayores costos y retardo.	Identificar a cada etapa de la otorgación de créditos, lo cual asegura también un mejor manejo de la información.
El monto promedio es muy bajo y el riesgo aumenta cuando no se puede recuperar	La naturaleza de los créditos de consumo hace que el riesgo aumente	Se debe tener especial cuidado en la administración de créditos de consumo.	Tener en cuenta que cada proceso se hace más eficiente el resultado es también acorde con esta característica.
El plazo es lo suficientemente largo para comprometer la cartera en caso de mora de varios clientes	El control sobre estos créditos no asegura la estabilidad de la cartera.	La cartera de créditos de consumo puede quedar calificada como muy riesgosa.	Asegurar cada parte del proceso por separado y como un todo se asegura el resultado que en última instancia es la cartera
Existe un desaprovechamiento de oportunidades de explotación del mercado pues existen determinados destinos más comunes.	No se a tomado muy en cuenta el mercado y sus necesidades para mejorar la posición de la entidad	El crecimiento en el mercado podría ser mayor al que se tiene.	Tomar en cuenta la totalidad de los aspectos para asegurar la eficiencia total de los mecanismos administrativos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.2. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA PROPUESTA

7.2.1. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

De acuerdo al planteamiento del problema. el objetivo principal es:

“Desarrollar una mejor administración que cuente con los mecanismos adecuados que permita incrementar la eficiencia en la gestión crediticia de esta línea de créditos en el Banco Mercantil”

El entorno de funcionamiento es el departamento de La Paz.

7.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- Proporcionar un medio de control sobre los procesos de otorgación de créditos de consumo.
- Proporcionar bases para la planificación de créditos de consumo.
- Posibilitar la detección de debilidades del personal y desempeño orientado a la eficiencia al interior del banco y al mercado.
- Desarrollar medios que aseguren la eficiencia sobre los procesos administrativos involucrados en la gestión crediticia de créditos de consumo como la planificación y el control.

7.2.3. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances se definen por su actividad:

- Planificación de créditos
- Otorgación de créditos de consumo.
- Procesos y personal.

Son limitaciones porque no abarcará todos los procesos que trabajen con créditos de consumo.

No pretendo dar soluciones específicas a la totalidad mas bien entregar bases para ejercer las funciones de control y planificación, principalmente información para tal efecto.

Un ejemplo sería si existen deficiencias en la preparación de informes en la verificación (la cual es una tarea dentro el proceso de otorgación de créditos), entonces con estas gestión doy a conocer a los responsables del personal y al ejecutivo, pero no entregará soluciones, de este modo los mecanismos administrativos en la otorgación de créditos de consumo serán mas eficientes.

7.2.4. PREMISAS Y DEMANDAS

La premisa fundamental es la de asegurar la eficiencia, los procesos involucrados en la otorgación de créditos de consumo en el Banco Mercantil como la planificación y el control, capturar información del medio ambiente y del interior para fines de planificación para posteriormente realizar evaluaciones y controles sobre dichos procesos.

De este modo las demandas se resumen en:

a) Aceptación del enfoque

Este punto se refiere a que toda la organización, en este caso el Banco Mercantil, que opera con créditos de consumo, debe reconocer la necesidad de contar con un instrumento capaz de hacer mas eficientes los procesos y no solamente tratar con algunos aspectos de manera aislada sino integral.

b) Capacidad gerencial

Para que la gestión crediticia tenga un efecto directo sobre la actividad de otorgación de créditos es necesario que el ejecutivo y el personal medio puedan estar capacitados para poder tomar la información y desarrollar alternativas de acción acordes a la información.

Las alternativas de solución deben estar enfocadas a los diferentes procesos de la otorgación créditos de consumo desde la solicitud hasta el desembolso, y como servicio desde la necesidad del cliente hasta la creación y adecuación de las ofertas financieras, por lo tanto los encargados de la planificación deberán tener experiencia en estas áreas.

c) Automatización del manejo de la información

Es necesario también tener en cuenta que la información deberá estar lo mas estructurada posible de modo que pueda ser manejada por el sistema automático controlado por computadoras.

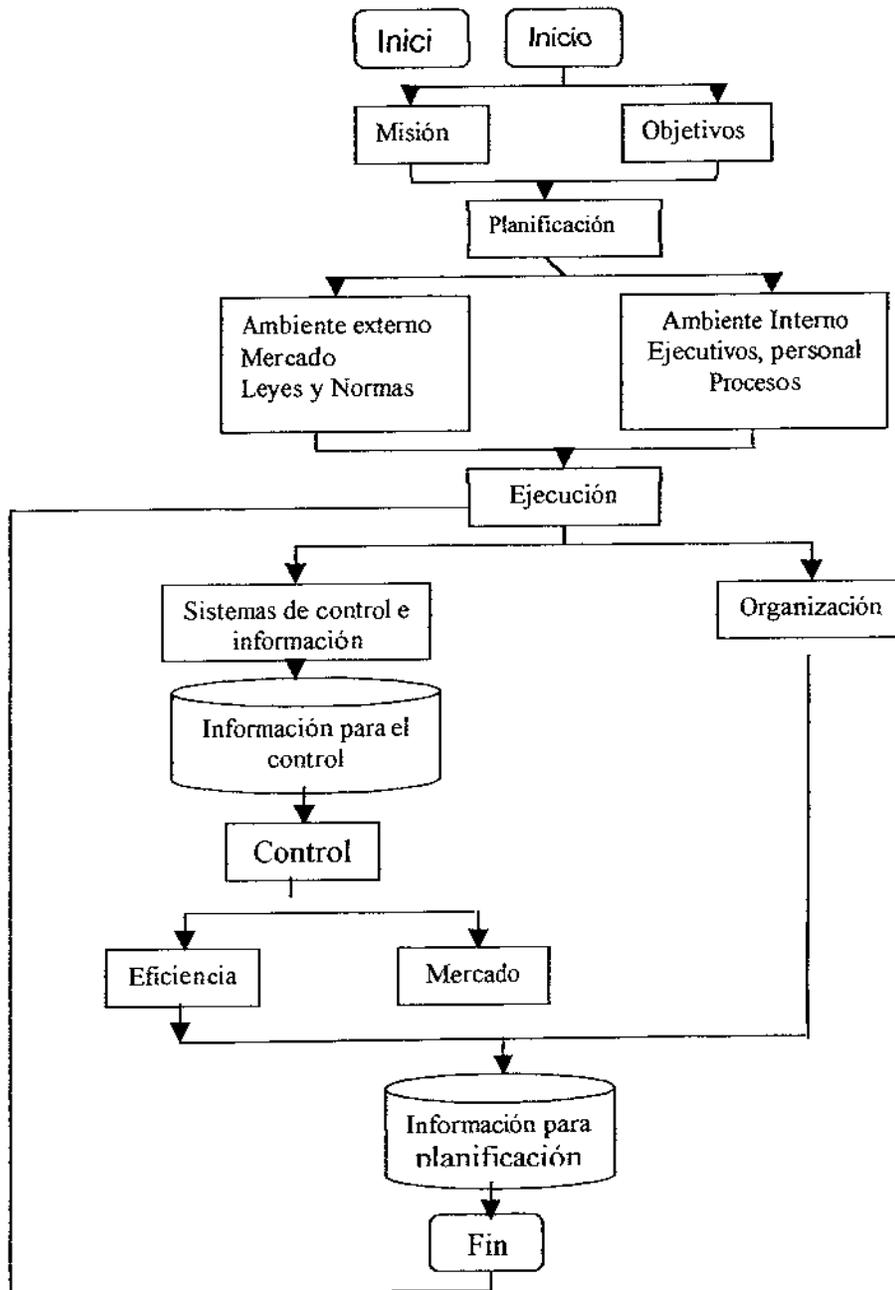
La información de las diferentes áreas deben ser cargadas al sistema para su disponibilidad inmediata para propósitos de planificación y control.

Los elementos indispensables para el manejo automático de la información, son básicamente los requerimientos de una red conectada a todos los procesos de la otorgación de créditos de consumo, capturando en cada tarea los datos necesarios.

La información manejada así es más fácil de estructurar para la toma de decisiones, en informes a requerimiento del ejecutivo, es decir cuando lo requieran.

7.3. ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA

7.3.1. INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN CREDITICIA DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO EN EL BANCO MERCANTIL

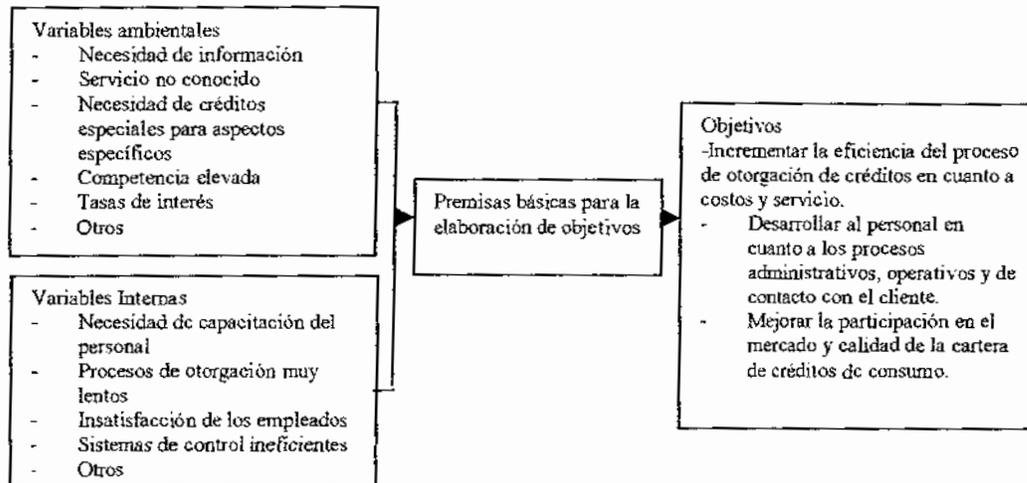


Lo que se busca es hacer más eficientes los mecanismos administrativos a través de la inversión en la planificación, el control y el manejo de la información, sobre los procesos de otorgación de créditos, el personal y el mercado, de los cuales se recogen datos de costos, recursos, desempeño y niveles de participación en el mercado.

Mi propuesta comienza en la etapa de planificación del cual se extractan datos del medio ambiente interno y externo, luego se tiene la ejecución respaldada por la organización y elaboración de sistemas de apoyo a la planificación y el control de acuerdo al proceso de otorgación de créditos de consumo y por último se realiza el control sobre la ejecución.

La gestión cuenta con los elementos de planificación, ejecución y control, la primera y la última están representadas en mi propuesta, pero la de ejecución está representada por el soporte al proyecto el cual es la organización y los sistemas como apoyo a las funciones de planificación y control.

7.3.2. PROCESO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los objetivos que resultan de la aplicación del esquema anterior son entonces:

- Incrementar la eficiencia del proceso de otorgación de créditos en cuanto a costos y servicio.
- Desarrollar el personal en cuanto a los procesos administrativos y de contacto con el cliente.
- Mejorar la participación en el mercado y calidad de la cartera de créditos de consumo.

Estos tres objetivos globales se refieren fundamentalmente en las áreas clave para el desarrollo en general.

Cada uno de los cuales direccionan las políticas orientadas ahora todas las áreas y no solamente a la eficiencia en los procesos.

Si se operacionaliza aún mas los objetivos se pueden llegar al siguiente nivel, el cual depende de cada entidad en particular:

- Incrementar la eficiencia del proceso de otorgación de créditos en cuanto a costos y servicio.
 - Definir las actividades clave de costo elevado
 - Disminuir el costo de dichas actividades sin comprometer la calidad del trabajo.
- Desarrollar al personal en cuanto a los procesos administrativos, operativos y de contacto con el cliente.
 - Diferenciar al personal entre personal de contacto y otros
 - Definir áreas de trabajo y servicio con deficiencias en el personal
 - Realizar la capacitación y desarrollo en actividades claves
- Mejorar la participación en el mercado y calidad de la cartera de créditos de consumo.
 - Relevar información de mercado en cuanto a preferencias de los clientes
 - Desarrollar productos financieros como ofertas para satisfacer de mejor manera al cliente en función al objetivo anterior

- Revisar el servicio en cuanto a su calidad y tiempo

El análisis del crédito es de contacto con el cliente por lo que éste debe ser capacitado en ese sentido en las siguientes áreas:

- Técnicas de atención al cliente
- Rapidez en el servicio
- Presentación personal
- Ambiente de atención

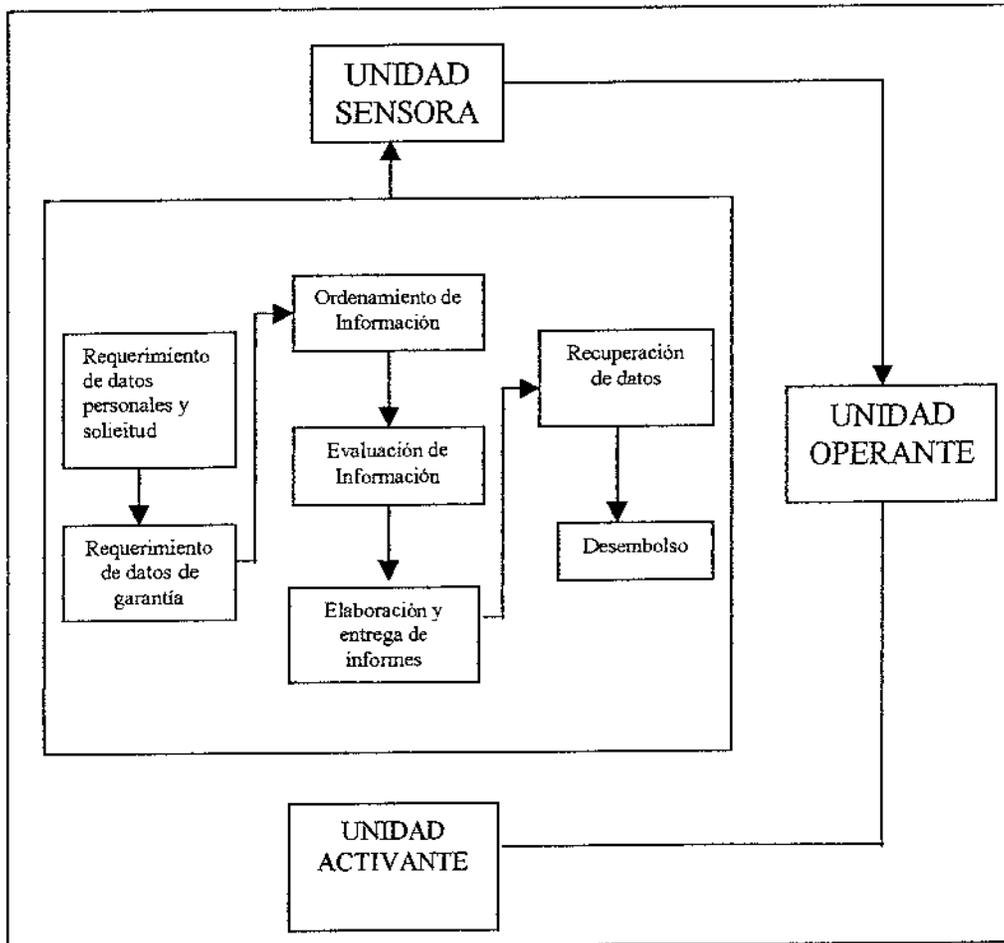
En el mercado existen tendencias de acceder a un crédito de consumo para la compra de bienes como las computadoras o para viajes, por lo que sería interesante crear algún producto financiero enfocado a este tipo de créditos.

Para el caso de la mora y la calidad de la cartera, éste normalmente se ha realizado en las entidades pero es necesario detectar las necesidades más comunes por ejemplo se ha detectado que la mayor parte de los créditos de consumo fluctúan entre los 501 y 3000 dólares americanos pero dentro de este rango se debe definir el rango más importante para asignar algún tratamiento especial en el servicio.

7.3.3. PROCESOS

Los procesos a continuación descritos forman parte de la entrada de la propuesta como la salida, cada unidad de los procesos deberá generar información.

7.3.3.1. PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS



FUENTE ELABORACION PROPIA, "DESCRIPCION DE UN SISTEMA DE OTORGACION DE CREDITOS

El esquema anterior describe el proceso de otorgación de créditos del cual se rescata la información que sirve como entrada a la propuesta; es necesario recordar que cada elemento es susceptible de captura de información.

La unidad sensora y la activante actúan directamente sobre todas las actividades del proceso y envían los datos a la unidad operante.

En el primer elemento se tiene el requerimiento de datos y de solicitud, esto se refiere a la solicitud que un cliente hace los datos son:

- Monto de solicitud
- Destino del monto
- Datos Personales
- Fecha

El segundo dato requiere datos de las garantías que son de carácter personal.

- Demostración de Ingresos
- Facturas de Servicios Básicos
- Otros Datos

Hasta este punto, está la atención de solicitudes, posteriormente viene la fase de verificación de datos. Se procede al ordenamiento de la información recogida en la primera fase de acuerdo a requerimientos de normas del Banco Mercantil.

Posteriormente se realiza la verificación de los datos de la garantía y datos personales, normalmente este proceso es bastante moroso. Luego se elaboran los informes dando a conocer si el solicitante ha cumplido con los requisitos y puede acceder a un crédito o no, dicha información se transfiere al sistema financiero - contable.

Luego se recupera estos datos en caja y se desembolsa al cliente el monto que ha solicitado.

7.3.3.2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CRÉDITOS

Otro proceso importante en la otorgación de créditos de consumo, es la de seguimiento y evaluación de créditos, pero éste no se realiza a nivel individual sino a nivel general.

Al igual que en el anterior cuadro la unidad sensora y la activante recoge y entregan datos pertinentes al desempeño de las áreas del proceso.

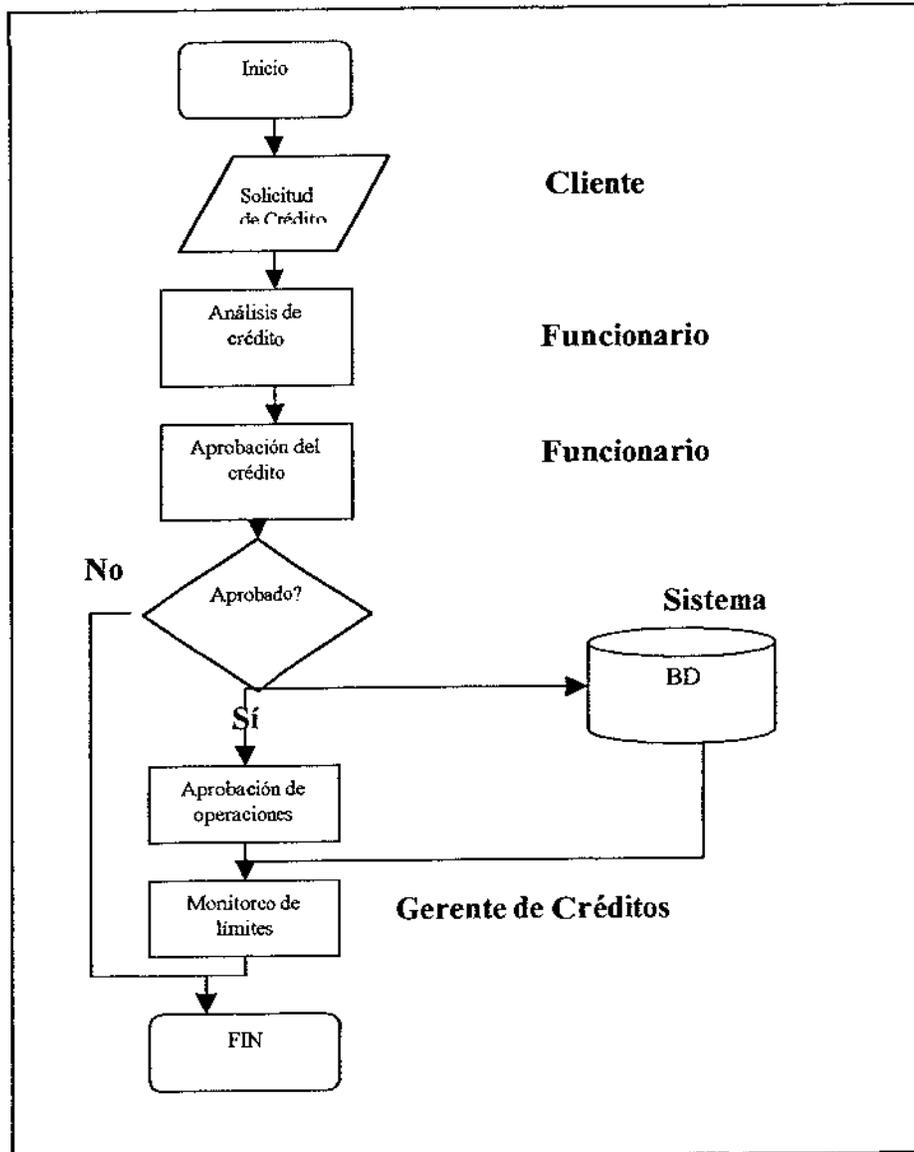
7.3.4. PERSONAL

Existen básicamente tres niveles en la organización de las entidades financieras dedicadas a la otorgación de créditos de consumo o relacionadas a la misma.

- Gerencia de créditos de consumo
- Oficial de créditos
 - Promotor de créditos

- Staff de créditos

7.3.5. ETAPA DE EJECUCIÓN FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGACION DE CREDITOS DE CONSUMO



FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A MORENO MUÑOZ PRICE WATER HOUSE, SEMINARIO DE ACB COSTING, 1996, S/N.

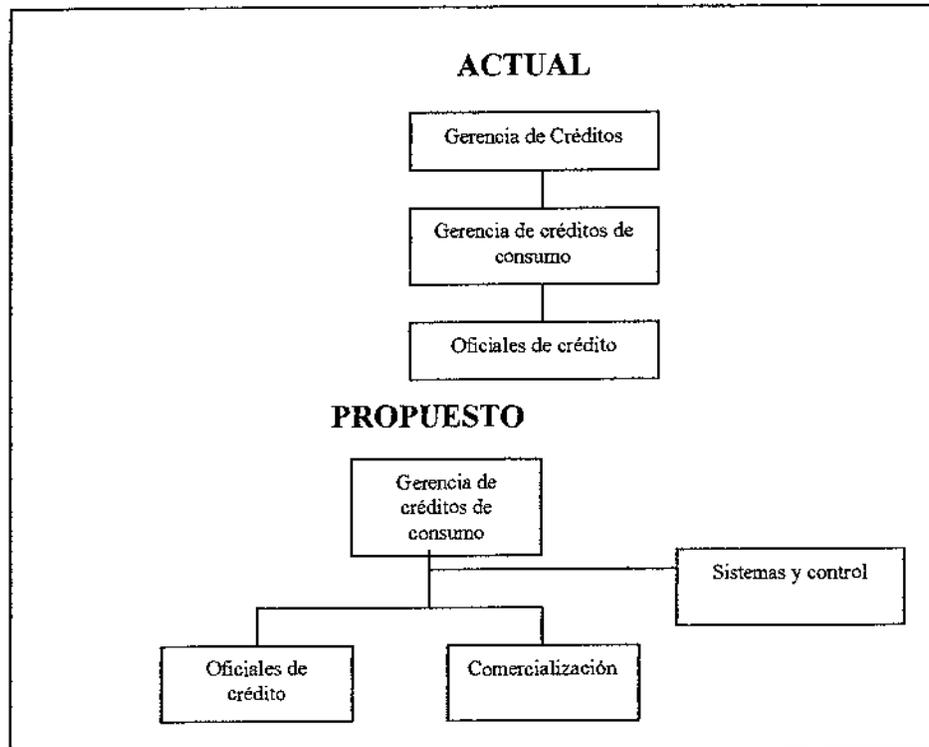
Del anterior esquema no se ha modificado el proceso como tal pero si se han transformado ciertas áreas de responsabilidad y autoridad en cuanto a organización y se ha reforzado con un sistema de control e información para apoyar la planificación. La organización asegura la definición de funciones y responsabilidades proporcionando un soporte para la propuesta en cuanto a la realización de las actividades y tareas.

Los sistemas hacen mas fluida también la comunicación y el control y proporcionan la retroalimentación para todo el proyecto.

7.3.6. ORGANIZACIÓN

La organización necesaria para este tipo de control requiere de las siguientes unidades:

ETAPA DE EJECUCIÓN ORGANIZACION ACTUAL VS PROPUESTA



FUENTE: Elaboración Propia

7.3.6.1. GERENCIA DE CRÉDITOS DE CONSUMO

Las funciones tradicionales de la unidad se amplían a la elaboración de alternativas de acción en el mercado y el control de costos, recursos y personal de la unidad de créditos de consumo tanto en su oficialía de crédito como en la parte de comercialización.

El gerente de créditos entonces es el responsable por la eficiencia en las unidades de comercialización y oficialía de créditos tanto en los procesos como en el personal.

El gerente se encarga de generar políticas y objetivos de mercado, de eficiencia en los procesos y para el personal por lo tanto es el responsable de generar parámetros de control.

7.3.6.2. OFICIALIA DE CRÉDITOS

Sus funciones se mantienen en las tradicionales solamente ésta recibe y es la que percibe directamente las modificaciones de las políticas y del sistema de control e información.

7.3.6.3. COMERCIALIZACIÓN

En esta unidad se generan los datos del mercado las tendencias, los productos financieros o paquetes, la operacionalización de las políticas y objetivos para el mercado y las traducen en alternativas prácticas.

7.3.6.4. SISTEMAS Y CONTROL

Dentro del proyecto de control se tocaron ciertas unidades, las cuales son contempladas en este staff de apoyo, sistemas y control representa a la unidad sensora, que recoge los datos de los procesos, del personal y del mercado.

7.3.7. CONSIDERACIONES FINALES DE LA PROPUESTA

Se han tomado aspectos muy específicos dentro los procesos de la otorgación de créditos de consumo para poder luego describir la estructura del modelo que asegura si es encarado con todas sus premisas y demandas, la mejora de la

eficiencia en los mecanismos administrativos que fueron tomados como planificación y control sobre todo.

Un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta, es el hecho de que se asumió a la parte del mercado como un proceso mas de la otorgación de créditos, para que los mismos tengan esa capacidad de respuesta al entorno como parte de la eficiencia del Banco Mercantil.

Los resultados, en este sentido, reflejarán el desempeño del proyecto haciéndose evidentes las mejoras, tanto por el lado del mercado representado por el cliente como para la empresa.

Por otro lado el enfoque debe asumir una estrategia general, ya sea de diferenciación en el servicio, en el costo o en los clientes, dejando así cada plan, con parámetros acordes con los requerimientos de cada estrategia.

CAPITULO VIII

8.1. CONCLUSIONES FINALES

Bajo una economía de mercado, se dio la participación de los entes económicos, como lo son los participantes del sistema financiero, los cuales, de una u otra manera se constituyen en los principales intermediarios en el manejo de los capitales, inversiones y préstamos. En el último tiempo se dio un fenómeno, considerando la estabilidad económica en general, que es la democratización de los créditos, a través de los Créditos de Consumo.

Este tipo de créditos ha cumplido la tarea de cubrir una escala de necesidades distinta a la que cubría la banca empresa o banca tradicional, pero debido a su naturaleza, ésta se constituye en altamente riesgosa.

Es así, que el riesgo debe ser compensado con la eficiencia de la entidad financiera (Banco Mercantil) por un lado, y por el otro, por el mismo cliente traducido en mayores intereses. En el primer caso, las entidades financieras han enfatizado sus objetivos y políticas en la eficiencia administrativa, automatizando procesos, teniendo gran manejo de información, etc., pero descuidando aspectos fundamentales como el mismo mercado.

Es evidente que uno de los sectores mas privilegiados con el uso de la tecnología, es la banca, ya que cuenta con sistemas automáticos para la atención a los clientes sin embargo, el uso de tecnología solamente se ha concentrado tan solo en el registro y procesamiento de operaciones, dando

como resultado eficientes sistemas contables y financieros, pero por el otro lado, se ha descuidado el control sobre los procesos y el personal, dando como resultado altos costos administrativos, a esto se suma la no-existencia de algún tipo de instrumento administrativo capaz de capturar información para la planificación relevante cuyo objetivo es hacer mas eficiente cada proceso.

La gestión en créditos de consumo arroja buenos resultados, aunque éstos, podrían ser mucho mejores, existiendo factores como los estudiados en la investigación de campo, que impiden un mejor desempeño en la gestión.

Otros aspectos, como el mercado de créditos de consumo, recién están tomando cierta importancia dentro de los planes estratégicos de las entidades bancarias y no bancarias dedicadas a esta actividad, lo que ha llevado al sector, a la pérdida de la explotación de un mercado potencial.

En resumen, una solución para cada problema, simplemente estaría resolviendo un aspecto a partir del cual surgiría otro. Se hace necesario entonces, contar con algún instrumento capaz de conciliar cada problema con una solución común, pues el enfoque administrativo que actualmente se maneja, no esta diseñado para enfrentar el mercado, las oportunidades, etc.

Al presentar los resultados de la investigación de campo y sus conclusiones, se ha visto que las entidades financieras que operan con créditos de consumo, cuentan con instrumentos de control, planificación y atención al cliente, pero que se han descuidado aspectos de importancia que aseguren un nivel estable

de eficiencia, tanto en las operaciones, como en los costos, detalles "clave", como el seguimiento, la verificación de garantías, comunicación de planes, que a corto plazo no tienen consecuencias muy remarcables, pero que en el largo plazo podrían comprometer la posición financiera del Banco Mercantil.

Como muestran los resultados, existe una tendencia a valorar el mercado, los clientes, sus necesidades, etc., pero siguiendo esta línea, se advierte el poco interés en tomar en cuenta al mercado, como principal parámetro para formular políticas y bases de mejora y diversificación de este tipo de servicios financieros, perdiendo de este modo, una gran oportunidad de crecimiento en la participación del mercado.

Se puede rescatar entonces, la afirmación del experto analista financiero Jorge Torrez, que al referirse a la eficiencia en la banca, dice: "Hasta ahora los bancos ganan sin ser eficientes" ⁸⁸ en consecuencia si bien las utilidades son importantes, la ineficiencia se convierte en un aspecto implícito en la administración de los diferentes servicios financieros; la posibilidad de incrementar los márgenes de utilidad, está basada en mejorar esta eficiencia tanto hacia adentro de la entidad como hacia el mercado, estableciendo un equilibrio entre ambos aspectos.

⁸⁸ / Matutino "LA RAZON", del jueves 13 de marzo de 1997, separata económica "B", p. 7.

8.1. APOORTE AL PROBLEMA

Si bien el sector bancario, es uno de los mejores desarrollados en cuanto a sistemas y manejo de información, es irónico destacar la falencia de instrumentos capaces de detectar exactamente los puntos en los cuales se debe mejorar la eficiencia. De este modo se llega a la propuesta de la presente investigación, que objetiviza el control, concentrándose en los procesos por actividades, y en el personal en cuanto a su desempeño; de este modo, se pueden conocer las tareas exactas, donde existen problemas, ya sean de costos, tiempo, o personal.

8.1.2. APOORTE A LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

En cuanto a la ciencia administrativa, el principal aporte de la presente investigación, radica en la solución de un problema detectado en el ámbito de la administración financiera, que relaciona la función de control con el incremento de la eficiencia en los procesos y con el personal.

8.1.3. APOORTE AL PAÍS

Dicha solución, brinda luces, al país en el que la banca tiene costos administrativos altos, a mejorar el control sobre los procesos, porque abre una brecha a nuevos instrumentos que capturen información de costos, tiempos, etc. por cada actividad en la intermediación financiera y especialmente en la colocación de créditos.

La presente investigación y propuesta pretende ser un instrumento objetivo y sistemático que apoye a la planificación y aplicación de medidas correctivas.

Bibliografía.

- Seminario Organizado por PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001). Tendencias Internacionales en la Administración del Riesgo para las entidades. La Paz Bolivia.
- Trigo Loubière. Regulación y Supervisión Bancaria en el manejo y Previsión de Crisi Financieras. Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
- Marshall Enrique y Jorge. La Medición del Sistema Financiero. Post – Grado de Economía, ILADES – Georgetown University.
- Méndez Álvarez Carlos. Metodología: Guia para elaboración diseños de investigación en Ciencias Económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill, Bogotá. 1988.
- Rodríguez Francisco J., Barrios Irina y Fuentes Maria Teresa. Introducción a la Metodología de las investigaciones Sociales. Edit. Política. Habana. 1994.
- Sierra Bravo Restituto. Tesis Doctorales. Paraninfo. Madrid. 1996.
- Bannock Graham, Baxter R. E. Y Rees Ray. Diccionario de Economía. Edit. Trillas. México. 1998.
- Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. 1998.
- Peres Rosales Manuel. Diccionario de Administración. Edit. San Marcos. Lima. 1998.
- Gomez Ortiz. Gerencia Financiera. Ed Mc Graw Hill, Bogotá Colombia. 1994.
- Karlson, Jhon. La Dirección Moderna. Ed. Deusto. 1982.
- Bolten. Administración Financiera. México. 1990.
- Cole, Robert. Administración del Crédito a las Empresas y al Consumidor. México. 1987.
- Campos, Luis Alberto. Decisiones en Crédito Bancario. Argentina 1988.

- Topa, Leticia. La Gestión de Créditos. Ed Buenos Aires Argentina. 1983.
- Consultores de Mc Graw Hill. Administración Moderna. 1986.
- Basaure, Pedro. El Crédito Comercial. Ed. Los Amigos del Libro, La Paz Bolivia. 1984.
- Gambini, Amedeo. Economía Crediticia. Torino. 1982.
- Rivas Gomez, Victor. El crédito en los Bancos Comerciales. Ed. Aríta. Lima Perú. 1987.
- Dickinson, J.E. Lewis. Planificación, Inversión y Control. Ed. Deusto S.A. España. 1989.
- Kitchen, Richard. El Financiamiento en los países de Desarrollo. Ed. Cemía México. 1990.
- Crosse, Howard. Administración Bancaria. Ed. Prenticehall Tercera Edición. México 1980.
- Channon, Derek F. Marketing Y Dirección Estratégica en la Banca. España Ed. Días de Santos. 1990.
- Camacho Ugarte, Efraín. Fondos Financieros Privados, Alternativa para el Financiamiento de la Pequeña y MicroEmpresa. IBBE, La Paz Bolivia. 1995.
- Gitman, Lawrance. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Hada México. 1980.
- Martínez Abascal, Eduardo. Futuros y Opciones en la Gestión de Carteras. Ed. Mc Graw Hill, España. 1993.
- Carrasquilla a. Causas Y Efectos De Las Crisi Bancarias en América Latina. Revista de Análisis Vol. 1 N° 2 Banco Central de Bolivia.
- LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS N° 1488, La Paz-Bolivia.
- Circular N° 283 de la Super Intendencia de Bancos y Entidades Financieras. Reglamento para Operaciones den crédito de Consumo.

- Circular N° 291 de la Super Intendencia de Bancos y Entidades Financieras. Reglamento sobre evaluación y calificación de Cartera de Créditos.
- Memoria 1989 – 2001 d la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
- Nina Osvaldo. Determinantes Microeconómicos de la Tas de Interés. Instituto de Investigación Socio – Económicas. La Paz Bolivia.

ANEXOS

ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ECONOMIA
LA PAZ – BOLIVIA

ENTREVISTA DIRIGIDA A OFICIALES DE CREDITO y GERENTES DE CREDITO TOTALMENTE CONFIDENCIAL POR RESTRICCIONES INSTITUCIONALES

Existe alguna estrategia en lo que se refiere a la administración de operaciones de crédito de consumo?

- a) Si
- b) No

Cuales son los objetivos en materia de organización en su entidad financiera?

- a) Si
- b) No

Cree usted que existe eficiencia en la Gestión Crediticia?

- a) Si
- b) No

¿Quiénes son los responsables de elaborar esta estrategia crediticia?

- a) Gerente General
- b) Gerente de Crédito
- c) Administrador de Crédito
- d) Oficial de Crédito

Indiquen por orden de importancia de 1 a 5 los factores crediticios que requieren de un mayor control en la gestión crediticia.

- a) Riesgo
- b) Costo crediticio
- c) Mora
- d) Seguimiento
- e) Otros

¿Cuáles son las características de un crédito de consumo?

.....
.....

¿Quiénes toman la decisión en la otorgación de un crédito?

.....
.....

Que modalidades de crédito de consumo ofrecen esta entidad financiera?

- a) Viajes
- c) Educación
- d) Salud
- e) Otros

La fijación de tasas de interés esta determinada por alguno de los siguientes factores?

- a) Oferta de crédito
- b) Demanda de crédito
- c) Políticas crediticias
- d) Mercado
- e) Otros

¿Qué aspectos toman en cuenta en la planificación de esta línea de crédito?

- a) Monto del crédito
- b) Competencia
- c) Tasas de Interés
- d) Destino de los recursos
- e) Dtros

¿Con qué frecuencia se realiza el proceso de planificación de los créditos de consumo?

- a) Cada vez
- b) Cada semestre
- c) Cada dos años
- d) Más de dos años

¿Quiénes evalúan los resultados de los objetivos de la planificación?

- a) Gerentes
- b) Oficiales de crédito
- c) Todos

Considera usted que alguno de los objetivos en materia de colocaciones en la actualidad podría ser alguno de los que se enuncian a continuación?

- a) Rentabilidad
- b) Proteger participación en el mercado
- c) Eficiencia en la gestión crediticia

¿Qué área se ocupa de verificar el estado de las garantías de los créditos otorgados?

.....
.....

Se realiza un seguimiento post crediticio?

- a) Si
- c) No

¿Qué cargo tiene el encargado de realizar la gestión crediticia?

.....
.....

El seguimiento que se realiza contribuye a reducir los índices de mora?

- a) Si
- b) No

Comentario:

.....
.....
.....

Gracias!!



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

La Paz, 1° de octubre de 1990
CIRCULAR SB/ 127/90

Señores

P r e s e n t e

REF: CREDITOS EN MORA

Señores:

Sirvanse tomar nota que esta Superintendencia, en uso de las atribuciones que le confiere la Ley General de Bancos y su Estatuto Orgánico, ha dispuesto el siguiente tratamiento para los créditos en mora:

1. Todo crédito será considerado "Vencido" al primer día después de su vencimiento, debiendo ser transferido contablemente a la cuenta de "Cartera Vencida". Asimismo, al día siguiente del vencimiento de una cuota de un crédito contratado a más de una fecha de vencimiento, el saldo deudor total de la operación se considerará como "Vencido" y pasado a la cuenta "Cartera Vencida" de acuerdo al Manual de Cuentas.
2. Todo crédito será considerado "En Ejecución" al trigésimo primer día después de su vencimiento, debiendo ser transferido, contablemente de "Cartera Vencida", a la cuenta de "Cartera en Ejecución".
3. Los vencimientos posteriores de un crédito contratado a más de una fecha, después de liquidada la cuota vencida, podrán reingresar a "Cartera Vigente", siempre y cuando el deudor demuestre fehacientemente ante la(s) autoridad(es) crediticia(s) del Banco, que no se



SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

2

encuentra afectado económica y financieramente, a punto de poner en riesgo la recuperabilidad del crédito.

4. Las acciones judiciales respecto de un crédito vencido deberán ser iniciadas a más tardar hasta el sexagésimo día de vencido el crédito.

Los casos particulares, que justifiquen plenamente la no iniciación de las acciones judiciales, deberán ser obligatoriamente autorizados por el Directorio del Banco y comunicados a esta Superintendencia, conjuntamente con la información contable mensual, con el siguiente formato:

- a) Nombre del deudor.
 - b) Monto del crédito.
 - c) Edad de la mora.
 - d) Motivo de exoneración de la ejecución, y
 - e) Fecha de sesión de Directorio respectiva.
5. Entre los días 25 y 30 de cada mes, los abogados encargados de las acciones judiciales deberán presentar al Banco un informe detallado de la situación o estado en que se encuentra cada crédito en Ejecución.

Este informe deberá ser analizado por la(s) autoridad(es) crediticia(s) del Banco, quien(es) determinará(n) las providencias inmediatas a tomar, velándose para que el proceso judicial no sufra interrupciones o demoras en su curso.

Los informes mensuales de los abogados, una vez cumplidas las providencias que se hagan necesarias, deberán ser archivados en Carpeta Especial, en orden cronológico, la misma que será requerida por los representantes de esta Superintendencia en inspecciones o visitas específicas.

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

3

Se tomará en cuenta que:

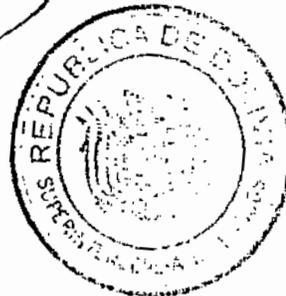
- a) Las demoras o interrupciones en los procesos de cobranza judicial que causen perjuicio al Banco, causados por actitud negligente e intencional comprobadas, harán pasible a los responsables a las sanciones de ley.
 - b) La Superintendencia podrá sugerir al Banco, la sustitución de su(s) abogado(s), al comprobarse errores procesales en la tramitación de las acciones judiciales a su cargo.
6. Los deudores del sistema financiero en la cuenta "Cartera en Ejecución" y los que hayan tenido créditos castigados, no podrán recibir nuevos créditos de instituciones que forman parte del sistema financiero nacional hasta que hayan cancelado o regularizado el crédito. La entidad que otorgue nuevos créditos sin observar lo dispuesto en este numeral, deberá previsionarlos en un cien por ciento (100%); y no se contabilizarán intereses devengados por estos créditos.

La Superintendencia de Bancos emitirá mensualmente un listado en diskettes de los Deudores en Ejecución.

7. La presente Circular será de aplicación a partir del 16 de octubre de 1990, con el listado al mes de septiembre de 1990.
8. La presente Circular sustituye la Circular N° 152/10/63 de 30/10/63 de la Superintendencia de Bancos que queda sin efecto y modifica en su parte pertinente el Manual de Cuentas en actual vigencia.

Atentamente.


M.C. Luis del Río Chávez
Superintendente de Bancos



RR/mcg

Informe Interno

A : Gerencia Oficina La Paz

Ref : Revisión periódica de operaciones nuevas de Crédito de consumo correspondientes al periodo enero a marzo del 2000.

Sucursal La Paz

A. Presentación

En cumplimiento del programa de trabajo elaborado por el Departamento de Auditoria Interna se efectuó la revisión periódica de saldos y operaciones nuevas de Crédito de consumo por muestreo correspondiente al periodo comprendido entre el 03.01.00 al 24.04.00.

Nuestro trabajo estuvo orientado a evaluar el grado de cumplimiento de normas internas, externas y Manuales de procedimientos en vigencia relacionados con los procesos operativos de Cartera - crédito de consumo.

B. Observaciones

Como resultado del examen practicado por el Departamento de Auditoria Interna surgieron las siguientes observaciones:

1. A la fecha el sector de crédito de consumo no cuenta con Manuales de procedimientos que establezcan los procesos, controles y funciones que deben realizar en ese sector.
2. Se pudo evidenciar la carencia de alguna documentación mínima requerida por el Banco y la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, tales como la certificación de la verificación domiciliaria, certificados de trabajo, fotocopias de cédulas de identidad y otros. (Ver Anexo)

C. Recomendaciones

1. El Departamento de Organización y Métodos debe elaborar los Manuales de procedimientos específicos para el área de crédito de consumo.
2. Todas las carpetas de antecedentes crediticios de los clientes deben contener toda la documentación mínima requerida por el Banco y exigida por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.
3. Los formularios de descargo de documentación deben estar debidamente llenados y con el visto bueno de revisión del responsable de efectuar este trabajo.
4. Todas las actas de reconocimiento de firmas deben estar debidamente llenados al constituirse documentos jurídico válido en caso de una eventual contingencia legal.
5. Deben fortalecerse los mecanismos de control respecto a la revisión de la documentación de soporte pre-aprobación del crédito.
6. La información reportada por el módulo de cartera – crédito de consumo debe ser íntegra y contener todos los datos referentes a las costas judiciales y honorarios abogados de los créditos en ejecución.
7. Considerando que el encargado de cobranzas es un funcionario eventual en la Institución y tomando en cuenta el alto riesgo que involucra este tipo de cobranzas (ejecución) debe dejar de ponerse en práctica esta forma coercitiva de cobro y utilizarse los medios jurídicos que el caso aconseje.
8. Es menester la instalación de una terminal adicional con el objetivo de mejorar la productividad de cada empleado de tarjetas de crédito y crédito de consumo involucrado en estas labores de consulta.
9. Todos los files del personal de promotores de crédito de consumo deben estar disponibles para su revisión en todo momento.

10. A objeto de fortalecer el control de asistencia a la brevedad posible debe dotarse de relojes marcadores.
11. Debe fortalecerse el control respecto al archivo de documentos en las carpetas de antecedentes crediticios de los clientes.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

La Paz, 2 de mayo de 2000
cc: Dep Aud Int. (2)



... con Super Fácil del Banco Mercantil S.A.

**Para obtener un crédito de
Sus. 1.000.- a Sus. 2.500.-**

- Un garante personal
- C.I. vigente del solicitante, conyuge y garante.
- Certificado de trabajo original con sello de su empresa , mínimo 1 año de antigüedad.
- Última boleta de pago del solicitante y garante.
- Uno de los dos solicitante o garante debe demostrar ser propietario de un bien inmueble (casa terreno o departamento) esto como referencia, **NO ES GARANTIA HIPOTECARIA.**
- Sueldo mínimo líquido pagable de, Sus. 450.- o su equivalente en Bs. Libre de toda deuda.

**Para obtener un crédito de
Sus. 2.501.- a Sus. 5.000.-**

- Dos garantes personales
- C.I. vigente del solicitante, conyuge y garantes.
- Certificado de trabajo original con sello de su empresa , mínimo 1 año de antigüedad.
- Última boleta de pago del solicitante y garantes.
- Uno de los tres solicitante o garantes debe demostrar ser propietario de un bien inmueble (casa terreno o departamento) esto como referencia, **NO ES GARANTIA HIPOTECARIA.**
- Sueldo mínimo líquido pagable de, Sus. 800.- o su equivalente en Bs. Libre de toda deuda.

Independientes: presentar CEDULA DE IDENTIDAD - R.U.C. TRES ULTIMAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS (IVA - IT) FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LOS 6 MESES PASADOS Y LOS PROXIMOS 6 MESES elaborado y firmado por un contador.

MONTO	6 MESES	12 MESES	18 MESES	24 MESES	30 MESES	36 MESES
1000	177.52	93.59	65.73			
1500	266.28	140.39	98.59	77.82		
2000	355.05	187.19	131.46	103.76	87.27	
2500	443.81	233.99	164.32	129.70	109.08	95.48
3000	532.57	280.78	197.19	155.63	130.90	114.57
3500	621.33	327.58	230.05	181.57	152.72	133.67
4000	710.09	374.38	262.92	207.51	174.53	152.76
4500	798.85	421.17	295.78	233.45	196.35	171.86
5000	887.62	467.97	328.65	259.39	218.17	190.95

CONSULTAS AL SR. AL TELEFONO 2315131 de Hrs. 8:30am a 9:30am por las tardes Hrs. 14:30pm a 15:30pm o CELULAR 7200-1977 todo el día.



BANCO MERCANTIL S.A.

CARTERA EN MORA Y EJECUCION POR OFICIAL DE CREDITOS

Expresado en miles de Dolares Americanos

OFICIAL	CARTERA VENCIDA 2001		CARTERA EJECUCION 2001		CARTERA VENCIDA 2002		CARTERA EJECUCION 2002		CARTERA VENCIDA DEL 28 DE ENERO AL 1 DE FEBRERO 2002						DIF. DIARIA CARTERA VENCIDA
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	L	M	M	J	V	V	
C.B.	158.80	837.95	0.00	886.74	126.15	886.74	218.92	886.74	218.92	241.17	235.92	126.15	137.90	11.75	
F.L.	4,364.41	1,422.30	2,684.41	3,694.36	636.12	3,694.36	860.82	3,694.36	860.82	652.69	652.69	636.12	636.12	0.00	
C.V.	136.81	216.23	145.21	213.86	313.79	213.86	262.42	213.86	262.42	255.25	315.18	313.79	323.29	9.50	
E.V.	18.26	201.68	44.20	291.53	250.79	291.53	252.44	291.53	252.44	246.34	271.65	250.79	242.10	-8.69	
F.S.	192.87	291.53	33.25	331.84	197.74	331.84	212.22	331.84	212.22	250.38	200.02	197.74	193.30	-4.44	
G.S.	140.46	246.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
I.Z.	148.28	168.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
G.B.	52.80	313.78	70.41	302.60	134.88	302.60	449.40	302.60	449.40	396.53	240.16	134.68	230.75	96.08	
J.C.Q.	116.81	891.48	64.61	1,453.03	191.90	1,453.03	456.61	1,453.03	456.61	377.20	315.96	191.90	137.63	-54.28	
L.D.	1,131.06	607.42	86.65	329.74	138.08	329.74	374.76	329.74	374.76	401.28	344.80	138.06	156.71	17.65	
M.E.	137.29	61.33	208.61	4,538.46	237.38	4,538.46	769.28	4,538.46	769.28	664.61	630.98	237.38	237.38	0.00	
M.Q.	5,731.48	3,934.30	4,856.39	320.89	93.21	320.89	4,857.53	320.89	4,857.53	3,933.48	4,039.37	93.21	93.21	0.00	
M.U.	20.78	161.17	25.80	328.07	111.31	328.07	197.56	328.07	197.56	212.15	144.26	111.31	179.82	68.31	
R.D.	69.98	85.26	91.90	354.83	135.89	354.83	207.27	354.83	207.27	194.35	173.80	135.89	133.18	-2.71	
J.Z.	0.00	2,419.34	0.00	0.00	6,565.75	0.00	6,750.75	0.00	6,750.75	6,750.75	6,565.75	6,565.75	6,565.75	0.00	
M.G.	214.78	1,426.45	34.50	1,426.45	0.00	1,426.45	229.84	1,426.45	229.84	451.40	301.93	0.00	116.50	116.50	
TOTAL	12,634.87	13,284.92	8,346.94	14,472.41	9,132.77	14,472.41	16,099.81	14,472.41	16,099.81	15,027.56	14,432.47	9,132.77	9,382.43	249.66	
SUBGERENCIA	11,737.81	10,709.09	7,870.56	12,328.78	7,796.67	12,328.78	14,061.90	12,328.78	14,061.90	13,095.36	12,771.44	7,796.67	7,942.58		
SUBGERENCIA	567.38	2,068.07	296.92	1,638.23	824.57	1,638.23	1,563.27	1,638.23	1,563.27	1,426.56	1,145.83	824.57	923.27		
GERENCIA ELA	329.68	507.76	178.46	505.40	511.53	505.40	474.64	505.40	474.64	505.63	515.19	511.53	516.59		
TARJE.	139.97	590.70	72.05	592.82	112.76	592.82	72.05	592.82	72.05	72.05	72.05	112.78	112.76		
CONS.	36.61	214.92	47.47	220.83	81.93	220.83	107.77	220.83	107.77	101.68	92.50	81.93	90.07		
A.G.	16.50	16.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50	18.50		
TOTAL	176.56	824.13	119.53	832.15	194.69	825.59	179.82	825.59	179.82	173.73	164.55	194.69	202.83		
AVANCES	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60	80.60		
DEUD*GAR.	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00		
TOTAL	12,811.45	14,209.64	8,465.47	15,405.15	9,327.46	15,396.59	16,279.64	15,396.59	16,279.64	15,201.29	14,597.02	9,327.46	9,585.26	249.66	

BANCO MERCANTIL S.A.

CARTERA EN MORA Y EJECUCION POR OFICIAL DE CREDITOS

Expresado en miles de Dolares Americanos



OFICIAL	CARTERA VENCIDA JUNIO		CARTERA EJECUCION JUNIO		CARTERA VENCIDA JULIO		CARTERA EJECUCION JULIO		CARTERA VENCIDA AGOSTO		CARTERA EJECUCION AGOSTO		CARTERA VENCIDA DEL 27 DE SEPTIEMBRE AL 1 DE OCTUBRE DE 2001				DIF. DIARIA CARTERA VENCIDA
	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JUNIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	AGOSTO	AGOSTO	M	M	J	V	L		
C.B.	196.06	692.20	315.62	692.20	305.86	722.03	514.96	514.96	514.96	438.90	178.62	244.07	65.44				
F.L.	0.00	1,857.60	25.37	1,857.42	2,930.27	1,857.30	7,448.96	7,219.56	3,041.56	2,930.27	2,930.27	2,930.27	0.00				
C.V.	204.51	162.65	223.54	298.37	110.49	186.81	128.67	254.29	284.29	115.28	100.92	-14.36					
F.S.	256.31	73.52	140.57	261.08	45.50	309.19	30.73	30.73	62.14	32.53	179.28	146.76					
G.B.	67.21	333.73	49.31	352.58	5.50	347.46	137.87	84.47	96.84	63.27	45.31	-17.97					
G.S.	124.07	124.43	84.03	157.07	80.72	196.69	73.64	205.02	193.72	137.81	211.44	73.63					
I.Z.	55.70	199.30	51.50	199.30	92.13	199.30	201.27	241.53	110.54	22.35	43.51	21.16					
J.C.Q.	107.30	839.15	126.50	839.15	94.78	891.48	220.63	252.74	162.05	98.58	126.02	27.44					
L.D.	171.70	267.34	237.03	368.04	262.45	376.54	1,421.41	1,383.50	1,330.04	1,193.68	1,248.98	55.31					
M.E.	87.47	175.87	70.55	179.59	71.00	172.96	248.82	4,745.12	270.65	90.26	160.39	70.12					
M.Q.	124.01	5,736.26	984.36	5,736.26	74.10	5,728.49	4,745.12	4,734.64	3,340.31	726.39	726.39	0.00					
P.U.	109.98	54.36	117.15	139.17	29.99	139.17	64.98	77.98	40.00	22.00	27.63	5.63					
E.V.	122.42	112.63	140.88	174.76	123.43	174.76	182.77	144.77	107.91	82.03	114.09	32.06					
R.D.	69.72	97.36	12.11	85.26	34.02	85.26	17.10	25.70	17.10	17.10	59.28	42.18					
R.Z.	0.00	2,419.34	39.89	2,419.34	0.00	2,419.34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
M.G.	307.23	1,136.32	496.57	1,136.32	429.54	1,336.32	285.68	308.81	214.00	200.00	216.78	16.78					
AG-VJS			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
REFINANC.																	
TOTAL	2,003.69	14,282.07	3,114.99	14,895.91	4,689.78	15,123.09	15,722.59	15,749.34	9,690.04	5,910.17	6,434.36	524.18					
SUBGERENCIA COMERCIAL					4,073.22												
SUBGERENCIA BANCA PERSONAL					460.57												
GERENCIA EL ALTO					155.99												
TARJE.	92.69	560.42	150.72	567.97	101.66	562.35	101.66	101.66	101.66	101.66	101.66	0.00					
CONS.	19.33	218.18	30.97	214.02	45.66	214.02	139.86	114.27	59.43	36.88	61.49	24.61					
DOC.																	
TOTAL	112.02	778.60	181.68	781.99	147.32	776.36	241.51	215.93	161.08	138.54	163.16						
AVANCES																	
DEUD*GAR.																	
TOTAL	2,115.71	16,060.87	3,296.87	16,677.90	4,837.10	15,899.46	15,984.10	15,965.26	9,851.12	6,048.71	6,597.50	548.79					

BANCO MERCANTIL S.A. GANA CON CRECIMIENTO MODESTO BOLIVIA

El Banco Mercantil se encuentra por encima de sus competidores en uno de los mercados bancarios más pequeños y más turbulentos de Latino América. Bolivia se encuentra estancada en una recesión de 4 años y los bancos continúan sufriendo los efectos de préstamos excesivos al sector de la construcción. También los bancos sufrieron grandes retiros de depósitos por clientes en pánico después de las elecciones presidenciales de agosto.

La liquidez ha vuelto a los bancos después de la elección de Gonzalo Sánchez de Lozada quien es un político pro empresa y que tiene una larga trayectoria como reformista. No obstante, la mayoría de los bancos bolivianos continúan en mal estado, sufriendo de bajos resultados, malos índices patrimoniales, e insuficientes reservas y provisiones. El Banco Mercantil es una excepción a esta regla. Se ha mantenido rentable por varios años, sin expandir su balance y sus préstamos muy agresivamente, y se gana el premio de Latin Finance de ser "el mejor banco en Bolivia este año" (2001).

Veronika Giusti de Pacific Credit Rating dice "Mercantil es una institución de primera clase. Tiene una política más estricta que otros bancos y tarda mucho tiempo en aprobar préstamos, pero su mora es la más baja en Bolivia. Su manejo de riesgos es muy estricto." Esta prudencia limita la habilidad del banco en crecer pero ha asegurado su sobrevivencia. Los competidores que han crecido en activos muy rápido o han concentrado sus préstamos en pocos sectores, notablemente el de construcción, ahora se encuentran seriamente debilitados.

El Banco Mercantil S.A. es solo el quinto banco más grande del país, con activos de 569.5 millones de dólares americanos, pero es de lejos el más rentable. Tuvo un retorno del patrimonio del 9 % en el primer trimestre, cuando tuvo utilidades de 5.2 millones de dólares americanos. El año pasado tuvo una rentabilidad del 13.07%, el doble de los resultados del competidor más cercano y tremendamente más alta que el negativo -4.4% que es el promedio de todos los bancos para la gestión 2001.

El año pasado, los reguladores han impuesto reglas más estrictas para provisiones, las cuales están incrementando la base del capital. El gobierno ha ofrecido apoyar a los bancos que están con problemas adecuándose a estas nuevas disposiciones. Al margen de esto, el Banco Mercantil S.A. ya realizó todas sus provisiones sin ayuda del gobierno y esto no es una práctica reciente. El Banco Mercantil S.A. sigue orgulloso en el hecho de que era el único banco que cumplió todas sus obligaciones internacionales durante la crisis de los 80's.

LA PAZ	COCHABAMBA	SANTA CRUZ	TARJIA	TRINIDAD	ORURO	SUCRE	POTOSÍ
C. Ayacucho esq. Mercado 295 Casilla 423 Central Pkto: 2315131 Tele: 6326 www.comercantil.com.bo comcomercantil.com.bo	Nofoniel Aguirre esq. Calama O-201 Casilla: 179 Central Pkto: 4251865 - 69 Fax: 4251076 Tele: 6248	Av. Italia esq. Av. Velarde Casilla: 1034 Central Pkto: 3369000 Fax: 3362020 - 3362728	15 de Abril esq. Sucre Casilla: 1151 Central Pkto: 6642346 Fax: (0611) 3518	Joaquin de Serna N° 31 Casilla: 162 Central Pkto: 4621966 Fax: 4662051	Av. Presidente Montes esq. Mer N° 820 Casilla: 1062 Central Pkto: 5252132 5252988 Fax: (0511) 3082 Tele: 2236	C. España N° 18 Casilla: 143 Central Pkto: 6643961 6443942 Fax: (054) 41956	Arcebo Boulevard N° 9 Casilla: 36 Central Pkto: 5228085 5228372 Fax: (051) 22260



BANCO MERCANTIL S.A.
 amigos,
BOLIVIA

Nuevamente les mando a todos nuestros colegas y compañeros un mensaje que quiero compartir y creo que es bueno que todos lo sepan. El esfuerzo del día a día, las horas y el sacrificio que ponemos en nuestro trabajo, han sido muy reconocidos en nuestras reuniones llevadas a cabo con motivo de la Asamblea Anual de la Federación Latinoamericana de Bancos, realizada a principios de esta semana en la República Dominicana. La revista Latin Finance, que es una de las más prestigiosas y reconocidas a nivel mundial, en su edición de Noviembre nos califica como el mejor banco de Bolivia para la gestión 2001. Hacen mención a nuestras políticas conservadoras, a nuestra demora en el otorgamiento de créditos y a que nos mantenemos lejos de ciertos sectores, lo cual muchas veces es criticado. Ahora, en épocas de crisis, se vuelve nuestra fortaleza más importante y es de esta manera que también somos el banco más rentable y sobre todo el más sólido.

Me parece importante pasarles una traducción del mencionado artículo para que todos puedan compartir el sentimiento de felicidad y de orgullo que yo sentía cuando recibimos este galardón. Este premio se lo debemos a cada uno de ustedes. El banco es un trabajo de equipo y cuando metemos un gol, todos deberíamos festejarlo. Es por eso que a continuación les envío la traducción del artículo.

Una vez mas gracias por su esfuerzo,

Darko



Latin finance.doc

LA PAZ	COCHABAMBA	SANTA CRUZ	TARIJA	TRINIDAD	ORURO	SUCRE	POTOSÍ
C. Ayacucho esq. Mercado 295 Casilla: 423 Central Pto: 2315131 Telex: 6326	Nacional Aquino esq. Calama O-201 Casilla: 179 Central Pto: 4251865 - 69 Fax: 4251078 Telex: 6248	Av. Inca esq. Av. Velarde Casilla: 1034 Central Pto: 3369000 Fax: 3362020 - 3362728	15 de Abril esq. Sucre Casilla: 1151 Central Pto: 6612346 Fax: 06111-3518	Joaquín de Serna N° 31 Casilla: 160 Central Pto: 4621966 Fax: 4653251	Av. Presidente Montes esq. Mer N° 620 Casilla: 1062 Central Pto: 5252132 6452988 Fax: (0511) 3382 Telex: 2276	C. España N° 18 Casilla: 143 Central Pto: 6423951 6423952 Fax: (054) 41950	Pasaje Boulevard N° 9 Casilla: 56 Central Pto: 6228085 6228172 Fax: (061) 22260
20 Rocha Mercado N° 1190 R. 43 Tel Pto: 2315131 E-mail: bancomercantil.com.bo Web: www.bancomercantil.com.bo							

Bolivia

Mercantil Wins With Modest Growth

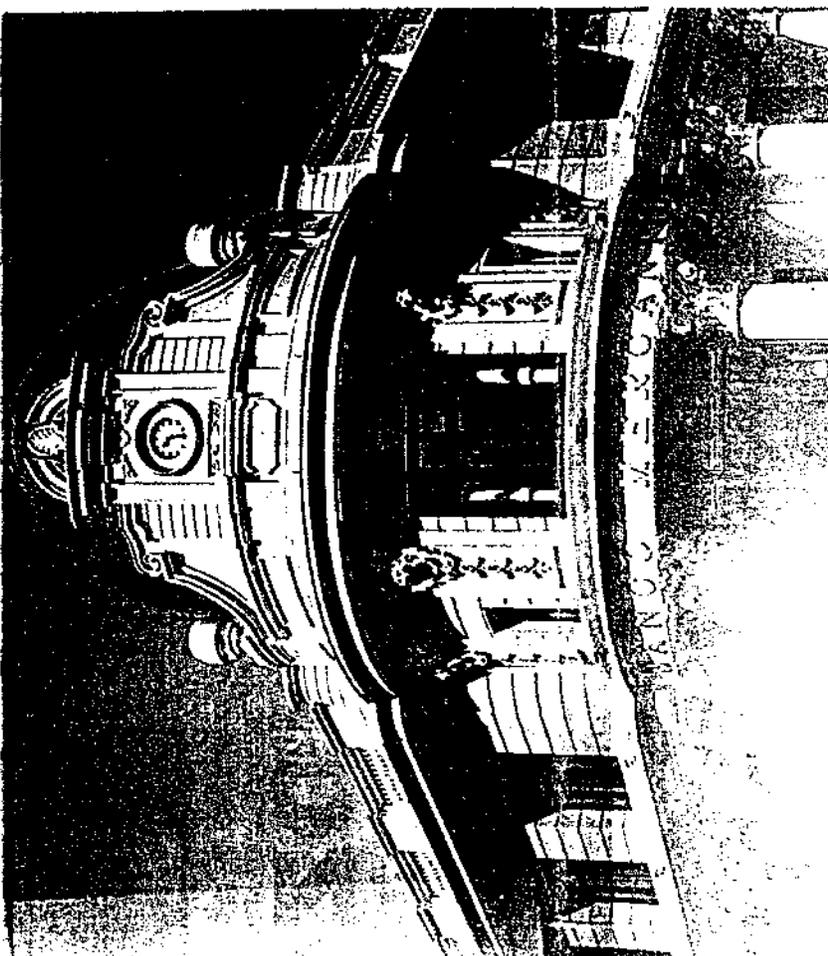
Banco Mercantil stands head and shoulders above its competitors in one of Latin America's smallest but most turbulent banking markets. Bolivia has been stuck in recession for four years and banks continue to reel from the effects of a massive flooding in the construction industry. They also suffered when the mass withdrawal of deposits by panicked clients ahead of national elections in August.

Mercantil has also fared well to the banks following the election of Gonzalo Sánchez de Lozada, a pro-business banker who has long record as a very successful entrepreneur. Still, most Bolivian banks remain in poor shape, suffering from low profitability, weak capital ratios and insufficient provisioning for loans. Banco Mercantil is an exception to this rule. It has maintained a 10% provision, and while the industry has been about to fail in Bolivia this year, Mercantil is a profitable bank. It has a strong policy on lending, than other banks and it takes a long time to approve a loan, but its management

forming been rate is the lowest in Bolivia. Its risk management is very strict. "Such caution limits the bank's ability to grow but has earned its survival. Competitors that built out assets too quickly or concentrated lending in a few sectors, notably construction, are now seriously weakened.

Mercantil is only the country's 6th-largest bank, with \$500 million in assets, but it is by far the most profitable. It posted a 9% return on equity in the first quarter, when it earned \$4.2 million. Last year, it earned an ROE of 13.97%, double that of its nearest competitor, and far better than the mere 4.4% average for the country's banks in 2001.

Last year, regulators imposed stricter rules on provisioning, which are affecting banks' profitability. However, Mercantil has to support broader full provisioning on its own. This is not the only reason already helped full provisioning on its own. This is not the only reason. Mercantil will take price in the fact that it was the only Bolivian bank to remain correct on its international loans during the country's debt crisis of the 1980s, or



El Banco más sólido, es también el mejor Banco de Bolivia.

MERCANTIL GANA CON CRECIMIENTO MODESTO*

El Banco Mercantil resalta por encima de sus competidores en uno de los mercados bancarios más pequeños pero más turbulentos de América Latina. Bolivia se encuentra estancada en una recesión desde hace 4 años y los bancos continúan sufriendo los efectos de excesivos préstamos al sector de la construcción. Los bancos también sufrieron masivos retiros de depósitos de clientes en pánico después de las

El año pasado tuvo una rentabilidad del 13.97%, el doble de la del competidor más cercano y mucho más alta que el resultado negativo de (-) 4.4% que fue el promedio de todos los bancos en la gestión 2001.

El año pasado, los reguladores han impuesto reglas más estrictas para provisiones, lo que está tensionando las bases del capital de los bancos. El gobierno ha ofrecido apoyar a los bancos que tengan problemas para adecuarse a estas nuevas disposiciones. Sin embargo, el Banco Mercantil

El mejor Banco de Bolivia.

MERCANTIL GANA CON CRECIMIENTO MODESTO*

El Banco Mercantil resalta por encima de sus competidores en uno de los mercados bancarios más pequeños pero más turbulentos de América Latina. Bolivia se encuentra estancada en una recesión desde hace 4 años y los bancos continúan sufriendo los efectos de excesivos préstamos al sector de la construcción. Los bancos también sufrieron masivos retiros de depósitos de clientes en pánico después de las elecciones presidenciales de agosto.

La liquidez ha vuelto a los bancos después de la elección de Gonzalo Sánchez de Lozada quien es un político pro empresa y que tiene una larga trayectoria como impulsor de reformas. No obstante, la mayoría de los bancos bolivianos continúan en mal estado, sufriendo de baja rentabilidad, débiles índices patrimoniales e insuficientes provisiones. El Banco Mercantil es una excepción a esta regla. Se ha mantenido rentable por años, sin expandir su balance o sus préstamos muy agresivamente y gana este año el premio de Latin Finance como el mejor banco en Bolivia.

Veronika Giusti de Pacific Credit Rating dice "Mercantil es una institución de primera clase. Tiene una política crediticia más estricta que otros bancos y se toma su tiempo en aprobar préstamos, pero su mora es la más baja en Bolivia. Su administración y manejo de riesgos es muy estricto." Esta prudencia limita la habilidad del banco de crecer pero ha asegurado su sobrevivencia. Los competidores que han crecido en activos muy rápidamente o han concentrado sus préstamos en pocos sectores, principalmente en el de la construcción, ahora se encuentran seriamente debilitados.

El Banco Mercantil es apenas el quinto banco más grande del país, con activos de 569.5 millones de dólares americanos, pero es de lejos el más rentable. Registró un retorno sobre patrimonio del 9% en el primer trimestre, con utilidades de 5.2 millones de dólares americanos.

El año pasado tuvo una rentabilidad del 13.97%, el doble de la del competidor más cercano y mucho más alta que el resultado negativo de (-) 4.4% que fue el promedio de todos los bancos en la gestión 2001.

El año pasado, los reguladores han impuesto reglas más estrictas para provisiones, lo que está tensionando las bases del capital de los bancos. El gobierno ha ofrecido apoyar a los bancos que tengan problemas para adecuarse a estas nuevas disposiciones. Sin embargo, el Banco Mercantil ya ha realizado todas sus provisiones por sí mismo lo que no es una practica reciente. El Banco Mercantil S.A. sigue orgulloso de haber sido el único banco que cumplió todas sus obligaciones internacionales durante la crisis de los 80's.

Desde 1905

