

---

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



***“ANALISIS SOBRE LA FIDELIZACION Y DESERCION DE  
CLIENTES, CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.”***

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

***MEMORIA LABORAL***

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

**POR: JUAN CARLOS VILLASANTE MAMANI**

**TUTOR: MG. SC. NICOMEDES RENE MEJIA FLORES**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

---

---

## ***DEDICATORIA***

*A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mi esposa Lucy Santos Bautista (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ella porque siempre quiso que obtenga mi titulación.*

*A mis hijos Luz Carla, Carlos Daniel, Carlos Rodrigo Villasante para que vean en mi un ejemplo a seguir pese a los obstáculos que se presentan en la vida.*

***Juan Carlos Villasante Mamani***

---

---

## ***AGRADECIMIENTOS***

*En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.*

*Agradezco a mi esposa Lucy Santos (QEPD), quien fue la que me apoyo incondicionalmente durante mis estudios estando a mi lado todos los días aconsejándome y apoyándome a que pueda culminar con mis estudios y ser orgullo para mis hijos y la familia.*

*Agradezco a mis hijos Luz Carla, Carlos Daniel y Carlos Rodrigo, porque ellos fueron mi inspiración y mi fuerza para culminar con este último paso de mi carrera.*

*Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda fue muy importante en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.*

*Finalmente, a mis hermanos, que siempre confiaron en mí para que uno de la familia sea profesional y que sea ejemplo para todos.*

***Juan Carlos Villasante Mamani***

---

---

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Banco Fie S.A. es una entidad que vela por la atención de sus clientes y la fidelización de los mismos, ya que el nivel de competencia actual obliga a las entidades financieras a trabajar por la lealtad de sus usuarios para mantener o incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad.

Es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que **retener al cliente**, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la **voluntad** de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto, eso es básicamente la fidelización.

Respecto a la deserción de clientes es necesario que se tenga en cuenta que si no existe en la empresa la aplicación continua del concepto de servicios al cliente se puede presentar que los clientes se vayan con la competencia. Según un estudio realizado por la empresa IPSUS APOYO en la Regional de El Alto, las razones por las cuales los clientes abandonan a la institución son: - Mal servicio de atención al cliente (50%), - Baja calidad del producto/servicio (20%), - Precio - Tasa (20%), - Pobre funcionalidad de producto/servicio (10%)

Se debe aumentar la satisfacción de los clientes, mejorando los siguientes aspectos: - Proporcionar información más exacta, - Trabajadores más sensibles, - Evitar empleados groseros o mal capacitados, - Disminuir tiempos de espera, - Aumentar la sensación de que sus quejas serán escuchadas por un ser humano

Si no se logra aumentar la satisfacción de los clientes la institución cada vez ira perdiendo más clientes y esto afectara a la cartera total de clientes con los que cuentan las agencias de la Regional de El Alto, además se debe tomar muy en cuenta que la banca tradicional que antes no se dedicaba a atender al sector micro crédito ahora está tomando estrategias para poder captar dichos clientes.

---

---

Para tener a los clientes totalmente fidelizados con la institución se deben de considerar los siguientes puntos, además se debe de tomar en cuenta el aspecto social, cultural, económico, legal, etc. de los clientes que son sujetos de créditos y habitan en la ciudad de El Alto: Proveer un servicio personalizado, - Tratar con justicia y equidad a cada cliente, - Lograr que el cliente confíe en la marca "Banco Fie S.A., - Brindar un trato Cortes, - Mostrar una valoración adecuada del dinero, - Brindar un acceso rápido a la información, - Demostrar el deseo de satisfacer a las necesidades, - Brindar un trato como a un cliente valioso, - Capacitar al personal, - A los clientes antiguos se les debe de ofrecer mayores beneficios en cuanto a tasas de interés, y otorgar algunos presentes en ocasiones especiales.

Para la recuperación de clientes se plantea las siguientes actividades: - Identificar a los clientes que dejaron de utilizar el servicio, hacer una clasificación de los **buenos clientes**, - Identificar cuáles fueron las razones por las que el cliente abandono el sistema crediticio del banco, - Establecer un contacto vía llamada telefónica o de forma personal con el cliente, - Presentar al cliente una serie de posibilidades o nuevas modalidades, facilidades y otros, - Hacer un seguimiento de los clientes actuales que ya solo les falta dos cuotas o un saldo mínimo por cerrar su crédito, de modo de tener información sobre su situación actual.

Después de haber aplicado todo lo mencionado anteriormente, se pudo lograr lo siguiente en la entidad: - Se aumentó la satisfacción de los clientes al brindarles una información más exacta, detallada y proporcionando un trato con mayor sensibilidad a sus necesidades ofreciendo una atención no solo con calidad técnica; sino también con una calidad funcional, - Se logró conseguir una mejor relación con el cliente al cambiar hábitos antiguos de la banca tradicional ofreciendo una atención con calidez y satisfacción para el mismo, - Se les hizo conocer a los buenos clientes la importancia de su participación como tal en el banco, mediante la entrega de presentes representativos.

---

---

# INDICE

## “ANALISIS SOBRE LA FIDELIZACION Y DESERCIÓN DE CLIENTES, CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.”

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL .....	2
2.1	Objetivo General .....	2
2.2	Objetivo Especifico .....	2
3.	JUSTIFICACIÓN .....	3
3.1	Conveniencia .....	3
3.2	Relevancia Social .....	3
3.3	Justificaciones Prácticas .....	6
3.4	Valor Teórico .....	7
3.5	Utilidad Metodológica .....	7
3.5.1.	<i>Marketing.</i> .....	7
3.5.2.	<i>Mercado.</i> .....	7
3.5.3.	<i>Personal</i> .....	7
3.5.4.	<i>Productos y Servicios.</i> .....	8
3.5.5.	<i>Publicidad.</i> .....	8
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	8
4.1	Forma de investigación .....	8
4.2	Método de Investigación .....	8
4.3	Punto de Vista (enfoque) .....	9
4.4	Utilidad. ....	9
4.5	Técnica de Investigación aplicada .....	9
5.	MARCO TEÓRICO .....	9
5.1.	Marco Teórico .....	9
5.1.1.	Microcréditos y desarrollo económico .....	9
5.1.2.	CLIENTE .....	12
5.1.2.1.	<i>TIPOS DE CLIENTE</i> .....	12

---

---

5.1.3. FIDELIZACIÓN .....	13
5.1.4. DESERCIÓN DE CLIENTE .....	14
5.1.5. RECUPERACIÓN DE CLIENTE .....	14
5.1.6. BANCO .....	15
5.1.6.1. CONCEPTO DE CARTERA .....	16
5.1.7. MICROCRÉDITO .....	16
5.1.8. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO .....	17
6. MARCO PRÁCTICO – ANÁLISIS SOBRE LA FIDELIZACIÓN Y DESERCIÓN DE CLIENTES EN BANCO FIE S.A. ....	17
6.1 Identificación de la institución .....	18
6.1.1. Antecedentes .....	18
6.1.2. Constitución .....	19
6.1.3. BANCO FIE S.A. ES UN BANCO MÚLTIPLE. ....	20
6.1.4. Misión .....	20
6.1.5. Visión .....	21
6.1.6. Valores .....	21
6.1.7. Cobertura .....	22
6.1.8. Servicios y <i>Productos de Banco Fie S.A.</i> .....	22
6.2 Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral .....	24
6.2.1. Organización de la Entidad .....	24
6.2.2. Identificación de la unidad laboral .....	26
6.3 Funciones que cumple en la entidad .....	29
6.4 Descripción de la actividad laboral .....	31
6.5 Descripción de Debilidades y Limitaciones en el desarrollo de sus actividades y posibilidades de optimización .....	36
6.5.1. SERVICIO A LOS CLIENTES .....	36
6.5.1.1. RELACION CAMBIANTE CON LOS CLIENTES ....	36
6.5.1.2. EXCELENCIA EN EL MARKETING DE SERVICIOS .	37
6.5.1.3. <i>MARKETING EXTERNO</i> .....	38
6.5.1.4. <i>MARKETING INTERNO</i> .....	38
6.5.1.5. <i>MARKETING INTERACTIVO</i> .....	38
6.5.1.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS .....	38
6.5.2. DESARROLLO DE MEJORA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES PARA EVITAR LA DESERCIÓN .....	39
6.5.3. DESARROLLO PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES.	40

---

---

6.5.4. RESULTADOS LOGRADOS.....	40
7. Conclusión y Recomendaciones .....	41
7.1. CONCLUSIONES .....	41
7.2. RECOMENDACIONES .....	42
8. CRONOGRAMA DE GANTT .....	42
9. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA .....	42

---



---

---

***“ANALISIS SOBRE LA FIDELIZACION Y DESERCIÓN DE CLIENTES,  
CASO DE ESTUDIO: BANCO FIE S.A.”***

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente; sin embargo, las empresas orientadas al cliente, entienden que la satisfacción del cliente es un valor principal.

Banco Fie S.A. es una Entidad Financiera que se encuentra en el mercado micro financiero por más de 30 años prestando sus servicios a nivel nacional. Uno de los objetivos principales fue mejorar el acceso al crédito de aquellos sectores de la población que estuvieron excluidos del sistema crediticio tradicional, para lograrlo la entidad no solo puso énfasis en mejorar las condiciones financieras, sino que procedió a la instalación de nuevas oficinas con el propósito de expandir su presencia en el país, priorizando regiones desatendidas o con escasa presencia de entidades financieras.

Hasta ahora Banco Fie S.A. ha probado su capacidad en la atención de clientes urbanos y los resultados de la dinamización de esa economía “micro” que ha impulsado son muy evidentes. Sin embargo la entidad se ha planteado el reto de lograr similares resultados en zonas rurales, con la premisa de brindar a la comunidad las mejores condiciones de crédito y otros servicios financieros<sup>1</sup>.

Por ello para Banco Fie S.A. es muy importante la atención de sus clientes y la fidelidad de los mismos, puesto que el nivel de competencia actual obliga a las entidades financieras a velar por la lealtad de sus usuarios para mantener o incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad.

Bajo esta cobertura se realiza la presente Memoria Académica Laboral que analiza la FIDELIZACION Y DESERCIÓN DE CLIENTES EN BANCO FIE S.A. DE LA

---

<sup>1</sup> Memoria de Responsabilidad Social 2007

---

REGIONAL EL ALTO. También analizara la recuperación de los clientes, puesto que cualquier mejora que se pueda realizar en pro de ellos marcará la diferencia respecto de las demás instituciones que pertenecen al sector de microcrédito.

Por tal razón el análisis pretende generar mejoras de atención al cliente que coadyuven en la disminución de la recesión y deserción de los mismos.

## **2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar el comportamiento de los clientes de microcrédito con los que cuenta actualmente en cuanto a fidelidad y deserción de los mismos se refiere, Identificando las causas por las cuales existe la pérdida de clientes de Crédito en las agencias de la ciudad de El Alto de la Regional El Alto, porque esto afectaría de gran manera con el cumplimiento del POA planificado cada gestión en cuanto al crecimiento de cartera y clientes.

### **2.2 Objetivo Especifico**

- ✓ Analizar el Sistema Micro financiero en Bolivia.
- ✓ Detallar las características financieras de Banco FIE S.A.
- ✓ Fidelización de nuestros clientes de créditos para evitar la deserción de los mismos.
- ✓ Analizar la recuperación de clientes

---

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Debido al inconveniente que trae consigo a Banco Fie S.A., la presente memoria analiza la fidelización de clientes, la dificultad de recuperación y la deserción de los mismos en la Regional El Alto, puesto que ello incide en el crecimiento de cartera con respecto al número de clientes y por ende en el monto de colocación.

#### **3.1 Conveniencia**

Los clientes de microcrédito son parte fundamental de la Institución para el desarrollo, crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado financiero, donde el mismo cada vez es más competitivo y con mayores exigencias, para los que Banco Fie S.A. debe estar preparado en asumir el reto.

#### **3.2 Relevancia Social<sup>2</sup>**

No hay duda que el microcrédito ha logrado posibilitar el acceso al crédito de sectores que anteriormente se encontraban excluidos, permitiendo capacitar a mujeres y hombres para mejorar su situación familiar y sus condiciones de vida en general. Pasar de la condición de la mera subsistencia a tener confianza que existirán mejores condiciones para vivir y apoyo en épocas difíciles mediante una red social, es la transformación de vida que muchos de los clientes de microcrédito han experimentado en estos años. Factores como la optimización de la calidad en la atención del servicio al cliente, con personal especializado, condiciones apropiadas del producto con la presentación de garantías solidarias o sociales, montos del préstamo adecuados, rapidez del servicio y acceso a préstamos futuros, diferencian a las instituciones micro financieras de las entidades de intermediación financiera tradicionales e impulsan a los clientes a solicitar un microcrédito. Otro aspecto que distingue a las instituciones dedicadas al microcrédito, es que las mismas no se limitan a brindar sólo servicios financieros, sino que incluyen una amplia gama de servicios no financieros que

---

<sup>2</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). "El Microcrédito en Bolivia". Boletín 0212. Febrero 2012

---

abarcaban desde cursos de capacitación de distinta naturaleza hasta la atención médica y la asesoría legal familiar.

Las instituciones de micro finanzas han desarrollado diferentes tecnologías crediticias y trabajan en diversificar los servicios financieros que ofrecen a sus clientes con nuevos sistemas de garantías alternativas, para lo cual han comprendido y aceptado la naturaleza tan diversa de los requerimientos de crédito de su mercado objetivo. Con la finalidad de responder a las necesidades de crédito de sus clientes sin garantía para el acceso a fuentes de financiamiento dadas las restricciones del crédito tradicional. El uso de garantías sociales es utilizada por las entidades micro financieras y está en función de las tecnologías que se ofertan, por ejemplo en el caso de la banca comunal se denomina garantía social, en el caso de grupos solidarios se conocen como garantías solidarias. Sin embargo, existen opiniones encontradas respecto al efecto de las micro finanzas en la vida de los clientes, una corriente señala que las micro finanzas ayudan a erradicar a la pobreza, otra resalta su capacidad para ampliar el acceso al financiamiento, otros opinan que genera un capital social y logra el empoderamiento de los grupos sociales con los que trabajan, otros afirman que permite que los marginados puedan cruzar el umbral de pobreza o a hacer frente a la pobreza, por el contrario otra corriente señala que el microcrédito no ayuda a las personas a salir de la pobreza y que es tan sólo un paliativo que no eleva el ingreso de los clientes.

En Bolivia durante los últimos años las entidades especializadas en micro finanzas han experimentado un crecimiento y expansión acelerado, tanto en volumen de operaciones como en número de clientes atendidos, adquiriendo cada vez una mayor relevancia dentro del sistema financiero nacional. Esta actividad tiene su origen desde los años ochenta donde Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de asistencia social, financiadas con donaciones de la cooperación internacional para la atención de diferentes sectores de la población de bajos recursos, ofrecieron créditos y otros servicios no financieros, con ámbito de operaciones en el área urbana como rural para promover el desarrollo social y económico.

---

La segunda fase (1995-1999) se caracterizó por una transición gradual de las ONG a Fondos Financieros Privados. Dadas las condiciones que proporcionó la normativa, estos vieron la oportunidad de otorgar servicios de micro finanzas con ahorros de depositantes tanto en el área rural como urbana, algunos de los cuales con el tiempo se transformaron en bancos.

La tercera fase (2008-2012) se destaca con la incorporación de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias (CAC societarias) al ámbito de aplicación de la Ley de Bancos y Entidades Financieras(LBEF), organizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y a prestar servicios integrales en el marco de la LBEF y la normativa regulatoria, entidades que se encuentran en un proceso paulatino para la obtención de Licencia de Funcionamiento para estar habilitadas a la captación de ahorros del público. La incorporación de este tipo de intermediarios financieros para atender un sector vulnerable representa un paso necesario hacia el logro de una mayor profundización del sistema financiero boliviano. En todo este proceso se ha desarrollado esfuerzos para la emisión de normativa ajustada, donde entre otros aspectos, se incorporaron nuevas tecnologías crediticias como banca comunal, crédito asociativo y solidario, para permitir el ingreso ordenado de estas entidades que cuentan con características particulares y tienen procedimientos menos formales o estrictos, con el objetivo de propiciar condiciones favorables que aseguren la solidez y transparencia de este sector.

De esta forma las entidades especializadas en micro finanzas en Bolivia han mostrado un crecimiento importante, con un alcance y cobertura que en muchos casos supera al obtenido por las entidades de intermediación financiera tradicionales. Se destaca su contribución al integrar al sector financiero a un número importante de personas de la población vulnerable, debido a las condiciones de accesibilidad de créditos, así como por la amplia red de sucursales y oficinas que tienen en todo el territorio boliviano.

El rápido desarrollo alcanzado por el segmento micro financiero y su destacado desempeño es reconocido no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, donde

---

Bolivia ocupa el segundo lugar de acuerdo a estudios de evaluación internacionales, gracias a la mejor transparencia de los precios y a las reglas sobre divulgación de información. Este sector cada vez más, ofrece una gama diversificada de productos innovadores ya que existe una mayor comprensión y aceptación de la naturaleza tan diversa de las necesidades de la población de escasos recursos, lo cual está impulsando a las entidades especializadas en micro finanzas a aprovechar las innovaciones tecnológicas para mejorar sus productos. La regulación debe dirigir esfuerzos para evitar el abuso que pueden efectuar actores que ingresen o estén desarrollando actividades de micro finanzas y que buscan únicamente la rentabilidad, sin tener en cuenta el aspecto social que se encuentra detrás de las micro finanzas, situación que puede dañar a este sector y desvirtuar su principal objetivo social, que es el de atender a los segmentos de la población de bajos ingresos y de operar en áreas geográficas pobres, para lo cual al mismo tiempo, es tarea de las entidades especializadas en micro finanzas gestionar eficazmente el desempeño financiero y el desempeño social. La Organización de las Naciones Unidas<sup>3</sup> recomienda ampliar el acceso de los pobres a más oportunidades, entre ellas a los servicios financieros, dado que el acceso a éstos representa una de las estrategias más importantes dentro del marco de la reducción de la pobreza, se quiere llegar a esas personas con más necesidades de financiamiento, y contribuir a mejorar su calidad de vida.

### **3.3 Justificaciones Prácticas**

Permitirá a los Oficiales de Negocio, y Analistas de Crédito, encargados de las visitas y toma de decisiones a tener el conocimiento necesario sobre las acciones que deberán ser consideradas para realizar estrategias en la fidelización de los clientes, evitar la deserción y ver la forma de recuperación de los mismos, estas acciones son realizadas por los jefes de agencia.

---

<sup>3</sup>La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas se llevó a cabo en la ciudad de New York entre el 6 y 8 de Septiembre del año 2000. Contó con la participación de 192 Estados Miembros, 147 de ellos representados directamente por sus propios Jefes de Estados quienes aprobaron la llamada "Declaración del Milenio" la cual abarca compromisos concretos con miras hacia un mundo más pacífico, más próspero y más justo

---

### **3.4 Valor Teórico**

El presente trabajo se destaca por su valor teórico al sustentarse en criterios técnicos emitidos por profesionales destacados, Instituciones reguladoras de las Entidades Financieras, quienes tienen un concepto a cabalidad relacionado sobre fidelización, marketing, microcrédito, clientes, etc.

### **3.5 Utilidad Metodológica**

La presente memoria analiza la fidelización de clientes, la deserción y la dificultad de recuperación de los mismos en la regional El Alto de Banco Fie S.A., puesto que ello incide en el crecimiento de cartera con respecto al número de clientes y por ende en el monto de colocación.

#### **3.5.1. Marketing.**

La falta de nuevas estrategias y el poco apoyo del departamento de marketing nos conlleva a la deserción de clientes.

#### **3.5.2. Mercado.**

Como todo mercado existe la tendencia de que la competencia ingrese con una gama de productos innovadores ampliando los servicios financieros, con la rebaja de la tasa de interés y la apertura de más agencias.

#### **3.5.3. Personal.**

Dentro de una empresa el personal es el motor de la misma, muchas veces el personal no brinda la motivación necesaria a los clientes para la otorgación de dichos créditos, alguna de los factores pudiera ser: la falta de conocimiento de los productos que brinda la institución, la falta de planeación mensual para la captación de clientes tanto en

---

monto como en número, como también la falta de comunicación dentro de la agencia entre el cliente y el personal.

#### **3.5.4. Productos y Servicios.**

En este mercado tan dinámico el presentar una gama de productos o servicios marca la diferencia de otras empresas. Y el no conocer los productos o servicios y no realizar una venta cruzada nos lleva a la deserción de clientes.

#### **3.5.5. Publicidad.**

La falta de publicidad oportuna y a tiempo provoca que los clientes dejen de trabajar con el banco. En el *Anexo 1* se identifican los aspectos anteriormente mencionados que conllevan a la fidelización y deserción de los clientes.

## **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 Forma de investigación**

El modelo de investigación a desarrollarse en la presente Memoria Laboral, se denomina Forma Aplicada, debido a que considera la utilización de normas, procedimientos, teorías y definiciones.

### **4.2 Método de Investigación**

La metodología que será utilizada en la presente Memoria Laboral corresponde al método **deductivo y cronológico histórico**, considerando que el mismo se basa en el análisis de la fidelización y deserción de clientes que está pasando en estos momentos Banco Fie S.A. de la Regional de El Alto.



---

### 4.3 Punto de Vista (enfoque)

En la presente Memoria Laboral procederemos a enfocarnos al punto de vista **SOCIOLOGICO**, el mismo nos permitirá analizar la Fidelización de los clientes, deserción y recuperación de los mismos para cumplir con las metas propuestas en el POA.

### 4.4 Utilidad.

La utilidad de analizar la fidelización de clientes nos permitirá disminuir la probabilidad de que exista deserción de clientes en la Regional de El Alto de Banco Fie S.A., y conocer realmente que se debe de hacer para que esto no suceda.

### 4.5 Técnica de Investigación aplicada

La técnica de investigación aplicada para el desarrollo del presente trabajo de Memoria Laboral es la **observación**, puesto que a través de ella se determina el objeto de análisis de casos, como fidelizar al cliente, como evitar la deserción de clientes y así como de su recuperación.

## 5 MARCO TEÓRICO

### 5.1. Marco Teórico

#### 5.1.1. Microcréditos y desarrollo económico<sup>4</sup>

Un buen funcionamiento del sector financiero favorece el crecimiento económico, debido a que entre otros aspectos, canaliza mejor el ahorro hacia la inversión, facilita una distribución temporal del gasto más acorde con las preferencias de los agentes, permite la diversificación de riesgos y, de esta manera, atrae mayores recursos para la financiación de proyectos de inversión y de gasto. Pero, a su vez, el Sistema Financiero

---

<sup>4</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). "Importancia del Desarrollo del Sistema Financiero en la Actividad Económica". Boletín 1109. Noviembre 2009

---

es sensible a la evolución de la economía real, ya que, en última instancia, se sustenta en la realidad económica subyacente y su desempeño está en función de la dinámica que impriman las distintas ramas de actividad.

Esta interrelación se refleja en el movimiento conjunto de algunas variables financieras respecto a la evolución de la economía, dando lugar a correlaciones positivas entre estas y, en consecuencia, a un cierto grado de prociclicidad. El crédito bancario aumenta en fases de expansión económica, contribuyendo a un mayor crecimiento, y suele contraerse en las fases recesivas, en respuesta al deterioro y el riesgo de no recuperar los préstamos, agudizándose la contracción económica.

En el caso de Sistema Financiero boliviano, luego de una etapa de crecimiento de las operaciones de intermediación financiera en la segunda mitad de la década de los noventa, a partir de 1999 el sistema bancario en particular, registró un comportamiento contractivo, reflejado en la caída de los depósitos y la reducción de la cartera de créditos y un bajo desempeño financiero; éste ciclo tuvo una extensión hasta finales de 2004, observándose un ciclo ascendente a partir de esa gestión. El desarrollo del Sistema Financiero se refleja en la dimensión que adquiere en la economía el mercado monetario y el mercado de capitales.

En el Mercado Monetario las empresas acuden a él para financiar operaciones del ciclo comercial de las mismas, estos son el financiamiento de materia prima, inventario, nomina, etc. En el Mercado de Capitales los recursos obtenidos de mediano y largo plazo son usados en la adquisición de bienes de capitales (maquinarias, terrenos, edificaciones, etc.). Una característica casi común en los países en desarrollo, como Bolivia, es el hecho que el Mercado de Capitales no constituye un mecanismo relevante en volumen para el financiamiento de las actividades económicas, predominando más el crédito indirecto a través de las entidades de intermediación financiera. En la literatura internacional se coincide en señalar que la bancarización no sólo implica el acceso al crédito o a la apertura de cuentas de depósitos, sino que involucra el desenvolvimiento de las actividades económicas y sociales de la población a través del Sistema Financiero. Es decir, el acceso a las cadenas de pago,

---

transferencias, giros, retiros, y cobros, entre otras, es tan relevante como el acceso al crédito. Algunos estudios agregan a este concepto la habitualidad en el tiempo, es decir, la relación en el largo plazo. Bajo este marco, la bancarización se refiere al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus clientes, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles. El análisis de la bancarización puede ser abordado desde tres aspectos: La profundización, la cobertura y la intensidad.

• **La profundidad** está asociada a componentes agregados del Sistema Financiero y de la economía. Los indicadores más comunes que se utiliza para el análisis de la profundización están referidos a variables de cartera y depósitos relacionadas con el Producto Interno Bruto.

- ✓ Cartera de créditos / PIB
- ✓ Depósitos del público / PIB

• **La cobertura** se relaciona con la distribución de los servicios financieros entre los distintos grupos de clientes financieros, tanto a nivel de municipios, regiones y/o país. Los indicadores reconocidos y más utilizados en la literatura internacional son los siguientes:

- ✓ Puntos financieros por cada 100.000 habitantes.
- ✓ Cantidad de Servicios financieros ofrecidos por cada 100.000 habitantes

• **La intensidad** de uso se vincula a la cantidad de transacciones realizadas por una población de referencia. En la literatura internacional comparada se utiliza los siguientes indicadores:

- ✓ Número de préstamos por cada 100.000 habitantes.
- ✓ Número de cuentas de depósitos por cada 100.000 habitantes.
- ✓ Número de transacciones con tarjetas de crédito per cápita.
- ✓ Número de transacciones con tarjeta de débito per cápita respectivamente, a nivel nacional.

---

El Sistema Financiero Nacional (SFN), está conformado por las Entidades Financieras Bancarias (EFB) y las Entidades Financieras No Bancarias (EFNB). Entre las EFB están los bancos nacionales y extranjeros, regulados, supervisados y fiscalizados por la ASFI.

El Banco Central del Estado Plurinacional de Bolivia, está a cargo del Encaje Legal como una herramienta de Administración Financiera y también a cargo del Bolsín a objeto de regular el cambio de la Moneda Extranjera; El Órgano Rector del SFN es el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Y las EFNB, están conformadas por: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutuales de Ahorro y Préstamo, Fondos Financieros Privados; Instituciones Privadas para el Desarrollo Social u Organizaciones No Gubernamentales, etc.<sup>5</sup>

### **5.1.2. CLIENTE<sup>6</sup>**

**Cliente** es un concepto que procede del latín *cliens* y que refiere a la persona que accede a un determinado **producto** o **servicio** tras concretar un pago. Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad.

#### **5.1.2.1. TIPOS DE CLIENTE**

##### **A) Cliente interno y externo**

En el ámbito empresarial u organizacional, existen dos tipos de clientes considerados según sus roles y funciones: los internos y los externos. Los clientes internos, como tal, son aquellas personas que laboran dentro de una empresa, y prestan sus servicios y su fuerza de trabajo para que esta pueda ofrecer productos o servicios que sean comercializables. En este sentido, los empleados de una empresa son sus clientes

---

<sup>5</sup>Griselda Gonzales y Hugo Rivas. Las ONG's Bolivianas en el Mundo de las Microfinanzas. Pág. 36, 1999

<sup>6</sup> <http://www.significados.com/cliente/>

---

internos. El cliente externo, por su parte, son todas aquellas personas hacia las cuales están orientados los productos o servicios que una empresa pone en el mercado, y de los cuales son efectivas compradoras o usuarias. Como tal, son los clientes externos los que proporcionan el flujo de ingresos dentro de la empresa.

### 5.1.3. FIDELIZACIÓN<sup>7</sup>

“La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca producto o servicio concreto, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Es un término que utilizan las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal.”<sup>8</sup>

Es importante señalar que la fidelización no es lo mismo que **retener al cliente**, pues para que un cliente sea fiel a un producto o un servicio, este debe tener la **voluntad** de adquirirlo sin un compromiso establecido, las ganas de comprarlo por considerar que se trata de un producto de calidad bastaran para que el cliente permanezca atado moralmente al producto, eso es básicamente la fidelización pero, **¿Cómo se logra obtener este fenómeno por parte de las compañías?** El **marketing** tiene herramientas con las que es capaz de hacer llamar la atención del consumidor, una de las más poderosas es **la publicidad**, mantener la cara del producto o servicio siempre **joven y atractiva** para todos los estratos es un factor que interfiere entre el producto y el comprador constantemente, la **psicología** con la que es tratada esta área de la publicidad nos indica que la clientela siempre es llamada a la atención por aquello que es novedoso, que es realmente nuevo y que ofrece más o mejor calidad respecto a las monótonas marcas que se mantienen siempre con la misma **configuración de mercadeo**. Otra manera de fidelizar al cliente es ofrecerle ofertas o hacerle más accesible el producto, con **descuentos o promociones especiales**, este tipo de estrategias de fidelización

---

<sup>7</sup><http://definicion.de/cliente-potencial/#ixzz43DYqQlbf>

<sup>8</sup><https://es.m.wikipedia.org/wiki/fidelizacion>

---

representan una inversión a largo plazo por parte del productor principal, quien invierte un poco más en lo que es la elaboración de publicidad y restándole un poco el precio o combinándolo con otros productos, como por ejemplo el Yogurt con cereal.

#### **5.1.4. DESERCIÓN DE CLIENTE**

Es necesario que se tenga en cuenta que si no existe en la empresa la aplicación continua del concepto de servicios al cliente se puede presentar que los clientes se vayan con la competencia. La razón predominante de que esto suceda es la inadecuada actitud que tienen algunos funcionarios, especialmente ante reclamos por errores que se cometen<sup>9</sup>. Según un estudio realizado por la empresa IPSUS APOYO en la Regional de El Alto, las razones por las cuales los clientes abandonan a la institución son:

- Mal servicio de atención al cliente (50%)
- Baja calidad del producto/servicio (20%)
- Precio - Tasa (20%)
- Pobre funcionalidad de producto/servicio (10%)

#### **5.1.5. RECUPERACIÓN DE CLIENTE**

Según “Marketing Directo”<sup>10</sup>, existen cuatro puntos importantes para recuperar a clientes perdidos que sin duda son igual de importantes como los nuevos clientes por ganar.

##### **1. Pensar en el cliente primero**

Se sabe que se está trabajando por la recuperación de clientes, cuando lo primero en lo que se piensa es en ellos y no en las ganancias, se debe de establecer un clima de ayuda al cliente.

##### **2. Busque los errores**

Para poder conseguir de vuelta a los clientes, se debe conocer que es lo que los hizo partir. Todo aquello que se compruebe como una molestia para el cliente, deberá ser cambiado inmediatamente, ya que esto puede generar aún más pérdida de clientes.

---

<sup>9</sup>Wilfer Salazar 2012

<sup>10</sup> Marketingdirecto.com

---

---

Sera necesario invitar al cliente a volver a visitar la entidad una vez que este error se haya mejorado. De lo contrario el cliente volverá a irse, pero esta vez de manera definitiva.

### **3. Establecer medidas para recuperación de clientes**

Pensar en cómo establecer una comunicación con sus clientes, de preferencia vía telefónica. Luego deberá considerar un plan estratégico de todo lo que le pretende comunicar a su cliente. De esta forma se asegurará que la llamada no se convierta en una conversación sin fin y sin sentido. Después intente convencer a su cliente quien deberá decidir cuando y donde ir.

Para finalizar la llamada, deberá planificar una fecha para conocerle personalmente y agradecerle por su visita. Así podrá establecer una conexión más directa con su cliente.

### **4. Disminuir la migración de clientes**

Lo más positivo de empezar una estrategia para recuperar clientes perdidos es que los servicios mejoraran para mantener los clientes que aún son fieles a la empresa. Es por eso que su estrategia, cuanto mejor sea para regresar a sus clientes, mejores resultados presentará en cuanto a la fidelidad de sus clientes.

#### **5.1.6. BANCO<sup>11</sup>**

Un **banco** es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. Los dueños del banco son sus accionistas (los bancos son sociedades anónimas o en algunos casos son organismos autónomos del estado) y para la toma de decisiones más importantes el derecho a voto está directamente relacionado con la cantidad de acciones que posean sus accionistas: a más acciones, más votos. En el caso específico de los bancos que son propiedad del estado los que toman las decisiones son los miembros del directorio ejecutivo. Otra diferencia importante es que los accionistas de un banco tienen variadas

---

<sup>11</sup><http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=200000000000018&idCategoria=3> ----[Banco - Wikipedia, la enciclopedia libre](https://es.wikipedia.org/wiki/Banco)<https://es.wikipedia.org/wiki/Banco>

---

restricciones para obtener créditos de su propio banco. Mientras que, en el caso de una cooperativa de este tipo, basta cumplir con hacerse socio cumpliendo los requisitos contemplados en sus estatutos y a partir de entonces, son los únicos que pueden obtener créditos en las condiciones que dicha institución pueda ofrecer

#### **5.1.6.1. CONCEPTO DE CARTERA<sup>12</sup>**

Comprende créditos otorgados por una Entidad de Intermediación Financiera a terceros, que se originan en la actividad principal de intermediación financiera.

#### **5.1.7. MICROREDITO**

Las micro finanzas son el conjunto de actividades financieras orientadas al servicio de la Micro y Pequeña Empresa. Comprende al menos tres actividades fundamentales: El Microcrédito, la captación de pequeños ahorros, giros y transferencias que hacen las pequeñas unidades empresariales y las familias además de otros servicios complementarios<sup>13</sup>.

Es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y auto empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de manera sostenible. El Microcrédito (o préstamos para microempresas) no debe ser confundido con las micro finanzas, las cuales se dirigen a un amplio rango de necesidades financieras de parte de personas en situación de pobreza y, por tanto, abarcan a los microcréditos, pero son mucho más que esto. El termino Micro finanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos

---

<sup>12</sup> Glosario de Asociación de Bancos Bolivia (ASOBAN). <http://www.asoban.bo>

<sup>13</sup> Ramón, Rosales. Ampliación del Marco Normativo de las Microfinanzas. Informe. La Paz 2000



---

### **5.1.8. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO<sup>14</sup>**

Si bien es cierto que una cooperativa de ahorro y crédito ofrece servicios similares a los de un banco, una de las diferencias más notables está identificada en relación a sus propietarios:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito los propietarios son sus miembros o socios, este caso cada persona equivale a un voto, sin importar las cuotas de participación o el capital que posea en la cooperativa. Como socios tienen el derecho a recibir parte de las ganancias que obtenga la cooperativa.

Un beneficio importante es la distribución de excedentes, estos son las ganancias que obtiene la cooperativa y se distribuyen equitativamente de acuerdo al Capital Social de cada asociado. Es importante señalar que cada vez que un asociado realiza un crédito, un porcentaje será trasladado al Capital Social, aumentando así su ahorro. Este beneficio es exclusivo de las cooperativas.

## **6 MARCO PRÁCTICO – ANALISIS SOBRE LA FIDELIZACION Y DESERCIÓN DE CLIENTES EN BANCO FIE S.A.**

El desarrollo del presente trabajo denominado Memoria Laboral requiere de una sistematización en su presentación y exposición, en este sentido, tomando en cuenta los aspectos metodológicos descritos en la primera parte del presente documento y con fines de exposición lógica, cronológica y deductiva en el marco de la técnica narrativa de la experiencia laboral, su desarrollo comprenderá la siguiente estructura de análisis y descripción de hechos:

### **Identificación de la Institución.**

Se considera importante una clara identificación de la institución, su ubicación dentro del ámbito privado, la fecha de su creación, así como una descripción de la misión,

---

<sup>14</sup><http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/14-diferencia-cooperativa-banco>

---

visión y los objetivos institucionales, aspectos que permiten destacar el papel que cumple en la economía nacional y social de nuestro país.

### **Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral.**

A los fines de abordar la temática a desarrollarse en el presente trabajo se considera necesario describir, primero de manera general, la organización de la institución, para luego identificar mediante un organigrama, la unidad administrativa donde se desarrolla la experiencia laboral, describiendo sus funciones y competencias. También se podrá identificar el nivel jerárquico de la unidad laboral, su dependencia y sus subordinados así como su nivel de desconcentración.

### **Funciones que cumple en la entidad.**

En este acápite se describirá las funciones encomendadas al postulante establecidas en el Manual de Funciones de la entidad, de esta manera se hace conocer las labores y responsabilidades encomendadas y el rol que desempeña en la entidad.

### **Descripción de la actividad laboral**

En este apartado se efectúa una descripción de procedimientos administrativos, tareas, productos y resultados obtenidos en el ámbito de la experiencia laboral del postulante.

También se destaca los manuales, formularios, los soportes de información física y computarizada que rigen el trabajo, así como flujo gramas de tareas para identificar los resultados del trabajo desempeñado.

## **6.1 Identificación de la institución**

### **6.1.1. Antecedentes<sup>15</sup>**

FIE S.A. ONG inicia sus operaciones en 1985. Ese año se inaugura una experiencia inédita en el país: el microcrédito. La entidad nace para apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas dirigidas por familias de escasos recursos económicos, injustamente excluidos del sistema financiero tradicional. Fueron **5 mujeres**

---

<sup>15</sup>Memoria Anual Banco Fie 2010 by Banco Fie - issuu

---

**bolivianas** que decidieron buscar una solución con una propuesta que parecía sencilla, dar atención financiera a persona con dificultades económicas, para apoyar los emprendimientos de microempresas. Ellas creían en la gente, creían en el respeto y la confianza mutua, sabían que era la base para el éxito de ese sueño, el sueño del microcrédito

En 1986 realizaron su primera operación micro crediticia, con préstamo a la Sub Central Campesina de Ayo Ayo, en La Paz, financiando un taller de producción de prendas de vestir.

En 1998, FIE S.A. ONG se transforma en Fondo Financiero Privado y comienza a operar bajo la tuición de la Superintendencia de Bancos y entidades Financieras (SBEF). El crecimiento sostenido y los indicadores muestran en trabajo eficiente, son solo una cara del resultado de nuestro trabajo. La otra son miles de familias, mujeres y hombres que han mejorado su calidad de vida a través del acceso al crédito y otros servicios financieros. Actualmente cuenta con un patrimonio de más de 306.301.535 millones de dólares, asimismo cuenta con una excelente calidad de cartera, reflejada en una de los niveles más bajos de mora en el sistema. Contando con 28 oficinas distribuidas en los 9 departamentos del país.

### **6.1.2. Constitución<sup>16</sup>**

El 3 de mayo de 2010 nace Banco Fie S.A., fruto del trabajo, compromiso con la sociedad, con los trabajadores y trabajadoras. Alcanzaron un objetivo en base a la tecnología crediticia y gracias a que mantuvieron esa filosofía de trabajo, el compromiso de desarrollo socialmente responsable, buscando tener un impacto que trascienda lo económico, trabajando en la reducción de la pobreza y la marginalidad en Bolivia. Banco Fie S.A. se preocupa en brindar un servicio de calidad a nuestros(as) clientes y usuarios basados en 3 pilares fundamentales, los cuales permitan mejorar de forma permanente nuestros niveles de servicio.

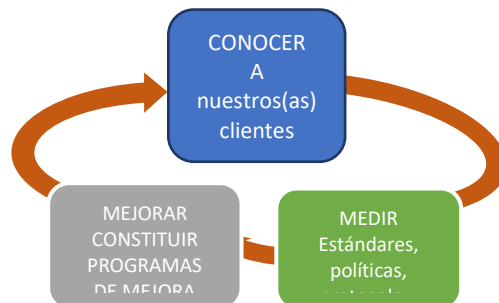
---

<sup>16</sup>Memoria Anual Banco Fie 2010 by Banco Fie - issuu

---

## Grafico

### Pilares fundamentales de la mejora de nivel de Servicio<sup>17</sup>



#### 6.1.3. BANCO FIE S.A. ES UN BANCO MÚLTIPLE.

En 2014 en el contexto de un nuevo marco regulatorio decidieron operar como Banco Múltiple, definiendo nuevas estrategias de negocio a fin de ampliar nuestra gama de productos y servicios para la clientela, manteniendo nuestra filosofía y compromiso social, la inclusión financiera a los sectores más necesitados.

Sin dejar de lado su sólida orientación hacia el financiamiento, a la micro, pequeña y mediana empresa, Banco Fie S.A. tomó la decisión de ser banco múltiple para atender de forma integral a todos los segmentos de la población boliviana con calidad, oportunidad y eficiencia; diversificando su oferta de productos, servicios y canales; con el propósito fundamental de promover y profundizar la inclusión financiera.

#### 6.1.4. Misión<sup>18</sup>

Banco Fie S.A. como toda Institución Financiera tiene plasmado su visión y misión de la siguiente manera:

---

<sup>17</sup>[www.bancoFie S.A..com.bo](http://www.bancoFie S.A..com.bo) Memoria-institucional-banco-Fie S.A.

<sup>18</sup>[www.bancoFie S.A..com.bo](http://www.bancoFie S.A..com.bo) Memoria-institucional-banco-Fie S.A.

---

Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente de Bolivia.

#### **6.1.5. Visión**

Ser reconocida mundialmente como la institución de las micro finanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no solo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

#### **6.1.6. Valores**

Actuamos con HONESTIDAD, demostrando honradez y rectitud. Decimos la verdad más allá de las consecuencias. Buscamos ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos.

Cumplimos con RESPONSABILIDAD los compromisos y las metas que nos trazamos. Asumimos las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.

Procedemos con RESPETO, brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante, considerado y aceptando las diferencias.

Nos conducimos con LEALTAD, siendo fieles y consecuentes a los compromisos asumidos, a nuestros ideales y principios, considerando la confianza que todos merecen.

Actuamos con JUSTICIA, siendo ecuánimes, imparciales, objetivos, equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quien lo que le corresponde.

Trabajamos con TRANSPARENCIA, mostrando nuestro accionar con claridad y oportunidad, sin ocultar ni cambiar información que pueda servir a terceros para la toma de decisiones.

---

### 6.1.7. Cobertura

Banco Fie S.A. S.A. tiene una cobertura extensa en todo nuestro territorio boliviano, contando con Agencias Urbanas, Agencias Rurales, Cajeros Automáticos, Cajeros para Personas con Discapacidad, Puntos de Atención Externas, posesionándonos como una entidad financiera que cubre todo el territorio nacional al contar con 28 oficinas.

### 6.1.8. Servicios y *Productos de Banco Fie S.A.*<sup>19</sup>

Banco Fie S.A. tiene una gran variedad de productos desde créditos hasta los servicios no financieros:

*a) Créditos:*

- Cadenas productivas
- Crédito Agropecuario
- Créditos de vivienda de interés social
- Hipotecario de vivienda
- Crédito Fie S.A. constructor
- Crédito sobre ruedas
- Crédito para microempresas
- Crédito a la pequeña y mediana empresa (PyME)
- Crédito Sustentable
- Crédito con garantía DPF
- Líneas de crédito
- Créditos paralelos

*b) Productos Servicios y Canales*

*i) Captaciones:*

- Caja de ahorro
- Cuenta Libre

---

<sup>19</sup>[www.bancoFie S.A..com.bo](http://www.bancoFie S.A..com.bo) Pagina oficial de banco-Fie S.A.

- 
- Ahorro Programado
  - Cuenta Corriente
  - Cuenta La Rendidora
  - Caja de ahorro Peso a Peso
  - Depósitos a Plazo Fijo (DPF)
  - Caja de Ahorro Jurídica
  - Mi cajita de ahorros

ii) ***Complementarios:***

- FIE S.A. 24 Horas (tarjeta de débito)
- Seguro Vida Familia
- Boletas de Garantía

iii) ***Servicios:***

- Giros y transferencias de dinero a nivel nacional
- Remesas
- Transacciones interbancarias ACH
- Transferencias al exterior
- Cobranza de servicios públicos e impuestos
- Pago de Renta Dignidad
- Cash Advance FIE S.A.

iv) ***Canales de atención***

- Fie S.A. responde (call center y web)
- Cajero Vecino
- Fie S.A.Net

---

## **6.2 Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral**

### **6.2.1. Organización de la Entidad**

El Banco Fie S.A., considerado como banco múltiple tiene como objetivo la prestación de servicios financieros al público en general, ofreciendo el desarrollo de la actividad económica nacional, la expansión de la actividad productiva y el desarrollo de la capacidad industrial del país.

Banco Fie S.A. adopta las prácticas de Gobierno Corporativo mismas que están regidas por disposiciones legales del Código de Comercio, Ley de Servicios Financieros, Ley de Mercado de Valores, por las regulaciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero aplicables y sus Estatutos internos. Se entiende por Gobierno Corporativo al sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. El Directorio es el responsable del seguimiento y control del buen Gobierno Corporativo.

Banco Fie S.A. tiene conformada una estructura de un buen Gobierno Corporativo alineado a los objetivos estratégicos organizacionales establecidos y a su vez alineado a la cultura organizacional, valores, comportamiento ético y moral tanto de los empleados como de los ejecutivos, formalizada en políticas. Banco Fie S.A. cuenta con:

- Accionistas: Cuyas funciones principales se refieren a temas relacionados con el ejercicio de sus derechos y la promoción de su participación en las Juntas Generales de Accionistas.
- Directorio: Cuyas funciones principales se refieren a aspectos funcionales, deberes y obligaciones y los comités especiales al interior del mismo.
- Administración: Cuyas funciones principales se refieren a normas internas con principios y reglas de actuación contenidas en el Código de Ética y de Conducta, así como los comités constituidos a nivel gerencial.
- Colaboradores: Mediante la constante motivación a colaboradores, reconocimiento, capacitación, desarrollo de sus habilidades y trabajo en equipo.



- 
- Transparencia en la información: Mecanismos utilizados para brindar información transparente a accionistas.

En Fie S.A. S.A., nuestra Oficina Nacional se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz calle General Gonzales No. 1272 San Pedro, la misma gestiona y coordina con nuestras Sucursales que desarrollan la intermediación financiera en las ciudades de La Paz – El Alto, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz, Potosí, Chuquisaca y Tarija.

Banco Fie S.A. S.A. está constituido y distribuido en su organización según el siguiente detalle (*ver anexo 2*):

- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
- Gerencia de División de Riesgos
- Gerencia de División de Auditoría Interna
- El Directorio
- Gerencia General
- Coordinación de Planificación y Control de Gestión.
- Coordinación de Responsabilidad Social Empresarial
- Coordinación y Capacitación Continua
- Gerencia de Área de Desarrollo de Medios
- Gerencia de Área de Asuntos Jurídicos
- Gerencia de Área de Talento Humano
- Gerencia de División de Operaciones y Finanzas
- Gerencia de División Comercial
- Gerencias Regionales

Y cada Regional consta de las siguientes dependencias (*ver anexo 3*):

- Gerente Regional
- Talento Humano (RR.HH.)
- Abogado Regional

- 
- Analista de Marketing y Servicio al Cliente
  - Analista Regional de Soporte Técnico y Redes
  - Asistente de Gerencia Regional
  - Subgerencia Comercial
  - Jefe de Agencia

Y cada Agencia consta de las siguientes dependencias *(ver anexo 4)*:

- Subgerencia Comercial
- Jefe de Agencia
- Supervisor Comercial
- Oficial de Crédito Pyme
- Oficial de Microcrédito
- Supervisor Administrativo
- Oficial de Plataforma
- Cajero
- Mensajero
- Chofer

### **6.2.2. Identificación de la unidad laboral**

En función al organigrama que se muestra en cada agencia (anexo 4), Banco Fie S.A., cuenta con diferentes Agencias en la Regional El Alto, y es en una de ellas donde el postulante desempeñó sus funciones por un tiempo de 8 años como Jefe de Agencia. Las agencias se encuentran ubicados en la Ciudad de El Alto.

- **Jefe de Agencia**

Las funciones que desempeña el postulante es la de Coordinar, Supervisar y aprobar las actividades comerciales, administrativas y operativas de la unidad de negocio,

---

así como motivar al personal de toda la agencia con el propósito de alcanzar las metas comerciales formulados en el POA anual.

- **Supervisor Comercial**

Tiene la función de supervisar a los Oficiales de Crédito y apoyarles en todo momento, va a visitar los créditos propuestos por el oficial tanto a sus domicilios como a las actividades de cada cliente y se reúnen en un pre comité para ver y analizar si el crédito propuesto continúa o caso contrario pueda ser rechazada.

- **Oficial de Crédito Pyme**

Es la persona que propone créditos de montos mayores arriba de 20.000 dólares casi todos estos créditos salen con garantía hipotecaria la dependencia de la misma es directamente con el Jefe de Agencia, de igual manera propone créditos y los mismos son visitados por Jefatura de Agencia y el Subgerente Regional, para posteriormente hacer un pre comité y ver si el crédito propuesto sigue o se rechaza.

- **Oficial de Microcrédito**

Es la persona que propone créditos de montos menores a 20.000 dólares estos créditos pueden salir con garantía prendaria, personal así como también hipotecaria, los créditos propuestos por los oficiales son visitados por el Supervisor Comercial para que valide la información y sugiera la presentación de la misma para su Comité de Créditos con el Jefe de Agencia, el oficial tiene la obligación de visitar a los clientes tanto en el domicilio como en las actividades que desempeña sin excepción alguna.

---

- **Supervisor Administrativo**

Es la persona encargada de la parte operativa, está a cargo de los Cajeros, Oficiales de Plataforma, mensajeros, tiene la función de coordinar todas las actividades operativas así como la revisión de cajas de ahorro, DPF, seguros, etc. Para luego presentarlos al Jefe de Agencia para su revisión. Además debe de solucionar problemas de contingencia en todo momento para que la entidad preste sus servicios sin interrupciones. Por otro lado es la encargada del Punto de Reclamo (PR).

- **Oficial de Plataforma**

Es la persona encargada de la apertura de cajas de ahorro, DPF, Seguros, desembolsos de créditos, encargada de realizar consultas al BIC (Buro de Información Crediticia, CIC (ASFI – Centrales de Riesgo), etc.

- **Cajero**

Es la persona encargada de atender a los clientes internos como externos, a la vez también se le asigna metas como conseguir clientes para la apertura de cajas de ahorro, DPF, seguros, etc. Para que la agencia en si cumpla con los objetivos asignados cada mes.

- **Mensajero**

Es la persona que apoya a la agencia para el envío de documentación a las Gerencia Regional o a distintos lugares, su dependencia es de la Supervisora Operativa, a la vez se le asigna de igual manera metas para la apertura de cajas de ahorro, DPF, Seguros, etc. Además tiene la función de dar información de la gama de productos y servicios que ofrece nuestra entidad a todo aquel cliente que visita nuestras oficinas y tenerlo bien informado sobre las distintas opciones que pueda elegir como por

---

ejemplo si no quiere que le atienda un oficial de créditos puede solicitar el cambio previa conversación con el Jefe de Agencia con la finalidad de que no se vaya de la entidad.

- **Chofer**

Depende directamente del Jefe de Agencia y es la persona que coordina con los oficiales de crédito para realizar las visitas a los clientes de crédito.

Todo el personal tiene la finalidad y/o la función de atender a cada cliente dándole una información con calidad y calidez.

### **6.3 Funciones que cumple en la entidad**

El cargo que tiene el postulante en la entidad es de JEFE DE AGENCIA quien es el responsable de coordinar y supervisar las actividades comerciales de la agencia, y tiene como objetivo principal de incrementar en monto de cartera y número de clientes realizando un exhaustivo análisis y evaluación de capacidad de pago y voluntad de pago midiendo en todo momento el riesgo, incremento en número y monto en captaciones, además de realizar gestiones de cobranzas con el fin de tener un cierre de fin de mes según los parámetros permitidos, realizar la promoción de todos los productos y servicios financieros que ofrece la institución (venta cruzada). Otro punto muy importante es planificar y analizar sobre la Fidelización, Deserción y recuperación de los mismos ya que muchas instituciones financieras ahora ya se están dedicando al Microcrédito esto hace que muchos de nuestros clientes se animen a solicitar créditos a esas bancas donde anteriormente no se dedicaban al microcrédito.

Por otro lado es el encargado y responsable de la capacitación y formación del personal nuevo que ingresa del área comercial, así como después de su culminación de su periodo de prueba pueda ser ratificado o no.

---

Cuando el Oficial de Créditos y el Supervisor Comercial recomiendan un crédito para su aprobación, el Jefe de Agencia va a visitar dicho crédito, en muchas ocasiones directamente al negocio para validar los datos presentados en la carpeta operativa si estos están debidamente llenados así como verificar que no exista desviaciones tales como las ventas muy elevadas, los activos con valores muy altos, no exista actividad, la actividad no está en funcionamiento, etc., existen clientes de consumos así llamados por que solo viven para el día es decir que solo generan ingresos para subsistir el día, a estos clientes no se les debe otorgar un crédito ya que los mismos presentaran problemas de pago, además el jefe de agencia realiza indagaciones con los vecinos del lugar para que se cruce información que tal vez el oficial de créditos y el Supervisor no vieron en el momento que realizaron la visita.

Una vez realizada la visita a la actividad del cliente y haber cotejado toda la información de la carpeta operativa el Jefe de Agencia realiza las observaciones encontradas y sugiere que se corrija las mismas para su presentación a comité y aprobar la operación, en el caso de que se verifique o el crédito tenga observaciones de que la actividad no le pertenece, la actividad no está en funcionamiento, no existe voluntad de pago, es un cliente que no genera muchos ingresos (cliente consumo), la casa está pintada, no justifique la inversión del crédito, etc. El Jefe de Agencia tiene la potestad de rechazar la operación y/o el crédito que se presentó para su aprobación con una retroalimentación al oficial de créditos así como al supervisor comercial.

Una vez que el oficial de créditos y el supervisor subsanen todas las observaciones realizadas por el Jefe de Agencia lo presentan al comité de créditos, donde el jefe de agencia revisara la carpeta operativa viendo muchos aspectos, si era un cliente antiguo ver su evolución patrimonial, ver sus kardex de pagos de nuestra entidad así como los kardex de otras entidades si tuviesen deudas en otras entidades, además debe de analizar los BIC, CIC de cada cliente es posible que los clientes tienen o tuvieron antecedente con mala calificación eso ayuda para que el oficial de créditos comente o vea que paso con esos créditos. Después de analizar la carpeta operativa y ver que no le falte nada así como los respaldos de cada actividad, cruces de información, respaldos patrimoniales, cargado en sistema correctamente, procede a su aprobación si

---

corresponde ya que en la entidad existen niveles de aprobación, si está en su nivel se aprobara caso contrario se enviara a otro nivel de aprobación que en este caso podría ser el Subgerente Comercial o el Gerente Regional.

Después de aprobar la carpeta esta pasa a la Oficial de Plataforma para que imprima el contrato y proceda con el desembolso en cajas.

#### **6.4 Descripción de la actividad laboral**

El autor de la presente memoria laboral es egresado del año 2003 de la Carrera de Contaduría Pública Autorizada (Ex Auditoria) de la Universidad Mayor de San Andrés, quien luego ingreso a la Entidad Financiera FFP – FIE S.A. en el cargo de Oficial de Créditos en el periodo Noviembre de 2005 a Noviembre de 2008, es aquí donde inició el conocimiento del sistema crediticio del microcrédito que iba dirigido al sector informal de la ciudad de El Alto, cuya función específica estaba dirigida a la otorgación y recuperación de microcréditos en el área urbana de la ciudad de El Alto.

Y en Noviembre de 2008 fue ascendido de cargo como Jefe de Agencia cuya función específica es realizar un análisis del riesgo crediticio a todo crédito que otorga un Oficial de Créditos.

Durante este tiempo de servicio en el área de microcréditos pudo ver que el mercado del mismo está en constante crecimiento y que no solo se enmarca en el área urbana llegando a los microempresarios y personas asalariadas; sino que también se expande en el área rural donde su principal mercado es el crédito agropecuario.

Durante el tiempo que trabajo como oficial de créditos su análisis se basaba en ver su evolución patrimonial, sus activos productivos, sus balances, etc., de cada cliente, por otro lado siempre velaba por la atención del cliente con **calidad, calidez y eficiencia**.

---

Para la agencia donde desempeñaba el cargo como oficial de créditos era de suma importancia la atención al cliente, puesto que la misma recién iniciaba sus operaciones, por tal razón era fundamental la atención para la captación de nuevos y antiguos clientes del Banco, ya que ello incidiría en el crecimiento como agencia. Todo esto enmarcado en el manual de políticas.

Cuando se habla de calidez y eficiencia se refiere a que a los clientes se les daba la confianza de poder exponer su caso para conocer la necesidad que ellos tenían. La metodología que utilizaba era iniciar una charla con el cliente preguntándoles cual era la necesidad que tenían y el monto que requerían.

En un porcentaje de los clientes los cuales solicitaban un crédito, no calificaban para el monto que ellos requerían, para esto se analizaban tres factores importantes que permitían el estudio de factibilidad del crédito que son:

- **Primer factor:** se realiza un estudio a los ingresos de la unidad familiar (ingresos generados por ambos esposos) y mediante este indicador se puede ver si los clientes pueden responder al crédito solicitado. Cabe aclarar que cuando se trata de ingresos generados por la familia se debe tomar en cuenta los gastos o costos operativos, manos de obra (si tuviese), los gastos familiares, pago de deudas (bancarios-terceras personas), para luego llegar al saldo disponible y con este valor se puede determinar si los clientes están sujetos al crédito que solicitan (*ver anexo 8*).
- **Segundo factor:** Analizar la evolución patrimonial el cual está ligado a los ingresos que genera la familia (unidad familiar). A través de este indicador se puede ver como la familia administra los ingresos ganados fruto de la actividad que ellos tienen, estas actividades provienen de: Producción, Agropecuario, Comercio, Servicio y el Sector Asalariado (*ver anexo 9*).
- **Tercer factor:** Analizar la voluntad de pago que tiene el cliente y ver el aspecto social de cada uno de ellos así como es su nivel de vida?, si muestra importancia en



---

el crédito propuesto al momento de realizar la evaluación?, si pregunta a cada momento sobre sus cuotas?, etc.

Cuando un cliente no calificaba por el monto solicitado, debido a que sus ingresos no son lo suficiente para cubrir la cuota calculada se procedía a ofrecerle un monto menor con la finalidad de que se haga conocer con la entidad o invertir en otra actividad para mejorar sus ingresos y que en una posterior evaluación ya pueda calificar por un monto mayor, siempre y cuando exista la actividad y se minimice al máximo el riesgo tomando en cuenta los tres factores mencionados (a menor monto menor la cuota – a mayor monto mayor la cuota). En muchos casos los clientes aceptaban este desafío y como resultado del mismo ahora tienen un crecimiento patrimonial y sus actividades se encuentra en expansión. Por otro lado si se observaba si un cliente no mostraba interés en el crédito (voluntad de pago) y/o su nivel de vida era bastante baja se rechazaba el crédito ya que existe el riesgo de que este cliente no podrá pagar sus cuotas.

En el caso del crédito individual, las evaluaciones presentan varios obstáculos y dificultades que superar. Por el hecho de no contar con registros contables mínimos se tenían que efectuar visitas directas a cada uno de los negocios, verificar la antigüedad del titular, las compras y ventas en particular y en general la sostenibilidad del negocio. Sobre estas bases se arman las carpetas operativas de cada cliente, ejemplo, se levanta toda la información sobre los ingresos de cada actividad que tiene el cliente, para luego disminuir los gastos operativos y familiares, el pago de otras deudas, luego calcular la cuota que tendrá que cancelar por el monto solicitado para así ver si el cliente tiene la suficiente capacidad de pago o no, para luego informarle al cliente si su crédito será aprobado o caso contrario rechazado.

La decisión crediticia se apoya en el análisis de la capacidad de pago que tiene el cliente, además la consideración de la garantía es un elemento complementario, para un caso de contingencia extrema como ser la muerte del titular o un evento externo totalmente imprevisible.

---

Banco Fie siempre tomo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Formar personal técnico muy involucrado con la institución, lo que significa una fuerte transmisión de los valores institucionales (visión, misión y objetivos) y un compromiso con el sector que se atiende.
- b) Realización de estudios “macro” relacionado al entorno económico de la clientela con la que se piensa establecer líneas de negocios. En algunos casos las instituciones financieras han realizado contactos con las organizaciones gremiales y empresariales a través de “grupos focales”, en los que se obtenía información relacionada al clima de los negocios, aspectos positivos y negativos, entorno económico y social, perspectivas, precios, abastecimiento y otros que pudieran considerarse importantes.
- c) Visitas al negocio, evaluación “micro” del negocio. En este caso, no solamente para verificar la existencia y antigüedad del mismo, sino para evaluar la capacidad de pago del cliente así como la voluntad de pago que presenta el cliente.
- d) Información del endeudamiento del cliente.
- e) Realizar un estricto seguimiento y control cuando los clientes incumplen su plan de pago (Gestiones de Cobranza).

En un crédito individual se debe de considerar los siguientes puntos para minimizar el riesgo:

- *Experiencia previa, si la tiene.*
- *Capacidad de pago y voluntad de pago, como en cualquier negocio de banca convencional, mediante instrumentos de análisis más o menos sofisticados, dependiendo de cada institución financiera. Formularios estandarizados donde*

---

se toma la información financiera, en las que se tienen incluidos los parámetros necesarios para recoger y evaluar la información económica y financiera del negocio.

- El Oficial de Negocios tiene que obtener, además, información complementaria que suele ser muy valiosa en el momento de tomar la decisión de riesgo, también debe de observar el aspecto social del cliente (forma de vida, nivel de vida, etc.). toda la información obtenida de los clientes se pasaban a formularios pre impresos donde se podía observar su capacidad de pago, y es ahí donde aplica sus conocimientos adquiridos en su formación profesional realizando un análisis de su balance general y estado de resultados.

Existen aspectos subjetivos que también tienen que tomarse muy en cuenta:

- a) Forma de ser y carácter del titular del negocio, básicamente esta relacionado con la voluntad de pago que tiene el cliente es analizar su actitud moral.
- b) Orden y coherencia para registrar y administrar la información de su negocio,
- c) Relación con sus empleados (buen trato a su personal);
- d) Capacidad para resolver los problemas que se presentan, etc.
- e) Análisis y en muchos casos evaluación de las garantías que ofrece el cliente.

Presentación del caso en el Comité de Créditos (al Jefe de Agencia):

- Análisis y discusión colectiva del caso en cuestión.
- Sirve para capacitar a otros Oficiales, sobre temas y aspectos particulares que eventualmente pueden servir de modelo para la discusión de otros casos.
- Obliga al Oficial a ser riguroso y prolijo en la presentación de su información.

Las operaciones se caracterizan por los montos pequeños, plazos relativamente cortos y con destino preferentemente a capital de operaciones o capital de inversión.

---

---

A continuación se muestra el gráfico (*ver anexo 5*), que muestra el procedimiento que sigue para la presentación de un crédito.

## **6.5 Descripción de Debilidades y Limitaciones en el desarrollo de sus actividades y posibilidades de optimización**

### **6.5.1. SERVICIO A LOS CLIENTES.**

Según Kotler y Keller<sup>20</sup> las empresas encuentran una rentabilidad significativa al ofrecer un servicio superior, ya sea en la forma de entregas a tiempo, de una mejor y más rápida de las consultas de los clientes o de una atención más veloz de las quejas. Los mejores proveedores de servicios conocen bien estas ventajas y saben cómo crear experiencias memorables para los clientes.

Un servicio es cualquier parte o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener una propiedad sobre algo. Los servicios podrían satisfacer una necesidad personal (servicios personales) o una necesidad empresarial (servicios para empresas). Los prestadores de servicios por lo general desarrollan diferentes programas de marketing para cada uno de los mercados.

#### **6.5.1.1.RELACION CAMBIANTE CON LOS CLIENTES**

Se debe aumentar la satisfacción de los clientes, mejorando los siguientes aspectos:

- Proporcionar información más exacta
- Trabajadores más sensibles
- Evitar empleados groseros o mal capacitados
- Disminuir tiempos de espera
- Aumentar la sensación de que sus quejas serán escuchadas por un ser humano

Si no se logra aumentar la satisfacción de los clientes la institución cada vez ira perdiendo más clientes y esto afectara a la cartera total de clientes con los que cuentan

---

<sup>20</sup> Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing". Decimo cuarta edición. Ed. Pearson Educación, México 2012. Pp.355-388.

---

las agencias de la Regional de El Alto, además se debe tomar muy en cuenta que la banca tradicional que antes no se dedicaba a atender al sector micro crédito ahora está tomando estrategias para poder captar dichos clientes.

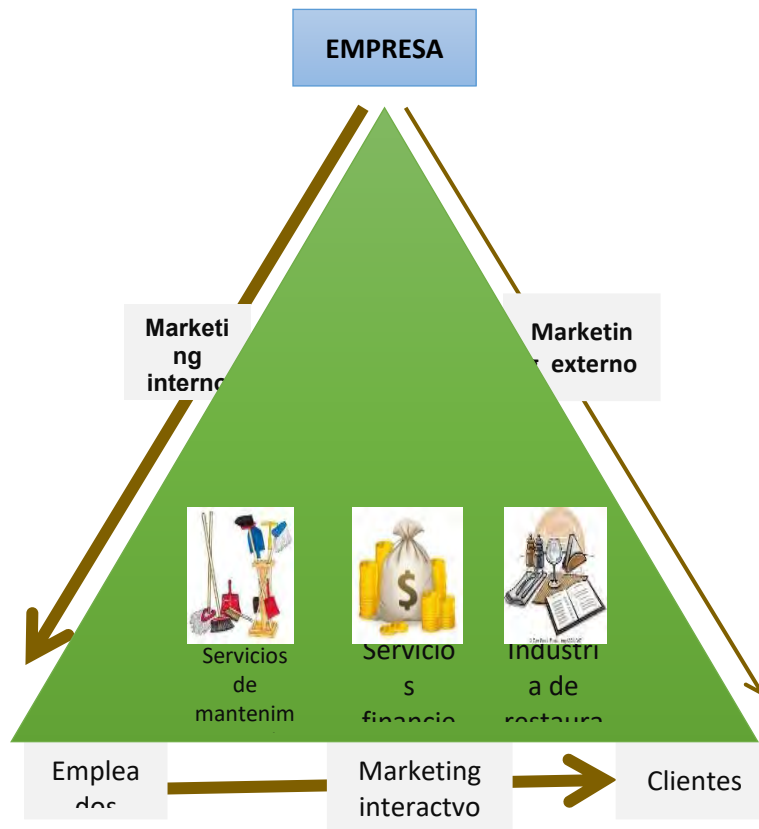
### 6.5.1.2.EXCELENCIA EN EL MARKETING DE SERVICIOS

Lograr un manejo óptimo del marketing externo, interno e interactivo.

En el diagrama se muestra los tres tipos de marketing en las industrias de servicio.

#### Diagrama

Los tres tipos de marketing en las industrias de servicios.



**Fuente:** Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing Pearson Educación, México 2012. Pp.365

---

### 6.5.1.3. *MARKETING EXTERNO*

Evaluar cada periodo la labor que realiza el departamento de marketing respecto al servicio que proporciona al cliente, en cuanto a interés, distribución deservicios o productos financieros y promoción de clientes que dejaron de trabajar (desertaron), vigentes y nuevos.

### 6.5.1.4. *MARKETING INTERNO*

El departamento de marketing debe impulsar a que todos los miembros de la organización hagan marketing.

### 6.5.1.5. *MARKETING INTERACTIVO*

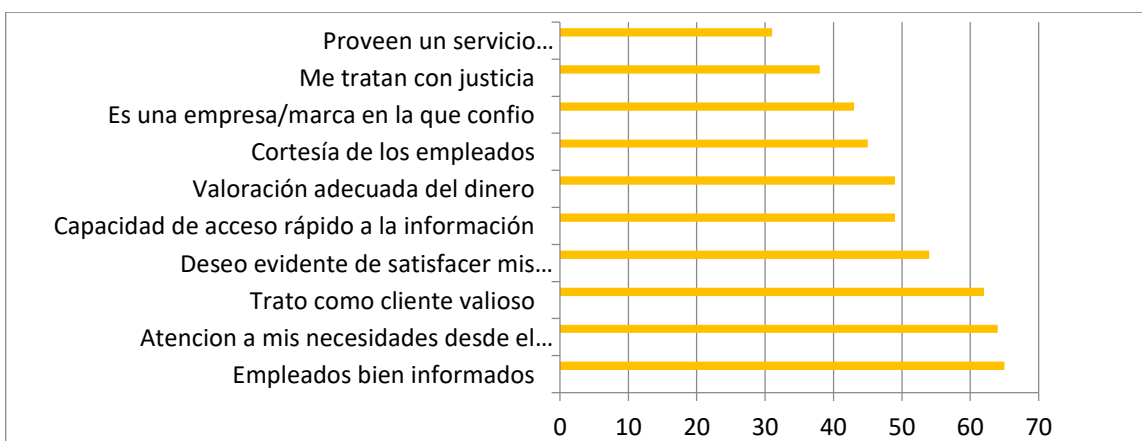
Aplicar correctamente la calidad técnica y mejorar la calidad funcional del servicio mostrando preocupación y generando confianza en el cliente.

### 6.5.1.6. *GESTION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS*

Según Kotler y Keller el resultado del servicio y la lealtad de los clientes están influidos por una serie de variables. Los comportamientos críticos capaces de provocar que los clientes cambien de servicio pueden catalogarse en ocho categorías como se observa en la tabla:

#### **Dimensiones de servicio que los clientes quisieran ver**

#### **Cumplidas por las empresas**



**Fuente:** Philip Kotler, Kevin Keller. "Dirección de Marketing Pearson Educación, México 2012. Pp.372

---

## **6.5.2. DESARROLLO DE MEJORA EN LA FIDELIZACION DE LOS CLIENTES PARA EVITAR LA DESERCIÓN**

Para tener a los clientes totalmente fidelizados con la institución se deben de considerar los siguientes puntos, además se debe de tomar en cuenta el aspecto social, cultural, económico, legal, etc. de los clientes que son sujetos de créditos y habitan en la ciudad de El Alto.

1. Proveer un servicio personalizado
2. Tratar con justicia y equidad a cada cliente.- El trato debe ser justo independientemente del monto o servicio que solicite
3. Lograr que el cliente confíe en la marca "Banco Fie S.A.".- Dar confianza al cliente y mostrar que el banco esta para apoyarlo tanto para la otorgación de un crédito o para un ahorro.
4. Brindar un trato Cortes.- En todo tiempo el empleado debe mostrarse cortésmente ante cualquier requerimiento que pueda tener el cliente.
5. Mostrar una valoración adecuada del dinero.- valorar a un cliente independientemente del monto de dinero, o servicio que solicite.
6. Brindar un acceso rápido a la información.-
7. Demostrar el deseo de satisfacer a las necesidades.- hacer conocer las nuevas políticas de Banco Fie S.A. como ser el lema: "tenemos algo en común"
8. Brindar un trato como a un cliente valioso.- todos los clientes deben ser merecedores de este trato de modo que se sientan importantes para el banco.
9. Atender las necesidades desde el primer contacto.- el primer contacto con el cliente es de suma importancia, de modo que no se debe descuidar su atención en el momento ofrecido.
10. Capacitar al personal.- realizar cursos de actualización de temas que están referidos a los clientes, el mercado y marketing.
11. A los clientes antiguos se les debe de ofrecer mayores beneficios en cuanto a tasas de interés, y otorgar algunos presentes en ocasiones especiales.

---

### 6.5.3. DESARROLLO PARA LA RECUPERACION DE CLIENTES

Para la recuperación de clientes se plantea las siguientes actividades:

1. Identificar a los clientes que dejaron de utilizar el servicio, hacer una clasificación de los **buenos clientes**, generando un listado de clientes de la regional El Alto que tienen una calificación de 1 hasta 1.20 que son los clientes que tienen más o menos en promedio menos de 10 días de atraso.
2. Identificar cuáles fueron las razones por las que el cliente abandonó el sistema crediticio del banco, para que posteriormente se le pueda ofrecer al cliente mejores beneficios es cuanto a tasas de interés y plazos.
3. Realizar un plan estratégico de lo que se quiere comunicar al cliente. Esto lo realiza el Jefe de Agencia conjuntamente con todo el personal a su cargo.
4. Establecer un contacto vía llamada telefónica o de forma personal con el cliente
5. Presentar al cliente una serie de posibilidades o nuevas modalidades, facilidades y otros.
6. Hacer un seguimiento de los clientes actuales que ya solo les falta dos cuotas o un saldo mínimo por cerrar su crédito, de modo de tener información sobre su situación actual.

### 6.5.4. RESULTADOS LOGRADOS.

1. Se aumentó la satisfacción de los clientes al brindarles una información más exacta, detallada y proporcionando un trato con mayor sensibilidad a sus necesidades ofreciendo una atención no solo con calidad técnica; sino también con una calidad funcional.
2. Se aplicó técnicas del marketing interactivo para (*ver anexo 7*):
  - ✓ Generar lealtad en los clientes vigentes,
  - ✓ Conseguir nuevos clientes
  - ✓ Recuperar clientes pasivos.



- 
3. Se logró conseguir una mejor relación con el cliente al cambiar hábitos antiguos de la banca tradicional ofreciendo una atención con calidez y satisfacción para el mismo.
  4. Se les hizo conocer a los buenos clientes la importancia de su participación como tal en el banco, mediante la entrega de presentes representativos.

## **7 Conclusión y Recomendaciones**

### **7.1. CONCLUSIONES**

La presente memoria laboral, expone de manera clara las tareas administrativas y operativas que son realizadas por el área de JEFATURA DE AGENCIA en “Banco Fie S.A.”, Institución dedicada a la prestación de servicios financieros al público en general; el área está encargado de coordinar y supervisar las actividades comerciales de la agencia, y tiene como objetivo principal de incrementar en monto de cartera y número de clientes (*ver anexo 7*) realizando un exhaustivo análisis y evaluación de capacidad de pago y voluntad de pago midiendo en todo momento el riesgo, incremento en número y monto en captaciones, además de realizar gestiones de cobranzas con el fin de tener un cierre de fin de mes según los parámetros permitidos, realizar la promoción de todos los productos y servicios financieros que ofrece la institución (venta cruzada). Otro punto muy importante es ver sobre la Fidelización, Deserción y recuperación de los mismos ya que muchas instituciones financieras ahora ya se están dedicando al Microcrédito esto hace que muchos de nuestros clientes se animen a solicitar créditos a esas bancas donde anteriormente no se dedicaban al microcrédito.

Se identificó las causas por las cuales existe la pérdida de clientes.

Se indicaron puntos importantes para tener fidelizados a nuestros clientes y evitar la deserción.

Se analizó aspectos influyentes para la recuperación de clientes

---

Se debe tomar conciencia de que nuestras relaciones con la clientela tienen que ser excelentes, relaciones buenas simplemente no alcanzan.

Se debe hacer seguimiento a la frecuencia con que nuestros clientes realizan transacciones.

Se debe estar pendientes del crecimiento económico social del cliente

## **7.2.RECOMENDACIONES**

- ✓ Lograr la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo en todos los niveles de la entidad, y ofrecer todos los servicios que el cliente requiera para que se fidelice con nuestra entidad.
- ✓ Sugerir cursos de actualización en la atención de clientes con calidez y calidad al personal antiguo por un lado y otro lado al personal nuevo que ingresa a la institución para que de un buen trato al cliente y no se vaya a otra entidad.
- ✓ Contratar personal idóneo para el cargo de modo que tengan vocación de servicio al cliente.
- ✓ Hacer un constante control de aquellos créditos cancelados o por cancelar, para evitar la deserción de clientes.
- ✓ Seguimiento continuo del Oficial de Crédito al cliente con el fin de asegurar el crecimiento de la actividad del cliente (negocio) y garantizar la recuperación.
- ✓ Otorgar mejores beneficios a los clientes en cuanto a tasas de interés y plazo.

## **8 CRONOGRAMA DE GANTT**

Cuadro Adjunto *(ver anexo 6)*

## **9 BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA**

- Memoria de Responsabilidad Social BANCO FIE S.A. 2007,

- 
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). “El Microcrédito en Bolivia”. Boletín 0212. Febrero 2012
  - Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). “Importancia del Desarrollo del Sistema Financiero en la Actividad Económica”. Boletín 1109. Noviembre 2009
  - La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas se llevó a cabo en la ciudad de New York entre el 6 y 8 de Septiembre del año 2000.
  - Griselda Gonzales y Hugo Rivas. Las ONG’s Bolivianas en el Mundo de las Microfinanzas. Pág. 36, 1999
  - <http://www.significados.com/cliente/>
  - <http://definicion.de/cliente-potencial/#ixzz43DYqqIbf>
  - <https://es.m.wikipedia.org/wiki/fidelizacion>
  - Wilfer Salazar 2012
  - Marketingdirecto.com
  - <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=2000000000000018&idCategoria=3>
  - Glosario de Asociación de Bancos Bolivia (ASOBAN). <http://www.asoban.bo>
  - \* <http://conceptodefinicion.de/fidelizacion/>
  - Ramón, Rosales. Ampliación del Marco Normativo de las Microfinanzas. Informe. La Paz 2000
  - <http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/14-diferencia-cooperativa-banco>
  - [www.boncoFie S.A..com.bo](http://www.boncoFie S.A..com.bo) Memoria-institucional-banco-Fie S.A.
  - Philip Kotler, Kevin Keller. “Dirección de Marketing”. Decimo cuarta edición. Ed. Pearson Educación, Mexico 2012. Pp.355-388...

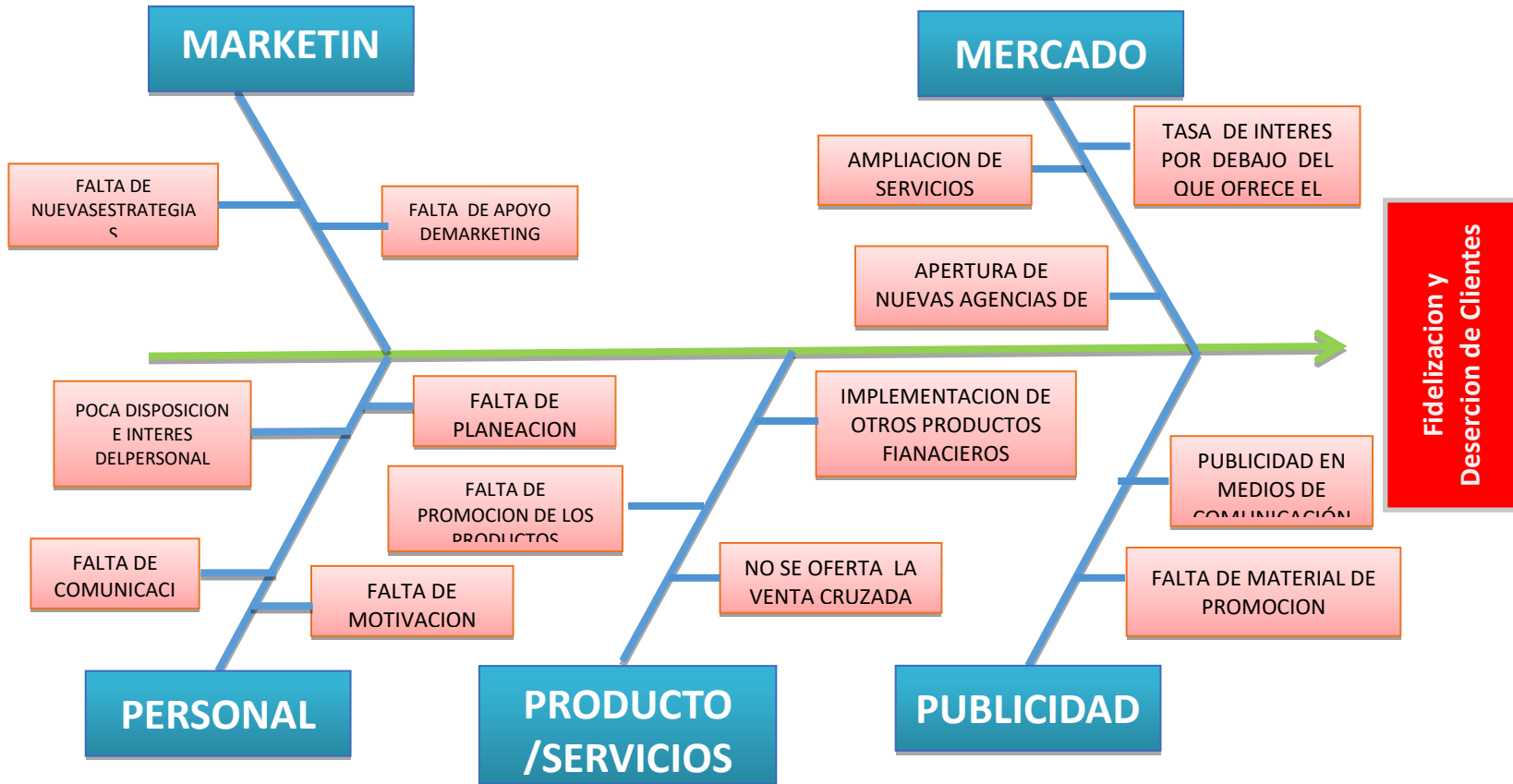
---

# ANEXOS

---

## ANEXO 1

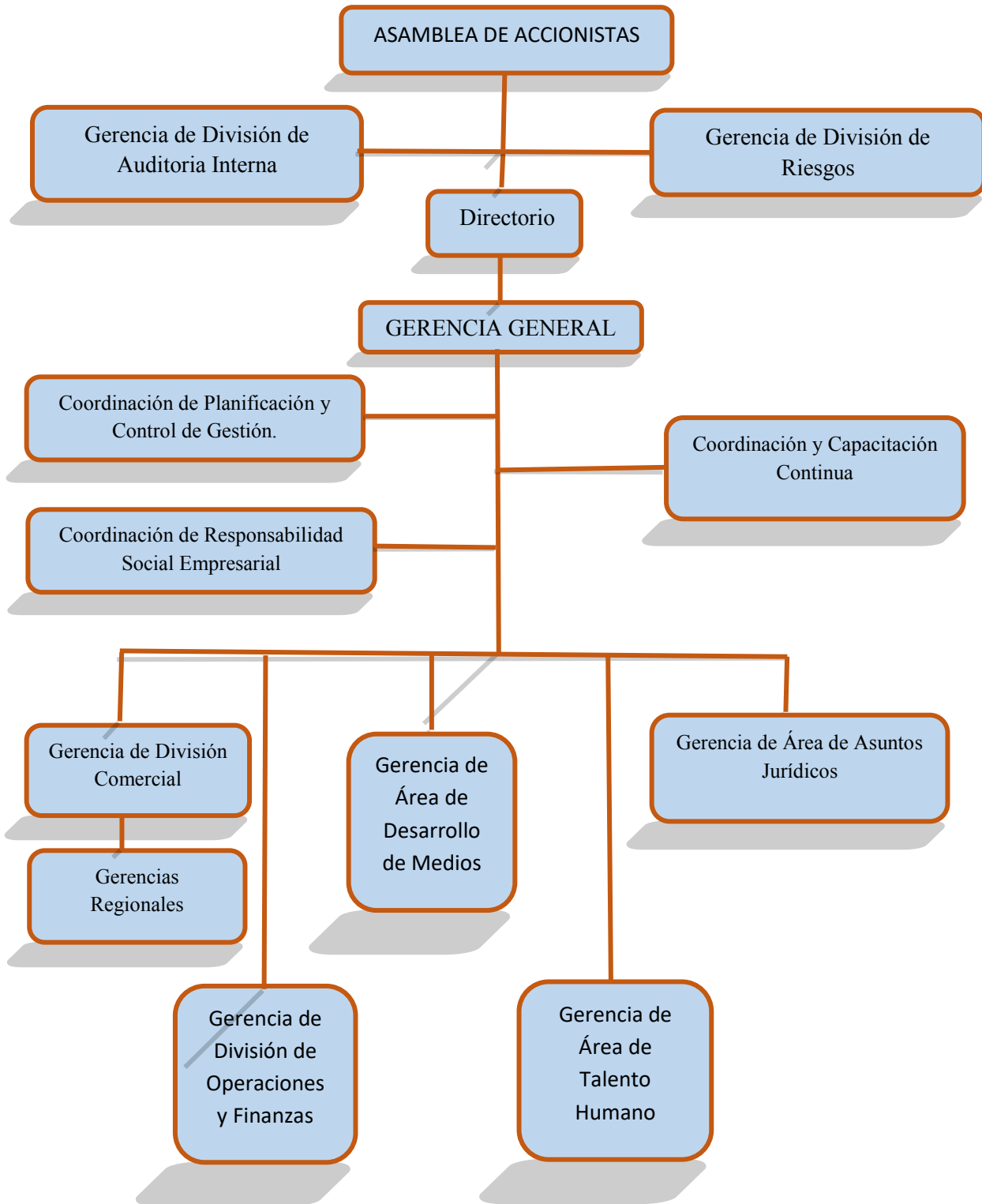
### Diagrama de causa y efecto para la descripción del problema



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por personal de Banco

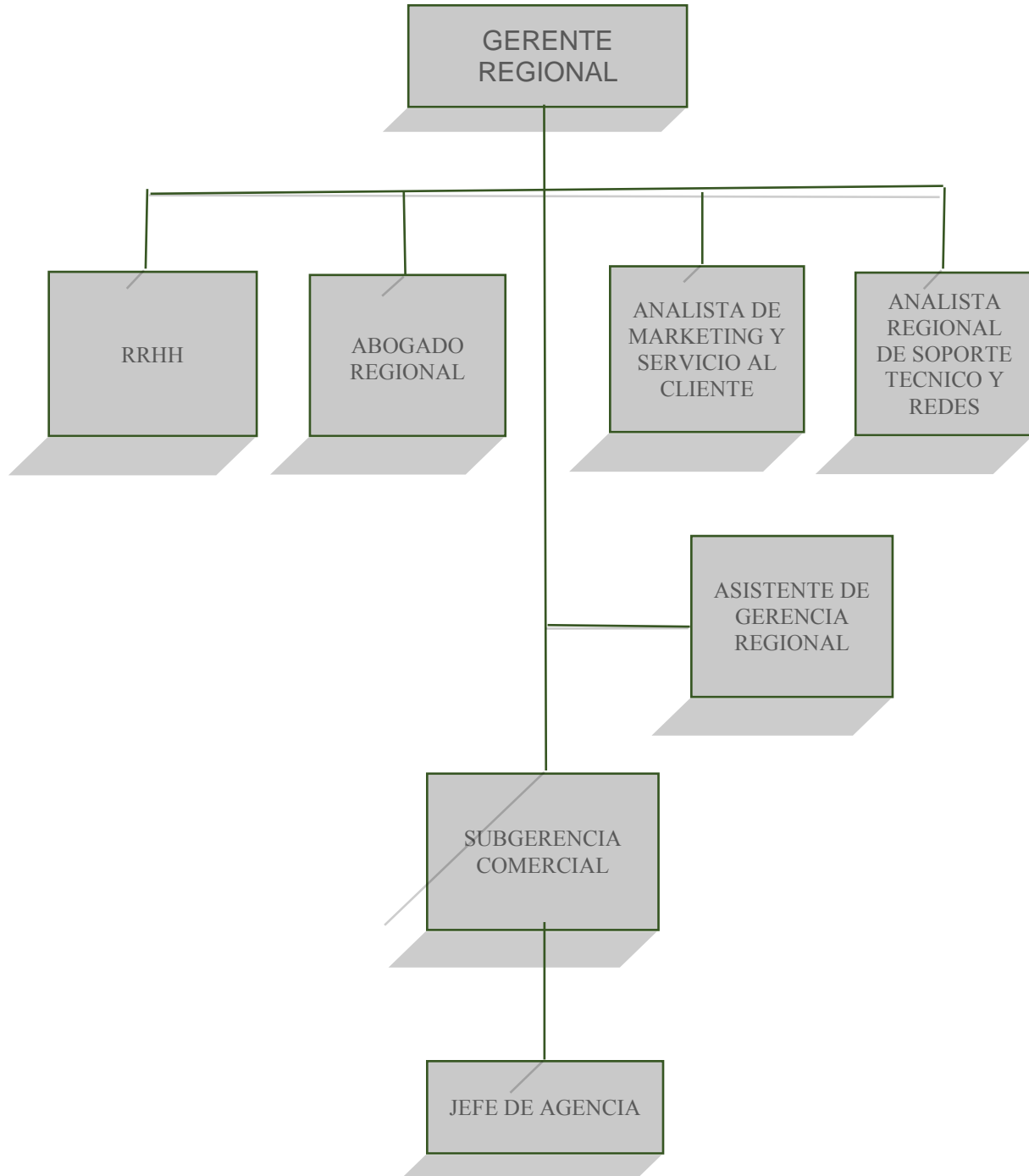
---

## ANEXO 2: Estructura Organizacional



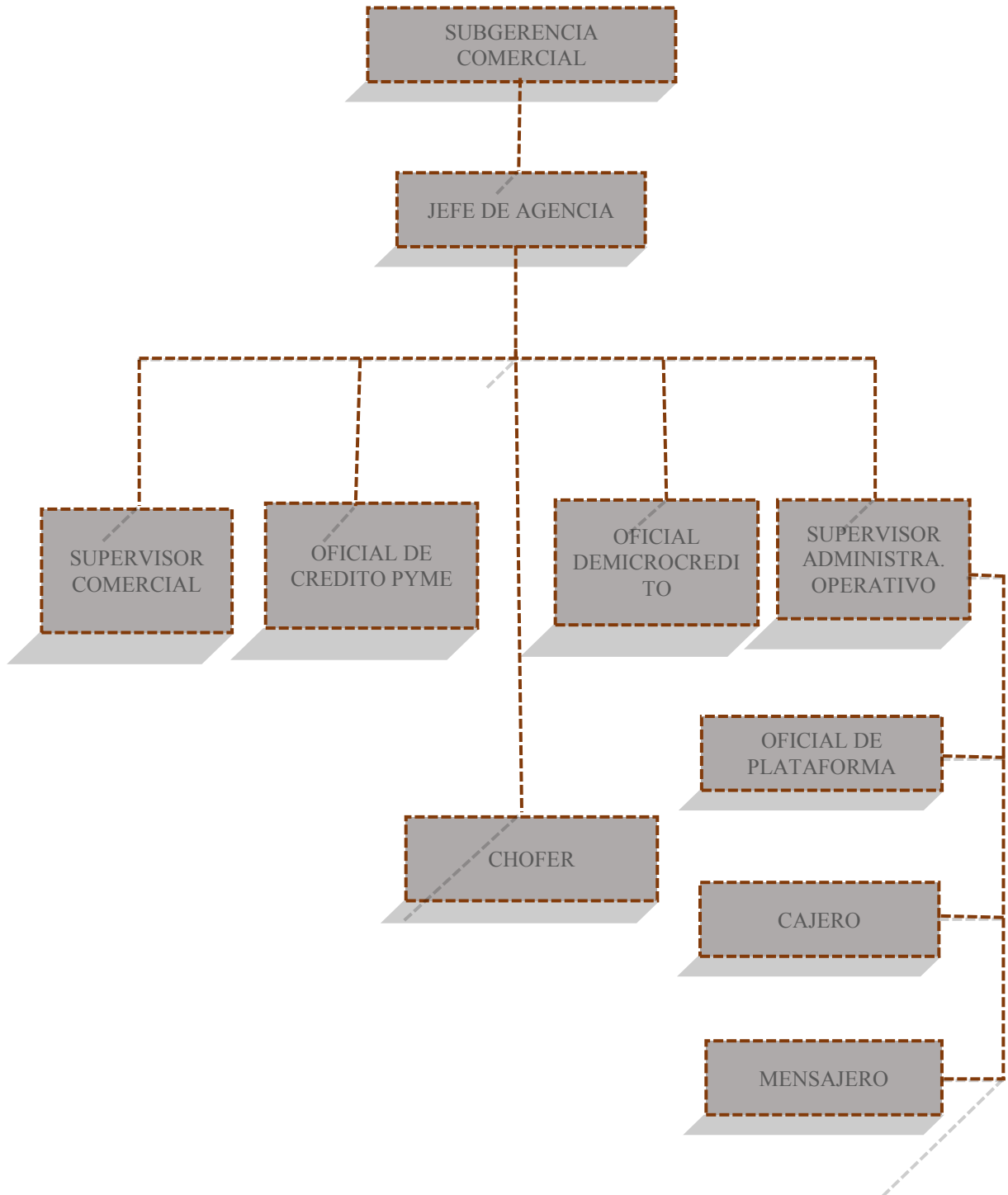
---

**ANEXO 3: Estructura Organizacional de la Regional 4 Diciembre de 2016**



---

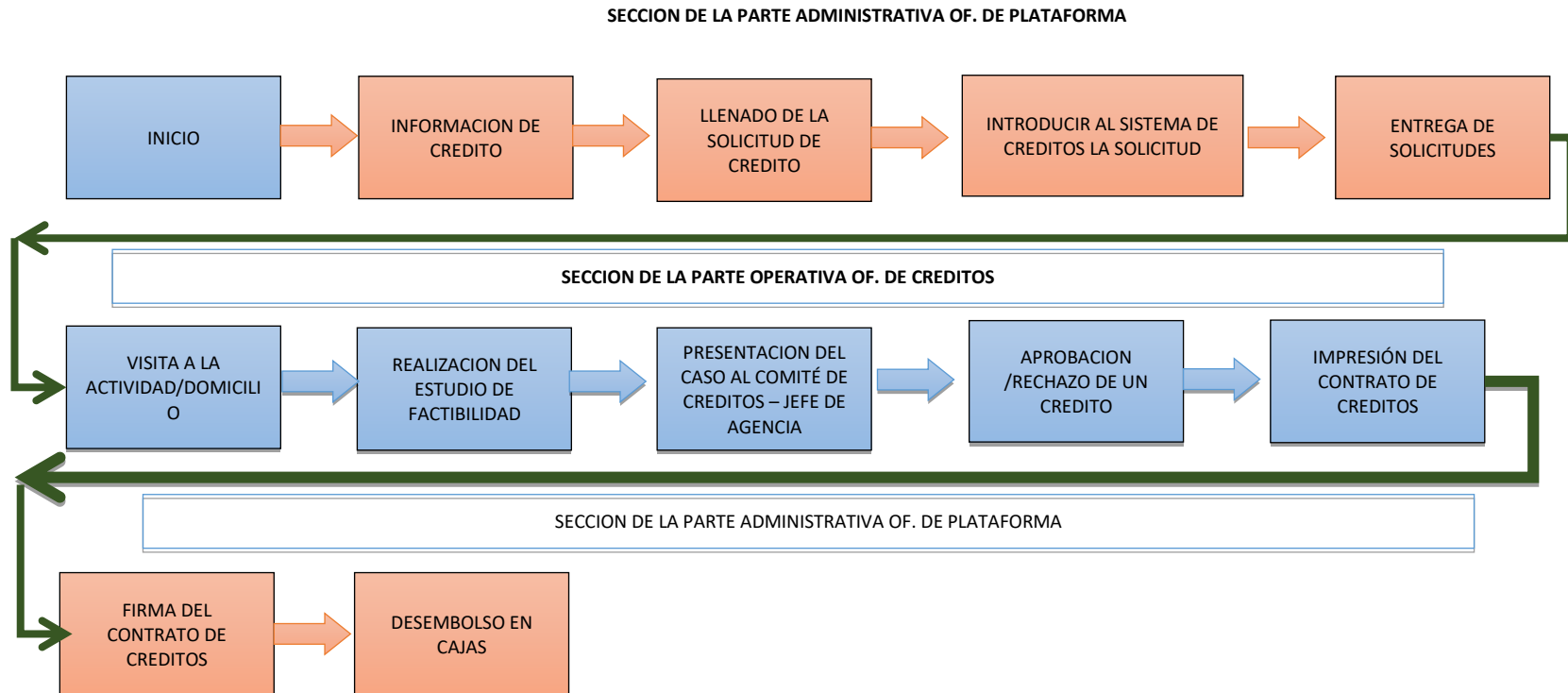
**ANEXO 4: Estructura Organizacional Regional 4 Diciembre de 2016**





## ANEXO 5

### Diagrama para la entrega de un crédito



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por personal de Banco



**ANEXO 7:**

**VARIACION DE CLIENTES**

**CARTERA DE CLIENTES REGIONAL EL ALTO A DICIEMBRE 2015**

AGENCIAS	CLIENTES											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic.
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>221</b>	<b>-113</b>	<b>-8</b>	<b>196</b>	<b>82</b>	<b>-93</b>	<b>241</b>	<b>-137</b>	<b>-242</b>	<b>-127</b>	<b>-73</b>	<b>-44</b>
<b>SUBGERENCIA - CARMEN MALDONADO</b>												
CEJA	-25	-17	6	13	-15	-7	-2	-23	-8	-12	-10	-6
DESAGUADERO	-39	2	-18	14	-5	-6	11	-15	13	5	10	10
VENTILLA	6	14	16	15	13	-11	3	-22	-2	1	-2	1
SANTIAGO	-1	18	7	3	17	9	16	18	-6	14	-6	-8
VILLA ESPERANZA	-36	-25	-13	21	-19	-19	12	-5	-19	9	2	0
BALLIVIAN	-11	-20	-42	15	-52	-29	16	-44	-56	-37	-15	-11
LIBERTAD	-45	-24	-3	-20	-5	-11	-17	-23	-47	-7	-8	2
<b>TOTAL SUBGERENCIA</b>	<b>-151</b>	<b>-52</b>	<b>-47</b>	<b>61</b>	<b>-66</b>	<b>-74</b>	<b>39</b>	<b>-78</b>	<b>-153</b>	<b>-19</b>	<b>-34</b>	<b>-12</b>
<b>SUBGERENCIA - CARLOS ICHUTA</b>												
16 DE JULIO	-61	-13	-8	-3	-18	2	-1	3	-45	-5	9	-2
SENKATA	6	-48	-26	3	0	-24	-12	-55	-58	-69	-34	-21
VIACHA	0	5	-4	11	4	5	45	18	0	6	0	6
COPACABANA	3	-10	-5	0	11	-3	3	4	11	20	-2	-1
VILLA DOLORES	24	13	30	16	19	17	15	25	4	11	4	12
PAJAJE	-21	-25	-12	-14	-9	-5	4	506	4	511	0	19
ROMERO PAMPA	-15	8	-7	-14	4	-11	9	9	9	1	4	2
<b>TOTAL SUBGERENCIA</b>	<b>-64</b>	<b>-70</b>	<b>-37</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>-8</b>	<b>57</b>	<b>3</b>	<b>-79</b>	<b>-17</b>	<b>-20</b>	<b>-2</b>
<b>SUBGERENCIA - REMBERTO MENDIETA</b>												
PACAJES	-39	2	14	26	21	26	-2	-32	-6	-28	-1	-8
RIO SECO	-16	-11	-11	6	23	-22	-14	-37	-23	-57	-23	-21
VILLA ADELA	-22	-26	-27	-16	-5	-41	6	-49	-48	-43	-21	-13
TERMINAL	-3	7	-5	0	6	3	23	-17	-5	-21	-10	-8
12 DE OCTUBRE	-16	-15	-14	-5	10	-6	26	11	9	6	9	3
VILLA YUNGYUO	4	-9	-22	4	4	9	24	17	22	2	2	1
ACHACACHI	0	-10	-2	2	15	0	26	16	18	9	13	10
<b>TOTAL SUBGERENCIA</b>	<b>-81</b>	<b>-67</b>	<b>-89</b>	<b>18</b>	<b>83</b>	<b>-34</b>	<b>63</b>	<b>-97</b>	<b>-35</b>	<b>-133</b>	<b>-28</b>	<b>-36</b>
<b>SUBGERENCIA - YAMEL BALCAZAR</b>												
SATELITE	-14	-15	0	-28	-4	-3	0	-10	0	-15	-10	-4
HUAYNA POTOSI	29	20	30	41	28	24	33	28	34	29	21	20
13 DE JULIO	13	16	39	16	16	-1	-16	-16	-16	-16	-16	-16
PANAMERICANA	6	12	8	-12	-27	-17	-14	-13	-38	-14	-10	-18
ACHOCALLA	-5	-1	10	15	-9	-8	15	13	-6	17	2	1
21 DE OCTUBRE	14	40	50	41	33	8	11	2	9	12	8	7
PATACAMAYA	30	7	28	17	38	30	39	24	62	32	17	15
<b>TOTAL SUBGERENCIA</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>165</b>	<b>90</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>82</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

**REGIONAL EL ALTO**

**NUMERO DE CLIENTES POR AGENCIA 2016**

CODIGO	AGENCIAS	CLIENTES												
		Dic.15	Ene.16	Feb.16	Mar.16	Abr.16	May.16	Jun.16	Jul.16	Ago.16	Sept.16	Oct.16	Nov.16	Dic.16
	<b>Regional El Alto</b>	<b>65.939</b>	<b>65.948</b>	<b>65.986</b>	<b>66.124</b>	<b>66.309</b>	<b>66.533</b>	<b>66.690</b>	<b>66.932</b>	<b>67.050</b>	<b>66.996</b>	<b>67.146</b>	<b>67.235</b>	<b>67.316</b>
2411	Patacamaya	2.178	2.208	2.215	2.243	2.260	2.298	2.328	2.367	2.391	2.453	2.485	2.490	2.501
2511	Achacachi	1.611	1.611	1.601	1.610	1.615	1.614	1.617	1.618	1.643	1.669	1.669	1.672	1.680
2611	La Ceja	2.888	2.863	2.870	2.871	2.873	2.876	2.880	2.881	2.886	2.889	2.895	2.894	2.898
2612	16 de Julio	5.048	5.048	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052
2613	Pacaje	4.386	4.390	4.391	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402	4.402
2614	Rio Seco	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956	4.956
2615	Senkata	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812	4.812
2616	Viacha	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692	2.692
2617	Satelite	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801	1.801
2618	Ballivian	3.985	3.974	3.974	3.975	3.977	3.979	3.980	3.984	3.986	3.987	3.988	3.990	3.990
2619	Villa Adela	2.787	2.765	2.739	2.712	2.700	2.709	2.711	2.711	2.714	2.716	2.715	2.718	2.722
2620	Terminal	1.783	1.780	1.787	1.782	1.782	1.788	1.791	1.814	1.797	1.801	1.804	1.810	1.810
2621	Desaguadero	2.279	2.240	2.242	2.224	2.230	2.233	2.234	2.236	2.248	2.253	2.263	2.273	2.282
2622	12 de Octubre	1.368	1.352	1.337	1.323	1.318	1.328	1.322	1.348	1.359	1.368	1.374	1.374	1.374
2623	Nuevos Horizontes	2.114	2.129	2.142	2.181	2.197	2.189	2.178	2.176	2.167	2.131	2.134	2.138	2.143
2624	Panamericana	2.610	2.616	2.628	2.636	2.624	2.626	2.626	2.628	2.631	2.633	2.635	2.638	2.639
2625	Villa Esperanza	2.856	2.856	2.858	2.861	2.862	2.867	2.866	2.867	2.869	2.871	2.871	2.873	2.873
2626	Libertad	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980	1.980
2627	Yunguyo	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813	1.813
2628	Romero Pampa	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246	1.246
2631	Copacabana	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247	1.247
2632	Achocalla	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027	2.027
2633	Santiago	987	986	1.004	1.011	1.014	1.031	1.040	1.056	1.074	1.068	1.082	1.082	1.082
2634	Villa Dolores	694	718	731	761	777	796	813	828	853	857	868	868	868
2635	21 de Octubre	1.524	1.538	1.578	1.628	1.669	1.702	1.710	1.721	1.723	1.732	1.744	1.744	1.744
2636	Huayna Potosi	57	86	106	136	177	205	229	262	290	324	353	353	353


**REGIONAL EL ALTO**

**CARTERA POR AGENCIA 2016**

AGENCIAS	Dic. 15	CARTERA											
		Ene.16	Feb.16	Mar.16	Abr.16	May.16	Jun.16	Jul.16	Ago.16	Sept.16	Oct.16	Nov.16	Dic.16
<b>Regional El Alto</b>	<b>292.478.301</b>	<b>292.985.209</b>	<b>294.933.040</b>	<b>297.042.619</b>	<b>296.530.212</b>	<b>297.904.168</b>	<b>300.548.862</b>	<b>301.615.748</b>	<b>304.287.577</b>	<b>306.301.930</b>	<b>311.691.194</b>	<b>313.951.036</b>	
Patacamaya	8.314.525	8.311.100	8.400.789	8.406.151	8.503.837	8.727.617	8.861.891	8.920.852	9.022.224	9.211.603	9.271.450	9.271.901	
Achacachi	19.397.877	19.397.409	19.385.976	19.376.522	19.610.311	19.593.482	19.643.192	19.140.636	19.044.050	18.821.284	18.693.300	18.634.530	
La Ceja	19.397.877	19.397.409	19.385.976	19.376.522	19.610.311	19.593.482	19.643.192	19.140.636	19.044.050	18.821.284	18.693.300	18.634.530	
16 de Julio	27.431.209	27.431.616	27.649.086	27.965.944	27.774.484	27.765.054	27.948.768	27.763.458	27.924.320	28.045.078	28.084.217	28.484.320	
Pacajes	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	
Rio Seco	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	
Senkata	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	19.999.539	
Viacha	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	8.314.525	
Satelite	8.095.678	8.123.184	8.236.613	8.361.428	8.298.578	8.320.349	8.393.364	8.371.321	8.620.442	8.681.760	8.596.293	8.999.346	
Ballivian	17.587.762	17.709.895	17.666.744	17.665.288	17.603.040	17.598.227	17.592.849	17.366.114	17.214.618	17.041.453	17.000.524	17.100.626	
Villa Adela	17.587.762	17.709.895	17.666.744	17.665.288	17.603.040	17.598.227	17.592.849	17.366.114	17.214.618	17.041.453	17.000.524	17.100.626	
Desaguadero	17.587.762	17.709.895	17.666.744	17.665.288	17.603.040</								

## ANEXO 8: Formularios de Evaluaciones de Capacidad de Pago - Empresarios

Formcred07

		Nº DE CRÉDITO: _____ TIPO DE CAMBIO: _____																																																					
<b>DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y RESOLUCIÓN PARA EMPRESARIOS</b>																																																							
<b>Bs./\$us.</b>																																																							
<b>I. DATOS DE LA ACTIVIDAD Y ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO</b>																																																							
Actividad del cliente: _____		CAEDEC: _____																																																					
Tiempo que la actividad permanece en el mismo lugar: _____																																																							
<b>VENTAS</b>			La actividad tiene estacionalidad marcada: Si ( ) No ( )																																																				
Días/Semanas/Quincenas/Meses	Mínimo	Máximo	El mes analizado es: Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )																																																				
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estacionalidad</th> <th colspan="2">Estacionalidad</th> </tr> <tr> <th>Meses</th> <th>Monto</th> <th>Meses</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td></td> <td>Julio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td></td> <td>Agosto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td></td> <td>Septiembre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Abril</td> <td></td> <td>Octubre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mayo</td> <td></td> <td>Noviembre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Junio</td> <td></td> <td>Diciembre</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Promedio</b></td> </tr> </tbody> </table>	Estacionalidad		Estacionalidad		Meses	Monto	Meses	Monto	Enero		Julio		Febrero		Agosto		Marzo		Septiembre		Abril		Octubre		Mayo		Noviembre		Junio		Diciembre				<b>Promedio</b>																	
Estacionalidad		Estacionalidad																																																					
Meses	Monto	Meses	Monto																																																				
Enero		Julio																																																					
Febrero		Agosto																																																					
Marzo		Septiembre																																																					
Abril		Octubre																																																					
Mayo		Noviembre																																																					
Junio		Diciembre																																																					
		<b>Promedio</b>																																																					
PROMEDIO VENTAS: _____			<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b> $((\text{ventas}-\text{compras})/\text{ventas}) * 100$ $((A-B)/A) * 100$ %																																																				
<b>PRINCIPALES PRODUCTOS</b>	Cantidad	Unidad de medida	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">COMPRAS</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">VENTAS</th> </tr> <tr> <th style="width: 50%;">Costo unitario</th> <th style="width: 50%;">Costo total</th> <th style="width: 50%;">Precio unitario</th> <th style="width: 50%;">Precio total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <b>TOTALES</b> </td> <td style="text-align: center;"> <b>B →</b> </td> <td style="text-align: center;"> <b>A →</b> </td> </tr> </tbody> </table>	COMPRAS		VENTAS		Costo unitario	Costo total	Precio unitario	Precio total																																									<b>TOTALES</b>		<b>B →</b>	<b>A →</b>
COMPRAS		VENTAS																																																					
Costo unitario	Costo total	Precio unitario	Precio total																																																				
<b>TOTALES</b>		<b>B →</b>	<b>A →</b>																																																				
<b>MANO DE OBRA QUE SE UTILIZA AL MES</b> Descripción de los cargos	Nº de personas	Sueldo a destajo	Sueldo mensual																																																				
<b>TOTALES</b>			Unidades Producidas																																																				
			Total																																																				



**VI. INFORMACIÓN FINANCIERA**

BALANCE GENERAL AL: / / (para clientes con endeudamiento directo y contingente &gt; a Bs. 35.000 en Banco FIE S.A., incluyendo el crédito que solicita)

Efectivo		Cuentas por pagar a proveedores	
Cuentas de ahorro DPP's		Anticipos	
Cuentas por cobrar		Préstamos con entidades financieras	
Inventario	(13)	Otras cuentas por pagar	
Otros activos corrientes		TOTAL PASIVO CORRIENTE	(6)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(1)	Obligaciones a más de doce meses	(7)
Activo fijo		Otros pasivos a Largo Plazo	(7)
Otros activos no corrientes		TOTAL PASIVO ACT. PRINCIPAL (6+7)	(8)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	(2)	Pasivo de actividades secundarias	(9)
TOT. ACTIVO ACT. PRINCIPAL (1+2)	(3)	Pasivo que no es del negocio	(9)
Inmuebles	(4)	TOTAL PASIVOS DEL CLIENTE(8+9)	(10)
Bienes del hogar	(4)	PATRIMONIO ACT. PRINCIPAL(3-8)	(11)
Otros activos	(4)	PATRIMONIO DEL CLIENTE (5-10)	(12)
Otros activos (activ. Secundaria 1)	(4)	Breve descripción Actividades Secundarias y CAEDEC	
Otros activos (activ. Secundaria 2)	(4)	Actividad Secundaria 1:	
Otros activos (activ. Secundaria 3)	(4)	Actividad Secundaria 2:	
TOTAL ACTIVO DEL CLIENTE (3+4)	(5)	Actividad Secundaria 3:	

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO (para clientes con endeudamiento directo y contingente &gt; a Bs. 35.000 en Banco FIE S.A., incluyendo el crédito que solicita)

**a) De la actividad principal****LIQUIDEZ:**

ÍNDICE DE LIQUIDEZ (Activo corriente/Pasivo corriente) (1/6) \_\_\_\_\_  
 PRUEBA ÁCIDA ((Activo corriente - Inventario)/Pasivo corriente) ((1-13)/6) \_\_\_\_\_

**SOLVENCIA:**

ENDEUDAMIENTO DEL NEGOCIO (Pasivo del negocio/Activo del negocio) (8/3\*100) \_\_\_\_\_ %  
 PROPIEDAD DEL NEGOCIO (Patrimonio del negocio/Activo del negocio) (11/3\*100) \_\_\_\_\_ %  
 100%

(expresada en el periodo que está el estado de resultados) **RENTABILIDAD:**

RETORNO SOBRE ACTIVO (Margen operativo/3)\*100 \_\_\_\_\_ %  
 RETORNO SOBRE PATRIMONIO ((Margen operativo/11)\*100) \_\_\_\_\_ %

**ACTIVIDAD:**

ROTACIÓN DE INVENTARIOS (Inventario/Costo de ventas)\*30 \_\_\_\_\_ días  
 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (Cuentas por cobrar/Ventas)\*30 \_\_\_\_\_ días

**b) Otros indicadores**

ENDEUDAMIENTO DEL CLIENTE (Pasivo del cliente/Activo del cliente) (10/5\*100) \_\_\_\_\_ %  
 ENDEUDAMIENTO CON EL CRÉDITO SOLICITADO ((10+crédito que solicita)/(5+inversión con el crédito)) \_\_\_\_\_ %

Comentarios del Oficial de Créditos sobre la situación económico financiera del prestatario: \_\_\_\_\_

**VII. COMENTARIOS DEL OFICIAL DE CRÉDITOS**¿Ha aplicado el crédito anterior al objeto solicitado? **SI/NO** Comentarios: \_\_\_\_\_

Activos Productivos Bs.: \_\_\_\_\_ Ventas anuales Bs.: \_\_\_\_\_


Comentarios sobre los activos productivos y ventas: \_\_\_\_\_

Otros comentarios: \_\_\_\_\_



## Formularios de Evaluaciones de Capacidad de Pago – Ingresos Fijos

Formcred08

		N° DE CRÉDITO: _____ TIPO DE CAMBIO: _____		
DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y RESOLUCIÓN - INGRESOS FIJOS				Bs./\$us.
I. DATOS DE LA ACTIVIDAD Y ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO				
Cargo del deudor: _____		CAEDEC: _____		
Empresa en la que trabaja: _____		Tiempo que trabaja en la empresa: _____		
OTROS INGRESOS: Concepto/Frecuencia		Descripción del respaldo		Monto
		Total otros ingresos:		
GASTOS FAMILIARES-MES:			N° de personas que dependen del ingresos familiar: _____ Edad de los hijos: _____	
Concepto:	Monto		Observaciones: _____	
Alimentación _____				
Energía Eléctrica _____				
Agua _____				
Teléfono _____				
Impuestos _____				
Alquileres _____				
Educación _____				
Transporte _____				
Salud _____				
Empleada _____				
Diversión _____				
Vestimenta _____				
Otros _____				
Total gastos familiares:				
II. PASIVO DIRECTO				
Acreedor	Destino	Periodo de cuota	Cuota (Cap. + Int.)	Saldo
Total Pasivo Directo				
III. PASIVO INDIRECTO				
Acreedor	Destino	Periodo de cuota	Cuota (Cap. + Int.)	Saldo
Total Pasivo Indirecto				
IV. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO		V. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
PERIODO: MENSUAL		APORTE PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
Sueldo líquido del solicitante _____		Vivienda _____		
+ Otros ingresos _____		Bienes del hogar _____		
TOTAL INGRESOS _____		Otros activos _____		
- Gastos familiares _____		Libre disponibilidad _____		
- Otros gastos _____		Pasivos del cliente _____	C	
RESULTADO NETO _____		TOTALES	D:	E:
- Amort. de otras deudas directas _____		Índice de endeudamiento	E/F*100 →	F:
SALDO DISPONIBLE _____		C/D*100 →	%	%
-Amortización del préstamo que solicita (capital + intereses) _____		VI. CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE SERVICIO DE DEUDA SOBRE EL TOTAL DEL INGRESO LÍQUIDO COMO DEPENDIENTE		
MARGEN DE AHORRO _____		Monto máximo por servicio de deuda: _____		
		Monto por servicio de deuda: _____		
		% respecto al líquido: _____		



**VII. COMENTARIOS DEL OFICIAL DE CRÉDITOS**

Ha aplicado el crédito anterior al objeto solicitado? **SI/NO** Comentarios \_\_\_\_\_

Otros comentarios:

**VIII. RESOLUCIÓN DE CRÉDITOS**

Apellidos y Nombres	Dirección y Zona

GARANTÍAS	<b>GARANTÍA PRENDARIA:</b>		
	Son los bienes (mercadería, maquinaria, bienes del hogar) descritos en la Declaración Patrimonial Jurada <b>SI/NO</b>		
	<b>GARANTÍA PERSONAL:</b> Registrar apellidos y nombres		Dirección y Zona
	P/S		
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	<b>GARANTÍA HIPOTECARIA:</b>		
	Apellidos y nombres de los dueños de la garantía: _____		
<b>SI ES INMUEBLE:</b> Descripción del bien: Terreno: <input type="checkbox"/> Casa: <input type="checkbox"/> Propiedad horizontal: <input type="checkbox"/> Ubicación del bien: _____ Matrícula/Partida: _____ V.N.R.: _____ Fecha Avalúo: ____/____/____			
<b>SI ES VEHÍCULO:</b> Tipo: _____ Marca: _____ Modelo: _____ RUA: _____ Placa N°: _____ V.N.R.: _____ Fecha Avalúo: ____/____/____			
<b>DEPÓSITO A PLAZO FIJO (DPF)</b>			
Apellidos y nombres de los titulares del DPF: _____			
Entidad emisora del DPF: _____ N° de DPF: _____ Monto Bs. / \$us. _____			

**DATOS DEL CRÉDITO:**

Fuente de financiamiento: \_\_\_\_\_ Forma de pago: Mensual / Otro: \_\_\_\_\_

Monto: Bs./\$us.: \_\_\_\_\_ Tasa de interés fija: \_\_\_\_\_ % / Tasa de interés variable: Tasa fija \_\_\_\_\_ %; Periodo: \_\_\_\_\_

Plazo: \_\_\_\_\_ Gracia: \_\_\_\_\_ Tasa base \_\_\_\_\_ %+ TRe

Destino del crédito: \_\_\_\_\_

Deja documentos originales en custodia: **SI / NO** Fecha del primer pago: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_


	Excepción	Justificativo	Autorizado por (Apellido, nombre y firma)

**APROBACIÓN DEL CRÉDITO**

_____ JEFE DE AGENCIA	_____ SUBGERENTE REGIONAL	_____ GERENTE REGIONAL	_____ SUBGERENTE NAL. CRED.	_____ GERENTE NAL. COMERCIAL
--------------------------	------------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------------------

## Solicitud de Crédito para Empresarios

Formcred01

	N° DE CRÉDITO: _____ N° DE CLIENTE: _____ OFICIAL DE CRÉDITOS: _____ FECHA DE INGRESO AL SISTEMA: ____ / ____ / ____	USO BANCO FIE S.A.
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO PARA EMPRESARIOS</b>		
<b>I. DATOS DE (LOS) SOLICITANTE (S)</b>		
DEUDOR	Apellidos y nombres: _____ C.I.: _____ Fecha de nacimiento: ____ / ____ / ____ Estado Civil: _____ Último nivel de instrucción alcanzado: _____ Dirección de la casa donde vive: Calle /Avenida: _____ N°: _____ Zona: _____ UV: _____ Manzana: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ La casa donde vive es: Propia: <input type="checkbox"/> En alquiler: <input type="checkbox"/> En anticrético: <input type="checkbox"/> Otra: _____	
CODEUDOR	Apellidos y nombres: _____ C.I.: _____ Fecha de nacimiento: ____ / ____ / ____ Estado Civil: _____ Último nivel de instrucción alcanzado: _____ Dirección de la casa donde vive: Calle /Avenida: (1) _____ N°: _____ Zona: _____ UV: _____ Manzana: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ La casa donde vive es: Propia: <input type="checkbox"/> En alquiler: <input type="checkbox"/> En anticrético: <input type="checkbox"/> Otra: _____ Actividad: (2) _____	
<b>II. DATOS DE LA UNIDAD FAMILIAR</b>		
Número de personas que dependen del ingreso familiar: _____		
<b>III. DATOS DE LA ACTIVIDAD</b>		
Actividad que realiza: _____ N° de NIT: _____ Horario y días de atención: _____ ¿Hace cuánto tiempo empezó con esta actividad? _____ ¿Su actividad la realiza en el lugar donde vive? <b>SI/NO</b> Nombre del negocio: _____ Dirección del lugar donde realiza su actividad: Calle/Avenida: _____ N°: _____ Zona: _____ UV: _____ Manzana: _____ Teléfono: _____ El lugar donde realiza su actividad es: Propio: <input type="checkbox"/> En alquiler: <input type="checkbox"/> En anticrético: <input type="checkbox"/> Otro: _____ Realiza la actividad en: Tienda o almacén: <input type="checkbox"/> Calle: <input type="checkbox"/> Puesto en el mercado o tambo: <input type="checkbox"/> Otro: _____		
<b>IV. DATOS DEL CRÉDITO QUE SOLICITA</b>		
¿Qué monto solicita en préstamo? Bs. _____ \$us. _____ ¿Qué monto solicita en línea de crédito? Bs. _____ \$us. _____ ¿Cada cuanto tiempo puede pagar sus cuotas? Semanal: <input type="checkbox"/> Quincenal: <input type="checkbox"/> Mensual: <input type="checkbox"/> Otro: _____ ¿Cuánto puede pagar en cada cuota? Bs. _____ \$us. _____ ¿Cuál es el plazo total que solicita para pagar el crédito? _____ ¿Qué hará con el crédito? _____		
<b>V. REFERENCIAS</b> Escriba el nombre, apellido, teléfono y dirección de dos personas que puedan dar referencias de usted.		
Apellidos y nombres	Dirección	Teléfonos
<b>VI. ¿CÓMO SE ENTERÓ DE BANCO FIE S.A.?</b>		

(1) Si el codeudor vive en la misma casa que el deudor, colocar "misma dirección" y no llenar los espacios restantes.  
 (2) En caso de que el codeudor tenga una actividad distinta a la del deudor, éste deberá llenar el formulario Anexo-Croquis.

**VII. CROQUIS DEL DOMICILIO Y NEGOCIO O TALLER**

Dibujar un croquis de la ubicación de su domicilio y negocio o taller, describiendo calles longitudinales y transversales y la numeración, incluir cualquier referencia permanente con las letras y número de transporte público que estén próximos. Si el espacio no es suficiente, dibújelo en otra hoja.

**DOMICILIO**

**NEGOCIO O TALLER**

Autorizo(amos) expresamente a BANCO FIE S.A. a investigar todos los antecedentes personales, comerciales y/o financieros necesarios a través de cualquier medio físico, electrónico, magnético, informático u otros, sea en archivos o banco de datos públicos o privados, a través de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASF), Búros de Información Crediticia u otros, para fines de la presente solicitud y mis (nuestras) operaciones activas o pasivas en BANCO FIE S.A. Asimismo, autorizo(amos) a compartir esta información con otras Instituciones Financieras sujetas o no a la Ley de Bancos y Entidades Financieras o Búros de Información Crediticia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FECHA DE LA SOLICITUD

COMENTARIOS DEL OFICIAL DE PLATAFORMA (Opcional)

**VERIFICACIÓN DOMICILIARIA Y/O LABORAL**

USO BANCO FIE S.A.

\_\_\_\_\_  
OFICIAL DE CRÉDITOS

\_\_\_\_\_  
SUP. COM. DE AGENCIA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE AGENCIA

\_\_\_\_\_  
SUBGERENTE REGIONAL

\_\_\_\_\_  
GERENTE REGIONAL

## Solicitud de Crédito para Ingresos Fijos

Formcred03



N° DE CRÉDITO: \_\_\_\_\_  
 N° DE CLIENTE: \_\_\_\_\_  
 OFICIAL DE CRÉDITOS: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE INGRESO AL SISTEMA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

USO BANCO FIE S.A.

### SOLICITUD DE CRÉDITO PARA PERSONAS CON INGRESOS FIJOS

#### I. DATOS DE (LOS) SOLICITANTE(S)

<b>DEUDOR</b>	Apellidos y nombres: _____ CI: _____ Fecha de nacimiento: ____ / ____ / ____ Estado civil: _____ Último nivel de instrucción alcanzado: _____ Dirección de la casa donde vive: Calle /Avenida: _____ N°: _____ Zona: _____ UV: _____ Manzana: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ La casa donde vive es: Propia: <input type="checkbox"/> En alquiler: <input type="checkbox"/> En anticrético: <input type="checkbox"/> Otra: _____
<b>CODEUDOR</b>	Apellidos y nombres: _____ CI: _____ Fecha de nacimiento: ____ / ____ / ____ Estado civil: _____ Último nivel de instrucción alcanzado: _____ Dirección de la casa donde vive: Calle /Avenida: (1) _____ N°: _____ Zona: _____ UV: _____ Manzana: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ La casa donde vive es: Propia: <input type="checkbox"/> En alquiler: <input type="checkbox"/> En anticrético: <input type="checkbox"/> Otra: _____ Actividad: (2) _____

#### II. DATOS DE LA UNIDAD FAMILIAR

Número de personas que dependen del ingreso familiar: \_\_\_\_\_

#### III. DATOS DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA(N) Y CARGO(S)

	DEUDOR	CODEUDOR(3)
Nombre de la empresa donde trabaja:	_____	_____
Actividad de la empresa:	_____	_____
Cargo que ocupa actualmente:	_____	_____
Antigüedad en la empresa:	_____	_____
Antigüedad en el cargo:	_____	_____
Horario y días de trabajo:	_____	_____
Tipo de contrato de trabajo:	_____	_____

Dirección de la empresa donde trabaja el deudor : Calle /Avenida: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_  
 Zona: \_\_\_\_\_ UV: \_\_\_\_\_ Manzana: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

#### IV. DATOS DEL CRÉDITO QUE SOLICITA

¿Qué monto solicita en préstamo? Bs \_\_\_\_\_ \$US \_\_\_\_\_  
 ¿Cuanto puede pagar en cada cuota? Bs \_\_\_\_\_ \$US \_\_\_\_\_  
 ¿Cada cuánto tiempo puede pagar sus cuotas? Mensual  Otro: \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es el plazo total que solicita para pagar el crédito? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué hará con el crédito? \_\_\_\_\_

#### V. REFERENCIAS Escriba el nombre, apellido, dirección y teléfono de dos personas que puedan dar referencias de usted.

Apellidos y nombres	Dirección	Teléfonos

#### VI. ¿CÓMO SE ENTERÓ DE BANCO FIE S.A.?


(1) Si el codeudor vive en la misma casa que el deudor colocar "misma dirección" y no llenar los espacios restantes.  
 (2) En caso de que el codeudor tenga una actividad distinta a la del deudor, éste deberá llenar el formulario Anexo-Croquis.  
 (3) Es obligatorio el llenado de esta columna, sólo cuando los ingresos del codeudor también provienen de un ingreso fijo.

**VII. CROQUIS DEL DOMICILIO Y EMPRESA DONDE TRABAJA**

Dibujar un croquis de la ubicación de su domicilio y empresa donde trabaja, describiendo calles longitudinales y transversales y la numeración, incluir cualquier referencia permanente como las letras y números de transporte público que estén próximos. Si el espacio no es suficiente, dibújelo en otra hoja.

**DOMICILIO**

**EMPRESA DONDE TRABAJA**

Autorizo(amos) expresamente a BANCO FIE S.A. a investigar todos los antecedentes personales, comerciales y/o financieros necesarios a través de cualquier medio físico, electrónico, magnético, informático u otros, sea en archivos o banco de datos públicos o privados, a través de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Buró de Información Crediticia u otros, para fines de la presente solicitud y mis (nuestras) operaciones activas o pasivas en BANCO FIE S.A.. Asimismo, autorizo(amos) a compartir esta información con otras Instituciones Financieras sujetas o no a la Ley de Bancos y Entidades Financieras o Burós de Información Crediticia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
FECHA DE LA SOLICITUD

COMENTARIOS DEL OFICIAL DE PLATAFORMA (Opcional)

**VERIFICACIÓN DOMICILIARIA Y/O LABORAL**

USO BANCO FIE S.A.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
OFICIAL DE CRÉDITOS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
SUP. COM. DE AGENCIA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
JEFE DE AGENCIA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
SUBGERENTE REGIONAL

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
GERENTE REGIONAL

## Formulario de Solicitud de Représtamo

Formcred04

	N° DE CRÉDITO: _____ N° DE CLIENTE: _____ OFICIAL DE CRÉDITOS: _____ FECHA DE INGRESO AL SISTEMA: ____/____/____	USO BANCO FIE S.A.		
<b>SOLICITUD DE REPRÉSTAMO</b>				
<b>I. DATOS DE (LOS) SOLICITANTE (S)</b>				
Apellidos y nombres deudor: _____				
CI: _____ Teléfono actual: _____ Celular actual: _____				
Apellidos y nombres codeudor: _____				
CI: _____ Teléfono actual: _____ Celular actual: _____				
<b>II. DATOS DEL CRÉDITO QUE SOLICITA</b>				
¿Qué monto solicita en préstamo? Bs. _____ \$us. _____				
¿Cada cuanto tiempo puede pagar sus cuotas? Semanal: <input type="checkbox"/> Quincenal: <input type="checkbox"/> Mensual: <input type="checkbox"/> Otro: _____				
¿Cuánto puede pagar en cada cuota? Bs. _____ \$us. _____				
¿Cuál es el plazo total que solicita para pagar el crédito? _____				
¿Qué hará con el crédito? _____				
¿Cambió la dirección de su domicilio/actividad respecto a la solicitud anterior? <b>SI/NO</b> En caso que su respuesta sea afirmativa, por favor indique su nueva dirección y dibuje el croquis al reverso del formulario.				
Autorizo(amos) expresamente a BANCO FIE S.A. a investigar todos los antecedentes personales, comerciales y/o financieros necesarios a través de cualquier medio físico, electrónico, magnético, informático u otros, sea en archivos o banco de datos públicos o privados, a través de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Burós de Información Crediticia u otros, para fines de la presente solicitud y mis (nuestras) operaciones activas o pasivas en BANCO FIE S.A.. Asimismo, autorizo(amos) a compartir esta información con otras Instituciones Financieras sujetas o no a la Ley de Bancos y Entidades Financieras o Burós de Información Crediticia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras				
_____ FIRMA DEL SOLICITANTE	_____ FIRMA DEL SOLICITANTE	____/____/____ FECHA DE LA SOLICITUD		
<b>VERIFICACIÓN DOMICILIARIA Y/O LABORAL</b>				
USO BANCO FIE S.A.				
	____/____/____ OFICIAL DE CRÉDITOS	____/____/____ SUP. COM. DE AGENCIA	____/____/____ JEFE DE AGENCIA	____/____/____ SUBGERENTE REGIONAL
			____/____/____ GERENTE REGIONAL	

## Formulario Solicitud de Crédito Bajo Línea

Formcred05



Nº DE CRÉDITO: \_\_\_\_\_  
 Nº DE CLIENTE: \_\_\_\_\_  
 LINEA DE CRÉDITO Nº: \_\_\_\_\_  
 OFICIAL DE CRÉDITOS: \_\_\_\_\_

USO BANCO FIE S.A.

### SOLICITUD DE CRÉDITO BAJO LINEA DE CRÉDITO

#### I. DATOS DE (LOS) SOLICITANTE (S)

Apellidos y nombres deudor: \_\_\_\_\_  
 CI: \_\_\_\_\_ Teléfono actual: \_\_\_\_\_ Celular actual: \_\_\_\_\_  
 Apellidos y nombres codeudor: \_\_\_\_\_  
 CI: \_\_\_\_\_ Teléfono actual: \_\_\_\_\_ Celular actual: \_\_\_\_\_

#### II. DATOS DEL CRÉDITO QUE SOLICITA

¿Qué monto solicita en préstamo? Bs. \_\_\_\_\_ \$us. \_\_\_\_\_  
 ¿Cada cuanto tiempo puede pagar sus cuotas? Semanal:  Quincenal:  Mensual:  Otro: \_\_\_\_\_  
 ¿Cuánto puede pagar en cada cuota? Bs. \_\_\_\_\_ \$us. \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es el plazo total que solicita para pagar el crédito? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué hará con el crédito? \_\_\_\_\_

¿Cambió la dirección de su domicilio/actividad respecto a la solicitud anterior? **SI/NO** En caso que su respuesta sea afirmativa, por favor indique su nueva dirección y dibuje el croquis al reverso del formulario.

Autorizo(amos) expresamente a BANCO FIE S.A. a investigar todos los antecedentes personales, comerciales y/o financieros necesarios a través de cualquier medio físico, electrónico, magnético, informático u otros, sea en archivos o banco de datos públicos o privados, a través de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Burós de Información Crediticia u otros, para fines de la presente solicitud y mis (nuestras) operaciones activas o pasivas en BANCO FIE S.A.. Asimismo, autorizo(amos) a compartir esta información con otras Instituciones Financieras sujetas o no a la Ley de Bancos y Entidades Financieras o Burós de Información Crediticia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras.

\_\_\_\_\_ FIRMA DEL SOLICITANTE                      \_\_\_\_\_ FIRMA DEL SOLICITANTE                      \_\_\_\_\_ FECHA DE LA SOLICITUD

#### VERIFICACIÓN DOMICILIARIA Y/O LABORAL


USO BANCO FIE S.A.					
	_____ OFICIAL DE CRÉDITOS	_____ SUP. COM. DE AGENCIA	_____ JEFE DE AGENCIA	_____ SUBGERENTE REGIONAL	_____ GERENTE REGIONAL





## Formulario de determinación de capacidad de pago para empresarios con endeudamiento hasta \$us. 1000.

Formcred07-A


		Nº DE CRÉDITO: _____					
		TIPO DE CAMBIO: _____					
<b>DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y RESOLUCIÓN PARA EMPRESARIOS, CON ENDEUDAMIENTO DIRECTO EN BANCO FIE S.A. HASTA \$US 1.000</b>							
<b>Bs./ \$us.</b>							
<b>I. DATOS DE LA ACTIVIDAD Y ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO</b>							
Actividad del cliente: _____		CAEDEC: _____					
Tiempo que la actividad permanece en el mismo lugar: _____							
PRINCIPALES PRODUCTOS	Cantidad	Unidad de medida	COMPRAS		VENTAS		
			Costo unitario	Costo total	Precio unitario	Precio total	
TOTALES			B →	A →			
PROMEDIO DE VENTAS: _____		Semanal/ Quincenal/ Mensual		<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>		(ventas-compras)/ventas)*100 ((A-B)/A)*100 _____ %	
COMPRAS/MATERIA PRIMA: _____							
<b>GASTOS FAMILIARES: SEMANAL / QUINCENAL / MENSUAL</b>				<b>OTROS GASTOS(ACTIVIDAD): SEMANAL / QUINCENAL / MENSUAL</b>			
Nº de personas que dependen del ingresos familiar: _____				Concepto: _____			
Edad de los hijos: _____				Monto _____			
Concepto:		Monto		Combustible _____		Depósito _____	
Alimentación _____				Energía Eléctrica _____		Agua _____	
Energía Eléctrica _____				Teléfono _____		Impuestos _____	
Agua _____				Alquiler _____		Cuidador _____	
Teléfono _____				Transporte _____		Mantenimiento _____	
Impuestos _____				Otros _____			
Alquileres _____							
Educación _____							
Transporte _____							
Salud _____							
Empleada _____							
Diversión _____							
Vestimenta _____							
Otros _____							
<b>Total gastos familiares:</b> _____				<b>Total otros gastos:</b> _____			
<b>MANO DE OBRA:</b> Cargos y Nº de personas		Monto		<b>OTROS INGRESOS:</b> Concepto		Monto	
<b>Total mano de obra:</b> _____				<b>Total otros ingresos:</b> _____			
<b>II. PASIVO</b>							
Acreeedor	Destino	Periodo de la cuota	Cuota (Cap. + Int.)	Saldo			
<b>Total Pasivo</b>							

III. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO		IV. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO			
PERIODO: SEMANAL / QUINCENAL / MENSUAL			APORTE PROPIO	CRÉDITO	TOTAL
Ventas		Capital de operación			
- Materia prima o costo de ventas		Capital de inversión			
- Mano de obra		Vivienda			
- Otros gastos		Bienes del hogar			
<b>MARGEN OPERATIVO</b>		Otros activos			
+ Otros ingresos		Libre disponibilidad			
- Gastos familiares		Línea de crédito			
<b>RESULTADO NETO</b>		Pasivos del cliente			
- Amortización de otras deudas		<b>TOTALES</b>	D	E	F
<b>SALDO DISPONIBLE</b>		Índice de endeudamiento			
- Amortización del préstamo que solicita (capital + intereses)		C/D*100 →	%	E/F*100 →	%
<b>MARGEN DE AHORRO</b>		<b>V. MONTO DE CUOTA MÁXIMA PARA LÍNEA DE CRÉDITO</b>			
		Cuota máxima: _____			
<b>VI. COMENTARIOS DEL OFICIAL DE CRÉDITOS, SOBRE EL PRESTATARIO</b>					
Ha aplicado el crédito anterior al objeto solicitado? <b>SI/NO</b> Comentarios: _____					
Otros comentarios: _____					
<b>VII. RESOLUCIÓN DE CRÉDITOS</b>					
Apellidos y nombres		Dirección y Zona			
_____		_____			
<b>GARANTÍA PRENDARIA:</b>					
Son los bienes (mercadería, maquinaria, bienes del hogar) descritos en la Declaración Patrimonial Jurada <b>SI/NO</b>					
<b>GARANTÍAS</b>	<b>GARANTÍA PERSONAL:</b> Registrar apellidos y nombres		Dirección y Zona	P/S	
	1.	_____	_____	_____	
	2.	_____	_____	_____	
	3.	_____	_____	_____	
	4.	_____	_____	_____	
<b>DEPÓSITO A PLAZO FIJO (DPF):</b>					
Apellidos y nombres de los titulares del DPF: _____					
Entidad emisora del DPF: _____ N° de DPF: _____ Monto Bs. / \$us.: _____					
<b>SI ES LÍNEA DE CRÉDITO:</b> Monto: Bs. / \$us.: _____ Plazo: _____					
<b>SI NO ES UNA LÍNEA DE CRÉDITO:</b>					
Fuente de financiamiento: _____ Forma de pago: Semanal / Quincenal / Mensual / Otro _____					
Monto: Bs. / \$us. / UFVs: _____ Tasa de interés: _____ %					
Plazo: _____ Gracia: _____					
Capital de inversión: <input type="checkbox"/> Capital de operaciones: <input type="checkbox"/> Vivienda: <input type="checkbox"/> Libre disponibilidad: <input type="checkbox"/> Boleta de garantía: <input type="checkbox"/>					
Capital de inversión para nuevas actividades: <input type="checkbox"/> Capital de operaciones para nuevas actividades: <input type="checkbox"/>					
Destino del crédito: _____					
Deja documentos originales en custodia: <b>SI / NO</b> Fecha del primer pago: ____ / ____ / ____					
<b>Observaciones:</b> _____					
Excepción	Justificativo	Autorizado por (Apellido, nombre y firma)			
_____	_____	_____			
_____	_____	_____			
<b>APROBACIÓN DEL CRÉDITO</b>		_____	_____		
		OFICIAL DE CRÉDITOS	JEFE DE AGENCIA		



## Formulario de Determinación de Costos de Producción / Servicios

Formcred10

		N° DE CRÉDITO: _____ FECHA: ____/____/____		
<b>DETERMINACIÓN DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y/O SERVICIOS</b>			<b>Bs./\$us.</b>	
Producto:		Cantidad:		
Materia prima, insumos, etc.	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total
<b>COSTO TOTAL</b>				
Producto:		Cantidad:		
Materia prima, insumos, etc.	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total
<b>COSTO TOTAL</b>				
Producto:		Cantidad:		
Materia prima, insumos, etc.	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total
<b>COSTO TOTAL</b>				



<b>Inmuebles urbanos:</b>					Valor	Para uso de BANCO FIE S.A.
Calle, número, zona		Libro/Matricula/Partida				
<b>Vehículos:</b>						
Tipo	Marca	Modelo	Placa	RUA		
<b>Otros activos: Descripción</b>						
<b>2) SUBTOTAL</b>						
<b>II. TOTAL ACTIVO (1+2)</b>						
<b>III. PASIVOS</b>						
Indique el nombre y si es banco, fondo financiero privado, cooperativa, mutual, acreedor u otro					Valor	Para uso de BANCO FIE S.A.
<b>III. TOTAL PASIVO</b>						
<b>PATRIMONIO (II - III)</b>						
<p>Declaro que los datos contenidos en la presente manifestación de bienes, son ciertos y fidedignos y evidencia la situación financiera y patrimonial al presente y que los bienes son de mi (nuestra) exclusiva propiedad. Para este propósito autorizo(amos) al BANCO FIE S.A. el embargo de dichos bienes en caso de incumplimiento en el pago del préstamo.</p> <p>Autorizo(amos) expresamente a BANCO FIE S.A. a investigar todos los antecedentes personales, comerciales y/o financieros necesarios a través de cualquier medio físico, electrónico, magnético, informático u otros, sea en archivos o banco de datos públicos o privados, a través de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASF), Buró de Información Crediticia u otros, para fines de la presente solicitud y mis (nuestras) operaciones activas o pasivas en BANCO FIE S.A. Asimismo, autorizo(amos) a compartir esta información con otras Instituciones Financieras sujetas o no a la Ley de Bancos y Entidades Financieras o Buró de Información Crediticia, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos y Entidades Financieras y las disposiciones legales de la Unidad de Investigaciones Financieras</p>						
_____ FIRMA DEL DECLARANTE			_____ FIRMA DEL DECLARANTE			____/____/____ FECHA

**Nota:** Si la declaración es del garante, éste deberá llenar el formulario Anexo Croquis

## Formulario de Declaración Jurada de Deudas

Formcred14-A

	N° DE CRÉDITO: _____	
<b>DECLARACIÓN JURADA DE DEUDAS</b>		
Nosotros / Yo: _____		con C.I. N° _____
y _____		con C.I. N° _____
declaro(amos) en honor a la verdad que actualmente tengo(emos) deudas con la(s) siguiente(s) institución(es), la(s) misma(s) que no me(nos) proporcionan Contrato de Préstamo, Plan de Pagos y/o Recibo de pago de las cuotas:		
DATOS SOLICITADOS	INSTITUCIÓN 1	INSTITUCIÓN 2
Nombre de la Institución (no regulada)		
Monto original del crédito Bs./\$us.		
Saldo a capital Bs./\$us.		
Cuota Bs./\$us.		
Frecuencia o forma de pago		
Fecha de pago		
Plazo		
Opcional: Nombre del Asesor o Jefe de Grupo		
Teléfono y/o celular		
Dirección		
Autorizo(amos) en forma expresa a <b>BANCO FIE S.A.</b> a solicitar información sobre mis antecedentes crediticios y otras cuentas por pagar de carácter económico, financiero y comercial registrados en los BIC y la CIRC de la ASFI y/o cualquier otro buró de información crediticia, mientras dure mi relación contractual con la entidad. Asimismo, autorizo a incorporar los datos crediticios y otras cuentas por pagar de carácter económico, financiero y comercial derivados de la relación con <b>BANCO FIE S.A.</b> en la(s) base(s) de datos de propiedad de los Burós de Información Crediticia que cuenten con la licencia de funcionamiento del Organismo de Supervisión y en la CIRC de la ASFI. Declaro conforme al Art. 319 del Código de Procedimiento Civil, en forma expresa sin presión o vicio alguno del consentimiento, que la información contenida en la presente es cierta y fidedigna a fin de que surta todos los efectos provenientes del Art. 426 del Código de Procedimiento Civil.		
_____	_____	_____
FIRMA DEL DECLARANTE	FIRMA DEL DECLARANTE	FECHA DE LA DECLARACIÓN

**Nota:** Los espacios no utilizados en la declaración deberán ser inhabilitados mediante rayas transversales.

---

## Formulario de Declaración Jurada de Estado Civil

Formcred14B



Nº DE CRÉDITO: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN JURADA DE ESTADO CIVIL

Yo, ..... con CI/RUN ..... declaro en honor a la verdad, que actualmente mi Estado Civil es: (marcar con una "X")

Soltero:       Divorciado:       Viudo:       Separado:       Casado:       Concubinado:

¿Hace cuánto? \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto? \_\_\_\_\_

En caso de ser casado o concubinado, el motivo por el cual mi esposo(a) o concubino(a) no firma el contrato es:

No cuenta con documento de Identidad:

Se encuentra de viaje:

Otros: \_\_\_\_\_

Declaro conforme al Art. 319 del Código de Procedimiento Civil, en forma expresa sin presión o vicio alguno del consentimiento, que la información contenida en la presente es cierta y fidedigna a fin de que surta todos los efectos provenientes del Art. 426 del Código de Procedimiento Civil.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DECLARANTE

\_\_\_\_\_  
FECHA DE LA DECLARACIÓN







## Índice de Contenido de la Carpeta

Formcred16



### ÍNDICE DE CONTENIDO DE CARPETA

NOMBRE DEL CLIENTE:

DOCUMENTO	VERIFICACIÓN	
	SI	NO
<b>LADO IZQUIERDO (Orden de arriba hacia abajo):</b>		
FOTOCOPIA DEL(LOS) DOCUMENTO(S) DE IDENTIDAD, PRESTATARIO Y/O CÓNYUGE (REPRESENTANTE LEGAL, OTROS)		
CONSULTA A LA CENTRAL DE RIESGOS DE LA ASFI Y BIC DEL(LOS) PRESTATARIO(S), Y/O CÓNYUGE (REPRESENTANTE LEGAL, OTROS)		
FOTOCOPIA DE LAS FACTURAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA O AGUA DEL(LOS) CLIENTE(S)		
FOTOCOPIA NIT DEL CLIENTE, SI TIENE		
CONSULTA A LA CENTRAL DE RIESGOS DE LA ASFI DEL NIT, SI TIENE		
FOTOCOPIA DEL(LOS) DOCUMENTO(S) DE IDENTIDAD DEL(LOS) GARANTE(S) Y/O CÓNYUGE		
CONSULTA A LA CENTRAL DE RIESGOS DE LA ASFI DEL(LOS) GARANTE(S) Y/O CÓNYUGE		
FOTOCOPIA DE LAS FACTURAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA O AGUA DEL(LOS) GARANTE(S)		
OTROS DOCUMENTOS:		
<b>LADO DERECHO (Orden de abajo hacia arriba):</b>		
SOLICITUD DE CRÉDITO		
KÁRDEX DE PAGO DE OPERACIONES ANTERIORES		
PLANES DE PAGO Y RECIBOS DE OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS		
INFORME LEGAL, SI EXISTE		
RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS EN CUSTODIA, SI EXISTE		
CERTIFICADO DE TRABAJO U OTRO DOCUMENTO		
FOTOCOPIAS PAPELETAS DE PAGO		
FOTOCOPIAS DE APORTES A LA AFP		
DECLARACIÓN PATRIMONIAL JURADA DEL(LOS) CLIENTE(S)		
DECLARACIÓN PATRIMONIAL JURADA DEL(LOS) GARANTE(S)		
DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y RESOLUCIÓN DE CRÉDITOS		
INSTRUCCIÓN DE DESEMBOLSO		
COMPROBANTE DE EGRESO		
OTROS DOCUMENTOS:		

VERIFICADO POR:

\_\_\_\_\_  
OFICIAL DE CRÉDITOS

Nº DE CRÉDITO: \_\_\_\_\_  
ESTADO: \_\_\_\_\_

## Recibo Oficial de Cobro de Dinero

Formcred17



### RECIBO OFICIAL DE COBRO DE DINERO (EXTERNO)

N° **XXXXXX**

Recibí de: ..... , ..... de ..... de .....  
la cantidad de: Bs .....  
\$US .....

Son ..... Bolivianos y  
Dólares Americanos

para aplicar al crédito N° ..... , según los registros de BANCO FIE S.A.

	PERSONA RESPONSABLE	FIRMA Y SELLO CAJERO
FIRMA:	_____	
NOMBRE:	_____	
CARGO:	_____	

Original: Cliente  
Copia: Cajero  
Copia: Talonario de Cobranza

**Nota:** Este documento pierde validez si tiene borrones o alteraciones.  
"Gracias por la puntualidad en sus pagos, es esencial para la obtención de nuevos créditos".

**ANEXO 9: Evolución Patrimonial**  
**(Balance General y Estado de Resultados Comparativos)**

Balance General Comparativo (En dolares Americanos)				Estado de resultados Comparat (En dolares Americanos)		
Cuentas	Historico	Actual	Variacion Absoluta	Cuentas	Historico	Actual
	feb/16	feb/17			feb/16	feb/17
<b>ACTIVOS</b>				<b>1.- INGRESOS</b>	-	-
Efectivo		-	-	Ingresos actividad al contado		-
Bancos (Ctas. Ctes./DPFs/C. ahorro)		-	-	Recuperacion ventas credito		-
Cuentas x C. neto (clientes)		-	-	<b>2.- EGRESOS</b>	-	-
Inventario Neto		-	-	Costo de ventas/Costo de M.		-
Adelantos ó mercaderia en transito		-	-	<b>Costos operativos</b>	-	-
<b>Total activo circulante</b>	-	-	-	Costos directos 1		-
Maquinaria y equipo		-	-	Costos directos 2		-
Infraestructura productiva		-	-	Costos directos 3		-
Vehiculos		-	-	0		-
Otros activos (del negocio)		-	-	Sueldos y Salarios		-
Otros activos (otras activ produc)		-	-	Combustible Diésel		-
<b>Total activo no corriente</b>	-	-	-	Mantenimiento de Movilidades		-
<b>Total activos productivos</b>	-	-	-	Gas Natural		-
Inmuebles y terrenos		-	-	Servicio de Luz		-
Vehiculos y Bienes del Hogar		-	-	Impuestos		-
<b>Total activos personales</b>	-	-	-	Otros 0		-
<b>Total Activos</b>	-	-	-	Otros 1		-
<b>PASIVOS</b>				Otros 2		-
Proveedores	-	-	-	Otros 3		-
Cuentas por pagar		-	-	Aguinaldos		-
Prestamos a corto plazo		-	-	Otros 1		-
Deuda con FIE a corto plazo		-	-	Otros2		-
Deudas con terceros		-	-	<b>Utilidad Neta actividad</b>	-	-
<b>Total Pasivo corriente</b>	-	-	-	Otros ingresos netos A (otras	-	-
Prestamos a largo plazo		-	-	Otros ingresos netos B (otras		-
Deuda con FIE a largo plazo		-	-	menos Gasto financiero (pago		-
Deuda con terceros		-	-	menos Gasto familiar		-
<b>Total Pasivo No corriente</b>	-	-	-	<b>Utilidad Neta</b>	-	-
<b>Total Pasivo</b>	-	-	-			
<b>PATRIMONIO de la unidad economica</b>	-	-	-			