

Este manual del *Banco Solidario Bolivia* es un recurso institucional destinado exclusivamente a la formación de asesores de crédito. Proporciona lineamientos sobre su perfil, funciones, ética profesional, y procesos comerciales y crediticios. Además, detalla productos financieros como el microcrédito y seguros asociados. Su contenido debe ser utilizado únicamente con fines educativos o internos. El manual busca garantizar un servicio de calidad y el fortalecimiento de las microempresas mediante asesoría efectiva y responsable.

Key words: Manual de entrenamiento de oficiales de préstamos Banco Solidario Bolivia, Manual asesor de crédito Banco Solidario, Proceso comercial microcréditos Banco Solidario, Capacitación microfinanzas Bolivia, Productos microempresa Banco Solidario, Código de ética asesor crédito Bolivia.



Michel Burbano
Gerente General

La filosofía Vivir Solidario se aplica a toda nuestra vida. En lo personal y familiar, como una cohesión de valores y una actitud distinta que se refleja en nuestra comunidad; y en el trabajo con quienes hacemos el Banco, como una vivencia genuina con su Misión, Visión, Principios, Valores, y otros aspectos de la cultura y prácticas propias adoptadas año tras año.

Nuestra actitud hacia el cliente externo y la opinión pública muestra la madera de la que estamos hechos. ¡No cualquiera puede trabajar en el Banco Solidario!

Primero hay que cumplir con el “perfil solidario” y sus requisitos de ser alegre, sencillo, comprometido y amigo, con excelente calidad humana y profesional.

Esa esencia se transmite a los demás y ahí está la diferencia de ser parte del Solidario.

Un abrazo,



Fidel Durán
Vicepresidente de Microempresa

Hace unos días recibí un mensaje por correo electrónico de título Principio 90-10. *Me sirvió para recordar algo que es lógico y que debería formar parte de mi mente y espíritu: reaccionar con actitud positiva frente a cada situación. Sin embargo, muchas veces lo olvido.

Así suele suceder con muchos temas que, pese a ser muy importantes en nuestra vida, por el hecho de ser parte de la rutina diaria, se olvidan y pueden llegar a convertirse en un problema o a desviarnos de nuestro camino.

Este Manual del Asesor de Microcrédito, que hemos preparado con mucho cariño como un reconocimiento a su trabajo, pretende recordarles de manera permanente su responsabilidad y rol como colaboradores solidarios en la creación de un mejor país, recoge información y conceptos que deben guiar siempre sus actividades, y busca ser una herramienta de apoyo para sus labores diarias.

Llévenlo con ustedes, revísenlo en forma periódica y, sobre todo, comprométanse cada día a reaccionar con actitud positiva y a ser una mejor persona en su mundo personal y profesional.

Saludos cordiales,

* Principio 90-10.

Stephen Covey

“El 10% de la vida está relacionado con lo que te pasa... El restante 90% está determinado por la forma en que reaccionas a eso que pasa.”

GUIA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	página
Mensaje del Gerente General	1
Mensaje del Vicepresidente de Microempresa	2
Misión, Visión, Filosofía	3
Nuestros Valores	4
Nuestros Principios	5

CAPÍTULO I – DEL ASESOR DE CRÉDITO

¿Quién es el Asesor de Crédito?

Funciones del Asesor	6
Contamos contigo por tus Cualidades	
Código de Ética del Asesor de Crédito	10

CAPÍTULO II – PRODUCTOS DE MICROEMPRESA

Microcrédito
Seguros

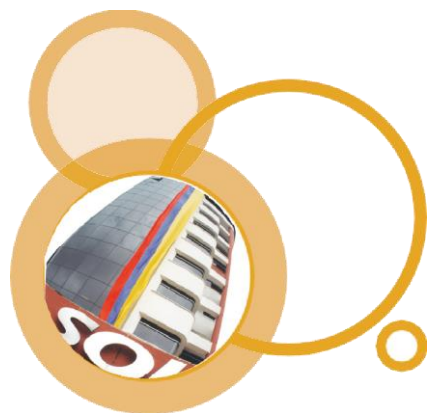
CAPÍTULO III – PROCESO COMERCIAL

Promoción del Crédito
Condiciones del Método Comercial

CAPÍTULO IV – DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO

Evaluación Crediticia	
Evaluación No Financiera	
Evaluación Financiera	
Análisis de Estacionalidad	
Análisis de Rentabilidad	
Análisis de Liquidez	
Análisis de Endeudamiento	
Cálculo del Margen de Venta	
Para Comercios y Servicios	
Para Producción	
Evaluación Comercial y de Capacidad de Pago	
Movimiento Comercial	
Estados Financieros	
Indicadores Financieros	
Ventas a Crédito en el Período	
Evaluación de las Garantías	
Evaluación de Clientes Antiguos	

CAPÍTULO V – DOCUMENTACIÓN UTILIZADA



MISIÓN

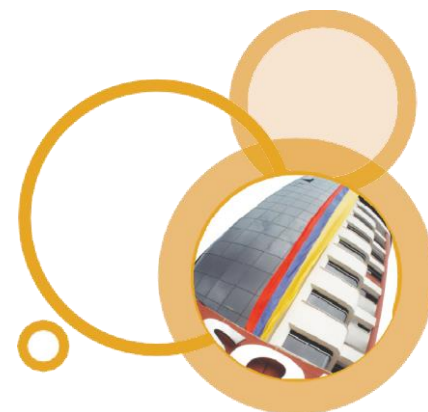
Somos una organización ecuatoriana enfocada a reducir la pobreza, a través de satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, que generan lealtad de nuestros clientes. Retribuimos, con rentabilidad financiera y social, la confianza de nuestros depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado y alegre, que hace de esta misión parte de su misión de vida.

VISIÓN

Ser líderes en el negocio financiero con misión social.

VIVIR SOLIDARIO

Es nuestra filosofía de vida que buscamos contagiar en todo nuestro entorno. Es vivir con alegría el compromiso de que, con nuestra actitud positiva, trabajo eficiente y acciones personales, damos un valor nuevo que va más allá de nuestro interés individual y que impacta en el ámbito de los demás, creando riqueza solidaria.



GUIA

NUESTROS VALORES

ENTUSIASMO:

Disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.

ÉTICA:

Todos nuestros actos personales e institucionales se rigen por la honradez, lealtad y transparencia.

SOLIDARIDAD:

Fomentamos el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Nuestro principal compromiso es con nuestros clientes, el país y nuestros ideales.

PRUDENCIA:

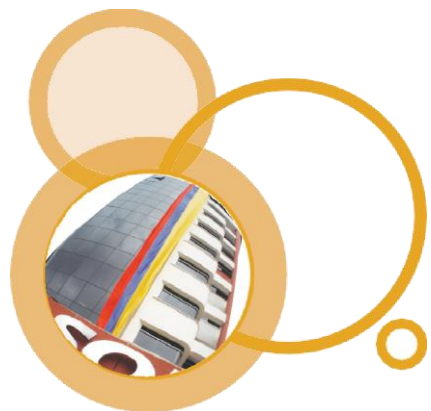
Actuamos con sensatez para evitar riesgos frente a los intereses institucionales y de nuestros clientes.

CALIDAD:

Al ser el cliente nuestra razón de ser, todas nuestras acciones están encaminadas a lograr una relación duradera a su entera satisfacción, ofreciéndole con amabilidad una atención rápida y personalizada.

APOYAR NO JUZGAR:

Pregunta, escucha objetivamente, no busques culpables. Busca soluciones y acuerdos.



NUESTROS PRINCIPIOS

Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene.

El dinero es mejor invertido si también cumple una función social.

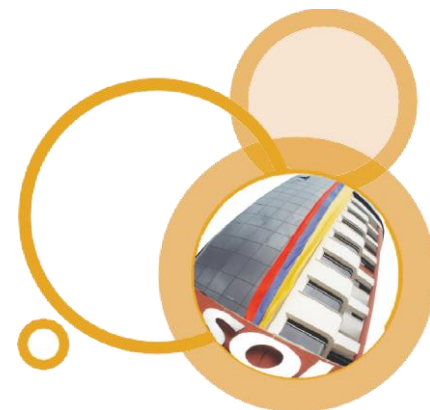
Cuando los pequeños crecen, un futuro grande se levanta.

Hacer de la misión del Banco parte de nuestra misión de vida.

Ofrecemos soluciones, no problemas.

Efecto mandarina... es ponerse en los zapatos del otro.

Cada día que pasa es una nueva oportunidad para conquistar nuestro sueño.



CAPITULO 1: *Del Asesor de Crédito* **¿QUIÉN ES EL ASESOR DE CRÉDITO?**

El Asesor de Crédito, es el representante del Banco Solidario ante los clientes. Es la persona que guía, asesora y ofrece los productos del Banco. Es responsable de brindar el mejor servicio a nuestros clientes, es un experto para despertar sus potencialidades y descubrir sus necesidades. Tiene el objetivo de obtener participación de mercado en la zona de atención asignada para ofrecer créditos a microempresarios, contribuyendo de esta manera al logro de la misión del Banco, y a satisfacer las necesidades de financiamiento del microempresario.

FUNCIONES DEL ASESOR DE CRÉDITO

- Aplicar y cumplir las políticas y procedimientos establecidos para el área, así como las disposiciones de Organismos de Control.
- Promocionar y referir clientes a todos los productos del Banco.
- Visitar negocios para promocionar los productos y beneficios del Banco, de acuerdo a su zona de atención.
- Levantar información financiera del negocio visitado para determinar la capacidad de pago del mismo.
- Tomar la decisión del monto y plazo del crédito con base en el análisis de los resultados financieros.
- Negociar el monto y plazo del crédito con el prospecto de cliente.
- Realizar gestión de cobranza comercial y recuperación de cartera sobre sus clientes



de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

- Retroalimentar al Gerente de Microempresa sobre su mercado, su competencia y las necesidades y demandas de sus clientes.
- Maximizar la relación y rentabilidad de la clientela actual y potencial de su portafolio de clientes.
- Velar por la seguridad de la información del Banco y la continuidad del Negocio.
- Atender las observaciones efectuadas por Auditorías externas, Auditoría Interna, organismos de control y otras instituciones relacionadas.

CONTAMOS CONTIGO POR TUS CUALIDADES

HONESTO

Viene del latín *honestitas*, honor dignidad.

Capacidad para actuar íntegramente en diferentes situaciones y para interiorizar valores éticos y morales y comportarse consecuentemente con ellos.

En BANCO SOLIDARIO somos rectos en nuestros actos y trabajamos de manera auto responsable. Somos conscientes de que como colaboradores, estamos representando la imagen del Banco.

PROACTIVO

Actitud positiva que se asume frente a las dificultades para buscar alternativas de



solución. Adelantarse o anticiparse a un acontecimiento. Ver más allá de los obstáculos.

En BANCO SOLIDARIO nos anticipamos a las situaciones, con soluciones y propuestas simples, fluidas y efectivas.

En BANCO SOLIDARIO reaccionamos rápida y positivamente ante el cambio.

SOLIDARIO / TRABAJA EN EQUIPO

Viene del latín *Solidus*, solidario sólido, macizo, firme, seguro.

Entera comunidad de intereses y responsabilidades.

Actitud de adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros.

En BANCO SOLIDARIO la Solidaridad se reconoce porque quienes la asumen son entusiastas, leales, generosos y fraternales.

EN BANCO SOLIDARIO hablamos de Trabajo en Equipo cuando dos o más compañeros se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común.

“No hay pasajeros en la nave BANCO SOLIDARIO, todos somos tripulantes”.

Adaptado de la frase de Marshall Mc. Luban

ANALÍTICO

Perteneciente o relativo al Análisis. Que procede por medio del análisis. Separar y



distinguir las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

En BANCO SOLIDARIO analizamos todos los elementos que componen un negocio potencial. Revisamos aspectos cuantitativos y cualitativos como Potencial comercial, Capacidad y Voluntad de Pago.

Con esta labor minimizamos el riesgo en el otorgamiento crediticio.

PERSEVERANTE / PERSISTENTE

Persona que persevera. Firme y constante en mantener lo que ha iniciado. Que no se da por vencida ante una negación o rechazo.

En BANCO SOLIDARIO, los Asesores somos perseverantes a pesar de las dificultades que enfrentamos en nuestra gestión comercial. Insistimos cuando vemos que aún no se han agotado todas las posibilidades de resultados favorables.

COMPROMETIDO / RESPONSABLE

Capacidad de comprometerse y responder con un alto sentido del deber en todas las situaciones de la vida.

En BANCO SOLIDARIO, tomamos el trabajo más como una responsabilidad personal que como una exigencia externa, al punto que disfrutamos de lo que hacemos.



En BANCO SOLIDARIO cumplimos los compromisos adquiridos de tal forma que se puede confiar en nuestra palabra.

LIDER / CARISMÁTICO

Liderazgo se define como la Capacidad de involucrar a otros, a través de acciones creativas para la resolución de los problemas cotidianos y con ello, lograr entusiasmarlos en el seguimiento de un comportamiento similar que genere credibilidad.

En BANCO SOLIDARIO, asumimos LIDERAZGO cuando damos ejemplo con nuestros actos. Cuando generamos acercamiento con las personas, les generamos confianza, y logramos su motivación para su crecimiento personal y comunitario.

En BANCO SOLIDARIO se apoya el liderazgo en cada uno de los Asesores y se confía en la calidad de su gestión.

ORIENTADO A LOS RESULTADOS / EFECTIVO

Orientado a resultados: Enfocar la gestión en la consecución de la meta.

Efectivo: Sumatoria de Eficiencia + Eficacia

Se es Eficiente cuando se optimizan los recursos disponibles.

Se es Eficaz cuando se obtiene el resultado esperado.

En BANCO SOLIDARIO, enfocamos nuestro trabajo al logro de unos resultados predeterminados. Realizamos periódicamente el seguimiento que nos permita evaluar que el trabajo se realiza de forma efectiva.



EN BANCO SOLIDARIO, utilizamos parámetros e indicadores que nos permiten chequear nuestro nivel de Efectividad y cuando es pertinente utilizamos de forma ágil los correctivos necesarios para reorientar nuestras acciones hacia los objetivos establecidos.

PLANIFICADOR / ORGANIZADO

Establecimiento de una metodología para organizar actividades, acciones y programas.

En BANCO SOLIDARIO planeamos donde hay negocios que requieren nuestros servicios. Planeamos como llegar a ellos.

En BANCO SOLIDARIO somos conscientes de la importancia de organizar la información y documentación requerida para que el cliente acceda al crédito.

En BANCO SOLIDARIO somos conscientes de que con Planeación se facilita la consecución de resultados.

HÁBIL COMERCIALMENTE

Facilidad para manejar las ventas.

Habilidad para manejar las relaciones con los clientes.

En BANCO SOLIDARIO los Asesores somos hábiles para entablar el tema comercial con un lenguaje sencillo de fácil entendimiento que permite generar un acercamiento y credibilidad hacia el cliente.



GUIA

En BANCO SOLIDARIO somos abiertos a escuchar las necesidades del cliente. Nos enfocamos en ganarnos su confianza a fin de mantener relaciones de largo plazo con enfoque a su desarrollo.

Nos diferenciamos de la competencia, en la calidad del servicio ofrecido y en el trato personalizado al cliente.

CÓDIGO DE ÉTICA DEL ASESOR DE CRÉDITO

No se olvide...

- Aplique estrictamente los procedimientos, políticas y metodologías establecidos por la Institución.
- No realice negocios personales ni establezca relaciones comerciales con sus clientes.
- Nunca acepte regalos de los microempresarios, mucho menos cuando el cliente está a su cargo.
- Más allá de los estados financieros, proyecciones y garantías - sin restar su importancia, lo esencial para la recomendación de una operación es el conocimiento de su cliente.
- Un crédito debe ser otorgado atendiendo en primer lugar la solvencia moral del cliente, en segundo lugar la capacidad del cliente en generar los fondos para efectuar el correspondiente



GUIA

reembolso de acuerdo con su flujo de caja particular y actual, y sólo en último término por el mérito de las garantías para la recuperación de un crédito.

- La utilización que el cliente pretende dar al préstamo que solicita es prioritario. Los fondos que BANCO SOLIDARIO le suministra deben tener un destino específico.

- Exija siempre que los préstamos sean cancelados en las fechas exactas pactadas y con fondos suministrados por el cliente. No se engañe pretendiendo conceder nuevos créditos para la atención de obligaciones atrasadas con el banco.

- Conciba y entienda que el crédito es un servicio al que se accede bajo el cumplimiento de determinados requisitos; nunca lo mire como un favor del Banco con los clientes ni viceversa.

- El estructurar y recomendar la aprobación de un crédito con inconsistencias es considerado como falta grave en Banco Solidario.

- Acciones tales como créditos a personas con información insuficiente o personas que no posean negocio y otras desviaciones severas tanto metodológicas como de la población objetivo de Banco Solidario, serán consideradas dolosas con las consiguientes sanciones contempladas en las políticas y reglamentos.

- Apoye el financiamiento de microempresarios sólidamente afincados en la realidad, no lo haga basado en ilusiones o ideales.

- Nunca recomiende el otorgamiento de un “crédito salvavidas” a clientes con problemas financieros.



GUIA

- Bajo ningún concepto tramite o recomiende operaciones de crédito con microempresarios familiares suyos. Solicite siempre que el análisis y evaluación de la aprobación sean realizados por otro asesor. Estos casos deben ser reportados a Recursos Humanos mediante el formulario de la política de conflicto de intereses.



- Tenga el valor y la firmeza de decir "no". Nunca acepte amenazas o imposiciones de montos o plazos.
- Nunca genere en sus clientes expectativas institucionales que después sean difíciles de cumplir.

- Tenga en cuenta que es preferible no recomendar ni presentar una operación crediticia débil, al desgaste posterior que implicará su recuperación. Su responsabilidad por el crédito termina con la recuperación total.

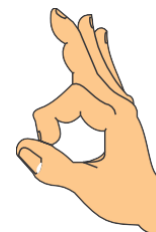


- El recomendar una operación sin cumplir los requisitos establecidos conducirá al otorgamiento de un crédito irresponsable de su parte.

- Nunca pacte favores con personas u organizaciones políticas, religiosas, sociales o comunitarias que alteren la libre decisión y acción de los clientes.

- Establezca relaciones de largo plazo con sus clientes con un enfoque al desarrollo de su negocio.

- En las dudas absténgase. Un crédito mal entregado puede absorber las utilidades generadas por muchos créditos buenos.



CAPITULO II: *Productos de Microempresa*

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE MICROEMPRESA

MICROCRÉDITO

Crédito destinado a satisfacer necesidades de financiamiento a clientes que poseen una microempresa, cuya actividad económica sea de comercio, producción o servicios.

OBJETIVOS DEL PRODUCTO

- Proporcionar a los clientes servicios financieros adecuados y de calidad, brindando el apoyo necesario para facilitar el crecimiento de su microempresa.
- Permitir a los clientes el acceso al recurso del crédito para libre disponibilidad de capital de trabajo, sustitución de pasivos, activos fijos, mejoramiento de vivienda y otros.
- Masificar el crédito a través de préstamos rápidos y sucesivos atendiendo de manera rápida y oportuna las necesidades de los clientes.
- Lograr un crecimiento de la Institución al ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades de los clientes.

DESTINOS DEL CRÉDITO

Capital de Trabajo

- Crédito destinado a financiar los recursos requeridos por la unidad económica para la operación de un negocio.



Activos Fijos

- Crédito destinado a financiar inversiones que el cliente requiere para el desarrollo de su actividad económica.

Mejoramiento de Vivienda

- Crédito destinado a atender las necesidades de financiamiento para Proyectos de mejoramiento de la vivienda que se utiliza como residencia principal del cliente.

Otros

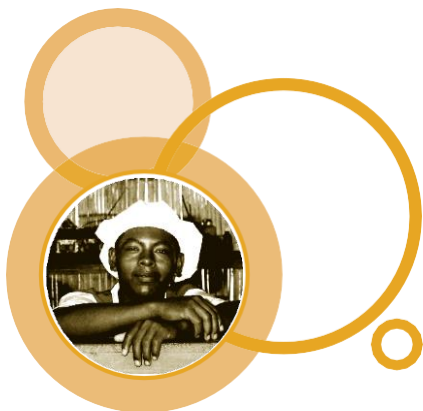
- Crédito destinado a atender las necesidades de financiamiento para consumo de los clientes.

SEGUROS DE MICROCRÉDITO

Plan de seguro para todos los clientes de Banco Solidario que mantengan vigente un Microcrédito

OBJETIVOS DE PRODUCTO:

Proporcionar a los clientes de microcrédito un producto adicional de seguros que le permita estar asegurado en caso de fallecimiento del titular y cubierto el negocio del cliente en caso de incendio.



DESCRIPCION:

Vida y Desgravamen:

Cobertura y Beneficios

La Compañía indemnizará al Banco hasta el valor asegurado contratado, por la muerte del deudor asegurado por cualquier causa, estando cubierto durante el plazo de vigencia de la operación de crédito concedida. Si el saldo de la obligación es menor al valor de indemnización contratada, la diferencia será entregada a los herederos legales.

Montos Cubiertos

Igual al crédito otorgado hasta un máximo de \$10,000.00

Nota: El valor de intereses no se toma en cuenta dentro del monto asegurado.

Incendio:

Cobertura y Beneficios

Ampara el negocio o la vivienda del asegurado por daños que la hagan inoperable o inhabitable, a consecuencia exclusivamente de incendio, rayo, explosión y líneas aliadas. Coberturas que se incluyen en líneas aliadas: Terremoto, erupción volcánica, motín, alborotos populares, huelga, acto malicioso, vandalismo, lluvia e inundación, daños por agua, cobertura extendida.



CAPITULO III: *Proceso Comercial*

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO

PROMOCIÓN DE CRÉDITO

La promoción es la primera actividad de campo que realiza un Asesor de Crédito Microempresarial y tiene como objetivo motivar a los potenciales clientes para acceder a una opción de financiamiento que le lleve a desarrollar su negocio.

La promoción requiere de un conocimiento total de los productos ofrecidos (incluye políticas, requisitos y proceso de crédito) y de argumentos sólidos en la comunicación al cliente de los atributos de los mismos.

La promoción culmina cuando se ha captado al cliente interesado y concluido el ingreso de sus datos en la solicitud de crédito.

El éxito de la promoción incluye el logro de relaciones duraderas con el cliente, logrando una retención y fidelización del mismo a través de negocios continuos con el Banco.

CONDICIONES DEL PROCESO COMERCIAL

PARA LLEVAR A CABO UNA EFECTIVA TAREA SE DEBERÁ TENER EN CUENTA LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

1. Prospección. Es la localización y estudio al potencial cliente (nuevos o représtanos). Se lo localiza a través de actividades de impulsación por las condiciones iniciales como



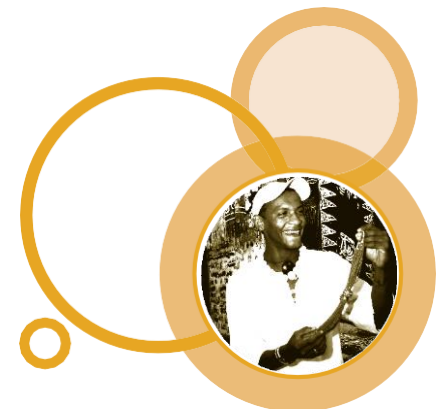
ser sujeto de crédito o la capacidad de decidir una operación crediticia y se estudia con la obtención de la mayor cantidad posible de información (cualitativa y cuantitativa).

2. Presentación de venta. Incluye la presentación del Asesor de Crédito de una manera favorable y entusiasta y la motivación por el producto cuyo objetivo es lograr despertar las potencialidades del microempresario con miras a desarrollar su negocio.

3. Manejo de objeciones. Cuyo objetivo es tratar de eliminar las barreras que el potencial cliente puede plantear durante la entrevista para no adquirir el producto. Estas pueden ser las excusas, los pretextos, las objeciones o diferencias de opinión. En todos los casos se debe incidir en los beneficios del producto con técnicas que despierten el sueño de crecer económicamente. Tener claro que las objeciones son parte del trabajo y se enfrentan como una oportunidad.

4. Cierre. Consiste en la aprobación del potencial cliente a la correcta alternativa que se le ha ofrecido. El saber cuándo y cómo cerrar la venta es lo principal para el éxito. Es necesario insistir lo suficiente para lograr la venta y guardar siempre argumentos de reserva en caso de que el potencial cliente presente últimas objeciones.

5. Post venta. Consiste en lograr todas las condiciones para poder continuar en el futuro la relación con el potencial cliente. Esto implica la aplicación de diversas técnicas de fidelización y retención de clientes.



t

PROCESO DE CRÉDITO

EVALUACIÓN CREDITICIA

La evaluación crediticia tiene como pilares fundamentales determinar la voluntad de pago y medir la capacidad de pago del cliente.

La evaluación crediticia debe ser rigurosa desde el primer crédito cualquiera sea el monto del préstamo a otorgar, una evaluación crediticia de calidad generará a largo plazo una cartera de calidad.

Los criterios básicos para evaluar al cliente son la voluntad de pago expresada en una evaluación no financiera y la capacidad de pago expresada en la evaluación financiera.

EVALUACIÓN NO FINANCIERA

Este aspecto se orienta a evaluar la moral de pago del potencial cliente, se busca información sobre el mismo validando las características no financieras. Se trata de reunir la mayor cantidad de referencias en el tiempo adecuado. Esto es más exigente en el primer crédito, cuando no conocemos al cliente; en las renovaciones de préstamos el cumplimiento de los pagos nos muestra la voluntad de pago del cliente.

La evaluación no financiera tiene tres componentes definidos: evaluar el carácter del cliente, analizar la gestión del negocio y analizar la situación familiar.



EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación de la capacidad de pago o evaluación financiera debe centrarse en la evaluación del negocio y de la unidad familiar con el objeto de decidir la factibilidad del crédito sobre la base de la determinación del excedente familiar mensual.

Los análisis a tomar en cuenta por el asesor de crédito serán los siguientes:

- Análisis de estacionalidad: Sirve para tener una percepción cercana del ciclo normal del negocio durante un período de tiempo. Para realizarlo es importante contar con el comportamiento de ventas y compras que permita determinar el plazo óptimo del préstamo y la cuota de pago que se ajuste con mayor aproximación a las variaciones estacionales de los ingresos. El asesor de crédito debe indagar los días, semanas, quincenas y meses de mayor, regular y menor venta y compra histórica del negocio; el formato de la Matriz de Decisión Crediticia está diseñado para llenar la información de un año y determinar promedios.
- Análisis de rentabilidad: Tiene como objetivo determinar el nivel de generación de ingresos netos de la unidad entendida como de producción y consumo; es decir del negocio y la unidad familiar, por estar íntimamente integradas. Las variaciones claves a evaluar son: el excedente familiar mensual, el margen de ventas y la utilidad neta.
- Análisis de liquidez: Tiene como objetivo determinar el nivel de disponibilidad con que cuenta el negocio para cubrir sus obligaciones corrientes y la facilidad de proveerse de estos recursos a través del manejo de sus ventas e inventarios. Por ello las variables críticas estudiadas son el disponible, las cuentas por cobrar comerciales, los inventarios, las cuentas por pagar comerciales y el movimiento comercial de ventas y compras.



- Análisis de endeudamiento: Tiene como objetivo evaluar el nivel de apalancamiento de recursos actual del negocio y sus posibilidades futuras con el fin de evitar sobreendeudamiento. Este aspecto es muy importante, porque se basa en el criterio de no arriesgar por parte del acreedor más recursos que lo invertido por el dueño, de lo contrario este perdería incentivos en desarrollar su negocio. Se recomienda evaluar cada caso, porque los negocios difieren por actividades económicas; pero en general, se debe tener presente el principio de mantener la autonomía financiera del negocio.

CÁLCULO DEL MARGEN E VENTA

Para realizar esta operación se debe tener en cuenta el sector económico al cual pertenece la actividad del cliente. Este puede ser comerciante, productor y servicios. Según el sector tenemos:

Para Comercio y Servicios

Como primer paso se deben identificar los productos de mayor movimiento comercial o que sean representativos del negocio a evaluar. Esto se logra haciendo dos preguntas al cliente:

¿Cuáles son los productos que más vende?

¿Cuáles son los productos que al vender le generan mayor ganancia?

Se deberá tomar en primera instancia el precio de venta de cada producto (por unidad, docena, etc.) según como sea comercializado. Ejemplo: Las gaseosas se pueden



contabilizar por caja o por docena. Inmediatamente después se obtiene el precio de costo para cada uno de los productos en la misma unidad.

El total de las ventas y total de los costos será calculado al multiplicar el precio de venta y el precio de costo por el número de unidades vendidas de cada producto. Una vez realizado esto procedemos a calcular la suma total de ventas y la suma total de costo.

Para Producción

Para el cálculo del margen de ventas de actividades de producción es necesario que en primera instancia calculemos los costos de producción de los principales artículos que el cliente produce.

Se indicarán las materias primas, mano de obra y otros costos que requiera para la producción de los artículos.

EVALUACIÓN COMERCIAL Y DE CAPACIDAD DE PAGO

Se divide en tres partes:

- Movimiento comercial
- Estados financieros: Balance general y flujo de caja.
- Indicadores financieros



MOVIMIENTO COMERCIAL

Se calcula las ventas y las compras mensuales, sobre la base de las transacciones promedio de la semana. En el caso de las compras promedio semanal se debe tener en cuenta la frecuencia y el monto promedio de las compras realizadas.

ESTADOS FINANCIEROS

El cálculo de los estados financieros del negocio es clave para determinar la capacidad de pago del negocio.

El flujo de caja es un estado financiero que presenta las proyecciones de los ingresos y egresos en efectivo de la microempresa en un período determinado. Es importante tener en cuenta que en el análisis base del período el cliente ya debe tener el excedente familiar suficiente para cubrir la cuota del préstamo solicitado.

INDICADORES FINANCIEROS

Lo importante en este análisis es que el Asesor de crédito podrá hacer comparaciones y ver la evolución del negocio. Los indicadores financieros por si solos dan indicios, pero al relacionarlos pueden dar luces para profundizar el análisis, revisar la evolución o simplemente rechazar el préstamo solicitado.

Los indicadores no son determinantes, dependerá del análisis integral la decisión final de aprobar o rechazar el crédito.



En campo el asesor de crédito podrá calcular indicadores básicos, sin embargo, el análisis de los demás indicadores complementarios se dará en el subproceso de aprobación.

Los indicadores financieros se pueden clasificar en cuatro grupos:

- **Liquidez:** Miden la capacidad que tiene el negocio para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que representa, para el negocio, pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Existen los siguientes tipos de indicadores de liquidez:
- **Capital de trabajo:** Nos dice si la actividad cuenta siempre con recursos para su funcionamiento, por ello el resultado debe ser siempre positivo. En actividades cíclicas como las agropecuarias este ratio no es de mucha ayuda, debido a que pueden existir meses con alta actividad y por ende con gastos y otros donde la actividad en general es mínima, solo de mantenimiento.

Activo Corriente – Pasivo Corriente

- **Razón Corriente:** Es el número de unidades que se tienen en el activo corriente para respaldar la obligación contraída en el corto plazo. Es mejor entre más alto sea y puede considerarse bueno a partir de la relación 1:1

Activo Corriente
Pasivo Corriente

- **Prueba Ácida o del Ácido:** Explica que por cada unidad que se debe a corto plazo, se



GUIA

cuenta con un número de unidades en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. El resultado debe acercarse a 1 y se puede considerar como una posición corriente sólida.

Caja + cuentas por Cobrar
Pasivo Corriente

- Endeudamiento: Tienen por objeto medir en que grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento del negocio. Se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, el propietario y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento.

Existen los siguientes tipos de indicadores de endeudamiento:

- Actividad: Tratan de medir la eficiencia con la cual un negocio utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se determinan ya que todos los activos deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene tener activos improductivos o innecesarios. Existen los siguientes tipos de razones de actividad:
- Rotación de cuentas por Cobrar: Se calcula sacando un promedio de las cuentas por cobrar con la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Período Anterior}} + \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Período Actual}}$$

2



- Rotación de Cartera: Establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado; es decir, el número de veces que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo. En general, el tiempo que se escoge es un mes.

VENTAS A CRÉDITO EN EL PERÍODO

Cuentas por Cobrar Promedio

- Período Promedio de Cobro: Corresponde al número de días en que el negocio tarda en recuperar su cartera; es decir, la totalidad de la cartera se convierte en efectivo cada determinado número de días.

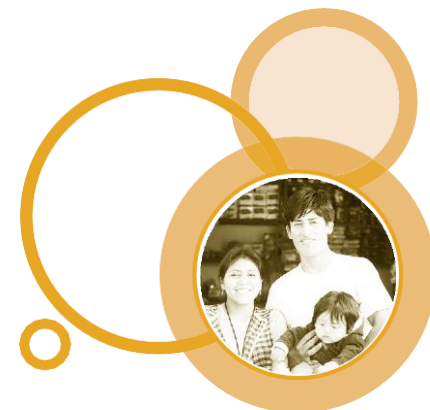
30 días

Rotación de Cartera

- Rotación de Inventarios Totales: Representa el número de veces que los inventarios totales se convierten en efectivo en un período determinado.

Costo de Ventas del Período
Inventario Total

- Rendimiento: Sirve para medir la efectividad de la administración del negocio, para controlar los costos y los gastos; y de esta manera convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del programa de crédito es la manera como se produce el



retorno de los valores invertidos. Existen los siguientes tipos de razones de actividad:

- **Margen de Contribución o Margen de Utilidad Bruta:** Indica el porcentaje de utilidad bruta o después de costo de ventas que genera cada unidad invertida. Significa que, por cada unidad de venta en el mes, el negocio obtiene un porcentaje determinado de unidades de utilidad, después de cubrir el costo de ventas. Debe ser superior, al menos, al costo financiero del crédito.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas}}$$

EVALUACIÓN DE LAS GARANTIAS

El análisis de crédito hace énfasis en la evaluación del negocio y de la unidad familiar para determinar la capacidad y voluntad de pago. La garantía tiene un carácter complementario y no influye en la capacidad de pago del cliente, entendiéndose por ejemplo, que no por sólo tener una garantía real muy importante esta por sí misma pueda aumentar la capacidad de pago actual del cliente. Entendemos que la garantía podría ser realizada en una etapa posterior y servir como un elemento de presión psicológica o real para promover el pago.

Las garantías son una cobertura complementaria del riesgo. Debe quedar claro que no debe constituir bajo ningún motivo un elemento de juicio en el otorgamiento del crédito: porque no modifica el nivel de riesgo del cliente sólo contribuye a generar incentivos al deudor para cumplir con el repago del crédito. Tampoco se debe ir al otro extremo y no solicitar garantías. Hay que utilizar las garantías como presión para la

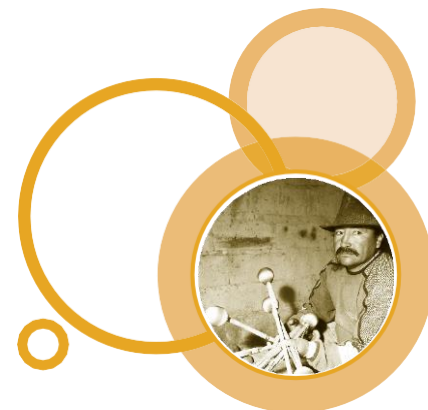


recuperación del crédito de llegar a ese caso.

Debe ser considerada como un elemento que podría asegurar una razonable recuperación del crédito en caso del incumplimiento del pago oportuno o por causas imprevistas. El Asesor de Crédito debe adoptar todas las precauciones necesarias para la correspondiente ejecución de la garantía, ante un eventual incumplimiento por parte del cliente. Para estos efectos se requerirá en función del tipo de garantías constituidas, la actualización periódica de la información relativa a las mismas.

EVALUACIÓN DE CLIENTES ANTIGUOS

La evaluación para los créditos que retornan se basa en el análisis del comportamiento de pago y la capacidad de pago. El Asesor de Crédito será el encargado de vender nuevamente el servicio de crédito, sin esperar que el cliente solicite un nuevo préstamo. Antes de la cancelación del crédito vigente el asesor de crédito recibirá la información necesaria para realizar la nueva evaluación crediticia al cliente, tratando que éste reciba el préstamo subsiguiente el mismo día en que su última cuota es cancelada.



CAPITULO V: *Documentación Utilizada*

DOCUMENTACION

- Rutero
- Solicitud de Crédito
- Matriz de Decisión Crediticia
- Formulario de Mejoramiento de Vivienda
- Solicitudes de Garante

