

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

Propuesta de un Procedimiento de Cobro para la Recuperación de Cartera en
Pando Entidad Financiera para la Vivienda

Postulante: Alejandra Ocaña Rivera

Tutor : Lic. Ximena Georgette Parrado Zeballos

Cobija – Pando – Bolivia

2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES	2
1.1. Nombre de la institución	2
1.2. Principal Ejecutivo de la Institución	2
1.3. Dirección de la institución	2
1.4. Nombre de la actividad	2
1.5. Actividades que realiza la institución	2
1.6. Importancia social de la institución	4
1.7. Nombre del profesional a cargo de la actividad	5
1.8. Tiempo estimado de duración del Trabajo Dirigido	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
5. OBJETIVOS	8
5.1. Objetivo general	8
5.2. Objetivos específicos	8
6. ALCANCE DEL TRABAJO	8
7. RESULTADOS PREVISTOS	8
8. MARCO CONCEPTUAL	9
9. METODOLOGIA	14
9.1. Tipo de investigación	14
9.2. Enfoque de la investigación	14
9.3. Método	15
9.4. Población y muestra	15
9.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
10. DIAGNOSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN	16
10.1 Análisis del entorno situacional de la región, en donde funciona Pando EFV	16
a. Estado Plurinacional de Bolivia	18
b. Departamento de Pando	20
c. Municipio de Cobija	21
10.2 Análisis del entorno situacional de Pando Entidad Financiera para la vivienda	26

10.3 Marco legal institucional	29
10.4. Estructura organizacional de Pando Entidad financiera	30
10.5. Objetivos Estratégicos de la Entidad Financiera para 2015-2017	33
11. DESCRIPCION DEL TRABAJO REALIZADO	38
11.1. Análisis FODA de Pando Entidad Financiera de Vivienda	38
11.2. CONTEXTO GENERAL	41
a. Contexto Mundial y regional	41
12. PROPUESTA CENTRAL	52
12.1. PROCEDIMIENTO DE COBRO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA	52
13. Evaluación y Resultados	74
14. Conclusiones y Recomendaciones	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	77

INDICE DE TABLAS _____

Tabla 1 Composición de cada distrito	22
Tabla 2 Cantidad de población por barrios y/o comunidades	23
Tabla 3 Crecimiento Poblacional	25
Figura 1 Cuadro de mando integral de objetivos estratégicos	34
Figura 2 Organigrama de Pando Entidad Financiera	37
Tabla 4 Análisis del entorno Factores Internos	38
Tabla 5 Análisis del entorno factores externos	39
Tabla 6 Análisis FODA de la entidad	40
Tabla 7 Número de entidades en Bolivia	43
Tabla 8 Evolución de cartera por gestiones	47
Tabla 9 Evolución de cartera en Moneda extranjera	48
Tabla 10 Cartera por estado	48
Tabla 11 Recursos propios	48
Tabla 12 Composición de la cartera	49
Tabla 13 Mora contable	49
Tabla 14 La composición por clase de cartera y provisiones para incobrabilidad	50
Tabla 15 Clasificación de cartera según calificación de créditos	50
Tabla 16 Concentración crediticia por número de clientes	50
Tabla 17 Evolución de cartera en las 3 últimas gestiones	51
Tabla 18 Categoría y criterios de créditos de vivienda	55
Tabla 19 Evolución y calificación de microcréditos	55
Tabla 20 Evolución y calificación de microcréditos agropecuarios	55
Figura 3 Diagrama de Flujo	68
Tabla 21 Planilla de control de cobranza	71
Tabla 22 Seguimiento prestamos en mora	72

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero regulado Boliviano cuenta con varios actores. Por un lado, están los bancos comerciales, la banca pública y el sector micro financiero, los Bancos Múltiples (BMU) y los Bancos PYME (BPY), las Cooperativas de Ahorro y Créditos (CAC), Entidades Financieras de Vivienda (EFV), y las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD). Estas instituciones son reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

La nueva legislación establece una mayor participación del estado en el sector de las micro finanzas bajo la premisa que “las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros, son de interés público” y que “deben cumplir con la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población”.

En este marco, la ley incluye disposiciones para topes máximos de las tasas de interés para el financiamiento destinado al sector productivo y de vivienda de interés social y niveles de cartera (con cuotas de préstamos destinados a financiar sectores productivos y de vivienda de interés social), niveles mínimos para las tasas pasivas (interés aplicado a los depósitos/ahorros), requisitos especiales para servicios en zonas rurales, tratamiento impositivo, entre lo más destacado.

El presente trabajo es una propuesta para que puedan aplicar en la recuperación de créditos en mora de Pando Entidad Financiera de Vivienda. Se analizaron sus políticas de crédito de la entidad sobre los cuales se plantearon propuestas de mejora. También se diseñó una planilla de control de préstamos y una planilla de seguimiento de préstamos. En cuanto al proceso de cobranzas, se propusieron indicadores de gestión y recuperación de cartera los cuales permitirán medir y mejorar dicho proceso. Todo esto con el propósito de aumentar la eficiencia en la ejecución de las operaciones y contribuir así al logro de los objetivos de la entidad.

1. ANTECEDENTES

1.1. Nombre de la institución

“Pando” Entidad Financiera de Vivienda

1.2. Principal Ejecutivo de la Institución

Abogado Oscar Felipe Melgar Saucedo – Gerente General

1.3. Dirección de la institución

Avenida Emilio Fernández Molina N° 045, Ciudad de Cobija

Teléfono: 842-2055 y 842-2056

Fax: 842-3726

Correo Electrónico: info@pandoefv.com

NIT: 1015943024

1.4. Nombre de la actividad

Propuesta procedimiento de cobro para la recuperación de cartera en Pando Entidad Financiera de Vivienda.

1.5. Actividades que realiza la institución

- Organización

“Pando” Entidad Financiera de Vivienda, se constituye en una institución independiente, de derecho privado, de interés social; con una duración de 40 años, regida por sus Estatutos y cuya constitución, obtención de personalidad jurídica y estructura orgánica están normadas por la Ley de Servicios Financieros N° 393 del 21 de agosto de 2013 y demás normas reglamentarias.

Fue constituida con licencia de funcionamiento otorgada por ASFI el 18 de noviembre de 2015 como resultado de proceso de transformación regido en la Ley 393 teniendo como anterior razón social Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda “Pando”, misma que fue creada el 8 de agosto de 1977, autorizada, supervisada y controlada por la actual Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en el marco de la Ley de Servicios Financieros, sus Estatutos y las normativas de control vigente.

El 31 de diciembre de 2017 y 2016 no se realizaron cambios en la estructura organizativa; sin embargo podemos indicar que hubo rotación del personal.

“Pando” Entidad Financiera de Vivienda tiene como finalidad principal el promover el ahorro social y la solución de necesidades habitacionales de sus Asociados a través del financiamiento de viviendas y otras actividades permitidas por disposiciones legales, como ser: otorgar créditos para compra de vivienda, construcción de vivienda, ampliación y refacción de vivienda, otorgación de créditos para vivienda social; asimismo mantener el 50% del total de la cartera de créditos de vivienda de interés social y otras operaciones autorizadas por la Ley 939 de Servicios Financieros.

“Pando” Entidad Financiera de Vivienda no tiene oficinas departamentales en el área rural siendo la única oficina central en el área urbana.

El promedio de funcionarios que la entidad mantiene durante la gestión 2017, es de 18 personas.

La Asamblea de Socios es la máxima autoridad de la entidad, cada año durante el mes de marzo se convoca y realiza la Asamblea donde los socios ahorristas ejercen sus derechos conforme a las normas estatutarias.

Con los recursos captados se realizan operaciones de crédito, actualmente el 100% de los recursos provienen de las captaciones del público. La entidad establece las siguientes clases de créditos:

- 1.- Créditos de Consumo
- 2.- Créditos Hipotecarios de Vivienda
- 3.- Créditos Hipotecarios de Vivienda de Interés Social
- 4.- Micro Créditos

A la fecha el Estado Plurinacional de Bolivia, a través de los respectivos órganos del estado, se promulgo la Ley N° 393, Servicios Financieros, con la cual regula las actividades financieras de todas las entidades financieras del país; asimismo y con el fin de regular el acceso a la vivienda, posteriormente mediante Decreto Supremo N° 1842 de 18 de diciembre de 2013, cuyo objeto es establecer el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social y determinar los niveles mínimos de cartera de crédito para los préstamos

destinados al sector de vivienda de interés social, que deberán mantener las entidades de intermediación financiera.

1.6. Importancia social de la institución

Para hablar acerca del desarrollo de la capital pandina es necesario mencionar a Mutual Pando, hoy Pando EFV, tiene más de 39 años de servicio al pueblo.

Fundadores

Ernesto Nishikawa Pardo, presidente; Elidio Pereira Tarabillo, vicepresidente; Leticia Daou Vda. De Jares, vocal; Benigno Da Costa Zabala, vocal; y Miguel Salvatierra, vocal.

Esta entidad se creó a iniciativa de hombres visionarios y a la voluntad de un grupo de ahorristas, luego de haber tramitado y obtenido su personería jurídica. Fue creada como una institución sin fines de lucro para atender las necesidades habitacionales de las familias cobijeñas.

Las primeras oficinas funcionaron en un ambiente particular de Ernesto Nishikawa, uno de los fundadores y el primer presidente de Mutual Pando, hasta 1981. Al siguiente año se trasladó a sus actuales instalaciones adquiridas con recursos propios, ubicada en la avenida Fernández Molina. Ahora la entidad cuenta con un moderno edificio, sistema informático y de seguridad.

Mutual Pando creció junto con sus ahorristas. Nació con el objetivo de cubrir las necesidades habitacionales que sus primeros asociados demandaban. Ellos buscaban créditos accesibles para construir una vivienda. Fueron 158 personas que se inscribieron en la entidad.

Al igual que otras instituciones financieras en el principio de la década de los 80, Mutual Pando, se enfrentó a la crisis económica nacional de las “desdolarización” ocurrida en 1982. Luego vino la hiperinflación que ocasionó pérdidas de los ahorros y la cartera de todo el sistema financiero. En la actualidad la entidad cuenta con 1471 socios que depositan su confianza en esta entidad financiera.

En relación con las entidades que representan competencia para las Entidades financieras de Vivienda y específicamente en la Ciudad de Cobija, se hallan presentes en el mercado especialmente en el sector urbano, prácticamente la totalidad de la banca, y la banca pyme (ex Fondos Financieros Privados), lo que implica un alto nivel de competencia, según información

disponible en la página de la ASFI se hallan un total de 42 puntos de atención financiera en el departamento Pando de los que solo uno corresponde a “Pando” EFV.

1.7. Nombre del profesional a cargo de la actividad

Abogado. Oscar Felipe Melgar Saucedo – Gerente General

Ing. Com. Milenka Vaca Zoto – Jefe de Operaciones

1.8. Tiempo estimado de duración del Trabajo Dirigido

El plazo para la elaboración del perfil del Trabajo Dirigido será durante el periodo académico que corresponda.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio del presente trabajo es sobre una propuesta de procedimiento de cobro para la recuperación de cartera para “Pando” Entidad Financiera de Vivienda, de los créditos otorgados.

En este sentido y de la revisión documental realizada, se evidencio que el personal de crédito realiza el cobro de la mora, a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto y visitas domiciliarias, basadas en sus Políticas de Cobranzas; la misma que no son adecuadas y carece de implementación de nuevas herramientas para el cobro de los mismos.

Con políticas crediticias, y la vigencia de la Ley Nro. 393 se crea controles hacia las entidades financieras, con la finalidad de que las mismas no incrementen en la morosidad. Pero, en la precitada entidad, de acuerdo a lo evidenciado en su Plan Estratégico Institucional, existen créditos que se encuentran en mora y no se evidencia que se hayan realizado una gestión de cobros para la recuperación de carteras en mora.

Ante estos problemas identificados en la entidad financiera, se plantea la necesidad de implementar un procedimiento de cobro, para la recuperación de cartera para “Pando” Entidad Financiera de Vivienda.

Con la presente propuesta se pretende reducir, mediante un procedimiento de cobro la cartera vencida, siendo que simple observación se ha evidenciado en Pando EFV, que no cuentan con procedimiento de cobro de cartera, no se cuenta con un dato exacto según reportes a la ASFI sobre el total de deudores con la que cuenta dicha entidad de intermediación financiera.

Motivo por la cual hace necesario una proponer un procedimiento de cobro para la recuperación de cartera de la entidad.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación de un procedimiento de cobro, proporcionará a la recuperación de cartera en “Pando” Entidad Financiera de Vivienda?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Con la presente investigación se pretende mejorar y/o proponer mecanismos de cobro de crédito al interior de Pando Entidad Financiera de Vivienda, en las actuales políticas de crédito de la entidad, en el entendido de que el activo más grande que tiene la empresa, después del efectivo en Caja y Bancos, es la función crítica del manejo de cuentas por cobrar, la misma que es poco aprovechada; es decir, proponer un procedimiento de cobranza para Pando Entidad Financiera de Vivienda, y evitar al deudor pasar por el gasto del pago de honorarios profesionales para asumir defensa tras la demanda iniciada.

Siendo que “Pando” Entidad Financiera de Vivienda, es una entidad de intermediación financiera, que realiza operaciones de crédito en la Ciudad de Cobija Capital del Departamento Pando; sin embargo, a pesar de la importancia que tiene en la economía local, existen ciertos aspectos sobre los cuales no se han aplicado criterios técnicos de gestión. Anteriormente se llevaba información de créditos en libros bancarios, debido a que no se contaba con redes de internet, computadoras que pudieran aportar en un mejor desempeño al momento de calcular a clientes que tuvieran en mora su crédito. Las causas de este problema son: calificación crédito inadecuado, sobreendeudamiento, políticas de crédito aplicado en el análisis, desempleo, inadecuada capacidad de pago del deudor y problemas familiares, entre otros a ser investigados: ya que la misma genera pérdidas a la entidad, generando el riesgo crediticio. Por tal razón, hace menester proceder a la presente investigación.

Los servicios aportados por una óptima gestión de cobranza, son imprescindibles para obtener información de carácter legal y contribuir con las obligaciones financieras ante el organismo de

control como es la Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI), garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento de Pando EFV.

Para una institución de intermediación financiera, la cartera “vigente” es, la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Por el contrario la “cartera vencida” es la porción del total de sus clientes (deudores) que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago. Dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan.

La cartera vencida generalmente es “calificada” de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, desde la menos riesgosa (una o dos parcialidades o denominados de otra manera mensualidades vencidas), pasando por la cartera ya litigiosa (que se encuentra en pleito ante los tribunales para intentar recuperar lo adeudado o ejecutar la garantía), hasta la que se considera prácticamente incobrable (aquella que a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera un quebranto (pérdida).

La cartera en mora puede ser por ejemplo: el deudor entendió erradamente las condiciones, el deudor es descuidado, es lento por costumbre y naturaleza, inadecuada administración de negocio, puede pagar pero hay que obligarlo, temporalmente sin fondos o porque no cumplieron los tratos hechos por la empresa.

Pando EFV tiene un gran potencial de crecimiento que no ha sido explotado de la mejor manera para el beneficio de sus socios y clientes, es menester darle seguimiento para encontrar una solución óptima al problema.

La presente propuesta de proponer procedimientos de cobranza para la recuperación de cartera, proporcionará información adecuada al: Directorio, Gerente, Jefes, Oficiales de Crédito y personal relacionado al área crediticia, la cual será una herramienta adicional para evitar que se tengan carteras vencidas, con bases técnicas y resultados eficientes.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

- Proponer un procedimiento de cobro para la recuperación de cartera en Pando Entidad Financiera de Vivienda.

5.2. Objetivos específicos

- Cuantificar los informes remitidos por carteras vencidas a la unidad de asesoría legal, para identificar la cantidad de créditos en mora.
- Analizar los datos reportados por el sistema PNet. (Programa de Sistema de Pando EFV con licencia autorizada por la A.S.F.I.)
- Proponer un procedimiento de cobro de recuperación de cartera de Pando Entidad Financiera de Vivienda.

6. ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se realizó en Pando Entidad Financiera de Vivienda con la finalidad de evidenciar el periodo de tiempo un crédito tiene sus etapas hasta llegar a las acciones judiciales y proponer un procedimiento de cobro, para la recuperación de cartera de Pando Entidad Financiera de Vivienda.

7. RESULTADOS PREVISTOS

- Estimar la cantidad de créditos en mora que tiene Pando Entidad Financiera de Vivienda.
- Realizar un análisis competitivo de los reportes emitidos por el Jefe de Cartera y los reportes del sistema PNet.
- Proponer un procedimiento de cobro de recuperación de cartera de Pando Entidad Financiera de Vivienda, sea implementada por Pando Entidad Financiera de Vivienda.

8. MARCO CONCEPTUAL

Administración

Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 4).

Ambiente

El ambiente de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes,

competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc. (Robbins J. 2009, p. 537).

Buró de información crediticia

Sociedad anónima cuyo giro exclusivo es proporcionar información crediticia que permita identificar adecuadamente al deudor, conocer su nivel de endeudamiento y su nivel de riesgo. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Calificación de crédito

Proceso de categorización de un deudor o emisor (empresas, organismos, instituciones o Soberanos) y de Valores emitidos por los mismos, que consiste en la asignación de un nivel de Riesgo Crediticio específico. El proceso de Calificación de Riesgo pretende medir la solvencia determinada por la Probabilidad de Incumplimiento (PD) de la Cartera de Créditos o Instrumentos de Deuda y otro tipo de Instrumentos Financieros. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Cartera de créditos

Comprende los créditos otorgados por una entidad de intermediación financiera a terceros, que se origina en la actividad principal de intermediación financiera, sin considerar el estado actual de recuperación. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Central de información de riesgo crediticio (CIC)

Es administrado por ASFI, que consolida información proporcionada por las entidades supervisadas, con relación a sus operaciones crediticias. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Controlar

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 31).

Crédito

Es todo Activo de Riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el Riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantizar frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Crédito Hipotecario

Crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para: a) Construcción de vivienda individual; b) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal. En Bolivia el crédito de vivienda sin garantía hipotecaria no puede exceder el equivalente de Bs 65.000 y 48 meses de plazo. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria

Crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para: a) Construcción de vivienda individual; b) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal. En Bolivia el crédito de vivienda sin garantía hipotecaria no puede exceder el equivalente de Bs 65.000 y 48 meses de plazo. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Crédito hipotecario de vivienda

Todo crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para: a) Adquisición de terreno para la construcción de vivienda; b) Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal; c) Construcción de vivienda individual; d) Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal. El crédito hipotecario de vivienda se limita a una primera o segunda vivienda de propiedad del deudor, ocupada o dada en alquiler por el deudor propietario. Asimismo, la garantía debe ser la misma del destino del crédito. No comprende los créditos destinados a financiar viviendas que no tengan las características anteriores o con fines comerciales, ni otros tipos de créditos amparados con garantía hipotecaria. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Crédito hipotecario de vivienda de Interés Social

Se entenderá por Vivienda de Interés Social aquella única Vivienda sin fines comerciales destinada a los hogares de menores ingreso, cuyo valor comercial o el costo final para su construcción incluido el valor del terreno, no supere UFV 400.000(Cuatrocientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda), cuando se trate de departamento y de UFV 460.000.-(Cuatrocientas sesenta Mil Unidades de Fomento a la Vivienda), para casas. Estos Valores podrán ser ajustados por el Gobierno del nivel central del Estado Mediante Decreto Supremo. Establece el Régimen de

Tasas de Interés Activas para el Financiamiento Destino a Vivienda de Interés Social y Determina los Niveles Mínimos de Cartera de Crédito para los préstamos destinados al sector Productivo y de Vivienda de Interés Social, N° 1842(2013).

Crédito moroso o en atraso

Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día de vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Cuota

Es el monto de capital e intereses, o únicamente intereses que se paga regularmente de acuerdo a lo establecido contractualmente con el plan de pagos. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Destino del crédito

Es la actividad económica que en la cual se aplica el crédito. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Dinero

Conjunto de activos de la economía que utilizan los individuos normalmente para comprar bienes y servicios a otras personas. (N. Gregory Mankiw, p. 722).

Dirigir

Es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; también tienen que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 31).

Eficiencia

Propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos. (N. Gregory Mankiw, p. 723).

Efectividad

El logro de objetivos. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 14).

Empresa

Un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 5).

Endeudamiento total

Corresponde a los créditos directos e indirectos y contingentes de un prestatario con la Entidad de Intermediación Financiera e incluye capital, intereses devengados y otros reajustes. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Entidad de Intermediación Financiera

Persona jurídica radicada en el país, autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, cuyo objeto social es la intermediación financiera y la prestación de Servicios Financieros Complementarios. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Estrategias

Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de curso de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 131).

Mora

A efectos de la evaluación y calificación de la cartera de créditos, se entiende por mora al incumplimiento en el pago en los montos adeudados de capital o intereses, según de pagos pactados, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día del vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que ésta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en interés. En concordancia con lo establecido en el Artículo 794° del Código de Comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se consideran vencidos desde su origen. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener roles que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos lo desarrollen, sean accidentales o fortuitos, o definidos y estructurados por alguien que

requiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 30).

Planear

Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuro de entre alternativas. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 30).

Políticas

Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en las tomas de decisiones. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 131).

Proceso crediticio

Conjunto de actividades desarrolladas por una entidad de intermediación financiera para otorgar créditos, divididas en etapas que comprenden el diseño del producto crediticio, definición del perfil del cliente, recepción de solicitudes, evaluación de los potenciales clientes, aprobación, desempleo, seguimiento y recuperación. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Riesgo de crédito

Es la probabilidad de que una entidad de intermediación financiera incurra en pérdidas en sus operaciones activas o contingentes, debido al incumplimiento de la contraparte o deudor. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Refinanciación de un crédito

La modificación de un crédito existente, desembolsado por la institución crediticia, en respuesta a la incapacidad de pago del cliente en el largo plazo: generalmente involucra ajustes en las iniciales del crédito y podría también incluir la ampliación del monto del crédito; clientes son requeridos a cumplir alguna de las condiciones previas. Generalmente el crédito está vencido, y se genera una sola operación en el caso que el cliente tenga varios créditos con la institución. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Reestructuración o reprogramación de un crédito

La modificación de un crédito existe en respuesta a la incapacidad de pago del cliente en el corto plazo, generalmente se trata de modificaciones en el plazo y frecuencia de pago de crédito. Generalmente el crédito está al día. Ley De Servicios Financieros, N° 393(2013).

Rotación de puestos

Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. (Robbins J. 2009, p. 218).

Tecnología

El termino tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que poseemos sobre como hacer las cosas. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2009, p. 40).

9. METODOLOGÍA

9.1 Tipo de investigación

Descriptivo, con la finalidad de revelar las características observables y generales de los reportes emitidos por la unidad de cartera de crédito a la unidad de asesoría legal y se comparó con el reporte del sistema PNet, sobre los créditos en mora de la entidad.

9.2. Enfoque de la investigación

Cualitativo, con la finalidad de conseguir resultados concretos en el desarrollo del trabajo a través de las entrevista al personal de cartera de Pando Entidad Financiera de vivienda.

Cuantitativo, con el propósito de cuantificar el número de reportes emitidos por cartera vencidas a la unidad de asesoría legal de la presente gestión, como también los reportes emitidos por el Sistema PNet acerca de los créditos vencidos.

9.3. Método

Analógico, es el método que permitirá establecer comparaciones sobre lo investigado, también facilitará la comprensión de nuevas ideas relacionadas a la investigación, realizando analogías que colaboren a mejores conclusiones, estos nuevos conceptos e ideas que Pando Entidad Financiera de Vivienda necesita para establecer en su manual de políticas de créditos.

9.4. Población y muestra

Será dirigida al personal que trabaja en la unidad organizacional de cartera de Pando Entidad Financiera de Vivienda. El personal de cartera cuenta con 3 personas. Un jefe de cartera, y dos asesores de créditos.

9.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista se realizó con la Jefe de cartera de Pando Entidad Financiera de vivienda, de tal manera que se conocerá los motivos de mora de cartera de créditos de dicha entidad.

Con la siguiente guía de entrevista:

- La entrevista comenzó con mi presentación, seguidamente con la presentación general de mi proyecto, con los objetivos para cumplir con la investigación, además del tiempo de duración de la entrevista.
- Se inició con las preguntas de información básica al entrevistado, (nombre, apellido, edad, lugar de nacimiento, cargo que desempeña en entidad), y proceder a realizar las preguntas que previamente se formularon con la intención de enriquecer la investigación.
- Para terminar, se realizó un repaso de la entrevista para que se agregue alguna nueva información que fuese necesaria por parte de la entrevistada.

Documentación por información proporcionada por cartera dentro de la entidad financiera. Se tuvo acceso a sus Manual de Políticas y Reglamento de Préstamos, en el Capítulo XXIII Proceso de Cobranza y Recuperación de Créditos, Art. 117. Se evidenció que no contaba con el procedimiento suficiente que la misma entidad necesita para tener resultados más óptimos sobre la cobranza de créditos.

10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN

Antes de ingresar al diagnóstico institucional de “Pando” Entidad Financiera para la Vivienda, se procedió primero a realizar la ubicación marco de la entidad, con el fin de conocer y/o obtener mayor información; en tal sentido y conforme el Programa Operativo Anual de la gestión 2016 y 2017 mediante Ley Autonómica Municipal N° 026/2016 por el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija, en

10.1 Análisis del entorno situacional de la región, en donde funciona Pando Entidad Financiera de Vivienda

Características Generales: Dentro de un análisis crítico podemos considerar que Bolivia perdió gran parte de su valioso y rico territorio del Acre, debido al descuido de los Gobiernos de turno, disminuyendo en cierta forma la importancia de esta zona forestal, que comprendía el Acre boliviano, ocupado por hombres nativos con el calificativo de indios, que llevaban vida nómada, radicados a orillas de ríos, arroyos y lagos, dedicados a la cacería y pesca; como a una insipiente agricultura, zona conocida en el ayer como tierra de nadie.

Por el desconocimiento de acciones limítrofes, parte de estas tierras en forma silenciosa a partir de 1860 ya estaban ocupadas por extranjeros brasileños, imponiendo su idioma y sus leyes.

El hoy Municipio de Cobija, fue fundado el 9 de febrero de 1906 en base al Puerto de Bahía, mediante Decreto Delegacional, bajo la presidencia del Gral. José Manuel Pando. En el año de 1908 por orden del Ministro de Colonización y Agricultura, Dr. Manuel Vicente Ballivian, se ordenó el cambio de nombre de Puerto Bahía por el nombre de Cobija.

En el año de 1915 el Delegado Carlos Gutiérrez dispuso que la Capital del Territorio de Colonias fuese definitivamente la ciudad de Cobija, por el vertiginoso progreso que se había alcanzado en la ciudad, que albergaba a numerosas colonias extranjeras de diferentes latitudes del mundo, atraídas por la riqueza natural como fue la goma.

En 1939, por Decreto Supremo de 15 de mayo y legalizada posteriormente por Ley de la Republica de 29 de septiembre de 1945 en el gobierno del presidente Gualberto Villarroel se trasladó la capital departamental a la ciudad de Cobija.

En 1911, la naciente población de Cobijase desarrolla aceleradamente como consecuencia de la exportación de la goma que se producía en toda la región del Alto Acre y en las diferentes barracas asentadas en áreas aledañas a los ríos Tahuamanu, Manuripi, Orthon, Abuna y el Madre de Dios, cuya comercialización se realizaba a través del Puerto de Cobija.

La necesidad de estructurar una institución para regir el desarrollo social, los servicios públicos y normar las actividades relacionadas con el comercio en general, hizo que el Supremo Gobierno

determine la creación de la JUNTA MUNICIPAL DE COBIJA – RIO ACRE, institución que hoy se conoce como GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPALDE COBIJA.

Esta primera institución Municipal fue creada dentro del ordenamiento legal que ya regia en todos los departamentos del país, las cuales funcionaban en base a normativas que delimitaban su jurisdicción y competencia.

La Junta Municipal de Cobija – Rio Acre, fue creada en base a una Ley de la Republica de fecha 27 de septiembre de 1911, constituyendo un avance fundamental para la población que recién comenzaba a contar con algunas instituciones del Estado.

En base a los pocos datos existentes, se conoce que los responsables de la Junta Municipal Cobija – Rio Acre, aprobaron la primera Ordenanza Municipal sobre Patentes e Impuestos el 17 de octubre de 1912, un año después de la creación de la institución.

En los primeros tiempos y cuando a la ciudad de Cobija se le había reconocido solamente el rango de subdelegación del Territorio de Colonias, la Junta Municipal de Cobija – Rio Acre funciono en una pequeña casa rustica en los alrededores de la Plaza Principal. Con posterioridad, en 1918 al construirse el Palacio de la Delegación, la Junta Municipal de Cobija – Rio Acre ocupo uno de esos ambientes junto a otras instituciones del Gobierno Nacional.

En el transcurso de los años y con el proceso de transformación que surgió en el país, las instituciones municipales tomaron nuevas denominaciones y la Junta Municipal de Cobija – Rio Acre tomo la denominación de Alcaldía Municipal.

Pero, con el fin de ahondar en la información, debemos indicar la ubicación de nuestro Estado Boliviano en el globo terráqueo, con el objeto de profundizar la ubicación de nuestro municipio, para lo cual empezaremos por:

a) Estado Plurinacional de Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia se encuentra en el hemisferio sur del planeta y al oeste del Meridiano de Greenwich por lo tanto tiene latitud sur y longitud occidental. Bolivia es considerada el centro de Sudamérica, estando el centro geográfico del país en el área de Puerto

Estrella sobre el río Grande en el Departamento de Santa Cruz, en la provincia Ñuflo de Chávez. Bolivia está conformada por una superficie de 1 098 581 km². Los puntos extremos de Bolivia son:

- Latitud Sur: 1480 km

Mínima: 9°40'07" Manoa en el Departamento de Pando, en la confluencia de los ríos Madera y Abuná.

Máxima: 22°54'12" Cerro Guayaques, en el Departamento de Potosí.

- Longitud Occidental: 1295 km

Mínima: 57°25'05" Buen Fin en el Departamento de Santa Cruz.

Máxima: 69°38'23" Cerro Mauripalca en el Departamento de La Paz.

El país está dividido en cuatro regiones geográficas:

La Región Andina abarca el 28% del territorio y en ella habita aproximadamente el 39,71% de la población boliviana (2008), ocupa una superficie de 142.815,53 km², y está comprendida por el Altiplano o Meseta del Collado y la Cordillera de los Andes. Posee un clima frío y seco durante casi todo el año. En esta región se encuentran las cimas más altas del país, como: Sajama, Illimani, Illampu, entre otros. El Altiplano Andino es una meseta mayormente plana que se extiende entre los dos ramales en los que está dividida la Cordillera de los Andes en territorio boliviano y tiene una altura promedio de aproximadamente 3800 msnm.

En el Altiplano se encuentra el segundo municipio más poblado de Bolivia: El Alto, el cual forma parte del área metropolitana de la ciudad de La Paz, sede de gobierno del Estado. Otros importantes centros urbanos ubicados en esta región son: Cobija y Potosí. La región andina ocupa parte de los departamentos bolivianos de La Paz, Cochabamba, Potosí, Cobija y una pequeñísima parte del Departamento de Tarija.

La Región Subandina abarca un 13% del territorio ocupando una superficie de 307.602,68 km² y está comprendida por los Valles y Los Yungas con una altura media de unos 2.000 msnm, se caracteriza por una vegetación exuberante y cerrados valles.

La Región de Los Llanos abarca el 29% del territorio ocupando una superficie de 648.162,79 km²; está comprendida por las subregiones platense y del Gran Chaco, con una altura media de

menos de 2000 msnm. La región se extiende desde el Departamento de Pando pasando por el norte de La Paz, Beni, Tarija, Santa Cruz, parte de Cochabamba y Chuquisaca. Esta región se caracteriza por estar a una altitud menor de 2000 msnm. Cuenta con un relieve horizontal con ligeras irregularidades, y constituye un terreno aluvial, depósito de material sedimentario de los ríos del área, siendo algunas partes fondos de antiguos lagos o mares. Está cubierto totalmente por zonas boscosas y selváticas de tipo amazónico.

La Región de la Amazonía es uno de los mayores ecosistemas de bosques continuos del mundo. La región alberga numerosos ecosistemas y culturas nativas. La amazonia boliviana es considerada una de las zonas más prístinas y bien conservadas en Sudamérica. Constituye el 30% del territorio nacional, comprende los departamentos de Pando, Beni y el norte de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz (wikipedia, 2016).

El Estado Plurinacional de Bolivia, la mayor parte de su territorio en la cuenca amazónica, y en contraste la mayor densidad poblacional está concentrada en la región altiplánica, es un país mediterráneo, multiétnico y multicultural, el nuevo modelo de país plantea una transformación total, en estos momentos la transición es el signo de esta coyuntura, pero es una coyuntura que dura varios años.

Bolivia vive un proceso de transición a una nueva forma estatal y la asignatura pendiente es la articulación de un nuevo principio hegemónico que articule de manera coherente las relaciones entre Estado, economía, política y sociedad. Es en tal sentido que la Constitución Política del Estado expresa en su artículo 1 que: *“Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías...”*. Asimismo, se organiza territorialmente en departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos.

b) Departamento de Pando.

El Departamento Pando, está situado al norte de Bolivia y colinda al noreste con la República del Brasil, al sur con los Departamentos de La Paz y Beni y al oeste con la República del Perú.

Geográficamente Pando está ubicado íntegramente en la Amazonía; tiene una superficie de 63.827 km². La extensión territorial representa el 6,34% del territorio nacional. Se encuentra a

una altura promedio de 200 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio anual de 25° centígrados.

El Departamento Pando está dividido política y administrativamente en cinco Provincias y quince Municipios, con una población estimada por el I.N.E., en el censo 2012 de 110.436 habitantes que representa una densidad poblacional de 1.7 habitantes por Km².

Las vías de acceso que conectan Pando con el Departamento de La Paz y el resto del país, son aéreas y terrestres. La vía troncal Cobija- Santa Rosa – Caranavi – La Paz, con 1.500 km. aproximadamente, es transitable durante la época seca en los meses de junio a septiembre, el resto del año es casi intransitable.

Según el inventario vial del Servicio Departamental de Caminos, la red vial de Pando se clasifica en la Red Fundamental, que a su vez se subdivide en tres tramos: Cobija - Peña Amarilla, Porvenir - Chivé y Km. 19 – Extrema, con aproximadamente 600 km.; y la red municipal que cuenta con aproximadamente 3.500 km. de vías (SEPCAM: 2011).

Pando es una región de vocación forestal, por lo tanto, sus recursos naturales son los más importantes para la economía del Departamento. La recolección de la castaña y la madera se constituyen en los principales recursos forestales generadores de ingresos y en menor proporción la ganadería y la agricultura.

c) Municipio de Cobija

El municipio de Cobija, está ubicado en la Amazonía norte de Bolivia entre los meridianos 11° 01' 50" de latitud sur y 68° 44' 05" de longitud oeste. Una de sus características especiales es que, siendo la capital del Departamento de Pando, es la única capital departamental en Bolivia, localizada al borde de la frontera internacional con la República Federativa del Brasil, en el centro de la Amazonia Sur-Occidental, constituyéndose en un puente geopolítico estratégico dentro del territorio nacional. La ciudad de Cobija se encuentra localizada en la margen derecha del Río Acre, a una altura de 280 m a nivel del mar, siendo conocida como “La Perla del Acre”. El municipio al que pertenece tiene el mismo nombre y se localiza en la provincia de Nicolás Suárez, cantón Santa Cruz (ZONISIG, 1997).

El municipio de Cobija limita:

- Por el Norte con el municipio brasilero de Brasiléia del Estado de Acre,
- Por el Este con el municipio brasilero de Eptaciolandia del Estado de Acre,
- Por el Oeste con el municipio de San Pedro de Bolpebra
- Por el Sur con el municipio de Porvenir.

El municipio de Cobija tiene un área aproximada de 440 km², lo que corresponde a 0,8% del territorio del Departamento de Pando, mientras que la ciudad se extiende por aproximadamente 8 km² correspondiendo a aproximadamente 2% del territorio del municipio.

Los núcleos urbanos de la región fueron implantados en áreas ribereñas, en este caso, en el Río Acre, pues desde la época de la goma, la movilidad de la población y de la producción era realizada vía fluvial. Por esta razón, la estrecha proximidad que existe con las ciudades brasileñas de Eptaciolandia y Brasiléia localizadas en la margen izquierda del Río Acre, hace con que las tres ciudades formen un único complejo urbano, separadas por el Río Acre y el Arroyo Bahía.

La Población de la ciudad se divide en 6 distritos correspondiendo al área urbana los distritos I, II, III, IV y VI, en los que se ubican en 40 barrios, en los distritos I y II se encuentran los barrios más antiguos de la ciudad, los barrios de los distritos III y IV en su mayoría están consolidados, en tanto que el distrito VI está conformado por nuevos asentamientos, en su mayoría invasiones a terrenos sin uso y se encuentran en proceso de regularización del Derecho propietario, en distrito V se agrupan 15 comunidades del área rural. A continuación la composición de cada distrito:

Tabla 1

Composición de cada distrito

Distrito I	Distrito II	Distrito III
Junín	Santa Cecilia	Brisas Del Acre
Mapajo	Internacional	La Cruz
Puerto Alto	16 De Julio	Senac
Villamontes	Miraflores	Villa Cruz
	PROGRESO	27 DE MAYO
	CONAVI	CATARATAS
Distrito IV	Distrito V	Distrito VI
Paraíso	Villa Avaroa	Perla Del Acre
Manantial	Bella Vista	La Amistad
11de Octubre	Nueva Esperanza	1ro. De Mayo

Los Tajibos	Villa Fatima	27 De Junio
Santa Clara	Alto Bahia	6 De Enero
Pantanal	Nuevo Triunfo	Luis Adolfo Flores
Evo Morales	Mejillones	Álvaro García
Santa María	Villa Busch	San Pedro
Madre Nazaria	Villa Rosario	Frontera
Senador	17 De Mayo	San Carlos
Paz Zamora	Bajo Virtudes	
Virgen De Copacabana	Sujal	
Antofagasta	Ponton	
San Juan	Marapani	
Eureka	Limera	

Fuente POA G.A.M.C. (2017)

Población Total

Según el último Censo Nacional de Población y Vivienda realizada el año de 2012, el municipio de Cobija tiene una población de 46.267 habitantes, 23.973 hombres 51,81% y 22.294 mujeres 48,19%, con una tasa anual de crecimiento estimada de 6,50%.

Del total de 46.267 habitantes, el % pertenecen a la Ciudad Capital Cobija 43.402 habitantes; 22.302 hombres 51,38% y 21.100 mujeres 48,62%

En el siguiente cuadro, se detalla la cantidad de población por barrios y/o comunidades que se encuentran en la jurisdicción del municipio de Cobija:

Tabla 2
Cantidad de población por barrios y/o comunidades

Municipio	Ciudad/Comunidad	Población Total	Población Hombres	Población Mujeres
Cobija	Cobija	43.402	22.302	21.100
	Avaroa	295	152	143
	Bajo Virtudes	94	52	42
	Bella Vista	624	315	309
	Nueva Esperanza	139	89	50
	Villa Fatima	89	45	44

Alto Bahía	111	64	47
Nuevo Triunfo	134	83	51
Mejillones	128	80	48
Villa Busch	734	478	256
Villa Rosario	120	68	52
17 De Mayo	134	72	62
Sujal	124	71	53
Ponton	40	30	10
Marapani	44	29	15
Belmonte	4	2	2
Nueva Santa Cruz	51	41	10
Limera	-		
Total Población Municipio	46.267	23.973	22.294

Fuente: POA G.A.M.C (2017).

En cuanto a la conformación de la población por grupo etareo (edad), según el POA 2017 del Gobierno Autónomo Municipal de Cobija nos muestra una población mayormente joven, en los grupos comprendidos entre 12 a 19 años (17,64%) y 20 a 39 años (36,64%) se aglutina el 54,3 del total de la población pandina, la población infantil está ubicada en el 26,9%, y la población considerada adulta y adulta mayor constituye solamente el 19,8% de la población del Municipio de Cobija.

La situación geográfica del Departamento de Pando, con su amplia frontera y su posición de interconexión entre el Perú y Brasil, ha generado que se establezca en Cobija un corredor de tráfico de drogas (marihuana y cocaína), generando que parte de la población de Cobija se incluya en estas actividades ilícitas tanto en la comercialización como en el consumo.

Si a partir de la década de los 90 se inició una acelerada migración tanto interna como externa hacia la ciudad de Cobija, esta se ha incrementado en los últimos años, generando una demanda insatisfecha de los servicios públicos, vivienda, empleo etc.

Por otra parte se debe destacar que el único hospital público de segundo nivel es el Hospital Municipal Japonés Roberto Galindo Terán, que debe atender todas las referencias de los 15 municipios del Departamento, además de las atenciones de la salud Integral de los otros 14 municipios del Departamento.

Según datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística, la población de Bolivia alcanza a 10.027.254 habitantes, la del departamento de Pando es de 110.426 habitantes, en tanto la población de Cobija es de 46.237 y de los cuales 23.972 son mujeres y 22.297 son varones, por otra parte podemos acotar que 4.2849 viven en el área urbana y 3.418 en el área rural. Pero según proyección del I.NE., Cobija tiene 62.653 habitantes en la Gestión 2016.

Población Flotante

Hay que recordar, que en la proyección de la población permanente y/o fija no se considera a la población flotante. Entiéndase como población flotante, a la población que ocasional y circunstancialmente se constituye de manera esporádica y temporal en la ciudad de Cobija, y esto significa un aumento notable y distinto a la población estable.

En ese entendido, mencionar, que la gente que vive en otros lugares y/o ciudades del interior, como también del exterior del país (Brasil), suelen regresar durante las vacaciones, o aquel grupo de personas que migran temporalmente en busca de trabajo, los residentes de las comunidades aledañas, los viajeros, los turistas extranjeros y nacionales que visitan la ciudad de Cobija. Estos últimos años, se ha visto que los fines de semana gran cantidad de personas del Brasil suelen llegar a la ciudad para aprovisionarse de diversos insumos.

Estabilidad Poblacional

Para tener una idea de la estabilidad poblacional, debemos saber que la ciudad de Cobija en los últimos veinte años ha crecido notablemente, por tanto los procesos de Emigración han sido considerables. La Migración a la ciudad de Cobija se ha dado en mayor proporción por habitantes del occidente del país La Paz, Cobija y Potosí, Cochabamba y Chuquisaca con un 59%, mientras que las personas provenientes del oriente, Beni, Santa Cruz y Tarija son en menor proporción si a esto sumamos las personas que se trasladan del área rural del departamento y aquellos de Brasil y Perú, podemos afirmar que la dinámica poblacional es alta, habiéndose presentado un crecimiento poblacional en el periodo intercensal 2001-2012 del 107%

Tabla 3
Crecimiento poblacional

PROVINCIA	MUNICIPIO	POBLACION 2012 TOTAL	POBLACION 2001 TOTAL	CRECIMIENTO POBLACIONAL CENSO 2001-2012
NICOLAS SUAREZ	COBIJA	46.267	22.324	107%

La Emigración hacia la ciudad de Cobija se ha dado principalmente por la búsqueda de fuentes de trabajo, por aspectos familiares y salud y como posibilidad de ingresar al comercio.

Por tanto se ha visto que la gente que viene del interior del país, principalmente de Cobija y La Paz ha logrado consolidarse bajo la actividad comercial.

Acceso al Agua Segura y Saneamiento Básico

Pese a existir una planta de tratamiento del agua y su distribución por cañería, esta solo llega al 50% de la población 1 vez por semana y es almacenada en tanques domésticos, los mismos que no tienen un adecuado control de sanidad. En los barrios periféricos existen fuentes de agua natural que están contaminados por letrinas en pozo ciego, que generalmente se encuentran en un nivel más alto que la fuente de agua.

En cuanto a los residuos sólidos, la ciudad de Cobija cuenta con un sistema de recojo de los mismos; no obstante, no se realiza una adecuada disposición final de estos residuos ya que se encuentra sin un relleno adecuado, además que existen muchas familias que son “recicladores” de basura con un manejo no adecuado que contamina y enferma a toda la población de Villa Fátima.

Tampoco existe un tratamiento de las aguas servidas. Toda esta situación hace que existan en la ciudad de Cobija, múltiples focos infecciosos que ponen en riesgo la salud de la población.

El acceso a agua segura y a alcantarillado es limitado y restringido casi en su totalidad al municipio de Cobija.

Acceso a la Electricidad

El 80.7% de la población del municipio accede al servicio de energía eléctrica, que tiene un costo elevado.

En base a la información proporcionada por el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija a través del POA 2017, tenemos a bien circunscribirnos en el rubro que nos corresponde que es el financiero. En tal sentido se procedió a realizar un análisis DAFO al interior de la entidad financiera de vivienda:

10.2. Análisis del entorno situacional de Pando Entidad Financiera para la Vivienda.

Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Político

La buena salud de la economía y las políticas del gobierno han logrado que las personas confíen en las entidades financieras. Una prueba de ello es que los depósitos en Bolivianos han aumentado en los últimos años, al igual que los créditos en Bolivianos.

En el contexto señalado, las principales variables del sistema de intermediación financiera y del mercado de valores mantuvieron un desempeño favorable caracterizado por la recuperación en la dinámica de los depósitos, la activa colocación de créditos así como crecientes transacciones en el mercado de valores.

En el marco de transparencia y rendición de cuentas, el Banco Central de Bolivia (BCB) en el Informe de Política Monetaria (IPM) de enero de 2018, resalta el crecimiento moderado de la economía mundial en 2017, una recuperación por debajo de la esperada de los precios internacionales de las materias primas, una frágil recuperación en América del Sur luego de dos años de contracción aunque por debajo de lo estimado inicialmente, apreciaciones de las monedas de la región que conllevaron a presiones inflacionarias moderadas y políticas monetarias expansivas.

En Bolivia se mantienen las políticas expansivas, que fueron implementadas desde la caída de los precios de las materias primas en 2014 para sostener el dinamismo de la actividad económica y los programas de protección social de lucha contra la pobreza. Estas acciones permitieron que Bolivia se destaque una vez más con una inflación entre las más bajas y un crecimiento entre los más altos de América del Sur, pese al débil contexto internacional.

El Estado Plurinacional de Bolivia y las entidades financieras comprendidas en la Ley 393, deben velar por los servicios financieros que presten, y cumplan con sus objetivos; facilitar el acceso universal a todos los servicios, proporcionar servicios financieros con calidad y calidez, optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros, y el informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros.

Económico

En el contexto señalado, las principales variables del sistema de intermediación financiera y del mercado de valores mantuvieron un desempeño favorable caracterizado por la recuperación en la

dinámica de los depósitos, la activa colocación de créditos así como crecientes transacciones en el mercado de valores.

En el 2017, el PIB registró crecimiento de 3,6%; las actividades económicas que impulsaron el crecimiento fueron: agricultura, silvicultura, caza y pesca con una incidencia de 1,0%; transporte y comunicaciones 0,6%; establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles 0,6%; servicios de la administración pública 0,5%; industria manufacturera 0,4% y comercio 0,4%. La proyección de crecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para 2017 se mantuvo en 4,7% y sería nuevamente el nivel más alto entre los países sudamericanos.

La inflación acumulada en 2017 fue de 2,5%, aunque se prevé para el 2018 alcance un nivel en torno a 5,0%. El tipo de cambio se mantuvo sin variaciones y las reservas internacionales netas se situaron en USD10.130 millones, registrando un aumento de USD49 millones con respecto a diciembre de 2016 (0,5%).

Sociocultural

Crece la tendencia de ahorro en bolivianos entre los jóvenes, debido a que terminan su carrera mucho más jóvenes, empiezan abrir sus cuentas de ahorro cuando tienen menos de 30 años. La mayoría de las personas que pasan de los 40 años, tienden a ahorrar en dólares, con la bolivianización se han mantenido el precio del dólar y priorizando la moneda nacional en el país. Los bancos pueden prestar una parte de los ahorros de la población en dólares y casi todo en Bolivianos: mayor encaje legal a las entidades financieras para los depósitos en dólares y, menor encaje para los depósitos en moneda nacional. Podemos ahorrar en Los Bancos Múltiples, Bancos Públicos, Cooperativas de Ahorro, Bancos PYME, Instituciones Financieras de Desarrollo y las Entidades Financieras de Vivienda.

Según información de la ASFI, al 31 de diciembre de 2017, los depósitos del público en el sistema financiero llegaron a BS 162.652 millones, es decir, 10,27% más que los Bs 147.510 millones registrados en 2016.

Pese a esto, siempre se ha dicho que el ahorro no es un hábito generalizado en el país. Ahora, los números parecen estar arrojando una tendencia a la reversión de esa creencia.

Actualmente, las entidades financieras incluyen dentro de sus planes anuales programas de educación financiera que llegan no solo a clientes, sino a la sociedad en general, transmitiendo conceptos básicos fundamentales para facilitar la toma de decisiones relacionadas con la economía, entre ellas el ahorro.

Tecnológico

Con el avance enorme de la tecnología, los bancos, entidades financieras invierten en más tecnología, esto es una ventaja como también una fuente más de competencia. Muchos procesos con relación a las cuentas bancarias se realizan actualmente desde tu hogar por medio de internet. Las personas pueden revisar sus movimientos de cuentas desde la comodidad de casa.

Esta tendencia se encuentra a nivel mundial con los ápices más desarrollados, es una tecnología que se puede imitar fácilmente, actualmente en nuestro país, pocas son las entidades financieras que han invertido en tecnología, pero no se las promociona lo suficiente.

10.3. Marco Legal Institucional

- Ley N° 393 de 21 de agosto de 2013 de Servicios Financieros: Ley que tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros.
- Decreto Supremo N° 3033 de 28 de diciembre de 2016: Tiene por objeto definir el grado de crecimiento y expansión de la cobertura geográfica del sistema financiero, a través de la instalación de puntos de atención financiera en el territorio nacional en el marco de lo previsto en el Artículo 112 de la Ley N° 393, de 21 de agosto de 2013, de Servicios Financieros, el Pilar 5 del plan de Desarrollo económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien y el Pilar 5 meta 2, de la “Agenda Patriótica del Bicentenario 2025”.
- Decreto Supremo N° 3005 de 30 de noviembre de 2016: Tiene por objeto reglamentar el Artículo 51 ter. de la Ley N° 843 (Texto Ordenado vigente) modificado por la Ley N° 771

de 29 de diciembre de 2015, para la aplicación de la Alícuota Adicional del Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas Financiero – AA-IUE Financiero.

- Decreto Supremo N° 2449 de 15 de julio de 2015: Complementa los Decretos Supremos N° 1842 de 18 de diciembre de 2013 y N° 2055 de 9 de julio de 2014, así como modifica los decretos supremos N° 2137 de 9 de octubre de 2014 y N° 28815 de 26 de julio de 2006.
- Decreto Supremo N° 2137 de 9 de octubre de 2014: Determinar el porcentaje de las utilidades netas de la gestión 2014 que las entidades de intermediación financiera destinaran para fines de cumplimiento de su función social a través de la constitución de Fondos de Garantía.
- Decreto Supremo N° 2055 de 09 de julio de 2014: Determina las tasas de interés mínimas para depósitos del público en cuentas de caja de ahorro y depósito a plazo fijo y establece el régimen de tasas de interés activas máximas para el financiamiento destinado al sector productivo.
- Decreto Supremo N° 1842 de 18 de diciembre de 2013: Establece el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social y determina los niveles mínimos de cartera de crédito para los préstamos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social.

10.4 Estructura organizacional de Pando Entidad Financiera de Vivienda

De acuerdo al Plan Estratégico para el período 2015-2017 de Pando Entidad Financiera para la Vivienda se tiene:

Considerando la nueva Ley N°393 de Servicios Financieros, así como las exigencias normativas específicas para el sector de las Mutuales de Ahorro y Crédito se determinó elaborar el plan estratégico institucional de forma que incluya especialmente los nuevos desafíos para el sector.

Para este efecto con la participación de los directivos y la alta gerencia de la entidad se efectuó la reunión taller de planificación en fechas 10 y 11 de noviembre del 2014, oportunidad en la que se trataron los temas con los objetivos siguientes:

- Contextualizar el entorno económico, financiero y el marco legal en el que se desenvuelve la entidad mutual.
- Reformular la Misión y Visión institucionales de acuerdo con la Ley N°393.
- Formular los objetivos estratégicos para el trienio 2015-2017.
- Formular el Plan de acción 2015 (Este trabajo por áreas que fue a detalle se extendió a dos semanas posteriores).
- Designar responsables para el ajuste/elaboración del plan operativo anual.

A tiempo de revisar y conocer la posición económica financiera dentro del contexto general precedentemente planteado, así como evaluar las estrategias planteadas en el anterior plan estratégico y especialmente revisar las nuevas disposiciones legales en relación con el sector de la vivienda; la plenaria realizó el replanteamiento de la misión y visión de la entidad, para posteriormente trabajar en equipos que, reconsiderando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el medio competitivo donde se desenvuelve la mutual, replantearon o formularon las estrategias más convenientes para el estado de situación y desafíos que debe afrontar la entidad.

MISION, VISION Y VALORES

Pando EFV, con el objeto de definir su gestión de largo plazo y contar con un horizonte de desarrollo, elaboró y replanteó la siguiente misión y visión:

MISION

¿Cuál es nuestro negocio?

«Servimos a nuestros clientes, a través de productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, con préstamos para adquisición de vivienda; proyectos de construcción de vivienda unifamiliar o multifamiliar; compra de terrenos; refacción, remodelación, ampliación y mejoramiento de viviendas individuales o en propiedad horizontal y otorgamiento de microcrédito para vivienda familiar y para infraestructura de vivienda productiva, así como

también operaciones de arrendamiento financiero habitacional; otros tipos de préstamo dentro del porcentaje establecido por Ley y con servicios de ahorro y depósitos a plazo»

Se evaluó la misión y visión planteadas para las anteriores gestiones, definiéndose necesario su ajuste de acuerdo con el mandato de la Ley N°393 y, con el objeto de rescatar a detalle la especialidad que deben tener las entidades financieras de vivienda, se han registrado como parte de la misión todos los servicios dispuestos por la ley, en la comprensión que para la realización de las operaciones nuevas como es el caso del arrendamiento financiero u otras, se deberá esperar la emisión de normativa específica y el cumplimiento de los requisitos que la autoridad reguladora exija.

También es importante destacar que como parte de los propósitos generales y acuerdos en relación con la misión institucional, se ha acordado que se debe intensificar y elevar la calidad del servicio en términos de agilidad en trámites y tiempos de atención especialmente para la cartera cuya tasa de interés no está limitada, con el fin de elevar dicha tasa y de esta manera compensar la disminución de los ingresos por la cartera destinada a la vivienda.

Por otra parte debe remarcarse que con el propósito de fiel cumplimiento de la ley, también se está comprometiendo la actuación institucional con responsabilidad social ya que el 50% de la cartera debe destinarse a créditos con destino a vivienda social.

Para dicho efecto como uno de los importantes elementos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Mutual Pando mantendrá un estrecho relacionamiento con los grupos de interés, que son los asociados, clientes, usuarios, proveedores, ASFI, otros órganos del estado y la población en general, para facilitar el financiamiento a sectores sociales desprovistos de vivienda, conforme normativa.

VISION

¿Qué queremos llegar a ser?

Somos la mejor Entidad Financiera de Vivienda con tecnología apropiada de ahorro y crédito para la vivienda, consumo, microcrédito y microcrédito productivo en Pando, contando con un mayor número de aportantes, con personal competente, comprometido con la entidad, eficiente y capacitado para su continua superación, “manteniendo nos como una organización sostenible y responsable con su entorno

Siguiendo a la nueva denominación dispuesta por ley también se ha modificado la visión y para cuidar que el desarrollo de la entidad esté en armonía con la comunidad se la define como una organización sostenible y responsable con su entorno, ello implica cubrir las tres dimensiones sobre las que una empresa responsable debe desarrollar sus operaciones la económica, social y ambiental.

En cuanto concierne a la tecnología apropiada se ha acordado que no debe referirse solamente al uso de los medios electrónicos, sino también a las posibilidades de financiar iniciativas para la construcción de vivienda de bajo costo con materiales ecológicos u otras propuestas que favorezcan la misión institucional. Todo ello con un horizonte de preservación de los recursos en beneficio de los actuales y futuros grupos de interés del entorno de Pando EFV.

Respecto a los valores que PANDO EFV ha decidido privilegiar y que se constituyen en el espíritu de trabajo con el que la organización debe desarrollar sus servicios a la comunidad, de forma que se atienda con calidez y bajo criterios inclusivos hacia todos los interesados en el desenvolvimiento de la Mutual, son los siguientes:

10.5. Objetivos Estratégicos de la Entidad Financiera para 2015-2017

El trabajo en equipos realizado por el personal de la Entidad Financiera, determinó y clasificó, bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral los objetivos estratégicos de la gestión 2015 al 2017, destacando los factores clave de éxito según muestra la gráfica a continuación:

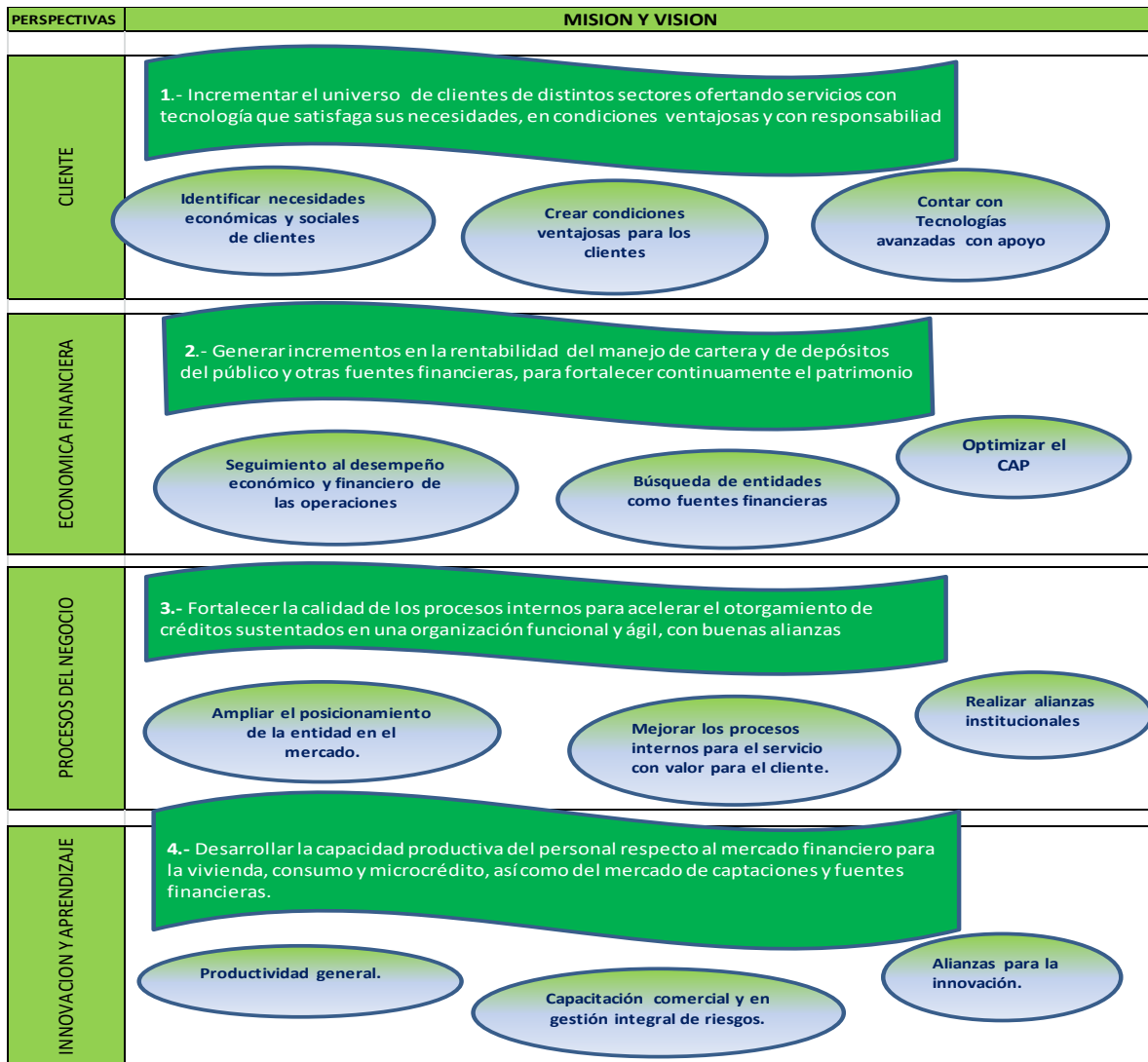


Figura 1 Cuadro de mando integral de objetivos estratégicos

Fuente Plan estratégico de Pando EFV

VALORES

- **Honestidad.-** Es el valor que mueve a actuar con integridad, apego a la verdad y justicia, en todos y cada uno de los actos de mi vida.
- **Responsabilidad.-** Es la capacidad de hacerse cargo de los resultados de mis decisiones y acciones realizadas libremente, con el mejor esfuerzo en cumplimiento de los deberes que se me asignen, reconociendo y aceptando sus consecuencias.

- **Lealtad.-** Es la actitud de fidelidad, transparencia y respeto de la honorabilidad, frente a las personas, las instituciones y la Patria.
- **Compromiso.-** Es ir más allá del simple deber, trascender la norma y lograr el “deber ser” con seriedad y efectividad.
- **Solidaridad.-** Es la obligación de adhesión y apoyo activo a la causa justa para el bienestar y seguridad de la comunidad.
- **Trabajo en equipo.-** Es una actitud participativa y de entrega para lograr objetivos comunes y elevados estándares, fortaleciendo el vínculo armónico que existe entre compañeros.
- **Tolerancia.-** Es la capacidad de respetar las ideas, creencias y actuaciones de los demás, aunque sean diferentes o contrarias a las mías.

Como ya se anotó, el plan formulado tiene un horizonte para la entidad de mediano plazo hasta el fin de gestión 2017, dada la necesidad de cumplir con requerimientos de Ley hasta dicha fecha y porque se ha considerado que en relación con los cambios y evolución del mercado en Cobija es estratégico que el accionar de Pando EFV también sea revisado y/ o replanteado con la flexibilidad y capacidad de adaptación rápida al entorno.

Órganos de Gobierno

La Asamblea de Socios es la máxima autoridad de Pando EFV, cada año durante el mes de marzo se convoca y realiza la asamblea donde los Socios ahorristas ejercen sus derechos conforme a las normas estatutarias.

La administración está delegada a la Junta Directiva (Directorio), compuesta por no menos de cinco y no más de siete Vocales, con un periodo de duración de dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. La Junta Directiva (Directorio) tiene entre sus principales cargos al Presidente y Vicepresidente, los que son elegidos por voto secreto en la primera reunión de la junta.

En el área ejecutiva el Gerente General es el principal funcionario administrativo y ejecutivo de la Asociación; su nombramiento, sus atribuciones y remuneración son fijados por la Junta Directiva (Directorio). La primera línea de apoyo a la Gerencia está constituida por jefaturas. La

orientación organizativa de Pando EFV, es hacia un eficiente dimensionamiento en términos de unidades organizativas y personal respecto al volumen de sus operaciones. Adicionalmente, la Mutual está aplicando progresivamente las orientaciones y disposiciones de la ASFI respecto a la gestión enfocada a riesgos, buscando el equilibrio con una dimensión estructural eficiente.

De acuerdo con las disposiciones de la ASFI, la Mutual Pando ha elaborado y aprobado el Código de Gobierno Corporativo, el Código de Ética y el Reglamento Interno de Gobierno Corporativo, los que regulan especialmente las relaciones de los órganos de gobierno. Asimismo siguiendo las directrices relacionadas con la responsabilidad social empresarial, ha efectuado los ajustes pertinentes al presente plan estratégico.

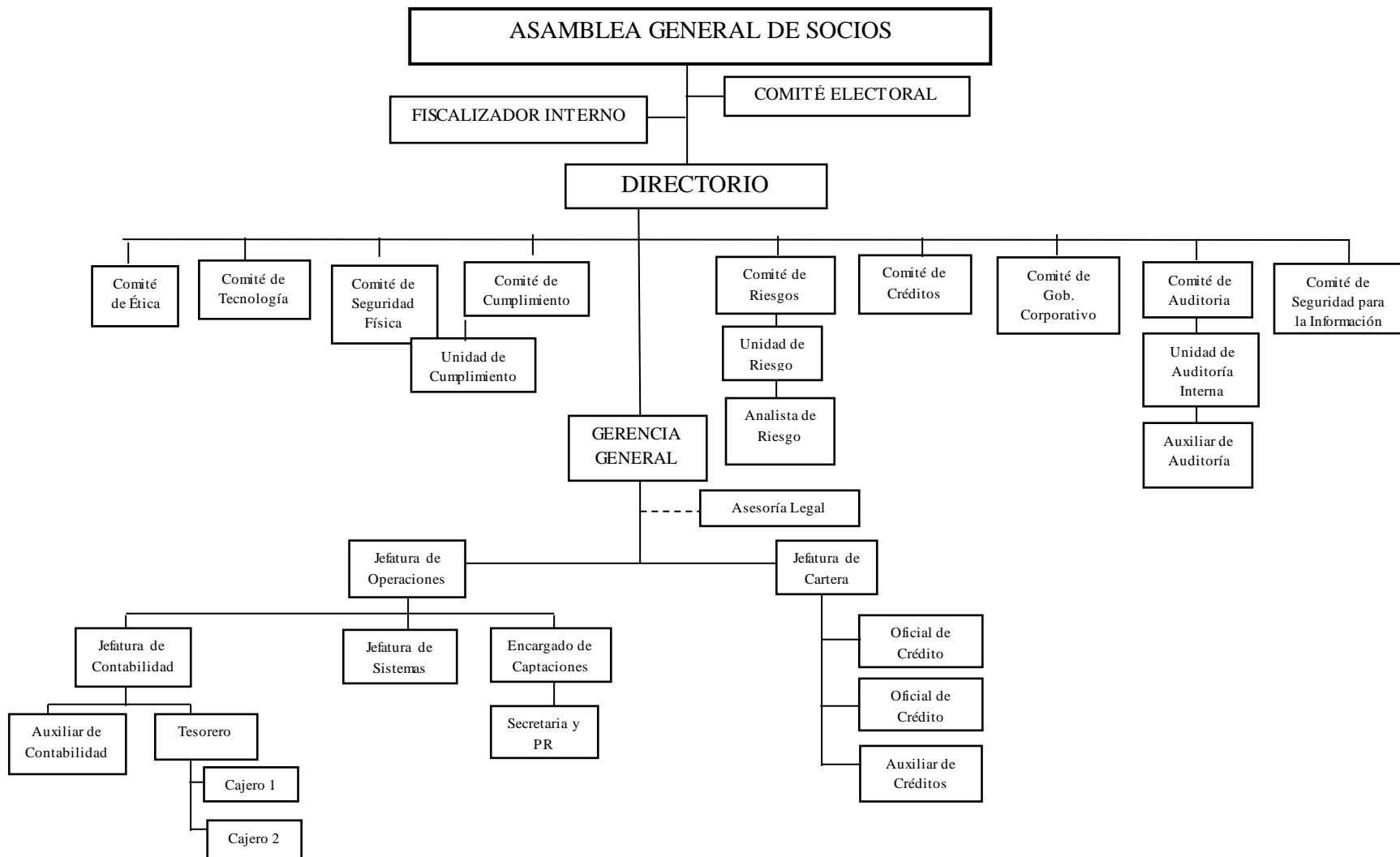


Figura 2 Organigrama Pando Entidad Financiera de Vivienda
Fuente Plan Estratégico de Pando Entidad Financiera para la Vivienda

11. DESCRIPCION DEL TRABAJO EJECUTADO

11.1. Análisis FODA de “Pando” Entidad Financiera de Vivienda

Luego de la revisión a detalle y complementación de los factores internos y externos que condicionan el posicionamiento estratégico de Pando EFV, para el efecto se ha adoptado el análisis FODA como herramienta de apoyo, en donde se determinó:

Factores internos

Tabla 4

Análisis del entorno Factores Internos de Pando EFV

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones institucionales de sus Directores y Ejecutivos (UAP, EPSAS, etc.)• Rapidez en el proceso de otorgamiento de créditos para la vivienda.• Imagen institucional sólida y creíble en el mercado local.• Es una empresa con tradición en la actividad financiera de Pando.• Entidad con alta autonomía y toma de decisiones inmediatas.• Disposición amplia para un mejor desempeño social.• Entidad ágil por ser pequeña.• Disponibilidad de terrenos para futuras construcciones.	<ul style="list-style-type: none">• Observaciones detectadas por ASFI a la gestión integral de Riesgos.• Concentración de depósitos en pocas personas (continuar con el proceso de desconcentración).• No se cuenta con políticas de captación agresivas, así como de búsqueda de financiamiento.• Falta de políticas de fidelización de prestatarios.• Procedimientos de cobranza de créditos no están formalizados.• Debilidad en el área de crédito por insuficiencia de personal.• Ausencia de un programa de capacitación del personal.• Retardación de cobranza de crédito en estrados judiciales.• Desactualización del Sistema Informático.• Falta de políticas que generen el compromiso del personal; política de incentivos monetarios y no monetarios.

Fuente plan estratégico Pando EFV

Factores externos

Tabla 5

Análisis del entorno Factores Internos de Pando EFV

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento poblacional de Cobija.• Crecimiento del entorno empresarial requiere atención con servicios (pago de planilla y otros) así como sus empleados.• Inmigración de comerciantes informales (occidente/ oriente) con capacidad de ahorro y pago de préstamos, debido a sus actividades comerciales con Brasil.• Crecimiento de micro y pequeñas empresas.• Potencial financiamiento estatal para el fomento del crédito para la vivienda y productivo.• La ASFI ejerce supervisión con orientación al control en la gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas agresivas de otras entidades financieras en el mercado de Cobija.• Extracción de clientes y funcionarios de la mutual por parte de la competencia.• Potencial sobreendeudamiento de clientes.• Cambio y endurecimiento de reglas en el entorno financiero para entidades orientadas a la vivienda.• Reunión de advertencia de la ASFI por observaciones a la Gestión de Riesgos.• Regulación a la baja de tasas de interés para la vivienda y alza de tasas de captación.• Competencia del BCB en tasas pasivas DPF.• Gremialistas prefieren canales de financiamiento informal.• Fallas en la disponibilidad de tecnología de
<ul style="list-style-type: none">• Creación de nuevos barrios genera demanda para financiamiento a la vivienda (aprox. 80%, son invasiones de informales)• Alta liquidez en el mercado por flujo de compradores brasileiros.	<ul style="list-style-type: none">• comunicaciones e información.• Financiamiento a construcciones de vivienda para estudiantes del Brasil.• Crecimiento desordenado e ilegal (sin papeles) de áreas urbanas.

Fuente Plan Estratégico Pando EFV (2015-2017)

Tabla 6
Análisis FODA de Pando EFV

	<p>LISTA DE FORTALEZAS</p> <p>F.1° Nombre reconocido por la población cobijeña F.2° Propia infraestructura F.3° Otorgación de crédito en forma pronta y oportuna F.4° Ubicación estratégica</p>	<p>LISTA DE DEBILIDADES</p> <p>D.1° Falta de capacitación continua del personal D.2° Créditos en mora D.3° Retardación de cobranza de créditos en estrados judiciales D.4° Procedimiento de cobranza de créditos no están formalizados</p>
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <p>OP.° Crecimiento de micro y pequeñas empresas OP.° Inmigración de comerciantes informales del interior del país con capacidad de ahorro y pago de préstamos, debido a sus actividades comerciales con el Brasil y Perú OP.° Crecimiento poblacional en Cobija OP.° Se anticipa a las necesidades del cliente.</p>	<p>FO</p> <p>LA UBICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE LA PENETRACIÓN DE NUEVOS MERCADOS PARA LA INSTITUCIÓN.</p> <p>LOS PRODUCTOS FIABLES INNOVAN PRODUCTOS PARA LOS CLIENTES Y USUARIOS.</p> <p>LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE MERCADO OBJETIVO.</p>	<p>DO</p> <p>ESTRATÉGIAS PAR PODER LLEGAR A NUEVOS MERCADOS.</p> <p>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DENTRO DE LA ENTIDAD O VIA INTERNET.</p>
<p>LISTA DE AMENAZAS</p> <p>A.° Las políticas de mercado no son agresivas A.° Retraso en el pago de las cuotas de crédito A.° Mejores ofertas del entorno bancario A.° Extracción de clientes de Pando Entidad Financiera de Vivienda por parte de la competencia</p>	<p>FA</p> <p>LA ENTIDAD FINANCIERA LLEVA MUCHOS AÑOS DE TRAYECTORIA, ES RECONOCIDA Y CONFIABLE.</p> <p>SE ENCARGAN DE MNIMIZAR EL RIESGO DE PÉRDIDA DE LOS CRÉDITOS EN MORA</p>	<p>DA</p> <p>DISMINUIR LA PÉRDIDA DE CLIENTES POR LA PREFERENCIA DE NUEVAS ENTIDADES BANCARIAS.</p> <p>DISMINUIR LA FALTA DE CULTURA DE DPAGO POR PARTE DE LOS PRESTATARIOS CON LOS COBROS.</p>

Fuente elaboración propia

11.2. CONTEXTO GENERAL

Según el Plan Estratégico de “Pando” Entidad Financiera de Vivienda expresa el siguiente análisis con relación a la ubicación estratégica de la entidad financiera en cuestión y la realiza de la siguiente manera:

a) Contexto Mundial y Regional

Evaluación del Sistema Financiero

A septiembre de 2017 la perspectiva de crecimiento del PIB mundial presentó mejoras con relación al trimestre anterior, situándose en 3,6%. El escenario en las economías avanzadas es alentador, producto de mejoras en la inversión, en los mercados internacionales y en la producción industrial (las expectativas de crecimiento aumentaron de 2,0% a 2,2%).

Los países de la Zona del Euro continuaron mostrando signos de recuperación, esperándose que el conjunto de sus economías crezca alrededor de 2,2%. Este crecimiento estaría apuntalado por mejores en el mercado externo y la demanda interna: se prevé que España, Alemania y Francia cierren el año con expansiones en sus economías de 3,1%, 2,0% y 1,6%, respectivamente. Por otro lado, el Reino Unido mantiene su previsión de crecimiento de 1,7% al cierre del 2017, considerando que la depreciación de la libra tuvo efectos en el ingreso de los hogares, lo que influyó negativamente en el consumo privado. En Estados Unidos se registraría una expansión del 2.2%, ligeramente inferior al pronóstico anterior (2,3%) debido a correcciones en la política fiscal y la incertidumbre que rodea a las políticas en general. Japón, por su parte, estaría impulsado por la demanda mundial y medidas de política fiscal, registrando una previsión de crecimiento de 1,5%, superior en 0,3 puntos porcentuales a la proyección del trimestre anterior.

Los países que conforman las economías de mercados emergentes y en desarrollo crecerían 4,6%. China experimentaría un crecimiento económico de 6,8% respaldado en las reformas por el lado de la oferta y políticas expansivas que incrementaron los poderes de inversión pública y dinamizaron la demanda interna. Impulsada por el gasto público, la India tendría un crecimiento de 7,1% en tanto que Rusia confirmaría su paso de una recesión en 2016 a las sendas del crecimiento, con una expansión de 1,8% para 2017, en línea con la ligera estabilización de los precios del petróleo y la distensión en los mercados financieros.

Para América Latina y el Caribe la expectativa de crecimiento se mantuvo en 1,2%. Producto de una lenta recuperación de los mercados financieros, en un entorno de incertidumbre en los tratados de libre comercio con los Estados Unidos, se prevé que el crecimiento de la economía mexicana se situará en 2,1%. Por su parte, se espera que Brasil, apoyada en una buena campaña agrícola y políticas de estímulo al consumo, revierta la recesión registrada en la gestión 2016 (-3,6%) a un modesto crecimiento de 0,7% para la gestión 2017. Argentina pasaría de la recesión experimentada en 2016 (-3,6) a un modesto crecimiento de 2,5%, situación explicada por los ajustes que estimularon el consumo y la inversión pública.

En el contexto nacional, al primer semestre de 2017, el PIB registró crecimiento de 3,6%; las actividades económicas que impulsaron este crecimiento fueron: agricultura, silvicultura, caza y pesca con una incidencia de 1,0%; transporte y comunicaciones 0,6%; establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles 0,6%; servicios de la administración pública 0,5%; industria manufacturera 0,4% y comercio 0,4%. La proyección de crecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas para 2017 se mantuvo en 4,7% y sería nuevamente el nivel más alto entre los países sudamericanos.

La inflación acumulada a septiembre de 2017 fue de 2,5%, aunque se prevé que a finales de 2017 alcance un nivel en torno a 5,0%. El tipo de cambio se mantuvo sin variaciones y las reservas internacionales netas se situaron en USD10.130 millones, registrando un aumento de USD49 millones con respecto a diciembre de 2016 (0,5%).

La balanza comercial, a agosto de 2017, presentó un saldo negativo de USD845,6 millones como resultado del incremento en el valor de las importaciones que fue superior al crecimiento de las exportaciones; con relación al mismo período de la gestión 2016, el crecimiento observado para importaciones fue de 9,1% y 7,5% para las exportaciones. El valor de las exportaciones a agosto de 2017 alcanzó a USD5.138 millones, superior en USD359 millones respecto a la gestión anterior, en tanto que las importaciones alcanzaron un valor de USD5.983 millones, cifra superior en USD498 millones al valor observado en similar período de 2016. Los suministros industriales fueron los principales productos

importados con una participación de 29,6%, bienes de capital 24,0% y equipo de transporte y accesorios 16,3%.

En el contexto señalado, las principales variables del sistema de intermediación financiera y del mercado de valores mantuvieron un desempeño favorable caracterizado por la recuperación en la dinámica de los depósitos, la activa colocación de créditos así como crecientes transacciones en el mercado de valores.

El sistema de intermediación financiera se conformó por 60 entidades a junio de 2017, cuyos activos totales sumaron Bs206.588 millones. Los Bancos Múltiples (BMU) mantienen 77,5% de los activos con Bs160.103 millones, el banco público (BPU) 11,4% con Bs23.633 millones, las Cooperativas de Ahorro y Créditos abiertas (CAC) 3,8% con Bs7.811 millones, los Bancos PYME (BPY) 2,2% con Bs4.488 millones, las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) 1,9% con Bs3.992 millones, las Entidades Financieras de Vivienda (EFV) 1,8% con Bs3.720 millones y el Banco de Desarrollo Productivo (BDP) 1,4% con Bs2.842 millones.

Número de entidades y total de activos

Tabla 7
Número de Entidades en Bolivia

Tipo de entidad	Número de entidades		Activos (en millones de bolivianos)	
	jun-16	jun-17	jun-16	jun-17
BMU	13	13	141.022	160.103
BPY	3	2	9.589	4.488
CAC	28	30	7.270	7.811
EFV	7	6	3.590	3.720
IFD	n.a.	7	n.a.	3.992
BPU	1	1	22.804	23.633
BDP	1	1	2.758	2.842
Total	53	60	187.033	206.588

Fuente Memoria ASFI (2017)

Entre junio 2016 y junio 2017, los activos del sistema de intermediación financiera crecieron en Bs19.556 millones (10,5% de incremento). El mayor aumento se registró en los BMU (Bs19.081 millones).

La cartera de créditos del sistema de intermediación financiera sumó Bs143.089 millones, correspondiendo 79% a los BMU, 9,5% al BPU, 4,1% a las CAC, 2,6% a las IFD, 2,6 a las BPY, 1,8% a las EFV y 0,2% al BDP. El crecimiento a 12 meses, se situó en 16,8% y fue inferior al 17, 4% registrado en junio de la gestión anterior. Durante los últimos 5 años las colocaciones mantuvieron una notoria dinámica de crecimiento, representando el saldo a junio de 2017 aproximadamente 2,7 veces el saldo registrado en similar período en la gestión 2011.

El 31.01.17 se revocó la licencia de funcionamiento del banco PYME Los Andes Procredit S.A. como efecto de la fusión por absorción con el Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

El saldo de la cartera de créditos en moneda nacional y MNUFV representó el 97,3% del total, superior en 0,6 puntos porcentuales a la participación registrada en diciembre de 2016. Según el tipo de crédito, la cartera total del sistema de intermediación financiera se distribuyó de la siguiente manera: microcréditos con Bs44.876 millones (31%), vivienda con Bs 35.132 millones (25%), empresarial con Bs28.147 millones (20%), PYME con Bs20.093 millones (14%) y consumo con Bs14.841 millones (10%).

La cartera de créditos a las empresas (gran empresa, PYME y microempresa) que se destina al sector productivo sumó Bs56.350 millones, equivalente al 39,4% del total de la cartera. Las empresas clasificadas como gran empresa, PYME y microempresa demandan financiamiento para capital de inversión en mayor proporción (66%, 76% y 90%, respectivamente). La necesidad de financiamiento para ampliar la capacidad productiva existente, la diversificación de la producción y los nuevos emprendimientos explican el mayor requerimiento de capital de inversión que es utilizado fundamentalmente en infraestructura productiva, maquinaria y equipo.

La cartera destinada al sector productivo (incluyendo a los sectores de turismo y producción intelectual) sin incluir a las IFD, se incrementó en Bs9.035 millones con respecto a junio de 2016, explicada principalmente por aumentos de la cartera de los BMU con Bs9.412 millones y del BPU con Bs1.021 millones. El comportamiento observado es consistente con la dinámica que las entidades bancarias deben mantener considerando los niveles mínimos de cartera que deban alcanzar.

Con relación a los sectores económicos a los cuales se destina financiamiento, los principales fueron la industria manufacturera (38,1%), la agricultura y ganadería (25,4%) y la construcción (24,7%).

Al 30 de junio de 2017, destacaron los incrementos de cartera al sector de la agricultura y ganadería con un incremento de Bs3.574 millones, construcción con Bs3.085 millones, industria manufacturera con Bs1.905 millones y turismo con Bs962 millones.

La cartera de créditos de vivienda de interés social (entre operaciones nuevas y renegociadas) alcanzó a Bs13.644 millones, que representan aproximadamente 9,5% de la cartera total y benefició a 44.979 familias.

La mora de la cartera del sistema de intermediación financiera alcanzó a Bs2.505 millones y representó el 1,8% de la cartera total, levemente superior al nivel observado en junio de 2016 (1,7%). El índice de mora de los BMU fue de 1,7%, 0,3% del BPU, 3,2% en los BPY, 2,1% en las EFV, 2,6 en las CAC, 2% en las IFD y 0,3% en el BDP. Por tipo de crédito, los índices de mora fueron los siguientes: empresarial 0,2%, PYME 3%, microcréditos 2,3%, vivienda 1,3% y consumo 2,3%. Los niveles de mora continúan en niveles bajos y la mora en los créditos PYME, que ascendió a Bs607 millones, se concentró en los sectores de comercio (24,2%), industria manufacturera (20,3%) y la construcción (19,6) con índices de mora de 3,5%, 4,4% y 3,4%.

Las provisiones constituidas, entre específicas y genéricas, alcanzaron a Bs4.148 millones y representaron 1,7 veces el monto de la mora, aspecto que evidencia una adecuada cobertura de riesgo crediticio.

Servicios Financieros de “Pando” EFV

Créditos para la vivienda: remodelación, ampliación, compra de terreno, consumo, microcrédito y comercial; caja de ahorros; depósitos a plazo fijo; cobro de servicios de telefonía, agua potable y energía eléctrica; giros internacionales a través de Money Gram; servicio de cajero automático a través de la Red Enlace; AFPs y cobro de impuestos.

Hechos importantes sobre la situación de la entidad

Patrimonio

El 21 de agosto de 2013, se emite la Ley N° 393 de Servicios Financieros. El setenta y cinco (75%) del patrimonio neto de la Mutual de Ahorro y Préstamo, ahora “Pando” EFV se individualizará en certificados de capital de Bs 100 cada uno (1) y se adjudicará en propiedad en forma igualitaria y sin contraprestación económica a todos los asociados que registren en cuentas de cajas de ahorro un saldo promedio en los dos (2) años de Bs700.

La determinación de a cuota parte del patrimonio neta de la Mutual Pando, así como el número de beneficiarios entre los que se adjudicarán los certificados y demás registros de la mutual de ahorro y crédito al cierre de mes inmediato anterior al mes de la promulgación de la presente Ley.

El impacto de la situación económica y del ambiente financiero

Pese a un entorno altamente competitivo “Pando” Entidad Financiera de Vivienda mantiene una situación financiera razonable con una adecuada calidad de activos y una sólida base patrimonial.

Con el fin de darle valor a la moneda nacional con relación al dólar, el Gobierno Nacional a través del BCB mantiene al dólar con relación al boliviano llegando a establecerse al cierre de gestión en Bs. 6.86 por 1 dólar.

Las instituciones según características del mercado en la que opera el dólar y de los productos que ofrece, desarrolla su propio esquema de trabajo que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear la exposición de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones de patrimonio técnico.

El 21 de agosto de 2013, se emite la Ley N° 393 de Servicios Financieros. En las disposiciones transitorias primera se establece que las Mutuales de Ahorro y Préstamo, en un plazo de hasta dos años computables a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, deberán transformarse en Entidades Financieras de Vivienda siguiendo los siguientes criterios y procedimientos.

Administración de riesgo de crédito

Se basa en instrumentos diseñados para el monitoreo y control permanente de las operaciones de crédito.

Asimismo se ha trabajado juzgando adecuadamente la solvencia presente y futura de nuestros prestatarios administrando efectivamente la cartera, teniendo en cuenta que se puede incurrir en tres tipos de riesgo: 1) Riesgo de Liquidez, 2) Riesgo de Instrumentación o Legal, 3) Riesgo de Solvencia.

La cartera de crédito tuvo un comportamiento relativamente estable con un de-crecimiento en la gestión de -0.67%.

En cuanto a la calidad de cartera, “Pando” Entidad Financiera de Vivienda ha continuado con su política conservadora, alcanzando una mora de 1.80%.

La confianza de los ahorristas es la fortaleza de “Pando” Entidad Financiera de Vivienda con el que enfrenta los riesgos del mercado financiero.

El total de la cartera de créditos al 31 de diciembre de 2017 alcanza a Bs. 47.450.627,72 (o su equivalente en \$us 6.917.001,00)

Tabla 8
Evaluación de Cartera por gestiones

AÑOS	MONTO	%
2006	4.656.285	26,46%
2007	5.213.372	11,96%
2008	5.397.498	3,53%
2009	5.489.344	1,70%
2010	6.828.268	24,39%
2011	7.402.597	8,41%
2012	6.591.134	-10,96%
2013	6.100.574	-7,44%
2014	6.638.142	8,81%
2015	6.562.059	-1,15%
2016	6.513.510	-0,74%

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

La evolución de la Cartera en Moneda Nacional por la gestión 2017 es de Bs. 45.6324.987, con un incremento de 13,85% respecto a la gestión 2016.

Tabla 9
Evolución de la cartera en moneda extranjera

AÑOS	MONTO	%
2006	4.406.453	26,46%
2007	4.848.155	10,02%
2008	3.302.368	-31,88%
2009	3.519.857	6,59%
2010	2.872.724	-18,39%
2011	2.616.717	-8,91%
2012	1.927.723	-26,33%
2013	1.317.312	-31,66%
2014	951.961	-27%
2015	659.713	-30,69%
2016	437.912	-33,62%

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

De igual manera se demuestra la evolución de la Cartera en Moneda Extranjera comparativa desde las gestiones 2007-2017 de acuerdo al siguiente detalle.

La composición de la Cartera de Créditos por estado de Pando Entidad Financiera de Vivienda al 31 de diciembre de 2016 está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 10
Cartera de créditos por estado

DETALLE	MONTO	%
PTMOS. VIGENTES	43.876.259,00	98,20%
PTMOS. VENCIDOS	36.577,00	0,08%
PTMOS. EJECUCION	769.846,00	1,72%
Total Préstamos	44.682.682,00	100,00%

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

En el siguiente cuadro se muestra la composición de los recursos, lo cual corresponde al 100% de recursos propios.

Tabla 11
Recursos propios

DETALLE	MONTO	%
Prest. con recursos Propios	6.513.510	100,00%
	6.513.510	100,00%

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

Cartera por tipo de crédito; el estado de la Composición de la cartera por objeto del crédito al 31 de diciembre de 2016 está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 12
Composición de la cartera

Tipo de Crédito	Total Importe en Bs	% de la Cartera
Hipotecario de vivienda	18.829.293,31	42,14%
Vivienda de Interés Social	14.171.591,09	31,72%
Crédito de consumo gta. Personal	5.694.989,52	12,75%
Crédito de consumo gta. Real	1.917.180,16	4,29%
Microcrédito gta. Personal	839.260,09	1,88%
Microcrédito gta. Hipotecaria	3.230.367,80	7,23%
Total Cartera	44.682.681,97	100,00%

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

La Mora Contable en 2016 alcanzó a 1.80%, se muestra en gráfico.

Tabla 13
Mora Contable

GESTIONES	ÍNDICE
2010	2,24
2011	3,81
2012	3,94
2013	3,73
2014	1,88
2015	2,35
2016	1,8

Fuente Memoria Anual Pando Entidad Financiera de Vivienda (2017)

La composición de cartera es como sigue: cartera vigente total en 31 de diciembre de 2016 es de Bs 43.876.259, Cartera vencida Total 36.577, Cartera en Ejecución Total 769.846

La composición por clase de cartera y las provisiones para incobrabilidad respectivamente

En visita realizada por la ASFI para inspección Ordinaria de Riesgo de Crédito, instruye mantener la Previsión de Constitución Genérica de su cartera de \$us.425,246,50, equivalente a Bs.2,917,191.

Al 31 de Diciembre de 2017

Tabla 14

La composición por clase de cartera y las provisiones para incobrabilidad

	Cartera Vigente	Cartera Vencida	Cartera en Ejecución	Cartera Total	Previsión para Incobrables Específicas	Previsión para Incobrables Genéricas
PYME	0	0	0	0	0	
Comerciales	0	0	0	0	0	
Microcréditos DG	2,245,070	0	97,439	2,342,509	50,906	
Microcréditos no DG	209,850	16,666	100,854	327,370	108,715	
De Consumo DG	1,369,710	0	0	1,369,710	27,871	
De Consumo no Dg	3,995,538	5,555	295,237	4,296,330	376,029	
De Vivienda	13,674,893	163,333	628,537	14,466,763	208,781	
De Vivienda Interés Social	24,647,942	0	0	24,647,942	30,810	
De Vivienda s/Garantía Hipotecaria	0	0	0	0	0	
TOTALES	46,143,003	185,555	1,122,067	47,450,625	803,112	2,917,191

Fuente Memoria Anual 2017 Pando EFV

La clasificación de la cartera según la calificación de créditos en montos y porcentajes:

Al 31 de diciembre de 2017

Tabla 15

Clasificación de cartera según calificación de créditos

Calificación de Cartera	Cartera Vigente	Cartera Vencida	Cartera en Ejecución	Cartera Total	Previsión para Incobrables Específica	Previsión para Incobrables Genérica
Categoría A	45,727,468	0	0	43,509,037	269,495	
Categoría B	415,535	163,333	0	500,669	14,660	
Categoría C	0	14,000	253,438	280,522	28,052	
Categoría D	0	0	37,067	97,567	63,227	
Categoría E	0	0	627,93	627,93	477,788	
Categoría F	0	0	561,380	561,380	453,502	
TOTALES	46,143,003	185,555	1,122,067	47,450,625	803,112	2,917,191

Fuente Memoria Anual 2017 Pando EFV

La concentración crediticia por número de clientes

Al 31 de diciembre de 2017

Tabla 16
Concentración crediticia por número de clientes

Calificación de Cartera	Cartera Vigente	Cartera Vencida	Cartera en Ejecución	Cartera Total	Previsión para Incobrables Específica	Previsión para Incobrables Genérica
	Monto	Monto	Monto			
1 a 10 Mayores	404,258	8,222	47,138	459,618	58,789	
11 a 50 Mayores	5,046,739	14,000	374,499	5,435,238	380,010	
51 a 100 Mayores	5,239,453	0	426,379	5,665,833	265,826	
101 Adelante	35,452,553	163,333	274,050	35,889,936	98,487	
TOTALES	46,143,003	185,555	1,122,067	47,450,625	803,112	2,917,191

Fuente Memoria Anual 2017 Pando EFV

La evolución de la cartera en las tres últimas gestiones, con los siguientes

datos:

Tabla 17
Evolución de cartera en las tres últimas gestiones (2015;2016;2017)

DETALLE	AL 31-12-2017	AL 31-12-2016	AL 31-12-2015
Cartera Vigente	45,104,800	42,030,361	43,575,960
Cartera Vencida	185,555	7,733	141,665
Cartera en Ejecución	1,096,711	769,846	918,435
Cartera Reprogramada o Reestructurada Vigente	1,038,203	1,845,899	379,664
Cartera Reprogramada o Reestructurada Vencida	0	28,844	0
Cartera Reprogramada o Reestructurada en ejecución	25,356	0	0
Cartera Contingente	0	0	0
Previsión Específica para Incobrabilidad	803,112	865,142	853,222
Previsión Genérica para Incobrabilidad (A)	2,917,191	2,917,192	2,917,192
Previsión para Contingentes	0	0	0
Previsión Cíclica (*)	289,472	289,33	292,424
Previsión por Incobrabilidad de Cartera por Constituir	0	0	0
Cargos por Previsión Específica por Incobrabilidad	2,657,757	2,563,127	2,260,155
Cargos por Previsión Genérica por Incobrabilidad	0	0	0
Productos por Cartera (ingresos financieros)	4,371,450	4,867,913	5,483,481
Productos en Suspensos	252,077	252,077	252,077
Líneas de Créditos Otorgados	0	0	0
Líneas de Créditos Otorgados y no utilizadas	0	0	0
Créditos Castigados por Insolvencia (B)	324,379	66,801	66,801
Número de Prestatarios	511	557	582

Fuente Memoria Anual 2017 Pando EFV

(A) En visita realizada por la ASFI en Inspección Ordinaria de Riesgo de Crédito con corte al 30/09/2016 SG. Cite ASFI/DSR I/R-235348/2016 Trámite No. T-1501172712, se instituye mantener la Previsión de constitución Genérica de su cartera \$us. 425,246,50 equivalente a Bs. 2,917,191.

(B) En la presente gestión de acuerdo a lo establecido en el Manual de Política s y Procedimientos de Préstamos se procedió a realizar el castigo de 15 créditos de consumo por la suma de Bs257,578 misnos que se encontraban en ejecución.

La reprogramación en cartera no han tenido mayor relevancia para la institución.

Los límites legales para la otorgación de créditos en la institución son considerados en la política de la entidad de acuerdo al artículo 456 de la Ley N° 393 de servicios financieros de 21 de agosto de 2013.

12. PROPUESTA CENTRAL

Conforme los datos obtenidos de Pando Entidad Financiera de Vivienda, se presenta la siguiente propuesta, de procedimiento de recuperación de cartera:

12.1. PROCEDIMIENTO DE COBRO PARA LA RECUPERACION DE CARTERA

a) Administración de la cartera

Efectuado el desembolso, sobreviene una de las tareas más importantes del proceso de crédito, que es la de administrar el riesgo asumido, lo cual implica una serie de actividades especiales que deben garantizar dicho control. Dichas actividades estarán encaminadas al seguimiento de la inversión por parte del usuario de crédito.

Este trabajo tiene por objeto identificar oportunamente hechos que puedan deteriorar a corto o mediano plazo el cumplimiento de pago de la obligación. El proceso de seguimiento y gestión, debe consistir en una labor permanente de contacto con el cliente, que permita al oficial de crédito en todo momento conocer a sus clientes y el grado de confianza sobre el

pago puntual de sus operaciones de crédito, conforme las políticas de “PANDO” Entidad Financiero de Vivienda.

La administración de cartera es indispensable para la toma de decisiones y reducir a los niveles mínimos de cartera vencida e incrementar los resultados de recuperación.

Clasificación de la cartera de crédito

Para propósitos de información, evaluación del riesgo crediticio, aplicación de normas contables y constitución de provisiones, entre otras, la cartera de crédito se debe clasificar en las siguientes modalidades:

- Consumo
- Hipotecario

Los mismos deben regirse conforme el Manual de Políticas y Reglamento de Préstamo de “Pando” EFV.

Criterios de calificación de la cartera

La calificación del riesgo de los créditos se realizará por edad de vencimiento de los créditos.

La mora por incumplimiento de pago de las obligaciones es la variable a tener en cuenta para la calificación de cartera. Para los créditos otorgados por Pando EFV, la calificación se regirá por los siguientes parámetros:

Categoría de los créditos

Categoría A

Comprende a aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejado en flujos de caja, operacionales positivos, suficientes para cumplir con el pago a capital e interés de acuerdo con los términos pactados. Los deudores de esta categoría cumplen con el pago de sus cuotas y cuentan con su gestión administrativa eficiente.

Categoría B

Corresponde aquellos prestatarios que cuentan con capacidad de pago reflejada en flujos de caja operacionales positivos que le permiten cumplir sus obligaciones de capital e intereses

en los términos pactados. Su capacidad de pago representa variaciones negativas transitorias y no recurrentes, debido a situaciones desfavorables de su actividad económica atribuibles al entorno económico o factores internos en la gestión administrativa de su actividad. Los deudores de esta categoría podrían presentar retrasos en el pago de sus cuotas por razones transitorias.

Categoría C

Corresponde a aquellos prestatarios que presentan flujos de caja operacionales positivos, suficientes para el pago de intereses, pero insuficientes para el pago de capital de acuerdo con los términos pactados. Las variaciones del flujo de caja, derivan de dificultades en la actividad económica del prestatario, atribuibles al entorno económico, factores internos de su actividad o inapropiada estructuración de sus obligaciones.

Categoría D

Corresponde a prestatarios que presentan flujos de caja operacionales insuficientes para cancelar la totalidad de intereses y por tanto el pago a capital es incierto. La capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras bajo estas características, depende de ingresos no recurrentes (extraordinarios) de su actividad o ingresos generados por terceros. Se incluye en esta categoría a los deudores cuyas operaciones de préstamo han sido otorgadas con análisis previo de su capacidad de pago sin información financiera actualizada y sustentable o cuando el seguimiento se efectúe con información financiera desactualizada, independientemente de que se encuentre vigente su operación de crédito.

Categoría E

Corresponde a prestatarios que no tienen capacidad de pago proveniente de flujos de caja de su actividad y sólo cuentan con flujos de caja generados por terceros y/o por la realización de activos propios. También se califican en esta categoría a prestatarios que se encuentren en ejecución hasta meses, independientemente del valor de las garantías.

Capacidad F

Corresponde a prestatarios de manifiesta insolvencia, cuyo patrimonio es escaso o nulo y no existen fuentes alternativas propias ni de terceros para cumplir con sus obligaciones

financieras. Se incluyen en esta categoría a prestatarios que se encuentran en ejecución por un período superior a meses, independientemente del valor de las garantías.

Créditos de Vivienda

Tabla 18
Categoría y Criterios de créditos de vivienda

Categoría	Criterios de calificación
Categoría A	Se encuentran al día o con una mora no mayor a 30 días.
Categoría B	Se encuentran con una mora entre 31 y 90 días.
Categoría C	Se encuentran con una mora entre 91 y 180 días.
Categoría D	Se encuentran con una mora entre 181 y 270 días.
Categoría E	Se encuentran con una mora entre 271 y 360 días.
Categoría F	Se encuentran con una mora mayor a 360 días.

Fuente Recopilación de Normas para Servicios Financieros

Evaluación y calificación de Microcrédito

Tabla 19
Evolución y calificación de microcréditos

Categoría	Criterios de calificación
Categoría A	Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días.
Categoría B	Se encuentran con una mora entre 6 y 30 días.
Categoría C	Se encuentran con una mora entre 31 y 55 días.
Categoría D	Se encuentran con una mora entre 56 y 75 días.
Categoría E	Se encuentran con una mora entre 76 y 90 días.
Categoría F	Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

Fuente Recopilación de Normas para Servicios Financieros

Microcréditos Agropecuarios

Tabla 20
Evolución y calificación de microcréditos agropecuarios

Categoría	Criterios de calificación
Categoría A	Se encuentran al día o con una mora no mayor a 20 días.
Categoría B	Se encuentran con una mora entre 21 y 30 días.
Categoría C	Se encuentran con una mora entre 31 y 55 días.

Categoría D	Se encuentran con una mora entre 56 y 75 días.
Categoría E	Se encuentran con una mora entre 76 y 90 días.
Categoría F	Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

Fuente Recopilación de Normas para Servicios Financieros

Análisis Cualitativo

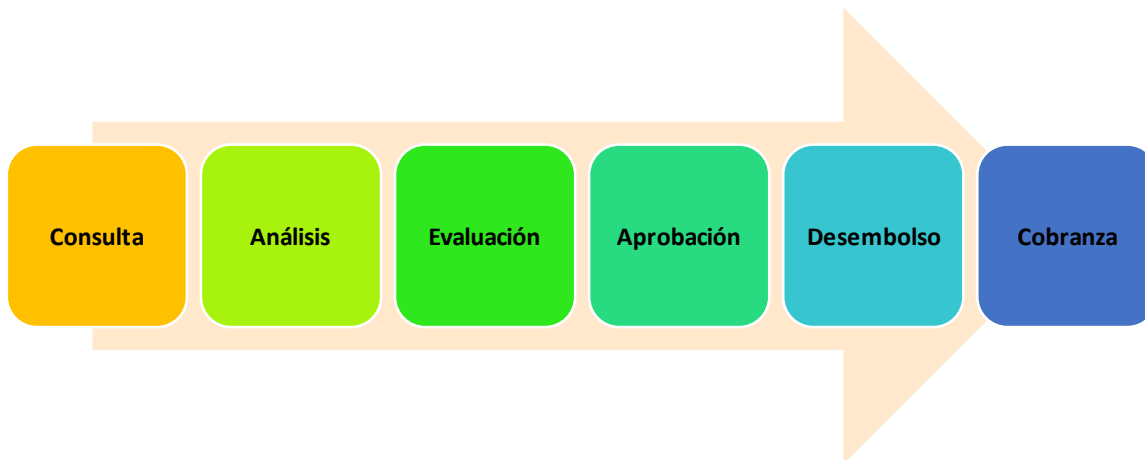
- Solvencia y Arraigo;
- Experiencia respecto al cumplimiento de las obligaciones contraídas, de acuerdo al pago del capital e intereses generados;
- Administración de la empresa; y
- Condiciones del mercado.

Análisis Cuantitativo

- Situación financiera del acreditado (razones financieras)
- Situación de las garantías
- Situación de la cartera.

b) Procedimiento de recuperación

Ciclo del Crédito



Conductos para la cobranza

La cobranza puede llevarse a cabo por medio de los siguientes conductos:

- A través de cobradores
- A través de asesores de créditos
- Por medio de abogados

A través de Cobradores

La cobranza por cobradores es la más perfecta pues quien la realiza estará capacitado para llevar a cabo la tarea. El cobrador es una persona clave dentro de la entidad y de la que se espera que recupere el dinero invertido por la entidad con el deudor.

A través del Asesor de crédito

El asesor de crédito realiza la tarea de cobranza de créditos a sus deudores, debido a que el cobrador no es suficiente en cantidad de personal y se necesita de apoyo de ellos y tener más presión de cobro con los deudores y lograr recuperar los créditos en mora, antes de cumplir los plazos de cada cuota del crédito.

Por medio de abogados

El deudor al incumplir con el pago de sus tres cuotas, asesoría legal a través de abogados internos, procederá a ejecutar las garantías estipuladas en el contrato con la entidad, documento firmado y de conocimiento por el cliente.

Mecanismos de Negociación

El resultado de la recuperación de créditos puede constituirse en:

- a. El Compromiso de Pago, es un documento unilateral que permite al acreditado acceder a un nuevo cronograma y suspender el proceso judicial en trámite.
- b. La Transacción Extrajudicial, es un contrato que extingue la obligación para generar un nuevo cronograma y condiciones de pago, la misma que detendrá el proceso judicial siempre que esté homologada.
- c. La Transacción Judicial, es la que se celebra con el Juez competente.
- d. La Dación en Pago, es el acto a través del cual el deudor entrega un bien distinto al dinero, significando esta entrega como parte de pago y/o cancelación del crédito.
- e. Asesoría Legal informará a la Gerencia sobre aquellos bienes entregados voluntariamente, para procesar a su venta inmediata la misma que se llevará a cabo

de acuerdo con las normas internas que se establezcan para este fin, entre el personal, acreditado de la Institución y público en general.

- f. Conciliación, en el acuerdo que se realiza dentro de un proceso judicial o ante los centro de conciliación para el fin.

Provisiones

a) Etapa de recuperaciones

Estas etapas van encaminadas a maximizar la recuperación de créditos no atendidos normalmente, estos procesos identifican claramente los responsables de su desarrollo así como los criterios con base en los cuales ejecutan las labores de cobranza. Las actividades de cobranza encaminadas a obtener el recaudo de los créditos otorgados por Pando EFV están definidas de acuerdo con la edad de vencimiento de la obligación y que en su orden cronológico corresponde a la cobranza administrativa, la cobranza prejurídica y la cobranza jurídica.

Etapa Preventiva

Esta etapa se realiza para recordatorio a los clientes la fecha de vencimiento de la obligación. Se desarrollan las primeras acciones que recaen sobre el cliente utilizando la metodología de cobro de cartera a través de las actividades de la cobranza como los mensajes de texto, llamadas telefónicas y visitas personales con el aviso de cobro. La cobranza preventiva comenzará 10 días antes de que se venza la deuda. Esta etapa de cobranza se extenderá hasta cumplir la fecha de vencimiento de la obligación.

Recuperación, Seguimiento y Control de Créditos en Mora

El seguimiento será altamente dinámico y su finalidad es mantener un bajo nivel de morosidad para que no se vea afectada la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de Pando EFV. También debe cumplir con el objetivo de mantener una relación crediticia permanente con el acreditado, con la cual se logra la reducción de la incidencia de los gastos de administración en la estructura de costos de operaciones crediticias.

Todo el personal de Pando EFV deben ser insistentes y de manera firme en sus gestiones de cobro, aun cuando se haya iniciado un juicio, colaborará en todo momento a las instancias correspondientes con su especial conocimiento del acreditado moroso.

Etapas administrativas

Una vez la etapa preventiva se agotó, la etapa administrativa iniciará su proceso desde el primer día de atraso y en adelante hasta llegar a la fecha de pago de la segunda cuota (60) días, acudiendo a las actividades de metodología para lograr la cancelación de la deuda con sus intereses hasta esa fecha. Esta etapa se realizará

Esta cobranza administrativa, hace referencia a la cobranza directa mediante la recordación de pagos de las cuotas, a los deudores que se encuentren al día o presenten vencimientos hasta días.

Para aquellas obligaciones, cuyo pago se realiza por caja al cumplir la fecha de crédito, se dará un aviso al deudor cada mes, por cualquiera de los siguientes conductos; llamadas telefónicas, mensaje de texto al móvil.

Si el cliente deudor no cumple con su promesa de pago, el cobrador u oficial de crédito podrá comunicarse con el afiliado deudor a fin de informarle sobre su deuda, e invitarle que se acerque a las ventanillas de Pando EFV para efectuar el pago correspondiente.

En esta etapa el/la jefe (a) de operaciones debe efectuar el control y seguimiento de los saldos de los créditos otorgados a los clientes:

- Verificar permanentemente los saldos de las cuentas, notificando a aquellos beneficiarios sobre cuotas atrasadas.
- Recibir, clasificar y centralizar los cobros por recuperación de créditos vencidos.
- Ejecutar acciones necesarias en el ámbito de su competencia para recuperar los créditos vencidos otorgados a los beneficiarios del sistema.

Tácticas para aplicar en entrevistas con morosos:

Puntos clave para conseguir promesa de pago del cliente:

- ✓ Establecer los motivos por los que el cliente está en mora.
- ✓ Definir un día y hora específico de pago.
- ✓ De acuerdo a como el cliente haya quedado si llegara a la oficina, o necesitara que el cobrador y/o asesor de crédito vaya al lugar donde se encuentre el deudor.
- ✓ En caso de que llegue a la oficina tratar de atenderlo personalmente y de la mejor forma posible.
- ✓ Buenas relaciones humanas y trato cordial de parte del asesor de crédito, aunque el cliente este molesto.

- ✓ Casos en que el cliente no quiere pagar pero tiene capacidad de pago: presionarlo con las garantías establecidas en el contrato firmado con la entidad, llegar a un acuerdo.
- ✓ Casos en que el cliente no puede pagar pero tiene voluntad de solventar situación: Definir situación económica, cuál es su capacidad real, hacer arreglos de pago, refinanciamientos y hacer uso de las garantías.

Como localizar al moroso desaparecido

- Referencias personales del deudor y garante.
- Referencias personales del deudor y garante.
- Referencia de vecinos del deudor y garante.
- Referencia de clientes y proveedores del negocio.
- Referencia del empleador y lugar donde trabaja.

Documentos que se deben de llevar al visitar a un cliente

- Estado de cuenta actualizado.
- Hoja de gestión de visita la cual deberá estar firmada por el cliente.
- Datos exactos de la dirección del cliente, números telefónicos.

Agotamiento de la Vía Administrativa

Pasado el estado administrativo de cobranza sin respuesta satisfactoria y con mora superior sesenta (60) días y si el deudor y/o garante no responden, indicando el monto a cancelar antes del vencimiento de la segunda cuota del crédito. El Área de Cobranzas de la Unidad de Créditos dará por agotada la vía administrativa y remitirá los antecedentes a la Unidad de Asesoría Legal con un informe que precise las acciones de cobranza y recomiende el inicio de acciones prejurídicas a través de las garantías.

Etapas de Cobranza prejurídica

En esta etapa deben estar todos los clientes que fueron renuentes ante las solicitudes realizadas en la etapa de cobranza administrativa o que no fue posible su contacto personal, a través de los mecanismos de cobranza y de hacerle llegar una carta de cobro prejurídico dando aviso del monto de la deuda y las garantías.

La cobranza prejurídica se desarrolla desde los 61 días de atraso en el pago de la cuota, hasta el vencimiento de la tercera cuota (90) días o hasta cuando después de esta edad de vencimiento se instaure la demanda judicial para el recaudo de la cartera.

Cobranza Jurídica.

Una vez agotadas las primeras etapas de cobranza descritas anteriormente, y la obligación registra 91 días de vencimiento, se debe alistar la documentación requerida para iniciar el cobro de la acreencia por la vía judicial.

La Coordinación de cartera y el jefe jurídico son las responsables que este proceso se cumpla oportunamente para lo cual deberán seleccionar los clientes de acuerdo con situación en particular se procede a los procesos jurídicos correspondientes de llegar al remate del bien inmueble hipotecado.

Procedimiento de Recuperación

a) Generación de listado

Al inicio de cada jornada laboral, el asesor de créditos procederá a la generación en el sistema informático e impresión del correspondiente Reporte de Mora.

b) Acreditados en Mora

Será responsabilidad del Jefe de Cartera, la coordinación de las actividades de seguimiento de clientes morosos a ser realizadas durante el día.

c) Nueva consulta al Siguiente Día

De no existir clientes con cuotas vencidas, el oficial de crédito volverá a generar el listado al día siguiente al inicio de la jornada, utilizando el eficiente programa computarizado de la entidad con la siguiente información (saldo de deuda, cantidad de cuotas pagadas, tipo de crédito, zona geográfica, actividad generadora de ingresos). Se verificará los créditos que estén en los días de la etapa preventiva de cobranza, para poder realizar las actividades de metodología para notificar al cliente el día y el monto a cancelar su obligación.

d) Contacto a través de llamadas

Será 10 días antes de la fecha de la primera cuota, hasta cumplir la fecha de la cuota. El jefe de créditos u oficial de crédito debe realizar contactos telefónicos (se visitará al acreditado en su domicilio en caso de no contar con teléfono de contacto), y los 3 últimos días antes de la fecha de vencimiento, se irá en busca de los clientes antes de que se cumpla el fin de mes para informarle con aviso de cobranza, acerca de la fecha de pago de su crédito.

e) Acciones de Recuperación

Si los acreditados no cumplen con las fechas pactadas para el pago de sus cuotas durante la etapa preventiva, se procederá a ejecutar la etapa administrativa desde el primer día de retraso, ejerciendo diversos niveles de presión para el seguimiento y recuperación de acreditados atrasados.

Básicamente la presión a ejercer se va incrementando de acuerdo con los días de atraso, sin embargo no necesariamente el orden de acciones será la misma para todos los casos. Lo ideal es tomar las medidas necesarias en el momento oportuno para la regularización de los pagos.

f) Visita de negociación

Este procedimiento se lleva a cabo durante la etapa administrativa, los siguientes 15 días después de la fecha de vencimiento, las gestiones de recuperación serán complementadas por visitas a domicilio teniendo la siguiente información (nombre, dirección y teléfono del cliente, cantidad total adeudada, cantidad total vencida, acciones de cobros realizadas con anterioridad, promesas previas de pago realizadas por el deudor y no cumplidas, medidas que se tomarían en caso de no cumplimiento) del deudor titular como del garante, notificando con avisos de cobranza.

Visitas sistemáticas al domicilio o lugar de desarrollo de la actividad generadora de ingresos del acreditado.

g) Seguimiento de créditos

A partir del día 16 de vencimiento de la deuda y hasta llegar al fin del segundo mes de no pago del crédito, Jefe de cartera, oficial de créditos y el cobrador de créditos, llevarán un registro de (hoja de seguimiento) de las gestiones realizadas por acreditado: llamadas telefónicas, visitas realizadas y las notas entregadas anotando también, las razones de atraso por el acreditado y las fechas en que promete efectuar el pago.

h) Regularización de la Deuda

El jefe de crédito deberá informar al gerente, de todas las gestiones realizadas y los posibles riesgos que observe durante sus visitas de reclamo como: problemas en el desarrollo de la actividad generadora de ingresos, quiebra, venta de bienes o inmuebles, despido o cambio

de trabajo, enfermedades en la unidad familiar, cambio de domicilio, etc., de manera que se pueda tomar las medidas oportunas.

También, tratará de convencer al acreditado de regularizar sus pagos atrasados en el menor plazo posible, por ejemplo, dado el caso de un acreditado con 3 días de atraso, se tratará de convencer al acreditado de regularizar su situación antes de que se pase a la segunda calificación de acuerdo con la puntualidad en el pago.

El oficial de crédito, para presentar el caso, se requerirá de la actualización de la información que consta en el expediente. Se realizará un nuevo análisis de la capacidad de pago del acreditado que implicará la verificación de todas sus referencias a fin de contar también con un análisis de su actual situación de endeudamiento y solvencia moral, para los casos que se presenten para ser refinanciados.

Cuando un acreditado demuestra no tener voluntad de pago, no procederá a la solicitud de una renovación. Todas las solicitudes de renovación, deberán contar con la visita correspondiente del Gerente de Cartera o recuperaciones y ser autorizadas por el Comité de Crédito dado el atraso en su resolución.

i) Se Registra y Archiva Informe, Deriva Gestión

En la etapa prejurídica, iniciará a partir del día 61 a los 90 días, no se ha logrado la regularización de la deuda, las gestiones se derivarán a Jurídico.

La hoja de seguimiento deberá incorporarse a la carpeta del acreditado con el propósito de anotar cronológicamente todas las gestiones realizadas para la recuperación del crédito, ya sea llamadas telefónicas, notas intimidatorias, con quién se habló, los compromisos de pago, que se fueron negociando, si se cumplieron o no, o cualquier otro detalle que se considere importante dentro del proceso de reclamo: si el acreditado cambió de domicilio, si todavía tiene el mismo negocio, si tiene problemas personales de cualquier índole (familiares, conyugales, de enfermedad, etc.), es decir, cualquier información de alerta que sirva para tomar acciones oportunas de recuperación.

Esta hoja de seguimiento, deberá estar actualizada en el momento que el expediente se derive a Jurídico.

j) Jurídico

Las acciones de cobranza judicial de créditos se llevarán a cabo el abogado de Asesoría Legal.

El jefe de cartera proveerá el expediente del deudor al Asesor legal, con la siguiente documentación:

- Contrato de crédito
- Documentos originales de las garantías
- Reportes e información necesaria, para una efectiva recuperación en la vía judicial.
- Carpeta con toda su documentación

Las deudas cuyos montos no justifiquen la realización de gestiones judiciales, deberán contar con todas las posibles gestiones realizadas por el personal responsable de su recuperación, con sus correspondientes informes, para presentar en comité de Crédito el status de "irrecuperabilidad del crédito" y solicitar el castigo correspondiente.

Para que un crédito pueda ser castigado, es necesario que el encargado de cartera de créditos, presente la propuesta de castigo, informara Gerencia general sobre el castigo del crédito y presentado a Asesoría legal con la siguiente información:

➤ Informe de encargado de cartera de crédito:

Donde se expresa su opinión sobre el castigo del saldo del capital e interés de cada crédito sustentado técnicamente las razones de tal recomendación. El informe deberá contener lo siguiente:

- Situación Legal del deudor
- Situación Legal de las garantías.
- Garantes
- Actuaciones legales realizadas a la fecha que prevean el agotamiento de todas las instancias para la recuperación del crédito.
- Resultados de las gestiones con los acreditados y garantes.

➤ Negociación de créditos con problemas de recuperación

A fin de realizar una recuperación efectiva de los créditos vencidos, pre-judiciales y castigados estos podrán ser negociados en los siguientes términos:

- Renovaciones. La opción de negociación estará supeditada al refinanciamiento del crédito según las consideraciones y requisitos establecidos por el presente reglamento. En caso que existiera incumplimiento del refinanciamiento por parte del deudor se procederá inmediatamente con el inicio del proceso judicial, por intermedio del Asesor legal.

Condiciones y Requisitos:

1. Se requiere una solicitud escrita exponiendo las causas de la modificación de las condiciones del crédito original, y la propuesta del nuevo compromiso de pago y plazo para el crédito refinanciado.
2. Un crédito se podrá refinanciar por única vez y excepcionalmente por razones bien sustentadas un crédito se refinanciará por una segunda y última vez.

1) Acreditado sin Pago Pendiente

Como resultado de una adecuada gestión de recuperación del personal de Pando EFV se deberá lograr la regularización de la deuda para aquellos acreditados cuyos atrasos se deban a causas fortuitas y no relacionadas con la voluntad de pago.

Para entender el proceso de recuperación de cartera se expondrá con la siguiente simbología en diagramas de flujo:

El American National Standards Institute (ANSI)

Es un Organismo que supervisa en Estados Unidos, el desarrollo de normas, servicios y procedimientos. Estas normas son propuestas de forma voluntaria y consensuales decir, estas normas son adoptadas por consenso voluntario.

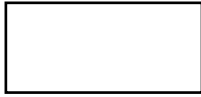
La simbología ANSI, proporciona interfaces con clientes, deudores, proveedores, del desempeño de labores en el trabajo, orden de tareas, con el finalidad de realizar las actividades de manera eficiente.

También el diagrama de flujo es la comunicación de procesos, teniendo un orden de tareas a cumplir dentro de la entidad, también ayuda a rediseñar tareas que no se hayan cumplido.

Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.



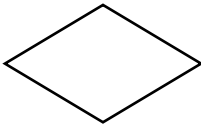
Inicio o termino. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



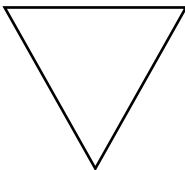
Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



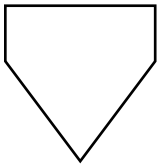
Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



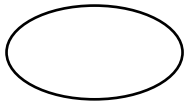
Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tener una decisión entre dos o más opciones.



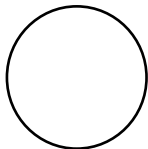
Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



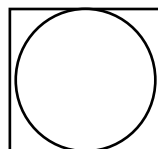
Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte de mismo.



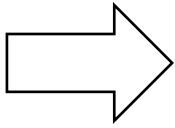
Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.



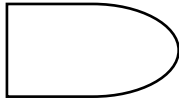
Inspección o medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.



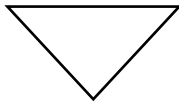
Operaciones de inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.



Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.



Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.



Línea de flujo. Se usa para indicar el sentido de ejecución de los procesos u operaciones.

El presente diagrama de flujo se realizó para el área de créditos, el mismo que fue enfocado para llevar el control del proceso de la cobranza. Partiendo de la generación del listado de clientes que se encuentren en mora, realizar las acciones de recuperación, llevar el seguimiento de mora. La aplicación del diagrama de flujo será de mucha utilidad para la entidad que necesita de este proceso para su eficiencia y eficacia en sus actividades.

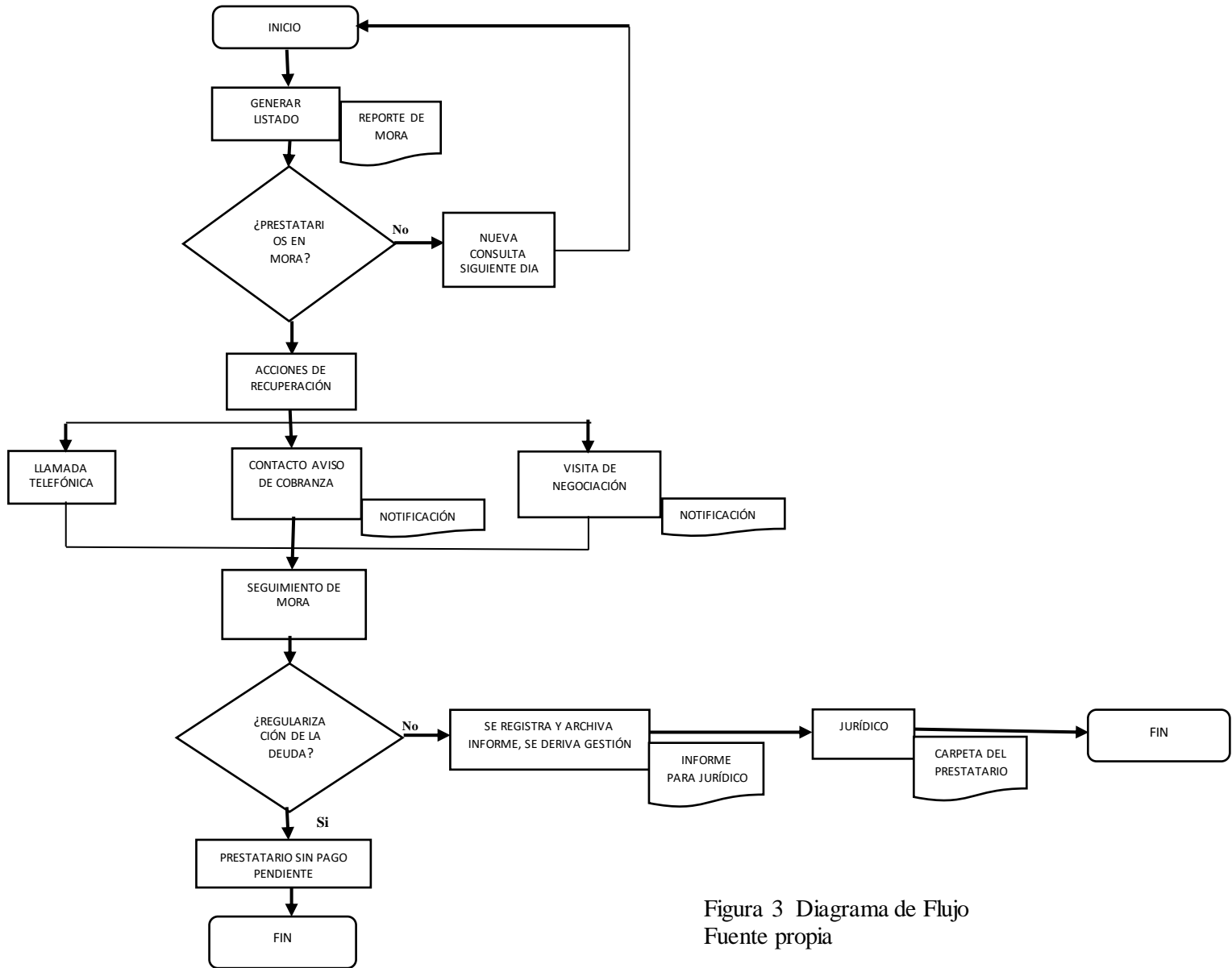


Figura 3 Diagrama de Flujo
Fuente propia

Indicadores Claves de Cobranza

En la cobranza el tiempo es dinero, lo que se cobre o recupere esta semana será en gran medida un reflejo de las acciones del equipo de cobranza de hace una o dos semanas. Por esto, es indispensable contar con una herramienta que nos brinde información cuantitativa respecto de los logros alcanzados por el departamento de cobranza, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos de manera individual, es decir, por cobrador.

El contar y utilizar indicadores en el departamento de cobranza generan los siguientes beneficios:

- Dan base y fundamento a la evaluación de resultados.
- Apoya al proceso de establecimiento de políticas.
- Los ejecutivos saben que rinden cuentas de una manera muy clara y objetiva.
- Permite motivar y premiar a su equipo en base a logros alcanzados.

Los indicadores que sugiero utilizar, como mínimo, son los siguientes: número de llamadas realizadas, número de comunicados enviados, monto recuperado y cuentas asignadas a agencia. Recuerde que lo que se puede medir, se puede mejorar.

Llamadas realizadas

Es muy importante el poder monitorear el número de llamadas que cada cobrador o asesor de crédito realiza al final del día. Aunque vivimos en días con mucha tecnología, el contacto a través de la llamada telefónica aún sigue siendo la mejor manera de cobrar.

Para poder establecer la meta del número de llamadas a realizar dependerá, por supuesto, del número de clientes regulares y de clientes vencidos asignados a dicho ejecutivo de cobranza, en una jornada de ocho horas un buen número podría ser de 15 llamadas telefónicas reales, o de 30 “marcaciones”, donde no necesariamente hubo contacto con el interesado y el resultado pudo ser que la línea telefónica estaba ocupada, se dejó recado, nadie contestó o el número de teléfono ha sido cambiado.

Comunicados enviados

Hay una relación muy directa entre el número de llamadas realizadas y el número de comunicados enviados a los clientes, ya sea por correo electrónico, fax, mensajero o por paquetería.

El comunicado refuerza la llamada telefónica y las acciones de cobranza. En la mayoría de los casos deberá de servir como recordatorio de pago o confirmación de lo que se habló por teléfono. La medición del envío de los comunicados servirá para darse cuenta de si el ejecutivo está reforzando suficientemente sus acciones telefónicas. Es aconsejable que el total de comunicaciones enviadas durante el día no sea menor al 20% del número total de llamadas realizadas.

Monto recuperado

Enfatizo, el indicador del monto recuperado será el reflejo de los esfuerzos de cobranza del ejecutivo de hace una a dos semanas. Cuando compare las acciones de hace una semana o dos con los montos recuperados por día durante la semana que acaba de terminar, se dará cuenta de que hay una relación muy directa entre las acciones de llamadas y comunicados con los montos recuperados.

A continuación le incluyo un ejemplo de una tabla de indicadores en donde la meta que usted establezca es el renglón sombreado, siendo este el mínimo aconsejable, y dando siempre pauta para mejores desempeños.

Tabla 21

Planilla de control de cobranza

Mes:		Planilla Control de Cobranza						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Totales
Llamadas telefónicas	>40							
	>30							
	>20							
	>10							
	<5							
Avisos de Cobranza Enviados	>50							
	>35							
	>25							
	>15							
	<5							
Monto Recuperado								

Fuente propia

Tabla 22

Seguimiento préstamos en mora

FECHA	N° CRÉDITO	DATOS CLIENTE	N° TELEFONICO ACTUALIZADO	DIAS DE MORA	HORA DE LLAMADAS	DETALLE FECHA DE PAGO

Fuente propia

1. Motive a su equipo de cobranza

Asegúrese de explicar con claridad la importancia que tiene para la empresa la cobranza. De ser posible, aumente sus comisiones. Este es un paso fundamental cuando se pretende emplear muchas herramientas de cobranza hasta ahora subutilizadas. Tal es el caso de la psicología de la cobranza, información casi absoluta del deudor, preparación del cobrador y controles sobre la cartera.

2. Controle la cartera vencida

Hace no mucho tiempo se dejaba a la memoria el tema del control. Hoy, la tecnología permite automatizar en cierta medida las alertas de cobranza. Esta es la clave que permite a las empresas suspender el crédito a los morosos.

3. Otorgue la misma importancia a todas las carteras

Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, no olvide los adeudos recientes. La cartera caduca y la lucha contra el tiempo es esencial.

4. Pague a los vendedores hasta cobrar

Aunque suene injusta, esta medida permite tener analistas de crédito confiables. Aquí entra el factor del crédito. El riesgo de que un cliente se convierta en un mal pagador se mitiga al realizar un correcto análisis previo que determine la capacidad de pago y la capacidad moral de la persona para asumir deudas.

5. Persista

Pocas empresas logran cobrar al primer intento. Existen también los clientes que están acostumbrados a no pagar y que no lo hacen sino hasta que se les acaba la paciencia con el cobrador.

6. Involucre mandos medios y altos en la cobranza

A veces, una llamada del gerente de la empresa a su par del deudor puede lograr buenos resultados. Este recurso es efectivo por lo tanto, no debe obviarse.

7. Abra la posibilidad de re estructurar

Generalmente es el propio deudor quien plantea la posibilidad de generar un plan de pagos. Cuando una empresa sufre de falta de liquidez, pero asume con responsabilidad las deudas, es más fácil llegar a un acuerdo para pagar a plazos o en partes. Es necesario determinar si desea conservar como cliente al deudor para ajustar el tipo de plan de pagos necesario.

8. Reconozca que algo es mejor que nada

Aunque un cliente moroso ofrezca pagar al menos una parte de la deuda, no la tome como el pago por el total. Simplemente extienda un comprobante que represente la parte cancelada para que el resto de la deuda quede registrada como tal en sus libros.

9. Contrate a una empresa de cobranzas profesionales

Elegir esta solución puede ahorrar gastos internos y aumentar la eficiencia administrativa. Es una buena opción cuando el monto a cobrar es demasiado alto o está disperso en demasiados clientes.

13.- Evaluación y Resultados

De acuerdo con la entrevista realizada a la jefa de créditos de “Pando” EFV, expresó la necesidad de contar con un procedimiento de cobro para un mejor desempeño en la cobranza de los créditos en mora, permitiendo tener óptimos resultados para una cobranza efectiva con el cobro créditos de cartera.

Con la Ley de Servicios Financieros 393, ésta tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros.

El trabajo dirigido realizado en Pando EFV, se realizó viendo la necesidad de un implementar un procedimiento de cobro en la cartera de créditos teniendo como resultado las cuatro fases que permitirán ser utilizadas en el momento indicado y efectivos en el proceso.

14.- Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, al cuantificar los informes por la unidad de créditos emitidas a la unidad de asesoría legal por carteras vencidas en la gestión 2017 y 2018, se pudo evidenciar la cantidad de 41 créditos en ejecución por un importe de 2.098.130.57, datos evidenciados en la memoria anual 2017 de Pando EFV, se espera con la implementación de del procedimiento se obtenga mejores resultados e ir reduciendo la cartera vencida de aquí en adelante.

Con referencia a analizar los datos reportados por el Sistema PNet acerca de los estados de la composición de la cartera por objeto de créditos. La mora de la gestión contable de la gestión 2017 alcanzó a 2.76%, con un incremento de 1.76% con referente a la gestión del 2016. Esta información se encuentra en la memoria anual de la entidad.

Por último, implementar un procedimiento de cobro para recuperación de cartera de Pando EFV, este a través de sus etapas pretende ser un adecuado equilibrio para la unidad de cartera y ser favorables para el cumplimiento de metas en el cobro de cartera.

Recomendaciones

Se recomienda llevar seguimiento sobre cuantificar los datos que reporta el Sistema de los créditos antes de su fecha de vencimiento, tomar de esta manera las precauciones, que permita, tener una mora mínima a cada final de mes cuando la entidad debe realizar sus Balances.

Se recomienda seguir el procedimiento de cobro de cartera, este brinda los procedimientos que van a portar en la unidad de crédito, permitiendo tener un control y seguimiento con las cuatro etapas en las que está compuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Decreto Supremo Nro. 1842 de 18 de Diciembre de 2013. EDICIÓN 597 NEC
- Ley De Servicios Financieros N° 393 (2013). En Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia (21-08-2013) EDICIÓN 551 NEC
- Harold K, Heinz W y Mark C. (2009). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13° edición).
- N. Gregory M. (1998). *Principios de macroeconomía. McGraw-Hill interamericana de España, S.A.U.*
- Stephen R. Timothy J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13° edición). México: Pearson Educación.

Anexos

ENTREVISTA

Nombre y apellidos Completos: Milenka Vaca Zoto Edad: 36

Cargo: Jefa de operaciones Profesión: Ingeniera comercial

1. ¿Cree usted que el número de personas que conforman el área es suficiente para realizar la cobranza de los créditos en mora?
2. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación relacionada con el área?
3. ¿De qué manera la Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la vivienda Pando busca crear la cultura de pago en los prestatarios de crédito?
4. ¿De qué manera la institución mantiene actualizada la base de datos personales de sus clientes (dirección domiciliar, lugar de trabajo, teléfonos, etc.)?
5. ¿De qué manera notifican al cliente el inicio de la etapa de pagos de su crédito?
6. ¿Qué tipo de gestiones se realizan cuando un cliente se atrasa en el pago de su crédito?
7. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito?
8. ¿Qué gestiones ha realizado la institución para disminuir los efectos de esas situaciones?
9. ¿De qué manera los clientes pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?
10. ¿Qué mecanismos tienen los clientes para conocer el estado de su crédito?

ENTREVISTA A LA JEFA DE CARTERA

1. ¿Cree usted que el número de personas que conforman el área es suficiente para realizar la cobranza de los créditos en mora?
 - Nosotros somos cuatro personas de cartera, dos oficiales de crédito, un auxiliar y la jefa de cartera.
Para realizar las cobranzas realizamos en par, ahora en esta época de año salimos a cobrar desde los primeros días, somos conscientes de nuestro trabajo, nos abastecemos.
2. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación relacionada con el área?
 - Hace 2 meses recibimos capacitación en el área de atención al cliente.
3. ¿De qué manera la Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la vivienda Pando busca crear la cultura de pago en los prestatarios de crédito?
 - La cultura en el pago del crédito es un difícil, para eso está el análisis, para verificar si la persona es cumplida, se verifica sus antecedentes crediticios para ver si no han tenido atrasos en anteriores créditos que hayan tenido y de este modo podemos verificar que esta persona no se va atrasar en sus pagos salvo que tenga algún inconveniente nadie está libre, pero se trata de recomendar durante el proceso del crédito y al momento que se desembolsa se hace la recomendación de que tienen que tener puntualidad en sus créditos. Las fechas de pago no deben pasar, salvo algún inconveniente para que puedan pagar durante el mes.
4. ¿De qué manera la institución mantiene actualizada la base de datos personales de sus clientes (dirección domiciliar, lugar de trabajo, teléfonos, etc.)?
 - La actualización de datos lo realiza la encargada de captación, entonces se llama a las personas, se verifica que sus datos estén correctos en el sistema y la periodicidad es cada año para actualizar los datos.
5. ¿De qué manera notifican al cliente el inicio de la etapa de pagos de su crédito?
 - Se le da el plan de pagos y se le dice a la persona que debe pagar a tal fecha con un plazo de hasta el 20 o 25 de cada mes, pasada esa fecha cae en mora el crédito.
6. ¿Qué tipo de gestiones se realizan cuando un cliente se atrasa en el pago de su crédito?
 - Lo primero que se debe hacer es verificar en el sistema, el cual reporta después de dos días de retraso, se procede a llamar por teléfono y si la persona no se presentó a pagar en un plazo de cinco días no vino a pagar tenemos que ir a buscarlo, o de lo contrario al garante si son créditos personales y si pasa el tiempo se le envía un aviso de cobranza.

7. ¿Cuáles cree usted que son las principales razones para que se presenten atrasos en los pagos de un crédito?
 - Pensamos y queremos imaginar que las personas se atrasan por problemas familiares que tienen que ver por pago de un familiar que sufra de una enfermedad, o los retrasos en pago de salarios porque trabajan en entidades públicas, y en el caso de los comerciantes su atraso es debido a la disminución de sus ventas.

8. ¿De qué manera los clientes pueden realizar los pagos de sus cuotas atrasadas?
 - La única manera que tenemos de pago es en liquidación de caja, tienen que aproximarse a la entidad y realizar su pago en caja, plataforma o con el oficial de crédito para que realice su liquidación y paga directo.

9. ¿Qué mecanismos tienen los clientes para conocer el estado de su crédito?
 - Lamentablemente la entidad no cuenta con una página web, por la que puedan verificar a través de su celular o de una computadora sus estados de crédito y caja de ahorro, la única forma es aproximarse a la institución, hablar con el oficial de crédito y solicitar el estado de sus créditos, saldo de capital, etc.

ENTREVISTA

Nombre y apellidos Completos: Ximena Parrado Zeballos

Edad: 31 años

Cargo: Jefa de riesgo

1. ¿Cada cuánto tiempo el jefe de operaciones realiza un diagnóstico sobre su crecimiento de crédito en la Mutual Pando?

R.- El crecimiento de crédito se lo evalúa semestralmente, en la mutual se lo realiza todos los días con cada desembolso.

2. ¿A qué riesgos está expuesto la Mutual Pando?

R.- riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgos internos, riesgos externos, riesgos tecnológico, riesgo en sistemas. El riesgo crediticio se debe analizarla capacidad del pago del cliente, garantías. ¿Cuál es el riesgo crediticio? es que el cliente no te pague, y que nosotros aceptemos perdidas porque el cliente no te pague.

3. ¿Índice de riesgos que ha atravesado la cartera de crédito y las soluciones realizadas por la entidad?

R.- Evaluación y tomar las acciones. Para riesgo crediticio hago la evaluación masiva de cartera, evalúo saco una muestra y se evalúa para ver la calidad de las carpetas. Los de crédito deben subsanar y se va mejorando lo que es la tecnología crediticia, es un escalón que esta para disminuir el riesgo crediticio. Adicionalmente todas las carpetas pasan por el área de riesgo antes de su desembolso, se ve el nivel de riesgo que tiene cada crédito para ver si se desembolsa o no.

4. ¿Cuáles son las medidas que ha tomado la institución para reducir créditos en mora?

R.- Ser un poco más fuertes en la otorgación de crédito, respaldarnos más en las garantías para mejores respaldo del cliente, estamos muy abarcados a las políticas conozca del cliente. Mientras mayor es el análisis o la investigación que se le hace al cliente menos posibilidad tenemos de que no nos pague. Porque tenemos al cliente que nos va a dar mayores garantías, que tiene ingresos más sólidos, más estable, que si nos va a pagar.

Mientras le demos a un cliente más estable crédito es menos la posibilidad de que no nos pague. En cambio, si le damos a cualquier cliente que no tenga ingresos, este sobre endeudado, no tenga garantías, la posibilidad de que no nos pague son altas. Más que todo la tecnología crediticia y el momento de evaluar al cliente. Ahora cuando estamos en mora, cuando un cliente entra en mora, tenemos que procederá a la cobranza, la presión al cliente.

