

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA
ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE
BANCO FIE”**

**MEMORIA ACADÉMICA LABORAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA**

POSTULANTE: UNIV. SONIA QUISPE QUISPE

TUTOR: ING. PATRICIA MARIBEL SALAS SANCHEZ

LA PAZ-BOLIVIA

Junio, 2019



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERIA**



LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.

LICENCIA DE USO

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Memoria Laboral:

**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA
ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE
BANCO FIE**

Presentada por: Univ. Sonia Quispe Quispe

Para optar el grado académico de *Ingeniero Industrial*

Nota Numeral:

Nota Literal:

Ha sido Aprobado con distinción

Director de carrera de Ingeniería Industrial: Ing. Franz J. Zenteno Benitez

Tutor: Ing. Patricia Salas Sánchez

Tribunal: Ing. Oscar Villamor Salazar

Tribunal: Ing. Félix Orellana Sánchez

Tribunal: Ing. Mario Zenteno Benitez (Coordinador PET IND)

DEDICATORIA

A Dios, por su misericordia y a mis queridos padres Luciano y Teodora por su incansable esfuerzo para proveerme siempre de su amor, paciencia y valores; siempre fueron y serán mi inspiración para lograr mis metas y superar los retos de la vida

AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por su misericordia con mi vida a pesar de mis fallas.
A mis padres Luciano y Teodora por su incansable esfuerzo
para que no me falte nada y a quienes les debo todo.*

*A mis hermanos: Ruth, Mery, Cristina, Marco, Carolina y
Álvaro; quienes estuvieron en las buenas y malas y a quienes
los quiero mucho.*

*De manera especial por todo su apoyo a la Ing. Patricia
Salas quien ha sido una gran tutora y coordinadora.*

*Al Ing. Mario Zenteno quien además de compartir sus
conocimientos como docente siempre dejó muchos consejos y
reflexiones de vida*

*Al Ing. Oscar Villamor y al Ing. Felix Orellana miembros del
tribunal, así como a todos mis docentes por sus valiosos
conocimientos, paciencia y cooperación en todo momento.*

*Al Lic. Cesar Apala; mi primer jefe, quien fue el que confió en
mí y me apoyó en mis inicios.*

*Finalmente, a Deysi Quiroga amiga, hermana y confidente,
Beatriz Soria., Dani I. Yelene K. y a todos mis amigos,
gracias por su amistad sincera y apoyo.*

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo; diseñar un plan de acción para enfrentar el impacto de una crisis económica en el índice de morosidad de Banco Fie S.A. en las agencias de Cobija; dichos efectos que son difíciles de controlar o tener certidumbre acerca de ellos.

El contexto del proyecto desarrolla inicialmente un análisis financiero de la empresa, de la misma manera se realiza un análisis de causa - efecto para el problema del incremento del índice de morosidad, determinando que es atribuible al efecto macroeconómico de la crisis económica que afectó la capacidad de pago de gran parte de los clientes de la entidad.

Banco Fie estaba experimentando un incremento en los índices de morosidad de la cartera, especialmente en sus agencias instaladas en la ciudad de Cobija, que manejan importante porcentaje de cartera del Banco a nivel nacional y por lo tanto tiene un significativo impacto en los indicadores a nivel regional y que se reflejan en los estados financieros públicos de la entidad. Cobija ciudad fronteriza con Brasil; sufrió una crisis económica causada por la devaluación de la moneda del vecino país, que afecto dramáticamente la actividad del comercio que generaba mayor movimiento por la afluencia de ciudadanos brasileros en los bazares de la ciudad de Cobija, ésta entre otras; es la causa principal del incremento de los indicadores de morosidad.

Posterior al análisis y con base en estos resultados se desarrolla una estrategia partiendo de la visión de la empresa y empleando la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral de Kaplan R. y Norton D.; se desarrolla un mapa estratégico en base a los objetivos estratégicos y su seguimiento a través de indicadores clave de desempeño y adicionalmente un **Plan de Acción propuesto específicamente para enfrentar el impacto de una crisis económica en el índice de morosidad** considerando la experiencia laboral durante la crisis para poder anticiparnos a otra situación futura parecida, pero en definitiva lograr un mecanismo para dirigir las acciones inmediatas a seguir en estos casos para evitar contingencias con los clientes, los usuarios, la entidad supervisora y los accionistas de la empresa.

El Plan de Acción se llegó aplicado en la agencia de Cobija, logrando un resultado de Bs. 5.099.802,12 en 21 operaciones reprogramadas entre vigentes y en mora desde que se inició la crisis económica 2016 y primer semestre de 2017. Sin embargo, solamente considerando el período en estudio I/2017 y las operaciones reprogramadas vigentes alcanzaron a Bs 2.914.859,25, realizando la diferencia del monto reprogramado del período I/2017 al valor de la cuenta cartera vencida alcanzaría como resultado Bs. 121.276.227,25 con el que se reevaluó el índice de mora teniendo como resultado un índice de **2,36%** frente a un **2,39%** que se tendría si se dejaba caer en mora a operaciones reprogramables, solamente con la aplicación del 40% del plan y considerando los resultados al cierre de balance anual; se tiene incluso un índice de mora menor de **1,93%**

Se concluye que se alcanzó a definir una estrategia que se traduce en un Cuadro de Mando Integral y que a su vez nos ayuda a definir el momento en el que se inicia el Plan de Acción para enfrentar el impacto de una crisis económica que va surgiendo gradualmente.

Con el análisis de causas se llegó a establecer las causas que originaron la mora.

Además, se concluye que la implementación del Plan de Acción redujo el índice de morosidad a 2,36%, por lo cual demuestra viabilidad para su continuidad, que se proyectaron y llegaron a cerrar con un índice de mora menor al 2%.

Finalmente, como recomendación se hace notar la necesidad de simulación de situaciones de crisis económica similares para identificar falencias o mejoras que se pueden aplicar al plan propuesto, considerando variables que no se hayan podido incluir cuidando de mantener la practicidad, donde una principal adversidad es optimizar tiempos para poder atender todos los casos.

SUMMARY

The objective of this work is to design an action plan to face the impact of an economic crisis on the delinquency rate of Banco Fie S.A. in Cobija agencies; such effects that are difficult to control or have certainty about them.

The project context initially develops a financial analysis of the company, in the same way a cause-effect analysis is carried out for the problem of the increase in the default rate, determining that it is attributable to the macroeconomic effect of the economic crisis that affected the capacity of payment of a large part of the clients of the entity.

Banco Fie was experiencing an increase in the delinquency rates of the portfolio, especially in its agencies installed in the city of Cobija, which handle a significant percentage of the Bank's portfolio nationwide and therefore has a significant impact on the indicators at the level regional and that are reflected in the public financial statements of the entity. Cobija border city with Brazil; suffered an economic crisis caused by the devaluation of the currency of the neighboring country, which dramatically affected the activity of trade that generated greater movement by the influx of Brazilian citizens in the bazaars of the city of Cobija, this among others; It is the main cause of the increase in delinquency indicators.

After the analysis and based on these results, a strategy is developed based on the company's vision and using the management tool of the Balanced Scorecard of Kaplan R. and Norton D .; A strategic map is developed based on the strategic objectives and their follow-up through key performance indicators and additionally a Plan of Action specifically proposed to address the impact of an economic crisis on the delinquency rate considering work experience during the crisis in order to anticipate another similar future situation, but ultimately achieve a mechanism to direct the immediate actions to follow in these cases to avoid contingencies with customers, users, the supervisory entity and the shareholders of the company.

The Action Plan was implemented in the Cobija agency, achieving a result of Bs. 5,099,802.12 in 21 rescheduled operations between current and delinquent since the economic crisis began 2016 and first half of 2017. However, Only considering the period

under study I / 2017 and the rescheduled operations in force reached Bs 2,914,859.25, making the difference from the rescheduled amount of the period I / 2017 to the value of the past due portfolio account would result in Bs. 121,276,227, 25 with which the default index was reassessed, resulting in an index of 2.36% compared to 2.39% that would be had if reprogrammable operations were dropped in default, only with the application of 40% of the plan and considering the results at the closing of the annual balance; there is even a default rate of less than 1.93%

It is concluded that it was possible to define a strategy that translates into a Balanced Scorecard and which in turn helps us to define the moment in which the Action Plan begins to face the impact of an economic crisis that is gradually emerging.

With the cause analysis, the causes that caused the default were established.

In addition, it is concluded that the implementation of the Action Plan reduced the delinquency rate to 2.36%, thus demonstrating feasibility for its continuity, which were projected and closed with a default rate of less than 2%.

Finally, as a recommendation it is noted the need to simulate similar economic crisis situations to identify shortcomings or improvements that can be applied to the proposed plan, considering variables that could not be included taking care to maintain practicality, where a main adversity is to optimize times to attend all cases.

TABLA DE CONTENIDO

I. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL	- 4 -
1.1. BANCO FIE: BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.	- 4 -
1.1.1. <i>Red de Agencias y cajeros automáticos</i>	<i>- 4 -</i>
1.1.2. <i>Estructura Organizacional</i>	<i>- 5 -</i>
1.1.3. <i>Participación por tipo de Entidad en volumen de cartera de créditos otorgados.</i>	<i>- 7 -</i>
1.1.4. <i>Cartera Pasiva de clientes (Cuentas de ahorro, DPFs, OTROS).....</i>	<i>- 8 -</i>
1.1.5. <i>Servicios</i>	<i>- 9 -</i>
1.2. CARGOS DESEMPEÑADOS (ENUNCIADOS DE CARGOS).....	- 11 -
1.2.1. <i>Oficial de Negocios de Microempresa</i>	<i>- 11 -</i>
1.2.1.1. <i>Funciones y responsabilidades.</i>	<i>- 11 -</i>
1.2.2. <i>Asesor de créditos en Banco de Desarrollo Productivo.....</i>	<i>- 11 -</i>
1.2.2.1. <i>Funciones y responsabilidades.</i>	<i>- 12 -</i>
i. <i>Supervisor Comercial a.i.</i>	<i>- 12 -</i>
1. <i>Funciones y responsabilidades.</i>	<i>- 12 -</i>
ii. <i>Analista de Control de Créditos a.i.....</i>	<i>- 13 -</i>
1. <i>Funciones y responsabilidades.</i>	<i>- 13 -</i>
iii. <i>Jefe de Agencia a.i.....</i>	<i>- 13 -</i>
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN: (TIPO Y NÚMERO DE PERSONAS).....	- 14 -
1.4. ASPECTOS CENTRALES CARACTERIZADORES DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA	- 14 -
1.4.1. <i>Promoción. -.....</i>	<i>- 14 -</i>
1.4.2. <i>Evaluación. -.....</i>	<i>- 15 -</i>
1.4.3. <i>Recomendar la aprobación de la operación en comité.</i>	<i>- 16 -</i>
1.4.4. <i>Seguimiento.....</i>	<i>- 17 -</i>
1.4.5. <i>Recuperación.....</i>	<i>- 17 -</i>
1.5. PRODUCTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE ESTA ACTIVIDAD.....	- 18 -
II. DESCRIPCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO REAL, DESARROLLADO Y RESUELTO EN EL ÁMBITO LABORAL DE PREFERENCIA DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.	- 18 -
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (SECCIÓN DIAGNÓSTICA: RELACIÓN DESCRIPTIVA – INTERPRETATIVA DEL CONTEXTO DEL PROBLEMA.....	- 18 -
2.2. OBJETIVO GENERAL	- 19 -
2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 19 -
2.4. INTRODUCCIÓN.....	- 19 -
2.5. DESARROLLO DEL SECTOR DE LA BANCA	- 22 -

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

2.5.1. Banca Múltiple y Banca PyME.....	- 22 -
2.5.2. Morosidad.....	- 23 -
2.6. SECCIÓN DIAGNÓSTICA.....	- 23 -
2.6.1. Situación Actual.....	- 23 -
2.6.1.1. Análisis de morosidad en el Banco FIE.....	- 23 -
2.6.1.2. Análisis comparativo de los estados financieros de Banco Fie.....	- 24 -
2.6.1.3. Diagrama de Ishikawa Causa – Efecto para el Incremento de la mora.....	- 29 -
2.6.1.4. Diagrama de Pareto.....	- 31 -
2.6.1.5. Evaluación del proceso actual de Gestión de Recuperación de cartera.....	- 33 -
2.7.1 Estrategias Diseño de Plan de Reacción y Plan de Prevención.....	- 36 -
2.7.1.1 Matriz de Definición de Estrategias.....	- 36 -
2.7.2. Cuadro de Mando Integral.....	- 37 -
2.7.3. Flujograma General - Plan de acción propuesto.....	- 57 -
2.7.4. Costos del plan (adicionales).....	- 59 -
2.7.5. Actividades de Seguimiento a la cartera reprogramada.....	- 60 -
2.7.6. Responsables.....	- 60 -
2.7.7. Resultados.....	- 60 -
2.7.8. Conclusiones.....	- 63 -
2.7.9. Factibilidad a largo plazo.....	- 64 -
2.7.10. Aspectos Legales a considerar.....	- 64 -
2.7.11. Riesgos del plan propuesto.....	- 65 -
III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	- 65 -
3.1. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DEL POSTULANTE EN RELACIÓN A LAS RESPUESTAS GENERADAS A PARTIR DE LA PROPIA ACTIVIDAD LABORAL.....	- 65 -
3.2. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UMSA.....	- 66 -
3.3. PROPUESTAS DE CONCEPTOS, ELEMENTOS, ACCIONES, CONTENIDOS QUE DEBERÍAN SER CONSIDERADOS O INTRODUCIDOS EN EL PLAN DE ESTUDIOS.....	- 68 -
3.4. DESEMPEÑO PROFESIONAL EN EL NUEVO SIGLO.....	- 68 -
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	- 69 -
V. ANEXOS.....	- 70 -

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1: Número De Puntos De Atención (Ubicación Geográfica).....	5
Cuadro 1-2: Estructura Accionaria Banco Fie Al 30 De Junio De 2018.....	6
Cuadro 1-3: Participación En Volumen De Cartera Por Entidad.....	7
Cuadro 1-4: Estratificación De Cajas De Ahorro, DPF Y Cuentas Corrientes (En \$us).....	9
Cuadro 1-5: Servicios Financieros De Banco Fie.....	9
Cuadro 1-6: Importancia En Evaluación De Créditos Pyme.....	15
Cuadro 1-7: Importancia En Evaluación De Microcréditos.....	16
Cuadro 2-1: Mínimos De Colocación Sectorial.....	22
Cuadro 2-2: Análisis Horizontal Del Estado De Situación Patrimonial.....	25
Cuadro 2-3: Frecuencia De Ocurrencia Y Porcentaje Acumulado De Causas De Morosidad.	31
Cuadro 2-4 : Mapa Estratégico	41
Cuadro 2-5 : Matriz De Estrategias E Indicadores	42
Cuadro 2-6 : Base De Datos Para El Cuadro De Mando Integral	44
Cuadro 2-7 : Niveles De Aviso Para El Cuadro De Mando Integral.....	46
Cuadro 2-8 : Cuadro De Mando Integral Propuesto	54
Cuadro 2-9: Número De Créditos Reprogramados En El Período 11/2016 a 08/2017.....	61
Cuadro 2-10: Total Créditos Reprogramados En El Período I/2017.....	62
Cuadro 2-11: Comparación Índice De Mora	62

ÍNDICE DE FIGURAS.

Gráfico 1-1 : Organigrama General De Banco Fie.....	5
Gráfico 2-1: Riesgo Individual De Un Crédito.....	20
Gráfico 2-2: Caída De La Moneda Brasileira.....	21
Gráfico 2-3: Evolución De Cartera En Mora En Banco Fie (Al Día Siguiete) Al Cierre De Gestión.....	24
Gráfico 2-4: Diagrama De Ishikawa Causa – Efecto Para El Incremento De La Mora En Banco Fie S.A.....	30
Gráfico 2-5: Diagrama De Pareto –Incremento De La Mora.....	32
Gráfico 2-6 : El cuadro de mando integral transforma la estrategia en términos operativos	39
Gráfico 2-7: Impresión De Pantalla Planilla Cuadro De Mando Integral	55
Gráfico 2-8 : Impresión De Pantalla Hoja De Datos Almacenamiento De Base De Datos del CMI.....	56
Gráfico 2-9 : Flujograma Plan De Acción Propuesto	57

MEMORIA ACADÉMICA LABORAL

I. Descripción de la Actividad laboral

1.1. Banco Fie: Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A.

Banco Fie es una entidad financiera que nació en 1985 como una ONG de Fomento a Iniciativas Económicas – FIE, pionera en Bolivia en la otorgación del microcrédito individual aplicando tecnología propia, referente a nivel nacional e internacional en la atención a las demandas financieras de los sectores de la población con menores recursos. En 1998 asumió la figura de Fondo Financiero Privado FFP FIE y en 2010 se convirtieron en Banco.

Según disposición contenida en el anteproyecto de Ley de Servicios Financieros 393, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, presenta los siguientes tipos de entidades de intermediación financiera privada:

- ✓ Banco de Desarrollo Privado.
- ✓ Banco Múltiple.
- ✓ Banco PYME.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- ✓ Entidad Financiera de Vivienda.
- ✓ Institución Financiera de Desarrollo.
- ✓ Entidad Financiera Comunal.

Banco Fie S.A. entidad especializada en microfinanzas optó por convertirse en “Banco múltiple” y adecuarse a las disposiciones indicadas en la mencionada ley para este tipo de denominación.

1.1.1. Red de Agencias y cajeros automáticos

El Banco Fie hasta diciembre 2018 cuenta con un total de 435 puntos de atención distribuidos entre áreas urbanas, periurbanas y rurales con servicios financieros integrales, así como también ventanillas de cobranza solamente; en el siguiente cuadro se puede apreciar la distribución según ubicación geográfica.

CUADRO 1-1: NÚMERO DE PUNTOS DE ATENCIÓN (UBICACIÓN GEOGRÁFICA) AL 31 DE DICIEMBRE 2018

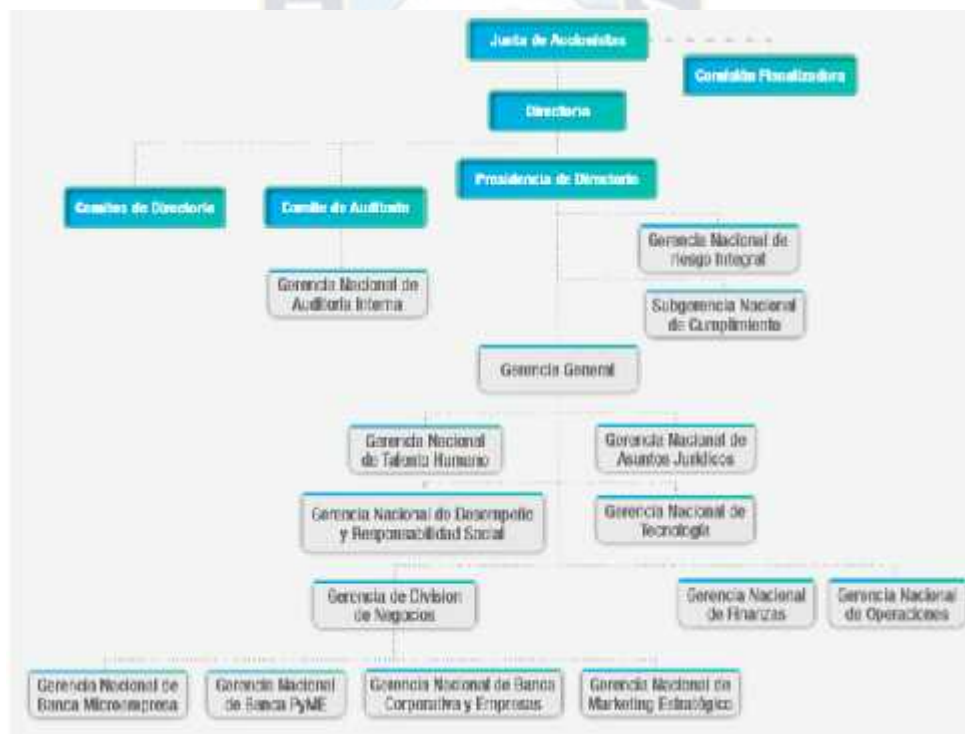
Puntos de Atención Financiera	Urbana	Periurbana	Rural	Total
Oficina Central	1			1
Sucursales	8			8
Agencias Fijas	71	27	44	142
Ventanillas	41	8	37	86
Oficinas Externas	7	2	10	19
Oficinas Feriales			2	2
Cajeros Automáticos	136	22	19	177
Total General	302	29	104	435

Fuente: Banco Fie S.A. Memoria Institucional 2018

1.1.2. Estructura Organizacional

El Banco Fie S.A. especializado en negocios de microfinanzas; para consolidarse como Banco Múltiple presenta la organización que se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1-1 : ORGANIGRAMA GENERAL DE BANCO FIE



Fuente: Banco Fie S.A. Memoria Institucional 2018

La junta de accionistas es el órgano máximo de dirección dentro la entidad, conformado por personas jurídicas y naturales, como se puede ver en el Cuadro 1-2 que se muestra a

continuación, se puede apreciar que la participación mayoritaria la tiene la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas – CONFIE, institución creada por ONG FIE.

**CUADRO 1-2: ESTRUCTURA ACCIONARIA BANCO FIE AL 30 DE
JUNIO DE 2018**

ACCIONISTA	PARTICIPACIÓN
Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL (CONFIE)	54.22%
OIKOCREDIT	16.58%
DWM Funds S.C.A.-SICAV SIF	10.79%
CPP Incofinc.v.s.o.	5.72%
Fundación PROFIN	3.14%
Beatriz Verónica Yañez de Adler	2.10%
Walter Brunhart Frick	1.37%
Erica Ruck Uriburu Crespo	1.24%
Organización Intereclesiástica para Cooperación al Desarrollo (ICCO)	0.96%
Peter Brunhart Frick	0.93%
Peter Brunhart Gassner	0.81%
Pilar Ramírez Muñoz	0.56%
Rodolfo Ignacio Adler Yañez	0.52%
Marcia Andrea Adler Yañez	0.52%
María Eugenia Butrón Berdeja	0.25%
Azul Magenta SRL.	0.20%
Roland Brunhart Pfiffner	0.08%
Héctor Gallardo Rivas	0.01%
TOTAL	100%

Fuente: Banco Fie S.A. 2018 Memoria Institucional

La Comisión Fiscalizadora la conforman parte del Directorio, uno representa a las mayorías y otro a las minorías.

El Directorio conformado por siete directores y dos síndicos titulares; tiene entre sus principales funciones el control y la definición de lineamientos estratégicos relacionados con el desempeño económico, social y ambiental de la entidad.

Los comités de Directorio y comité de Auditoría y Presidencia del Directorio dependen directamente del Directorio y por lo tanto son independientes a la Gerencia General, considerando que conforman organismos de control y revisión continua de todas las gerencias subyacentes a la Gerencia General.

El resto de las Gerencias **trabajan bajo la dependencia y lineamientos de la Gerencia General.**

La Gerencia de División de Negocios tiene bajo su dependencia a las Gerencia Nacional de Banca Microempresa, Banca PyME, Gerencia Nacional Banca Cooperativa y Empresas y la Gerencia Nacional de Marketing Estratégico.

1.1.3. Participación por tipo de Entidad en volumen de cartera de créditos otorgados.

Según el Ranking Financiero 2018 que publicó la Revista Nueva Economía; se puede advertir un incremento de la cartera de créditos para el Banco Fie en un 14.8% respecto a la gestión 2017 y un crecimiento en su participación en el mercado de 0.2%, demostrando un crecimiento importante de cartera pese a las exigencias y disposiciones de la Ley de Servicios Financieros 393 teniendo que consolidarse como Banco Múltiple.

**CUADRO 1-3 : PARTICIPACIÓN EN VOLUMEN DE CARTERA POR ENTIDAD
al cierre de 2018**

Banco	2017 (Miles de Bs)	Cuota de Merca do	2018 (Miles de Bs)	Cuota de Mercad o	Diferenci a (Miles de Bs)	Variació n Anual	Increment o de mercado
Banco Nacional de Bolivia S.A.	14.640.417	10,60%	17.346.455	11,20%	2.706.038	18,50%	0,60%
Banco Unión S.A.	14.538.916	10,50%	16.585.231	10,70%	2.046.315	14,10%	0,20%
Banco Mercantil Santa Cruz S.A.	21.857.899	15,80%	23.644.806	15,30%	1.786.907	8,20%	-0,50%
Banco BISA S.A.	12.730.297	9,20%	14.701.109	9,50%	1.970.812	15,50%	0,30%

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

Banco de Crédito de Bolivia S.A.	13.020.363	9,40%	14.386.380	9,30%	1.366.017	10,50%	-0,10%
Banco Ganadero S.A.	7.784.432	5,60%	8.864.443	5,70%	1.080.011	13,90%	0,10%
Banco Económico S.A.	7.084.656	5,10%	7.770.233	5,00%	685.577	9,70%	-0,10%
Banco Solidario S.A.	9.828.344	7,10%	10.955.467	7,10%	1.127.123	11,50%	0,00%
Banco Fie S.A.	9.701.377	7,00%	11.139.925	7,20%	1.438.548	14,80%	0,20%
Banco Fortaleza S.A.	2.559.177	1,90%	2.803.734	1,80%	244.557	9,60%	-0,10%
Banco Fassil S.A.	11.077.411	8,00%	11.682.679	7,50%	605.268	5,50%	-0,50%
Banco Prodem S.A.	7.085.326	5,10%	7.951.630	5,10%	866.304	12,20%	0,00%
Banco de Desarrollo Productivo S.A.M.	2.485.672	1,80%	3.225.565	2,10%	739.893	29,80%	0,30%
Banco PYME Ecofuturo S.A.	2.838.924	2,10%	3.098.050	2,00%	259.126	9,10%	-0,10%
Banco PYME De la Comunidad	886.358	0,60%	880.210	0,60%	-6.148	-0,70%	0,00%
Total Sistema Bancario Nacional	138.119.569		154.243.728		16.916.348	12,20%	

Fuente: Revista Nueva Economía 2019

1.1.4. Cartera Pasiva de clientes (Cuentas de ahorro, DPFs, OTROS).

Según información contenida en la Memoria Institucional 2018 del Banco Fie al cierre de la gestión 2018; el crecimiento de los depósitos del público en cuentas corrientes alcanzó un incremento de 184% respecto a la gestión 2017 presentando un saldo al cierre de gestión de 73.8 millones de dólares. Respecto a las captaciones por depósitos en caja de ahorro se reportó un crecimiento de 9% respecto a la gestión 2017 y un saldo de 576 millones de dólares y las captaciones del público a través de cajas de DPF's tuvo un crecimiento del 10% respecto a la gestión 2017, con un saldo total de 860,8 millones de dólares.

**CUADRO 1-4: ESTRATIFICACIÓN DE CAJAS DE AHORRO, DPF Y CUENTAS
CORRIENTES (En \$us) al cierre de la gestión 2018**

Rango (U\$S)	Cajas de Ahorro		DPF		Cuentas Corrientes	
	Monto (\$us.)	N° cuentas	Monto (\$us.)	N° Cuentas	Monto (\$us.)	N° Cuentas
Hasta \$us. 1.000	42.354.624	468.777	557.084	4.511	7.3389	344
Entre \$us. 1.000 hasta \$us. 5.000	107.752.339	45.360	7.151.422	3.142	119.345	51
Entre \$us. 5.000 hasta \$us. 50.000	273.050.667	21.810	18.559.437	1.946	1.059.936	58
Entre \$us. 50.000 hasta \$us. 100.000	52.739.593	804	10.734.665	152	942.797	14
Entre \$us. 100.000 hasta \$us. 500.000	55.050.302	335	164.687.810	952	5.404.722	26
Mayores a \$us. 500.000	44.731.515	19	658.710.957	679	66.153.022	21
Total	575.646.140	1.038.094	860.601.385	11.080	73.753.717	514

Banco Fie Memoria institucional 2018

1.1.5. Servicios

Banco Fie ofrece variedad de servicios, innovando constantemente según las necesidades del público, entre los de tipo activo más contratado se tienen la oferta de microcréditos, créditos PyME y agropecuarios y entre los servicios pasivos se tiene cajas de ahorro, DPF's, también se cuenta con servicios Microseguro vida familia y de desgravamen.

CUADRO 1-5: SERVICIOS FINANCIEROS DE BANCO FIE

CARTERA ACTIVA	CARTERA PASIVA	OTROS SERVICIOS
Microcrédito	Cuenta Corriente	Giros
Crédito PyME	Caja de Ahorro	Pagos de Servicios
Crédito Empresarial	Caja de Ahorro la Rendidora	FieNet
Crédito sustentable	DPF	Transacciones Interbancarias ACH
Crédito Agropecuario	Caja de Ahorro Rapidito	Remesas
Cadenas productivas	Ahorro programado	Transferencias al Exterior
Financiamiento Educativo	Caja de ahorro Jurídica	Pago de planilla de sueldos
Crédito Hipotecario de Vivienda	Microseguro Vida Familia	Cajero Automático

Crédito Fie Constructor	Cuenta Libre	Tarjeta de débito
Crédito Mi Vivienda de Interés Social	Mi cajita de Ahorro	
Crédito con Garantía de DPF	Cash Avance	
Crédito De Consumo	Seguro de Desgravamen	
Crédito Vehicular FIE Ruedas		
Boletas de Garantía		
Garantías a Primer Requerimiento		

Fuente: <www.bancofie.com.bo>

Entre los principales servicios del Banco Fie en relación a créditos con los que se ha trabajado en los cargos desarrollados se tiene a los microcréditos, Créditos PyME, créditos de vivienda y créditos de consumo; para entender mejor cada uno de ellos; a continuación, se expone las definiciones según la ASFI.

Crédito PYME: Todo crédito otorgado a una persona natural o jurídica con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización o servicios, y cuyo tamaño de la actividad económica se encuentre clasificado en el índice de Mediana Empresa y Pequeña

Microcrédito: Todo crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades. Por el tamaño de la actividad económica se encuentra clasificado en el índice de microempresa.

Crédito de consumo: Todo crédito concedido a una persona natural, con el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, amortizable en cuotas sucesivas y cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de su actividad, adecuadamente verificados. Esta definición incluye las operaciones realizadas a través del sistema de tarjetas de crédito de personas naturales.¹

¹ ASFI, Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras Título V, capítulo 1, sección 2 Pagina 1/8

1.2. Cargos desempeñados (Enunciados de cargos)

A continuación, se puntualizan cargos desempeñados en Banco Fie S.A.

1.2.1. Oficial de Negocios de Microempresa

El cargo de oficial de negocios se desempeñó desde el 01/02/2011 al 30/09/2017.

Dependencia: Jefe de Agencia (según organigrama Gerencia Regional Anexo 9)

Dependientes: Ninguno

El cargo comprendía la promoción, información de operaciones crediticias a clientes potenciales, evaluación de la situación económica, financiera y moral de los clientes solicitantes (a través de visitas y verificaciones), incluyendo la gestión de recuperación de la cartera colocada.

1.2.1.1. Funciones y responsabilidades.

- ✓ Promocionar a clientes potenciales de créditos.
- ✓ Evaluar a solicitantes de acuerdo a procesos y métodos convenientes según su actividad y según normativa ASFI y Manual de Políticas y Normas de Crédito vigente del Banco Fie (En adelante se denominará simplemente MPNC al Manual de Políticas y Normas de Crédito vigente del Banco Fie).
- ✓ Monitorear y acompañar en el proceso de seguimiento y recuperación de cartera a fin de asegurar su correcta administración.
- ✓ Administrar el riesgo de la cartera, realizando visitas de seguimiento de vencimientos y ejecutando la cobranza de la mora de acuerdo a los procedimientos y reglamentos de la entidad.
- ✓ Guiar y asesorar a clientes, en el marco de su competencia para su unidad de negocio y en prácticas de responsabilidad social que requiera implementar para generar cadenas de valor.

1.2.2. Asesor de créditos en Banco de Desarrollo Productivo.

El cargo de asesor de créditos se desempeñó desde el 06/04/2018 al 15/05/2019.

Dependencia: Jefe de Agencia **Dependientes:** Ninguno

1.2.2.1. Funciones y responsabilidades.

Las principales funciones y responsabilidades asignadas son:

- ✓ Promoción de servicios financieros del BDP S.A.M.
- ✓ Revisión, evaluación financiera y análisis de la consistencia de la información de solicitudes de crédito, realizando visitas de inspección y verificación de los clientes, garantes y conyugues.
- ✓ Gestión de aprobación, procesamiento de la información antes y después de las solicitudes de crédito.
- ✓ Cumplimiento de las políticas, normas, reglamentos, manuales internos y externos mandatorios.
- ✓ Realizar las acciones de cobranza extrajudicial de la cartera en mora, de acuerdo a la política y reglamentos establecidos por la entidad y controlar la mora dentro los niveles mínimos establecidos.

Cargos interinos desempeñados:

i. Supervisor Comercial a.i.

El cargo mencionado se desempeñó en diferentes oportunidades bajo la modalidad de suplencia:

Del 02/01/2013 al 18/01/2013 agencia San Pedro-La Paz

Del 14/07/2014 al 26/07/2014 agencia Cobija- Pando

Dependencia: Jefe de Agencia **Dependientes:** Oficiales de crédito de la agencia.

1. Funciones y responsabilidades.

- ✓ Velar por el cumplimiento de lo establecido en el MPNC evaluando riesgos asociados a las propuestas crediticias
- ✓ Verificar que las propuestas del segmento microcrédito cuenten con toda la documentación de acuerdo a lo establecido en el MPNC.

- ✓ Verificar que las propuestas del segmento microcrédito se adecuen dentro lo establecido en el MPNC.
- ✓ Comprobar la existencia y validez de los requisitos indicados en el MPNC.
- ✓ Visitar para evaluar la viabilidad o factibilidad de las solicitudes.
- ✓ Gestión comercial del segmento de microcrédito y oficiales de crédito a cargo.
- ✓ Realizar controles necesarios para efectivizar los informes de seguimientos cumpliendo lo dispuesto en el MPNC.

ii. Analista de Control de Créditos a.i.

El cargo mencionado se desempeñó bajo la modalidad de suplencia.

A partir del 09/05/2016 al 09/06/2016 y desde el 02/08/2016 al 21/08/2016 en Cobija

Dependencia: Subgerencia Regional Comercial **Dependientes:** Oficiales Mype y Pyme.

1. Funciones y responsabilidades.

- ✓ Verificar que informes de créditos a la Pequeña y Mediana Empresa cumplan con los requisitos y condiciones establecidos en el MPNC.
- ✓ Verificar las tabulaciones de información sean correctas y sus respaldos
- ✓ Verificar que los cruces de información cumplan con los requisitos establecidos para permitir su validación
- ✓ Verificar que el flujo de caja contemple ingresos y egresos respaldados.
- ✓ Verificar estructuración de propuestas de crédito y el flujo de caja validado.
- ✓ Visitar las actividades para revisión de las propuestas de créditos.

iii. Jefe de Agencia a.i.

El cargo mencionado se desempeñó bajo la modalidad de **suplencia** en la agencia Cobija.

Del 17/10/2016 al 12/11/2016 y 25/01/2017 al 18/05/2017

Dependencia: Subgerencia Regional Comercial La Paz-Pando **Dependientes:** Oficiales de negocios microempresa de la agencia Cobija.

Funciones y responsabilidades.

- ✓ Verificar las propuestas y el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en el MPNC.

- ✓ Verificar que las garantías propuestas cumplan con la documentación exigida sin inconsistencias que imposibiliten su ejecución.
- ✓ Verificar que las condiciones propuestas (plazo, tasa de interés, destino y otros) se enmarquen dentro lo dispuesto en el MPNC.
- ✓ Analizar el riesgo y realizar las visitas necesarias para minimizar el riesgo verificando la información y apreciando la moral de pago percibido en las visitas.

1.3. Características de las relaciones de dependencia y dirección: (tipo y número de personas)

El cargo de Oficial de Negocios de Microempresa A y B dependen directamente del Jefe de Agencia y no se tuvo dependientes. Durante el desempeño del cargo de Jefe de Agencia a.i. que dependía directamente de Subgerencia Regional Comercial se tenía como dependientes a 5 oficiales de Negocios de Microempresa y 1 oficial de Negocios Pyme. Se hace mención a este cargo debido a que durante el desempeño del mismo por casi 4 meses se ve la necesidad de desarrollar el Plan de acción que se expone en la presente Memoria.

1.4. Aspectos centrales caracterizadores de la actividad desarrollada

Durante el desarrollo del cargo interino como Jefe de Agencia es cuando se vio la necesidad de elaborar un Plan de Acción; que fue realizado en base a la experiencia y conocimientos adquiridos como Oficial de negocios/asesor de créditos.

Las actividades principales desarrolladas durante el desempeño de los cargos, se centralizaron alrededor del giro del negocio del Banco Fie; que como entidad financiera consiste en la captación de recursos financieros a través de los inversionistas y también de la población cuentas de ahorro, DPF's (cartera pasiva) y financiar operaciones de préstamo (cartera activa) al público en general para generar ganancias a través de la diferencia entre la tasa de interés activa y pasiva, que se traduce en el Spread bancario.

Como **Oficial de negocios** las actividades eran las siguientes:

1.4.1. Promoción. -

En el área comercial, el oficial/asesor de crédito se enfoca en la promoción de clientes potenciales, o de la competencia de acuerdo a sus necesidades, logrando empatía.

1.4.2. Evaluación. -

La evaluación es la fase más importante en el proceso de otorgación de un crédito.

Los principales factores que deben tomarse en cuenta para decidir la viabilidad o no de un crédito son nombrados como las cinco C del crédito y son los siguientes:

Capacidad. La capacidad de pago del acreditado es el factor más importante en la decisión del banco.

Capital. Se refiere a los valores invertidos en el negocio del acreditado, así como obligaciones, es decir, un estudio de las finanzas.

Colateral. Son todos aquellos elementos de que dispone el acreditado para garantizar el cumplimiento del pago en el crédito, es decir, las garantías o apoyos colaterales.

Carácter. Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder al crédito

Condiciones. Son los factores exógenos que pueden afectar la marcha del negocio del acreditado, como las condiciones económicas y del sector o la situación política y económica de la región.²

Para un crédito PyME:

Se asignó un orden de importancia en la evaluación según la experiencia en los años de trabajo, en un contexto conservador al ser montos elevados frente a los microcréditos:

CUADRO 1-6: IMPORTANCIA EN EVALUACIÓN DE CRÉDITOS PyME

Importancia	Aspecto de evaluación	Se puede arriesgar
1	Capacidad (de pago)	NO
2	Colateral (Negociación de las garantías)	NO
3	Carácter (Cualificación de la voluntad o	SI

² SAAVEDRA G.María., SAAVEDRA G.Máximo (2010) Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca pag 301

	moral de pago)	
4	Condiciones (Análisis de riesgos macroeconómicos)	NO
5	Capital (Solvencia patrimonial)	SI

Fuente: Elaboración en base a la experiencia laboral

Un aspecto que se debe tener en cuenta en la cualificación de la voluntad de pago son los antecedentes de cultura de pago considerando aspectos socioculturales de la región.

Para operaciones de microcrédito:

CUADRO 1-7: IMPORTANCIA EN EVALUACIÓN DE MICROCRÉDITOS

Importancia	Aspecto de evaluación	Se puede arriesgar
1	Capacidad (de pago)	NO
2	Carácter (Cualificación de la voluntad o moral de pago)	NO
3	Colateral (Negociación de las garantías)	SI
4	Condiciones (Análisis de riesgos macroeconómicos)	SI
5	Capital (Solvencia patrimonial)	SI

Fuente: Elaboración en base a la experiencia laboral

Primará siempre la evaluación de la capacidad de pago del cliente y en síntesis el panorama de riesgo depende del tipo de crédito para tomar el riesgo en ciertos aspectos, esto tiene sentido debido a que para créditos Mype y Pyme (montos superiores a microcréditos cuyos rangos los definen la entidad); se necesita asegurar la recuperación del crédito en caso de contingencias, a través de garantías reales o primarias (hipotecarias de vivienda, hipotecarias de vehículo, DPF's,) aún se haya tenido buen antecedente en el aspecto de la voluntad de pago del cliente, que cambia cuando se trata de un microcrédito.

Se debe también a los plazos en un microcrédito; en general más corto y un riesgo menor.

1.4.3. Recomendar la aprobación de la operación en comité.

De acuerdo al monto del endeudamiento del cliente la carpeta de créditos debe pasar por revisión y comité con diferentes niveles de aprobación y realizar las visitas con el nivel inferior correspondiente. Existen 3 divisiones de negocios de la entidad:

- **Banca Microempresa.**
 - ☒ Jefe de agencia
 - ☒ Subgerencia Comercial Regional
 - ☒ Gerencia Regional
 - ☒ Gerencia Nacional de Banca Microempresa
- **Banca PyMe**
- **Banca Corporativa**

1.4.4. Seguimiento.

De acuerdo al MPNC de Banco Fie definidos bajo la normativa ASFI realiza seguimientos a la cartera de créditos considerando los siguientes puntos:

- ✓ Aplicación del crédito
- ✓ Situación actual en el sistema financiero
- ✓ Análisis del endeudamiento actual respecto a la situación original

1.4.5. Recuperación.

Realizar la recuperación de la cartera en mora de 1 a 90 días, de acuerdo a la recurrencia, monto y número de días en mora; a través de llamadas, notificaciones, visitas a deudor y garante y así mantener controlado los niveles de mora.

En cuanto a las funciones y/o actividades como interina de **Jefe de Agencia** durante este período de crisis en la economía de la ciudad de Cobija fueron las siguientes:

- i. Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el MPNC en las propuestas de crédito presentadas a comité por los oficiales de negocios, considerando el riesgo del mercado y el impacto de la crisis que vivía la ciudad de Cobija en la unidad familiar y económica del cliente.
- ii. Controlar los índices de mora de la agencia para que se encuentren dentro los niveles permitidos por la entidad, realizando un seguimiento individual diario a los oficiales de negocio y realizando visitas prioritariamente a clientes conflictivos y/o montos significativos y anticipándose a identificar a los clientes que podrían ser afectados por la crisis económica de la ciudad.

- iii. Evaluar a priori si los clientes en mora por motivos de la crisis económica de la ciudad; son viables de reprogramación para instruir la evaluación y gestionar la aprobación oportunamente cuando corresponda y evitar consecuencias negativas para el cliente como el deterioro en la capacidad de pago.

Como podemos ver anteriormente las responsabilidades asignadas al momento de asumir interinamente la Jefatura de agencia se concentran en controlar la cartera vigente y especialmente la cartera en mora considerando los impactos de la crisis económica que estaba atravesando la ciudad de Cobija, es en este sentido que nuevamente se ve la necesidad de un Plan de acción en este sentido.

1.5. Productos más significativos de esta actividad.

El trabajo desarrollado tiene como objetivos y productos finales en la entidad, los siguientes:

- ✓ Mantener un crecimiento de cartera constante; manteniendo niveles bajos de los índices de morosidad o dentro de los establecidos por la entidad que permitan poseer una cartera saludable.
- ✓ Proponer un Plan de Acción para enfrentar el impacto de una crisis económica o externa ante los riesgos de incremento del índice de morosidad.

Se mencionan ambos debido a que el segundo surge como consecuencia del primero. El primero producto es el que se ha venido trabajando durante más de 5 años de trabajo en la entidad como oficial de crédito y el segundo se desarrolla durante los últimos meses de trabajo como jefe de agencia interina

II. Descripción de un caso de Estudio Real, desarrollado y resuelto en el ámbito laboral de preferencia de los últimos 5 años.

2.1. Planteamiento del Problema (sección diagnóstica: Relación descriptiva – interpretativa del contexto del problema.

En los últimos años Banco Fie percibió un incremento inusual en los índices de morosidad de la cartera especialmente en sus agencias instaladas en la ciudad de Cobija, que

reportaban en los cierres de balance mensuales y que se reflejan también en los estados financieros públicos diciembre 2016-junio 2017.

El efecto de la crisis económica en la ciudad de Cobija causada principalmente por la devaluación de la moneda del vecino país Brasil; es posiblemente la razón primordial para el incremento del índice de morosidad; se identificará en el presente estudio.

Es así que se ve la necesidad de elaborar un plan de acción a corto plazo en las agencias de Banco Fie particularmente en la ciudad de Cobija dónde se llevó a cabo este fenómeno económico, para enfrentar el impacto negativo del mismo en los indicadores de morosidad en la entidad financiera, identificando las causas sociales y macroeconómicas.

2.2. Objetivo General

Diseñar un plan de acción para enfrentar el impacto de una crisis económica en el índice de morosidad de Banco Fie, o efectos externos y variaciones macroeconómicas.

2.3. Objetivos Específicos

- Definir una estrategia para seguir el plan de acción.
- Establecer las causas que originaron la mora.
- Identificar sectores y/o clientes afectados de la cartera en mora por efectos externos.
- Analizar que clientes tienen necesidad de reprogramaciones, considerando el manual de política y bajo condiciones especiales.
- Definir un procedimiento de seguimiento a los resultados de la estrategia y/o plan de acción propuesto.

2.4. Introducción

En una entidad financiera el crecimiento saludable de la cartera activa (colocación de créditos) es tan importante como la captación de recursos financieros (cartera pasiva), considerando que para ofrecer el servicio de financiamiento de créditos; la entidad necesita suficiente capital para lograr sus proyecciones en crecimiento, porque en esto se centra su modelo de negocio que se explica por el anteriormente mencionado spread bancario, pero además se debe procurar que este crecimiento de cartera activa sea lo más sana posible, es

decir habiendo minimizado los riesgos posibles, para reducir la probabilidad de que los créditos ingresen en mora por una mala evaluación de la capacidad de pago o la imposibilidad de recuperación por no haber negociado o evaluado convenientemente las garantías.

La relación del riesgo de variables del mercado con el riesgo individual del crédito se expone en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2-1: RIESGO INDIVIDUAL DE UN CRÉDITO



Fuente: Revista Iberfinanzas, Análisis del Riesgo de Crédito, Apuntes Varios, Trabajo de Manfredo Añez, Santa Cruz Bolivia Tesis: MARIA LIDIA MORALES GUERRA 2007 (pag. 43 La Administración del Riesgo de Crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria)

Uno de los riesgos que componen el riesgo individual; es el riesgo de fuente de pago (capacidad de pago) que a su vez está compuesto por el riesgo operacional que alberga entre otros al riesgo de mercado que es el caso de estudio del presente.

Desde fines de 1988 y durante los años noventa, muchos países adoptaron el “Acuerdo de Capitales de Basilea”, el cual sugiere que las entidades de intermediación financiera mantengan un coeficiente de capital de 8% con relación a los activos ponderados por riesgo, principalmente a efectos de dar cobertura al riesgo crediticio de contraparte. En 1993 se añadieron exigencias de capitales mínimos para la cobertura del riesgo de mercado, proponiendo para su cálculo la aplicación de un sistema estándar; posteriormente, en 1996,

se sugiere aceptar los modelos internos popularizando el uso de modelos VAR o “valor en riesgo” por cambios en el entorno financiero, dando la opción a que las entidades utilicen metodologías internas para la medición del riesgo.³

Según el “Acuerdo de Capitales de Basilea” las entidades financieras deberían mantener un capital mínimo para la cobertura de riesgo de mercado, esto implica que deben mantener un nivel de liquidez que les permita acceder a calificaciones de riesgo internacionales como bancos estables. Es por eso la importancia de la relación del riesgo de mercado y su gestión.

La ciudad de Cobija enfrentó una crisis económica similar durante el año 2008, pero no por un periodo prolongado como el que se analiza en el presente. En esta ocasión la ciudad sufrió una crisis que creció gradualmente desde 2015 y que se acentuó más en el primer semestre del período 2017, en el que se esperaba una recuperación que no llegaba.

GRÁFICO 2-2: CAÍDA DE LA MONEDA BRASILEIRA



Fuente: <<http://brl.es.fxexchangerate.com/bob-exchange-rates-history.html>>

El gráfico muestra el cambio de los datos históricos del **Real brasileño (BRL) en moneda boliviana** entre 05/09/2016 y 05/12/2016, donde se puede visualizar una caída constante de la moneda brasileña, que fue lo que desencadenó la crisis económica en la ciudad de Cobija, frontera con el vecino país Brasil.

³ COSULICH Q. Tatiana, IRUSTA D. Oswaldo, VILLEGAS T. Martín (2004), Requerimientos De Capital Por Riesgo Crediticio Bajo El Acuerdo De Basilea II: Implicaciones Para El Sistema Bancario Boliviano. Pag. 4

Al atravesar por esta coyuntura; la resistencia de muchos de los clientes a optar por solicitar una reprogramación viendo aspectos aparentemente negativos y buscando soluciones unilateralmente derivó en la descapitalización y reducción de la capacidad de pago de los mismos que derivó en incumplimientos en sus pagos y en consecuencia incremento de los índices de mora de la entidad.

2.5. Desarrollo del sector de la banca

2.5.1. Banca Múltiple y Banca PyME.

Los **bancos Múltiples** según Decreto Supremo en el marco de la ley de Servicios Financieros establecieron los mínimos de colocación sectorial de cartera de créditos por tipo de entidad, según describe el siguiente cuadro deben llegar a metas del 60% y los **bancos PyME** al 50% en composición de su cartera total.

CUADRO 2-1: MÍNIMOS DE COLOCACIÓN SECTORIAL

TIPO	PRODUCTIVA DS	VIVIENDA SOCIAL DS ⁴¹	PLAZO
BANCO MULTIPLE	>25%	> (60% Cartera Productiva)	5 años
BANCO PYME	>50% ***		5 años
EFV		>50%	4 años

⁴¹No incluye contingentes.

⁴²Puede incluir leasing; hasta 25% de la cartera destinada a vivienda social.

⁴³Mipyme y Empresarial a deudores con historial / hasta 10% en vivienda social a deudores con negocios productivos.

Fuente: Jaime Martínez M. Analista AESA-RATING Junio 2014

Art. 231 Objetivos: Banco múltiple tiene el objetivo de la prestación de servicios financieros al público general favoreciendo el desarrollo de la actividad económica nacional, la expansión de la actividad productiva y el desarrollo de la capacidad industrial del país

Art. 232 Operaciones: están facultados para realizar con el público en general operaciones pasivas activas y contingentes. ⁴

Entre tanto los objetivos y operaciones de un **Banco PyME** son las siguientes:

⁴ LEY 393 Servicios Financieros Sección II Artículos 231 y 232 Pag. 64

Art. 235 Objetivos: Los bancos PYME tendrán como objetivo la prestación de servicios financieros especializados en el sector de las pequeñas y medianas empresas, sin restricción para la prestación de los mismos también a la microempresa.

Con la limitación que se establece en el siguiente artículo, también podrá otorgar créditos a empresas grandes.

Art. 237 Operaciones: Los bancos PYME están facultados para realizar con el público en general las operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios que se encuentran comprendidas en la presente ley.⁵

2.5.2. Morosidad.

Presentamos la definición de “mora”, según la ASFI; ente regulador, para nuestro análisis:

Mora: A efectos de la evaluación y calificación de la cartera de créditos, se entiende por mora al incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día de vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que ésta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses. En concordancia con lo establecido en el Artículo 794° del Código de Comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se consideran vencidos desde su origen.⁶

2.6. Sección Diagnóstica

2.6.1. Situación Actual.

2.6.1.1. Análisis de morosidad en el Banco FIE.

El Banco Fie se caracterizó por presentar un crecimiento sostenido de su cartera con índices de mora bajos respecto al promedio, sin embargo se ha apreciado el incremento de tal

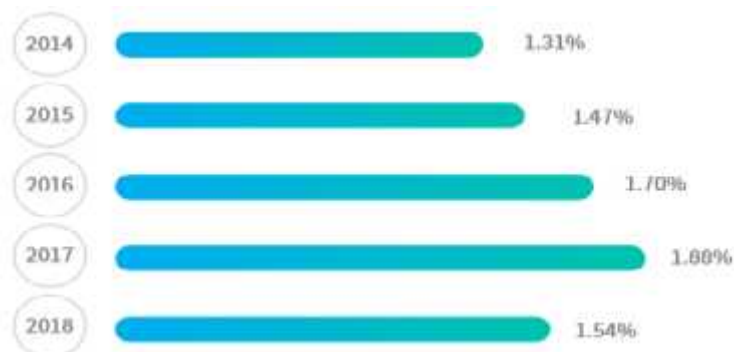
⁵ LEY 393 Servicios Financieros Sección III Artículos 235 y 237 pag 66

⁶ ASFI Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras Título V, Capítulo I Evaluación Y Calificación De La Cartera De Créditos Tabla De Contenido

índice en especial entre los últimos años hasta 2017, un análisis comparativo se verá más adelante. A continuación, se ve el gráfico de evolución del índice de mora 2014 y 2018.

Al cierre de la gestión 2018, la cartera en mora alcanzó a un saldo de 1.666 millones de dólares que representa el 1,54% del total de la cartera.

GRÁFICO 2-3: EVOLUCIÓN DE CARTERA EN MORA EN BANCO FIE



Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2018

Hasta el primer semestre de la gestión 2017 (período de estudio del presente); la cartera en mora se incrementó en 2,28% de la cartera bruta, de acuerdo a las notas en los Estados Financieros al 30 de junio 2017 y 31 de diciembre de 2016 oficiales de la entidad publicados y disponibles en la página de la entidad (2da página de notas), el índice de morosidad fue incrementando en últimas gestiones, que llama la atención de los ejecutivos de la entidad y se ha estado buscando las causas para redirigir las políticas y/o métodos de colocación si es que correspondiera.

2.6.1.2. Análisis comparativo de los estados financieros de Banco Fie.

Cabe recordar que para mantener coherencia; el presente trabajo se realizó en base a información del período I-2017 en el que se enfatizó repuntó la crisis económica en la agencia Cobija, razón por la que se realizó el análisis respecto a este período:

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

CUADRO 2-2: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL DE BANCO FIE 2015 AL 2017

BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A. (BANCO FIE S.A.)						
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015						
	AL 30 DE JUNIO DE 2017	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	VARIACIÓN ABSOLUTA 2017-2016	VARIACIÓN ABSOLUTA 2016-2015	
	2017 Bs	2016 Bs	2015 Bs			
ACTIVO						
Disponibilidades	724.249.899	831.663.600	929.820.089	-12,92%	-10,56%	
Inversiones Temporarias	1.157.101.156	998.347.718	856.994.830	15,90%	16,49%	
Cartera	8.995.772.062	8.872.118.371	7.913.290.519	1,39%	12,12%	↓ DESACELERAMIENTO DEL CRECIM. DE CARTERA
Cartera vigente	9.019.128.744	8.917.543.732	7.996.401.183	1,14%	11,52%	
Cartera vencida	118.361.368	75.378.143	64.755.160	57,02%	16,40%	↑ INCREMENTO CARTERA VENCIDA
Cartera en ejecución	71.055.904	69.208.705	47.601.001	2,67%	45,39%	
Cartera reprogramada o reestructurada vigente	69.535.533	66.526.504	40.352.276	4,52%	64,86%	
Cartera reprogramada o reestructurada vencida	15.366.974	3.761.441	3.471.320	308,54%	8,36%	↑ INCREMENTO CARTERA REPROGR. VENCIDA
Cartera reprogramada o reestructurada en ejecución	7.302.832	7.163.898	3.856.958	1,94%	85,74%	
Productos devengados por cobrar cartera	89.255.265	87.424.735	78.877.584	2,09%	10,84%	
Previsión para cartera incobrable	-394.234.558	-354.908.787	-322.024.963	11,08%	10,21%	
Otras cuentas por cobrar	74.621.979	83.408.067	66.922.235	-10,53%	24,63%	
Bienes realizables	1.692.441	2.176.001	0	-22,22%	-	
Inversiones permanentes	189.924.590	135.622.021	65.271.169	40,04%	107,78%	
Bienes de uso	134.194.827	126.555.834	98.156.467	6,04%	28,93%	
Otros activos	139.791.363	111.809.381	86.779.287	25,03%	28,84%	
TOTAL DEL ACTIVO	11.417.348.317	11.161.700.993	10.017.234.596	2,29%	11,42%	

Fuente: Elaboración en base en Estados financieros B. Fie Anexo N° 1 y 2

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

**CUADRO 2-2 (CONTIN.) : ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL DE BANCO FIE
2015 AL 2017**

PASIVO					
Obligaciones con el público	8.014.507.686	8.297.175.497	7.383.484.446	-3,41%	12,37%
Obligaciones con instituciones fiscales	2.426.108	5.436.456	2.778.843	-55,37%	95,64%
Obligaciones con bancos y entidades de financiamiento	1.004.374.854	352.013.964	519.930.222	185,32%	-32,30%
Otras cuentas por pagar	223.025.645	294.875.202	263.028.903	-24,37%	12,11%
Previsiones	178.838.173	175.520.762	202.736.397	1,89%	-13,42%
Valores en circulación	797.915.625	797.712.153	570.954.900	0,03%	39,72%
Obligaciones subordinadas	222.400.624	161.385.486	168.247.285	37,81%	-4,08%
Obligaciones con empresas con participación estatal	87.508.265	202.702.578	118.119.737	-56,83%	71,61%
TOTAL DEL PASIVO	10.530.996.980	10.286.822.098	9.229.280.733	2,37%	11,46%
PATRIMONIO NETO					
Capital pagado	491.751.300	470.178.800	423.929.000	4,59%	10,91%
Aportes no capitalizados	116.006	116.006	116.006	0,00%	0,00%
Reservas	335.884.799	288.492.645	235.985.996	16,43%	22,25%
Resultados acumulados	20.000.000	116.091.444	127.922.861	-82,77%	-9,25%
	38.599.232				
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	886.351.337	874.878.895	787.953.863	1,31%	11,03%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11.417.348.317	11.161.700.993	10.017.234.596	2,29%	11,42%
CUENTAS CONTINGENTES	51.649.459	50.907.771	51.511.406	1,46%	-1,17%
CUENTAS DE ORDEN	21.803.288.389	19.149.388.582	17.752.805.971	13,86%	7,87%

DESACELERAMIENTO DEL CRECIM. PATRIMONIO

Fuente: Elaboración en base en Estados financieros B. Fie Anexo N° 1 Y 2

A partir del cuadro anterior realizaremos un análisis horizontal con tres gestiones (a diciembre de 2015, 2016 y junio de 2017) podemos observar remarcadas las variaciones de las cuentas más relevantes para nuestro análisis del índice de morosidad en los períodos recientes.

➤ **Desaceleramiento del crecimiento de cartera.**

Situandonos en la cuenta “cartera” en el cuadro 2-2 notamos que en la gestión 2015 a 2016 (información oficial pública de la entidad); incrementó más del 12%, sin embargo en la gestión 2016 al cierre de junio 2017 apenas incrementó un 1,39%; lo que nos muestra claramente un desaceleramiento del crecimiento de cartera de la institución que se debería a varios factores, entre ellos con seguridad a la adopción de una política interna con una mayor prudencia en la otorgación de créditos en los dos últimos años porque los indicadores de mora habían incrementado y además puede deberse a que por alcanzar los niveles exigidos de composición de cartera del producto Crédito de Vivienda de Interés Social (CVIS) y productivo; se concentró también en identificar, reclasificar y/o refinanciar los créditos vigentes de vivienda para la adecuación a CVIS, considerando que se tiene plazos según disposiciones del gobierno, juntamente con las disposiciones en la nueva ley de servicios financieros 393 del 21 de agosto 2013.

Entre tanto indicadores económicos al 31 de diciembre de 2015 y 2014 confirman el desaceleramiento del crecimiento de cartera como se aprecia en el balance social Banco Fie 2015, donde mantenía un crecimiento entre el 10 y 15% como se ve en Anexo N°3

➤ **Incremento de la cartera vencida.**

El incremento de la cartera en mora de la gestión 2015 a 2016 fue de más del 16%, pero al cierre de la gestión 2016 hasta junio 2017 el incremento superó el 57% significativamente más elevado y preocupante, esto se puede explicar en parte porque las agencias de Cobija vienen sufriendo las consecuencias de la crisis económica que vive la ciudad y ha afectado negativamente en sus índices de morosidad como agencias, de la regional e indicadores a nivel nacional de la entidad, considerando que mantenía una concentración importante en la cartera global de Banco Fie.

➤ **Incremento de la cartera reprogramada o reestructura vencida.**

De la misma manera existe una variación entre los años 2015 y 2016 de más del 8% pero increíblemente entre los años 2016 y 2017 hasta junio una variación incremental de más del 300%, que nos alerta que incluso la cartera que se reprogramó por el riesgo de reducción en la capacidad de pago; nuevamente se encuentra en mora, por lo que figura como “cartera reprogramada vencida”, es aquí que se debe hacer un énfasis en el análisis y reflexionar el motivo por el que aún se encuentra en mora a pesar de haber mejorado las condiciones de plazo y/o interés según las políticas de la entidad, para que el deudor pueda asumir y vigentar su(s) planes de pago de su(s) crédito(s).

➤ **Incremento de la previsión para cartera incobrable y desaceleramiento del crecimiento del patrimonio.**

Por otra parte podemos apreciar aspectos negativos como el incremento de las provisiones para cartera incobrable que cada año mantienen un incremento importante que significa una disminución del disponible con el que se podría seguir trabajando la entidad, pero que por normativas externas regulatorias se debe provisionar, así mismo una variación importante que llama la atención es el desaceleramiento del crecimiento del patrimonio de la entidad, pues si bien hubo incremento en este último período fue mínimo de un poco más del 1% en comparación al 11% que hubo entre el año 2015 y 2016. Aunque cabe recalcar que el período de análisis de la gestión 2017 es al corte de junio, se cuentan con datos oficiales públicos de la entidad a dicho corte.

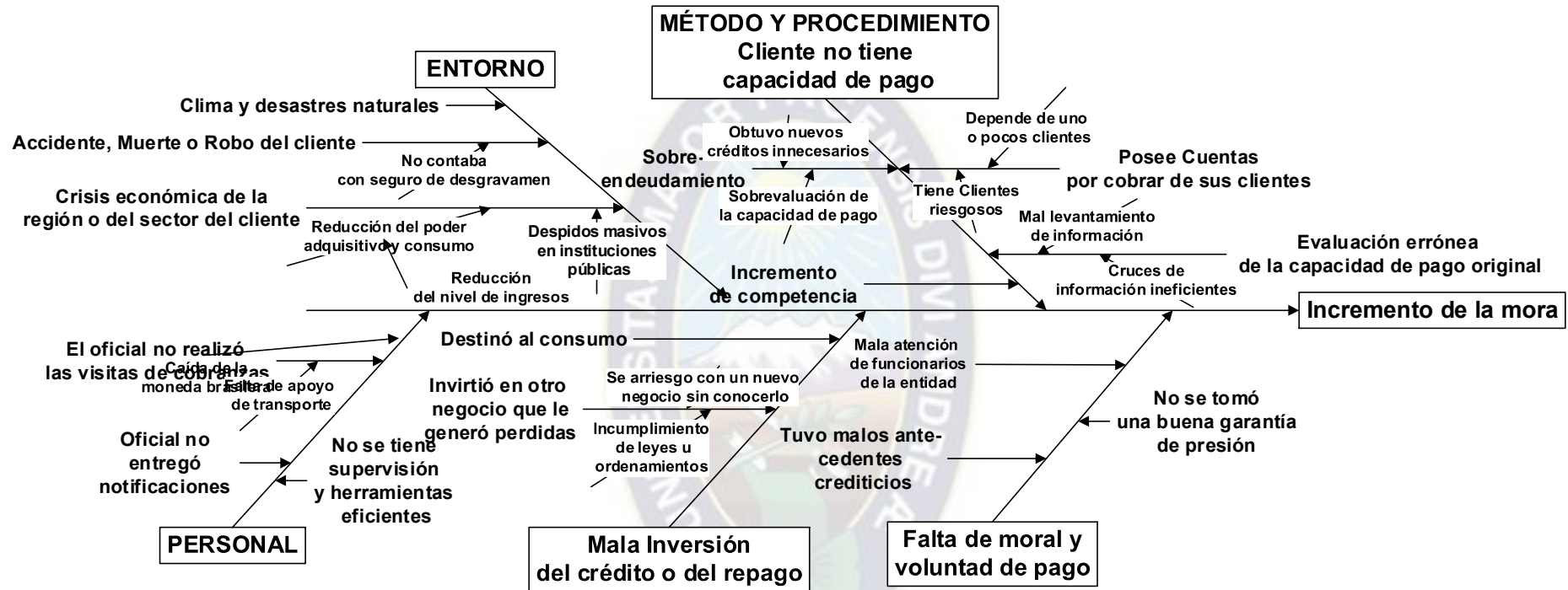
En general el balance general comparativo 2016-2015 del Banco Fie muestra como la entidad está afrontando un incremento de cartera vencida y cartera reprogramada vencida, que amerita un análisis de causas y soluciones para mejorar los indicadores de la entidad a nivel regional y/o agencia según sea conveniente, que coadyuven a definir estrategias para enfrentar la crisis económica regional en la ciudad de Cobija y futuros similares.

2.6.1.3. Diagrama de Ishikawa Causa – Efecto para el Incremento de la mora.

Para el análisis de las causas del problema del incremento del índice de morosidad en la entidad; se empleará la herramienta estratégica: diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto que se expone en el siguiente gráfico:



GRÁFICO 2-4: DIAGRAMA DE ISHIKAWA CAUSA – EFECTO PARA EL INCREMENTO DE LA MORA EN BANCO FIE S.A.



Fuente: Elaboración en base a experiencia laboral

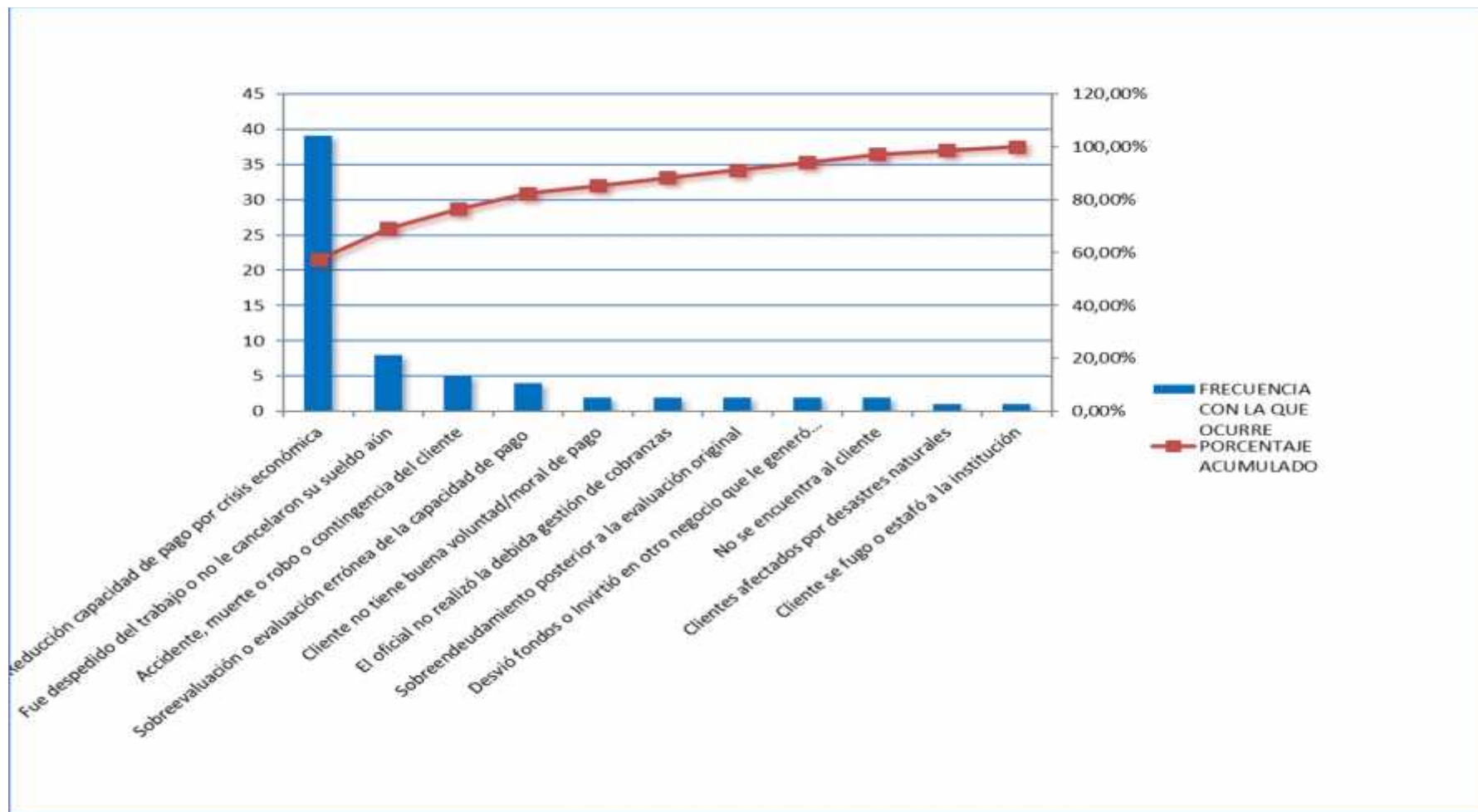
2.6.1.4. Diagrama de Pareto.

**CUADRO 2-3: FRECUENCIA DE OCURRENCIA Y PORCENTAJE
ACUMULADO DE CAUSAS DE MOROSIDAD**

Nº	POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA	FRECUENCIA CON LA QUE OCURRE	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Reducción capacidad de pago por crisis económica	39	57,35%	57,35%
2	Fue despedido del trabajo/no le cancelaron su sueldo aún	8	11,76%	69,12%
3	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente	5	7,35%	76,47%
4	Sobreevaluación o evaluación errónea de la capacidad de pago	4	5,88%	82,35%
5	Cliente no tiene buena voluntad/moral de pago	2	2,94%	85,29%
6	El oficial no realizó la debida gestión de cobranzas	2	2,94%	88,24%
7	Sobreendeudamiento posterior a la evaluación original	2	2,94%	91,18%
8	Desvió fondos o Invirtió en otro negocio que le generó pérdidas	2	2,94%	94,12%
9	No se encuentra al cliente	2	2,94%	97,06%
10	Clientes afectados por desastres naturales	1	1,47%	98,53%
11	Cliente se fugo o estafó a la institución	1	1,47%	100,00%
	TOTAL	68	100,00%	

Fuente: Elaboración en base a Anexo N°7

GRÁFICO 2-5: DIAGRAMA DE PARETO –INCREMENTO DE LA MORA



Fuente: Elaboración en base a Cuadro 2-3

En el gráfico anterior podemos apreciar el cumplimiento de la regla de Pareto más conocida como la ley de los pocos vitales, donde al analizar las causas totales del problema del Incremento del índice de morosidad resultado; se concentran en pocas causas que explican casi el 80% del problema principal.

Los resultados muestran que las causas más significativas en el caso de estudio son:

- i. Reducción de la capacidad de pago por la crisis económica
- ii. Fue despedido del trabajo o no le cancelaron el sueldo aún.

2.6.1.5. Evaluación del proceso actual de Gestión de Recuperación de cartera

- Según el MPNC de la entidad; un prestatario es sujeto de cobranza a partir del día siguiente del vencimiento de su cuota impaga, es decir que ahí inicia la gestión.
- El oficial de negocios debe realizar el seguimiento al prestatario en mora hasta la regularización de las cuotas impagas o hasta que se le asigne a otra instancia.
- El seguimiento se lo efectúa a través de cartas, notificaciones, llamadas telefónicas, visitas al domicilio y al negocio del prestatario y garantes personales.
- Se debe registrar en sistema las acciones de cobranza de los clientes que no regularizaron sus pagos a partir del primer balance mensual que ingresen en mora.
- Los procedimientos de cobranza deben estar sujetos al secreto bancario, sin usar prácticas de cobranza abusivas o con extorsión en los que se publique la condición de mora del deudor, codeudor y/o garante.
- El Jefe de Agencia, Subgerencia y Gerencia Regional son responsables de supervisar el seguimiento a lo dispuesto y a través de un Comité de mora trimestral en cada agencia se reunirán juntamente al oficial de negocios, abogado y normalizador de cartera para analizar los casos que ameriten si corresponde inicio de acciones judiciales y un informe del abogado referido al estado de los juicios asignados.

Reprogramaciones

La reprogramación es un acuerdo entre el banco y un prestatario en el cual se establece un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito, no proveniente de la modificación por cancelación anticipada a capital, rebaja de tasa interés u otro, sino más bien son medidas de excepción a clientes con deterioro en su capacidad de pago que impiden cumplir el plan de pagos según lo convenido originalmente. El nivel que lo autoriza es

uno superior al que aprobó la operación original y debe ser instrumentada mediante nuevo contrato o una adenda al contrato original.

Considerando que la reprogramación es una excepción y debe ser tratada como tal; se debe realizar una visita con la instancia correspondiente (un nivel inferior de la aprobación de la reprogramación), pero además se debe tomar en cuenta:

Se debe realizar una **evaluación más minuciosa de la situación actual** (considerando el deterioro de la capacidad de pago) del prestatario para definir si es factible la reprogramación.

Propuesta de mejora.

- ✓ En este sentido se propone una evaluación de la situación actual del cliente considerando el siguiente cuestionamiento: **¿Que parte de la cadena de valor y/o flujo de negocio del cliente fue afectada?, ¿Las causas que la afectaron son momentáneas o no existe certidumbre?**; para identificar si las condiciones de la reprogramación propuesta le ayudaran a subsanar el problema a largo plazo. Esto último es importante para evitar que por una incorrecta evaluación del crédito ingrese nuevamente en mora, que constituye un riesgo de previsión para la entidad y que afectaría a la liquidez de la misma
- ✓ Por la experiencia de la crisis vivida, es importante que en estos casos **priorizar el tiempo en la evaluación de la reprogramación**, debido a que se debe informar al prestatario la viabilidad o no de su solicitud oportunamente y para evitar mayor deterioro en la capacidad de pago y también para que el pueda ver otras opciones de solución.

Política de Castigo de créditos B. Fie

Por definición el castigo de un crédito es una operación contable, que tiene el propósito de ajustar las cuentas del activo.

Sin embargo, como indica la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, el castigo de las obligaciones de los prestatarios no extingue ni afecta los derechos del banco de ejercer acciones para la recuperación de créditos. En los casos en los que la entidad ha perdido el derecho de cobro por prescripción legal de acuerdo al cómputo del

código civil y en aquellos casos en los que se hubiera computado 20 años a partir del registro contable de dicho castigo, vencido éste plazo opera el derecho al olvido.

En B. Fie sujetos a normativa, se procede al castigo de los créditos cuando se encuentren en mora por más de 360 días previsionados en su totalidad, pudiéndose castigar créditos antes de éste período, cuando no presenten ninguna posibilidad en recuperación siempre que estén previsionados al cien por ciento.

Para efectivizar el castigo se exige lo siguiente:

- Un informe del oficial de créditos o normalizador de cartera y jefe de agencia dirigido al Subgerente Regional Comercial y Gerente Regional, en el que debe referirse saldos de capital, intereses adeudados, estado de las garantías y la opinión sobre la imposibilidad de recuperación.
- Declaración Jurada de la Gerencia Regional, Subgerencia Regional Comercial, Jefatura de Agencia, Supervisor Comercial de agencia, oficiales de crédito y normalizadores respecto a la no vinculación de las operaciones de crédito a castigar con trabajadores, ejecutivos, directores o accionistas de B. Fie.
- Declaración Jurada del Síndico referida a que el crédito a castigar no está vinculado a la propiedad, dirección, gestión o control de la entidad.
- Para créditos en ejecución, se presentará un informe del abogado referido a la causa sobre la imposibilidad del cobro judicial, acompañado de respaldos de las actuaciones realizadas para la recuperación y que resultaron insuficientes.
- Acta de sesión de Directorio donde conste haber tomado conocimiento del castigo y su autorización.

Para el castigo de créditos con saldos individuales iguales o mayores al 1% del patrimonio del Banco Fie se exige adicionalmente lo siguiente:

- Autorización previa del Directorio
- El Gerente Gral. Debe informar a la Junta Gral. Ordinaria de accionistas, como parte del informe de gestión.

Propuesta de mejora.

Por lo general cuando un crédito se castiga el oficial de negocios a cargo va dejando de lado la gestión de cobranza del mismo, sin embargo se propone:

- ✓ En caso de identificar en un último intento de negociación con los prestatarios cuando sea posible; **proponer una reprogramación** sobre el saldo para evitar el castigo como tal, **exponiendo al prestatario el perjuicio de la calificación** en su historial crediticio que implica el castigo a diferencia de una reprogramación.
- ✓ De otra manera se analizaría en negociación con los gestores de cobranza, que si el prestatario dispone a realizar pagos parciales se pueda aplicar una diferenciación al momento de aplicación, **amortizando un porcentaje mayor a capital antes que a intereses para** que el prestatario **sea incentivado a cumplir con su obligación.**

2.7. Sección Propositiva

2.7.1 Estrategias Diseño de Plan de Reacción y Plan de Prevención

2.7.1.1 Matriz de Definición de Estrategias

Es necesario primeramente definir la Estrategia para hacer frente al problema de la empresa, que es la crisis económica por efectos externos y definir un plan de acción a corto plazo; por esta razón se definirán objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas que se vinculen y alineen para cumplir la estrategia global.

Se ha decidido confeccionar un Cuadro de Mando Integral para este fin, debido a los muchos beneficios y resultados que se conoce en su literatura y se buscará crear e implementar el mismo en el contexto de la entidad financiera.

A continuación, se confecciona la Matriz de Definición de Estrategias con las consideraciones para llegar a diseñar el Cuadro de Mando Integral que se expondrá en el siguiente acápite.

El plan de acción es vitalmente necesario para poder dirigir las acciones a seguir frente a una crisis económica por riesgos de mercado u otro similar y así poder enfrentar los obvios impactos que generan en los indicadores de mora y evitando incrementos en las previsiones que significan reducción de las utilidades y liquidez de la entidad.

El plan de acción responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué vamos a hacer?

R. Una matriz de definición de estrategias o mapa estratégico.

2. ¿Para qué lo vamos a hacer?

R. Para alcanzar objetivos estratégicos definidos en la estrategia.

3. ¿Cómo lo vamos a hacer?

R. A través de la identificación de objetivos estratégicos para cada perspectiva

4. ¿Cuándo lo vamos a hacer?

R. De acuerdo a la estrategia se definirá fechas de implementación de la misma.

5. ¿Quién o quienes lo vamos hacer?

R. Se define responsables para cada estrategia en la MDE.

6. ¿Con qué recursos?

R. Considerando los métodos para la medición de los indicadores o KPI (Indicadores clave de desempeño); se identificarán los recursos.

Conociendo que se debe partir de la visión de la entidad, enunciamos la misma a continuación:

Visión

*Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.*⁷

En el siguiente acápite se construirá el Mapa Estratégico que es parte fundamental del Cuadro de Mando Integral cuyo fin también se detallará en el mismo.

2.7.2. Cuadro de Mando Integral.

Según la revista Fortune “A principios de la década de los ochenta, una encuesta realizada entre consultores empresariales indicaba que menos del 10% de las estrategias

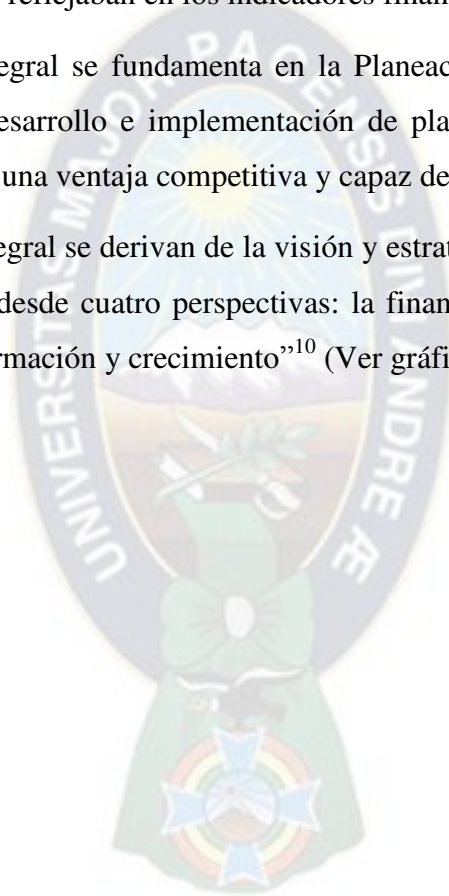
⁷ BANCO FIE Memoria Institucional 2018 pag. 4

formuladas correctamente se aplicaban con éxito”⁸ y “En la mayoría de los casos (se estima un 70%) no es por mala estrategia, es por mala ejecución”⁹

Kaplan y Norton en su libro “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia; nos explican que El Cuadro de Mando Integral se convirtió en una herramienta para medir la eficacia de la aplicación o implementación de la estrategia para ese 90% de fracasos de implementación; a diferencia de los resultados de los indicadores financieros que eran datos tardíos y confiar únicamente en ellos significaba sacrificar la creación de valor a largo plazo; como por ejemplo la relación con los clientes, que no se reflejaban en los indicadores financieros.

El Cuadro de Mando Integral se fundamenta en la Planeación Estratégica, que es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar metas y objetivos proporcionando una ventaja competitiva y capaz de ser medible.

“El Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”¹⁰ (Ver gráfico siguiente)

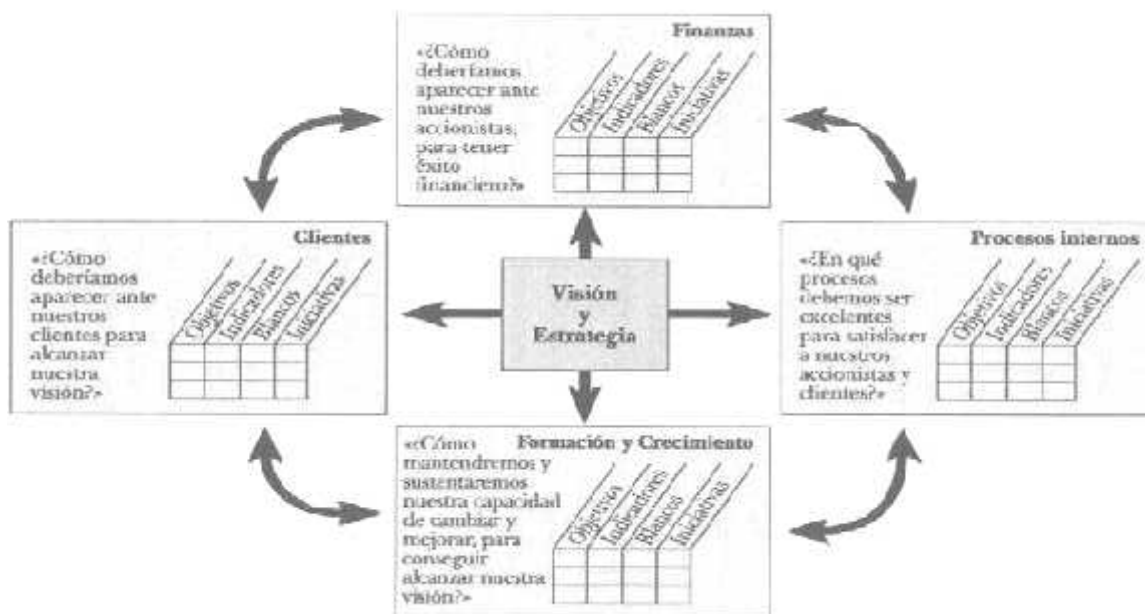


⁸ KIECHEL Walter, “Corporate Strategists under Fire”, revista Fortune (27 de diciembre de 1982) pag. 38

⁹ CHARAN R. y COLVIN G., “Why CEO’s Fail”, revista Fortune (21 de junio de 1999)

¹⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David “Cuadro de Mando Integral” Harvard Business School Press (2000) 2da edición pag. 21

GRÁFICO 2-6 : EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL TRANSFORMA LA
ESTRATEGIA EN TERMINOS OPERATIVOS



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, “El Cuadro de Mando Integral” (2000): 22

“El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de los esfuerzos pasados – y los inductores que impulsan la actuación futura”¹¹

Conociendo el concepto de las perspectivas según R. Kaplan y D. Norton; a continuación, se describen las mismas para Banco Fie.

Perspectiva Financiera

Banco Fie desde esta perspectiva pretende ser una entidad financiera que mantenga un buen margen de rentabilidad a partir de sus servicios activos y pasivos, con alta estabilidad en el sistema financiero que permita ser reconocida como una entidad ética.

Perspectiva de Clientes

¹¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David “Cuadro de Mando Integral” Harvard Business School Press (2000)
2da edición pag. 23

Desde esta perspectiva la entidad pretende lograr ser el banco preferido de la clientela; con un servicio eficiente y una atención post venta personalizada que permita satisfacer a los clientes y lograr incrementar su participación en el mercado.

Perspectiva de Procesos Internos

Para poder ofrecer un servicio eficiente a los clientes; Banco Fie pretende crear un sistema de gestión de productividad competitivo para poder reducir tiempos de atención y calidad en los productos finales de la entidad buscando una mejor gestión de riesgos en los procesos.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Considerando que uno de los recursos más importantes en una entidad financiera son los Recursos humanos y aún más el que tiene contacto directo con el cliente al que se vende el servicio; es que desde esta perspectiva se pretende otorgar las herramientas tecnológicas, conocimientos y habilidades para poder realizar eficientemente su trabajo y lograr ventajas competitivas en el mismo.

Objetivos Estratégicos

Por otro lado, para desarrollar la estrategia debemos identificar las relaciones de causalidad para llegar a vincular los objetivos de las diferentes perspectivas entre sí y de esta manera puedan alinearse para que efectivamente pueda cumplirse los mismos; a esto se llama mapa estratégico, el cual se desarrollará para Banco Fie en el **gráfico 2-4**.

Las relaciones causa – efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto.¹²

El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis) y los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas.

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en objetivos estratégicos e indicadores de las cuatro perspectivas.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico que es el Esquema gráfico de causalidad que define las relaciones de perspectivas expuestas e indicadores.

¹² KAPLAN, Robert y NORTON, David “Cuadro de Mando Integral” Harvard Business School Press (2000)
2da edición pag. 163

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

CUADRO 2-4 : MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	VISIÓN Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la rentabilidad por intereses de créditos y por comisiones de servicios pasivos (depósitos, transferencias) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. % Variación del Spread Bancario 2. Utilidad neta por servicios activos y pasivos 3. Nivel de cartera total y % de crecimiento 4. % Índice de mora 5. % Atención de solicitudes de reprogramación
CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la preferencia de la clientela 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° Compras de cartera 2. % Satisfacción de clientes 3. Participación en la cuota de mercado. 4.- % crecimiento de N° clientes de créditos
PROCESO INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la eficiencia y productividad de los servicios activos y pasivos de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de trámite de créditos hasta el desembolso. - % crecimiento en clientes de créditos. - % observaciones de riesgo adicional
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> - Introducir la cultura de mejora continua y de la productividad en los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de colaboradores capacitados en herramientas tecnológicas (evaluación créditos) - N° de créditos efectivos por oficial de negocios

Fuente: Elaboración propia

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

Cuadro 2-5: MATRIZ DE ESTRATEGIAS E INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESPONSABLE	RECURSOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad por intereses de créditos y por comisiones de servicios pasivos (depósitos, transferencias, otros)	1. Mantener un crecimiento de cartera saludable	- Nivel de cartera total y % de crecimiento - % Índice de mora	1. Jefe de agencia 2.- Jefe de agencia y Oficiales de negocios Microempresa y Pyme 3. - Jefe de agencia y Oficiales de negocios Microempresa y Pyme	1. Movilidad de la agencia 2. Material de Escritorio asignado 3. Equipos de computación con software incluidos (existente) 4. Estados de cartera y mora mensuales	1. Controlar semanalmente las colocaciones de créditos por asesor 2. Realizar seguimiento del índice de mora semanalmente y/o diariamente por asesor
		2. Incrementar las ganancias por servicios pasivos.	"- % Variación del Spread Bancario - Utilidad neta por servicios activos y pasivos	1. Jefe de Agencia 2. Oficiales de plataforma	1. Estados de ingresos y perdidas de la agencia 2. Material de Escritorio publicitario 3. Equipos de computación con software incluidos (existente)	1. Crear bonos incentivos a oficiales de plataforma para cumplir metas por venta de servicios pasivos.
		3. Evaluar las reprogramaciones oportunamente	"- % Atención de solicitudes de reprogramación - Tiempo de atención de solicitudes de reprogramación	1. Oficiales de negocios Microempresa y Pyme. 2. Jefe de agencia, Subgerencia, Gerencia Regional o nivel superior si corresponde.	1. Cartas de información de reprogramación 2. Movilidad de la agencia 3. Material de Escritorio asignado 4. Equipos de computación con software incluidos (existente)	1. Activar el Plan de Acción si corresponde. 2. Atender solo a clientes que no hayan sido afectados o esten en riesgo por la crisis económica 3. Mejorar la cobertura de garantías y evaluar con mayor prudencia las reprogramaciones
CLIENTE	Incrementar la preferencia de la clientela	1.- Incremento de satisfacción de clientes	"- % Satisfacción de clientes - Compras de cartera - % crecimiento de N° clientes créditos - Participación en la cuota de mercado	1. Oficial de negocios microempresa y Pyme 2. Jefe administrativo operativo 3. Jefe de agencia y oficial de negocios 4. Jefe de agencia	1. Encuestas de satisfacción 2. Buzón de sugerencias y comentarios (incentivar a su empleo) 3. Puntos de reclamo	1. Mejorar la relación entre personal comercial y administrativo a través de metas por equipos (comercial-administrativo). 2. Crear un servicio de atención personalizada post desembolso

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

PROCESO INTERNO	Mejorar la eficiencia y productividad de los servicios activos y pasivos de la entidad	1. Incremento de la eficiencia del proceso de trámite de créditos	"- Tiempo promedio (días) de trámite de créditos hasta desembolso - N° de créditos efectivos por oficial de negocios	1. Jefe de agencia y Jefe administrativo operativo 2. Jefe de agencia	1. Registros de tiempos de atención (fecha de solicitud, aprobación y desembolso) 2. Estados mensuales de cartera y crecimiento de clientes por oficial	1. Programar capacitaciones de concientización a todo el personal sobre la importancia por ser parte vital para la estrategia. 2. Realizar la revisión y análisis de cumplimiento de las metas con los responsables
		2. Mejorar el servicio al cliente post desembolso	"- % Satisfacción de clientes	1. Jefe administrativo operativo	1. Registro en planilla de reclamos y motivos del mismo, colaborador asignado, estado de la atención del reclamo	
		3. Mejorar la gestión de riesgos	% observaciones de Riesgo Adicional	1. Jefe de agencia 2. Supervisor Comercial	1. Informe de auditorias internas y externas 2. Registro de observaciones antes de desembolso por crédito y oficial. 3. Registro de visitas aleatorias antes de desembolso.	1. Programar metas de cantidad de visitas aleatorias por Jefe de agencia y supervisor comercial para verificar la coherencia de las evaluaciones de créditos 2. Construir un modelo de evaluación considerando la cadena de valor o flujo de negocio del cliente y los riesgos inherentes en los mismos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Introducir la cultura de mejora continua y de la productividad en los colaboradores.	1. Capacitación en uso de sistemas, herramientas tecnológicas y atención post desembolso	"- N° de colaboradores capacitados en herramientas tecnológicas - N° de colaboradores capacitados en atención al cliente.	1. Jefe de agencia 2. Jefe administrativo operativo	1. Sistema de evaluación eficiente 2. Proyector Data 3. Material de capacitación 4. Registros de capacitación	1. Desarrollar un sistema de evaluación de créditos mas eficiente y de los tiempos consumidos en la misma 2. Programar capacitaciones según grado de necesidad.
		2. Proveer herramientas tecnológicas y tecnología necesaria al personal	"- N° de colaboradores dotados con herramientas tecnológicas	1.- Jefe de agencia	1. Registros de equipos (hardware y software) asignados al personal y a la agencia.	1. Cotización de equipos necesarios y compra de los mismos según prioridad.

Fuente: Elaboración propia con base al cuadro 2-4

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la construcción de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) se debe considerar lo siguiente:

1.- Primeramente, la jefatura de agencia establecerá las metas anuales para la agencia, que se plasmarán en la base de datos de la gestión correspondiente del CMI. Es decir que las metas para el correspondiente mes se prorratearán de acuerdo a las metas anuales; como se puede apreciar a continuación en el cuadro del mes de marzo (3) de la gestión 2017.

CUADRO 2-6 : BASE DE DATOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BASE DE DATOS CMI															
PERÍODO (Año y mes)		META PROYECTADA ANUAL		CARTERA TOTAL ACUMULADA			CARTERA EN MORA			CARTERA REPROGRAMADA (SE ACTIVA CON EL PLAN DE ACCIÓN)			SPREAD BANCARIO		
AÑO	2017	PARÁMETRO	PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO
DATOS MESES ACUMULADOS	12	CARTERA TOTAL	2.550.000,00	CARTERA TOTAL ACUMULADA	1.850.000,00	2.550.000,00	MONTO DE CARTERA EN MORA	16.511,00	30.000,00	MONTO CARTERA REPROGRAMADA	743.411,39	120.000,00	TASA DE INTERÉS PROMEDIO ACTIVA	13%	15%
CARTERA INICIAL FIN DE AÑO	1.800.000,00	CARTERA EN MORA	30.000,00	NÚMERO DE CLIENTES	200	250	% DE CARTERA EN MORA	0,89%	1,18%	Nº DE CRÉDITOS REPROGRAMADOS	29	42	TASA DE INTERÉS PROMEDIO PASIVA	4,0%	4,0%
CARTERA EN MORA INICIAL	13.000,00	% MORA	1,18%	CRECIMIENTO NETO DE CARTERA	30.000,00	62.500,00	NÚMERO DE CLIENTES EN MORA	15	14	TIEMPO PROM. (DÍAS) ATENCIÓN SOLIC. REPROGRAMA	13	5			
NÚMERO DE CLIENTES EN MORA INICIAL	13	NÚMERO DE CLIENTES EN MORA	20				% DE CLIENTES EN MORA	7,5%	5,6%	Nº DE SOLICITUD DE REPROGRAMACIONES	45	45			

CUADRO 2-6 (cont.): BASE DE DATOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

% SATISFACCIÓN DE CLIENTES			N° COMPRAS DE CARTERA			PARTICIPACIÓN EN LA CUOTA DE MERCADO		
PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO
TOTAL CLIENTES CON QUEJAS Y RECLAMOS	12	6	TOTAL COMPRAS DE CARTERA	9	4	CARTERA TOTAL (AGENCIA)	22.100.000,00	27.000.000,00
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	115	105				CARTERA TOTAL OTRAS ENTIDADES	178.000.000,00	178.000.000,00
TIEMPO PROMEDIO (DÍAS) TRÁMITE DE CRÉDITOS HASTA DESEMBOLSO			N° DE CRÉDITOS PROMEDIO POR OFICIAL DE NEGOCIOS			OBSERVACIONES DE RIESGO ADICIONAL ÚLTIMA AUDITORIA		
PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PARÁMETRO	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO
N° DÍAS LABORALES PROM.TOTAL	18	24	N° CRÉDITOS TOTAL AGENCIA	70	115	N° DE OBSERVACIONES DE RIESGO	5	0
N° OFICIALES DE CRÉDITO	8		N° OFICIALES DE CRÉDITO	8				
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN HERRAM. TECNOLÓGICAS			N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE			N° DE COLABORADORES DOTADOS CON TECNOLOGÍA Y HERRAM. TEC.		
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN HERRAM. TECNOLÓGICAS	3	8	N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE	8	8	N° DE COLABORADORES DOTADOS CON TECNOLOGÍA Y HERRAM. TEC.	4	8

Fuente: Elaboración propia

2. El Jefe de Agencia juntamente con Subgerencia Regional establecerá los niveles de aviso, que corresponden a los valores máximos o mínimos permitidos para cada parámetro, de acuerdo a los objetivos y coyuntura de la agencia.

Para efecto de demostración a continuación se expone los niveles de aviso que se definió para la gestión 2017 para la cartera personal que administraba.

CUADRO 2-7 : NIVELES DE AVISO PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

NIVELES DE AVISO		
PARÁMETRO	CONDICIÓN	VALOR PROYECTADO
CARTERA TOTAL	si < que	-5,0%
CRECIMIENTO NETO DE CARTERA	si < que	-20,0%
% DE CARTERA EN MORA	si > que	0,3%
MONTO DE CARTERA EN MORA	si > que	5,0%
SPREAD BANCARIO	si < que	2,7%
TIEMPO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE REPROGRAMACIÓN (DÍAS)	si > que	3
% ATENCIÓN REPROGRAMACIONES (EVALUACIONES)	si < que	-25,0%
MONTO CARTERA REPROGRAMADA	si < que	-15,0%
% SATISFACCIÓN DE CLIENTES	si < que	-3%
COMPRAS DE CARTERA	si > que	25%
% CRECIMIENTO DE N° CLIENTES CRÉDITOS	si < que	-2,0%
% PARTICIPACIÓN EN LA CUOTA DE MERCADO	si < que	0,3%
TIEMPO PROMEDIO (DÍAS) TRÁMITE DE CRÉDITOS HASTA DESEMBOLSO	si > que	4,0
N° DE CRÉDITOS PROMEDIO POR OFICIAL DE NEGOCIOS	si < que	10,00
% OBSERVACIONES DE RIESGO ADICIONAL ÚLTIMA AUDITORIA	si > que	1,00
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN HERRAM. TECNOLÓGICAS	si < que	-2,00
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE	si < que	-2,00
N° DE COLABORADORES DOTADOS CON TECNOLOGÍA Y HERRAM. TEC.	si < que	-2,00

Fuente: Elaboración propia en base a experiencia laboral

El Cuadro de mando integral se construyó en base a las cuatro perspectivas, que todos a la cabeza del jefe de agencia comercial deberán controlar, considerando además una situación de crisis económica, los cuales se basan en detectar las desviaciones o variaciones negativas o positivas respecto a los niveles máximos definidos en los **Niveles de Aviso** para alcanzar lo proyectado en el POA de la agencia para lograr los objetivos como entidad:

1er Grupo: Indicadores de Perspectiva Financiera

Entre los indicadores de este grupo tenemos:

- ⇒ Cartera Total acumulada
- ⇒ Crecimiento Neto de Cartera
- ⇒ % Cartera en Mora
- ⇒ Cartera en mora
- ⇒ Spread Bancario
- ⇒ Tiempo de atención de solicitudes de reprogramación
- ⇒ % Atención de reprogramaciones
- ⇒ Monto de cartera reprogramada

A continuación se describe cada Ítem:

Cartera Total acumulada: Monto de cartera (activa) sin castigos acumulada hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación.

Valor Real.

Es el valor en monto de cartera (préstamos otorgados) acumulada al cierre de balance del mes evaluado.

Proyectado

Es el valor en monto de cartera acumulada que se espera, resultado del prorrateo que se hizo hasta ese mes considerando las proyecciones de la meta anual.

Variación

Es la variación en porcentaje del valor de Cartera Acumulada respecto al valor proyectado de la misma.

$$VCA\% = \frac{(\text{Valor Real de C. Acum.} - \text{Valor Proyectado de C. Acum.})}{\text{Valor Proyectado de C. Acum.}} * 100$$

Valor Proyectado de C. Acum.

Crecimiento Neto de Cartera: (Es el crecimiento en monto otorgado en préstamo a los clientes, después de la caída natural de cartera de la agencia) hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación.

Nota: La caída natural de cartera corresponde a la disminución que sufre la cartera debido a la devolución de los créditos en cuotas según su plan de pagos, parciales o también parciales realizadas por los clientes; que varía de acuerdo a varios factores como ser: antigüedad de la cartera, monto promedio por cliente, tipo de cartera (micro o Pyme) y otros característicos de la cartera de un oficial.

Valor Real.

Es el valor real neto de crecimiento de cartera que se alcanzó al cierre de balance del mes evaluado, independientemente de la caída natural de cartera.

Proyectado

Es el valor neto de crecimiento de cartera que se proyectó para ese mes prorrateado considerando la meta anual.

Variación

Es la variación en porcentaje del Crecimiento Neto de cartera, respecto al valor proyectado del mismo.

$$VCA\% = \frac{(Valor\ Real\ de\ Crec.\ Neto\ de\ Cart.-Valor\ Proy.\ de\ Crec.\ Neto\ de\ Cart.) * 100}{Valor\ Proyectado\ de\ C.\ Acum.}$$

Cartera en Mora: Es el monto en cartera que se encuentra impago, hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación, considerando según ASFI que se contabiliza todo **el saldo deudor en mora** si es que la cuota correspondiente a la fecha programada se encuentra impaga, se distribuye por el número de días en mora.

Valor Real.

Es el valor en monto de cartera en mora que realmente se alcanzó al cierre de balance del mes evaluado.

Proyectado

Es el valor en monto de cartera en mora que resultó del prorrateo que se hizo considerando la meta anual.

Variación

Es la variación en porcentaje de la cartera en mora respecto al valor proyectado, que mostrará el incremento o decremento de éste Ítem respectado a lo proyectado.

$$VCM\% = \frac{(\text{Valor Real de Cartera en Mora} - \text{Valor Proyectado de Cartera en Mora}) * 100}{\text{Valor Proyectado de Cartera en Mora}}$$

% de Cartera en Mora: Es el porcentaje que resulta de dividir la cartera en mora hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación respecto a la cartera total acumulada hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación.

Valor Real.

Es el % de cartera en mora real con el que se cerró al cierre de balance correspondiente al mes evaluado.

$$\%CMR = \frac{\text{Valor Real de Cartera en Mora Real} * 100}{\text{Valor Total de Cartera acumulada Real}}$$

Proyectado

Es el valor que resultó del prorrateo que se hizo considerando la meta anual

$$\%CMP = \frac{\text{Valor Proyectado de Cartera en Mora Proyectada} * 100}{\text{Valor Total de Cartera acumulada Proyectada}}$$

Variación

Es la variación simple incremental o decreciente del porcentaje de cartera en mora.

$$V\%CM = \% \text{ de Cart. en mora Real} - \% \text{ de Cart. en mora Proyectado}$$

Spread Bancario

Es el resultado en porcentaje de la diferencia entre la tasa promedio activa y pasiva de la entidad que realmente se alcanzó al cierre de balance del mes evaluado.

$$\text{Spread Bancario}\% = \text{Tasa Promedio Activa} - \text{Tasa Promedio Pasiva}$$

Variación

Es la variación en porcentaje entre el valor real y el proyectado del spread bancario.

Tiempo de atención de solicitudes de reprogramación

Es el tiempo promedio en días de demora en el trámite de solicitudes de reprogramación.

Variación

La variación se calcula realizando una diferencia simple entre el valor real (al cierre del mes evaluado) y el valor proyectado al que se quiere llegar.

% Atención de reprogramaciones

Es el valor en porcentaje de reprogramación atendidas efectivamente entre el total de solicitudes de reprogramación.

$$\% \text{ ATENC. REPROG.} = \frac{(N^{\circ} \text{ Solicitudes efectivizadas de reprogramación.}) * 100}{N^{\circ} \text{ Total solicitudes de reprogramación}}$$

Variación

Es la diferencia simple entre los valores de porcentaje entre el valor real y el proyectado del % de atención de reprogramaciones

Monto Cartera Reprogramada: Monto de cartera reprogramada total acumulada hasta el cierre de balance del mes en evaluación.

Valor Real.

Es el valor del monto de cartera reprogramada que realmente se alcanzó al cierre de balance del mes evaluado que es el acumulado del mismo.

Proyectado

Es el valor del monto de cartera reprogramada que se proyectó como resultado del prorrateo que se hizo considerando la meta que se asigna cuando se inicia el plan de acción.

Variación

Es la variación en porcentaje de la cartera reprogramada respecto a lo proyectado.

$$VCR\% = \frac{(\text{Valor Real de Cart. Reprog.} - \text{Valor Proyectado de Cart. Reprog.}) * 100}{\text{Valor Proyectado de Cart. Reprog.}}$$

2do. Grupo: Indicadores de Perspectiva Cliente

Entre los indicadores de este grupo tenemos:

- ⇒ % de Satisfacción Clientes
- ⇒ Compras de cartera
- ⇒ % Crecimiento De N° Clientes Créditos
- ⇒ Participación En La Cuota De Mercado

A continuación, son descritos:

% de Satisfacción Clientes

Es el porcentaje de clientes con quejas y reclamos hasta el cierre de balance del mes respecto al total de clientes atendidos.

$$\% \text{ de Satisfacción Clientes} = \frac{(\text{Total clientes con quejas y reclamos}) * 100}{\text{Total clientes atendidos}}$$

Variación

Es la diferencia entre el valor real y el valor proyectado del % satisfacción de clientes.

$$\text{Var.} = \text{Valor Real de \% satisfacción} - \text{Valor Proyectado de \% satisfacción}$$

Compras de cartera

Es la cantidad simple de compras de cartera identificadas en el último balance mensual al cierre.

Variación

Es la diferencia entre el valor real y el valor proyectado de compras de cartera.

$$\text{Var.} = \text{Valor Real de compras de cartera} - \text{Valor Proyectado de compras de cartera}$$

% Crecimiento de Clientes Créditos

Es el porcentaje del crecimiento clientes acumulados con créditos en la entidad hasta el cierre de balance del mes anterior a la evaluación.

Variación

Es la diferencia simple entre el valor real y el valor proyectado del % del crecimiento de clientes de créditos.

$$\text{Var.} = \text{Valor Real de N° de Clientes créditos} - \text{Valor Proy. de N° de clientes créditos.}$$

Participación en la Cuota De Mercado

Es el valor en porcentaje de la participación de la agencia en el mercado crediticio sobre la cartera total de todas las entidades financieras, en este caso a nivel departamental. Se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{ Partic. cuota de mercado} = \frac{\text{Total cartera agencia}}{\text{Total cartera cred. todas las EIF.}} * 100$$

3er. Grupo: Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos

Entre los indicadores de este grupo tenemos:

- ⇒ Tiempo promedio (días) trámite de créditos hasta desembolso
- ⇒ N° de créditos promedio por oficial de negocios
- ⇒ % Quejas y/o Reclamos por Servicio No Conforme de Crédito Post.Desembolso.
- ⇒ % Observaciones De Riesgo Adicional

A continuación, se describen:

Tiempo promedio (días) trámite de créditos hasta desembolso

Es el tiempo promedio en días que demora un crédito hasta su desembolso, considerando el número de oficiales y el total de créditos desembolsados al cierre de balance mensual evaluado.

Variación

Es la diferencia simple entre el valor real y el valor proyectado.

N° de créditos promedio por oficial de negocios

Es el valor promedio en cantidad de créditos por cada oficial de negocios.

Variación

Es la diferencia simple entre el valor real y el valor proyectado.

% Quejas y/o Reclamos por Servicio No Conforme de Crédito Post. Desembolso.

Es el valor en porcentaje de la cantidad de quejas y reclamos por Servicio No Conforme posteriores al desembolso de la operación sobre el total de desembolsos del período.

Variación

Es la diferencia simple entre el valor real y el valor proyectado.

% Observaciones De Riesgo Adicional

Las observaciones de riesgo adicional son las observaciones de evaluación o en el alguna parte del proceso crediticio; que resultan de los informes de auditoría externa y/o interna a la cartera crediticia y que generan provisiones para la entidad.

Variación

Es la diferencia simple entre los porcentajes de observaciones de Riesgo adicional de la última auditoría y el valor proyectado al que se quiere llegar.

4to. Grupo: Indicadores de Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Entre los indicadores de este grupo tenemos:

- ⇒ N° de colaboradores capacitados en herram. Tecnológicas
- ⇒ N° de colaboradores capacitados en atención al cliente
- ⇒ N° de colaboradores dotados con tecnología y herram. Tec.

En este grupo de indicadores las variaciones se calculan como la diferencia simple entre el valor real y el valor proyectado

El cuadro de mando integral propuesto muestra desviaciones respecto a los valores máximos definidos en los **niveles de aviso** que son definidos al inicio de cada gestión por los jefes de agencia y subgerencia regional respectiva, en base a un Plan operativo Anual, que definirán consecuentemente las metas para cada agencia y así llegar al objetivo del POA de la subgerencia y consecuentemente a nivel regional; las desviaciones se **marcaran en rojo** que servirá de alerta al jefe de agencia, para así definir las acciones o en definitiva poner en marcha el plan de acción para este tipo de situaciones de crisis económica que afecta a toda la cadena económica.

Es decir que se basa en metas anuales prorrateado mensualmente y no solamente como comparación con el mes anterior, que es lo que hasta ahora brinda el sistema de la entidad, información insuficiente para la gestión y seguimiento para el cumplimiento de las metas de la agencia.

Cuando los indicadores llegan a niveles muy superiores a los **límites permitidos y por más de 3 meses**, se recomienda poner en marcha el plan de acción cuyas características se detallan más adelante.

CUADRO 2.8 : CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO

PERSPECTIVA		CUADRO DE MANDO INTEGRAL											
		ACUMULADO DESDE ENERO HASTA EL MES					8	DEL		2019			
FINANCIERA	CARTERA TOTAL ACUMULADA		CRECIMIENTO NETO DE CARTERA		% DE CARTERA EN MORA		CARTERA EN MORA						
	Variación	-5,9%	Variación	13,4%	Variación	0,17%	Variación	0,3%					
	Valor Real	\$us 2.400.000,00	Valor Real	\$us 70.900,00	Valor Real	1,35%	Valor Real	\$us 30.100,00					
	Proyectado	\$us 2.550.000,00	Proyectado	\$us 62.500,00	Proyectado	1,18%	Proyectado	\$us 30.000,00					
	SPREAD BANCARIO		TIEMPO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE REPROGRAMACIÓN		% ATENCIÓN REPROGRAMACIONES		MONTO CARTERA REPROGRAMADA						
	Variación	-2,5%	Variación	10	Variación	-28,9%	Variación	-16,7%					
	Valor Real	8,5%	Valor Real	15	Valor Real	64,4%	Valor Real	\$us 100.000,00					
	Proyectado	11,0%	Proyectado	5	Proyectado	93,3%	Proyectado	\$us 120.000,00					
	CLIENTES	% SATISFACCIÓN DE CLIENTES		COMPRAS DE CARTERA		CRECIMIENTO DE N° CLIENTES CRÉDITOS		% PARTICIPACIÓN EN LA CUOTA DE MERCADO					
		Variación	-3,7%	Variación	25%	Variación	0,1%	Variación	-2,8%				
		Valor Real	2,0%	Valor Real	5	Valor Real	221	Valor Real	12,4%				
		Proyectado	5,7%	Proyectado	4	Proyectado	221	Proyectado	15,2%				
PROCESO INTERNO	TIEMPO PROMEDIO (DÍAS) TRÁMITE DE CRÉDITOS HASTA DESEMBOLSO		N° DE CRÉDITOS PROMEDIO POR OFICIAL DE NEGOCIOS		OBSERVACIONES DE RIESGO ADICIONAL ÚLTIMA AUDITORIA								
	Variación	5,00	Variación	-6	Variación	2							
	Valor Real	12,00	Valor Real	9	Valor Real	2							
	Proyectado	7,00	Proyectado	14	Proyectado	0							
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN HERRAM. TECNOLÓGICAS		N° DE COLABORADORES CAPACITADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE		N° DE COLABORADORES DOTADOS CON TECNOLOGÍA Y HERRAM. TEC.								
	Variación	-3	Variación	-3	Variación	-3							
	Valor Real	5	Valor Real	5	Valor Real	5							
	Proyectado	8	Proyectado	8	Proyectado	8							

Fuente: Elaboración en base en el cuadro 2-5, 2-6 Y 2-7

GRÁFICO 2-7 : IMPRESIÓN DE PANTALLA PLANILLA CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Elaboración propia Planilla de CMI

Se puede apreciar una impresión de pantalla de la planilla de Macros Excel que se elaboró para el Cuadro de Mando Integral, que consiste en introducir los datos en **Valor Real** y Registrar el dato a través del botón “REGISTRAR DATO” que almacena los datos en la hoja Tabla de Datos que se encuentra en la misma planilla y a partir de los cuales se podrán realizar gráficos dinámicos que puedan exponer mejor la situación.

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

GRÁFICO 2-8: IMPRESIÓN DE PANTALLA HOJA DE DATOS ALMACENAMIENTO DE BASE DE DATOS DEL CMI

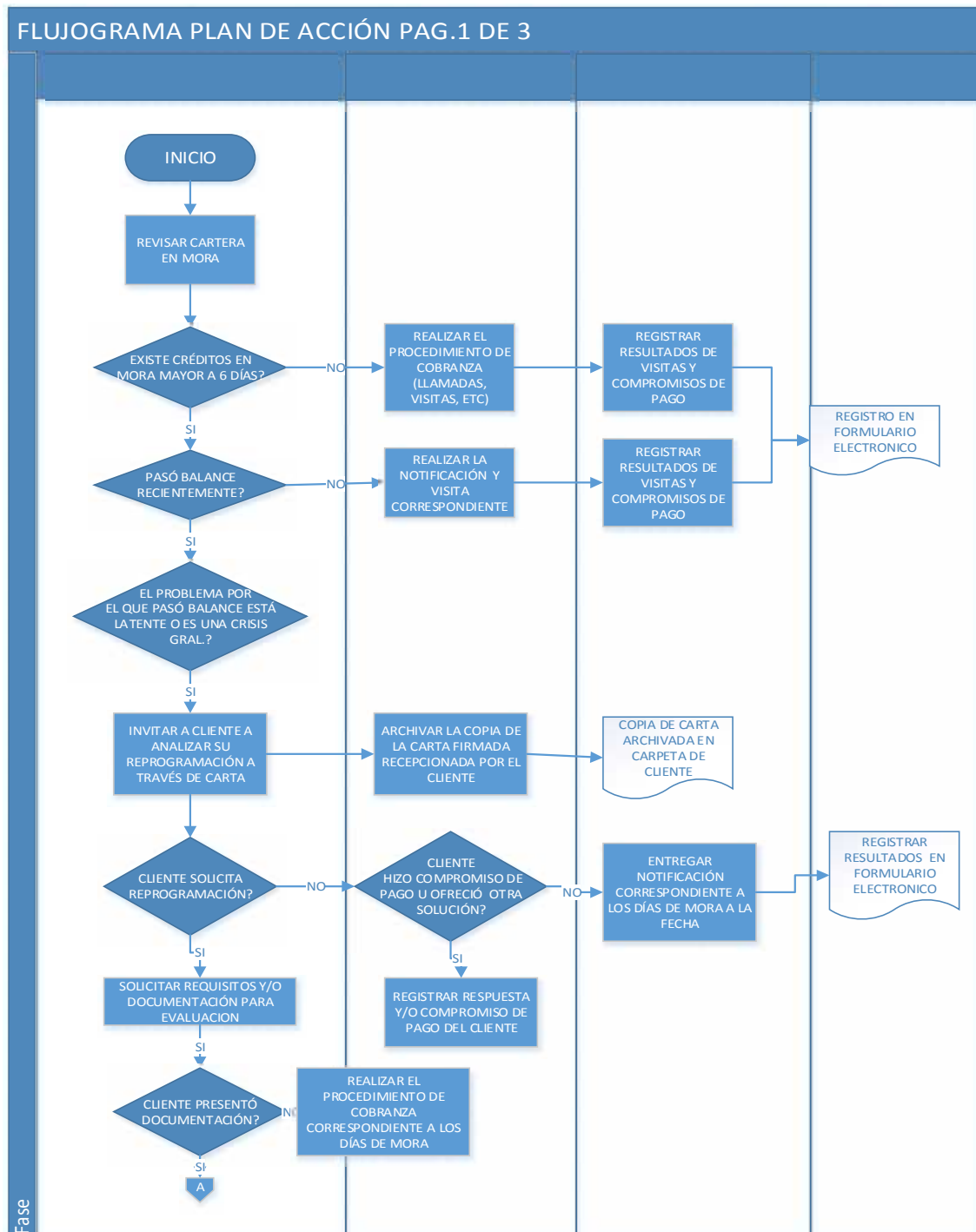
AÑO	MES	CARTERA TOTAL ACUMULADA	NÚMERO DE CLIENTES	CRECIMIENTO NETO DE CARTERA	CARTERA EN MORA	NÚMERO DE CLIENTES EN MORA	% DE CARTERA EN MORA	MON
2017	11	Bs 2.108.339,00	288	Bs 31.075,00	Bs 35.085,00	29	1,67%	
2017	10	Bs 1.945.706,00	262	Bs 6.590,00	Bs 38.900,00	29	2,00%	
2017	9	Bs 1.530.380,00	281	-Bs 21.035,00	Bs 42.053,00	30	2,33%	
2017	8	Bs 2.050.989,00	282	Bs 12.099,00	Bs 40.085,00	28	1,95%	
2017	7	Bs 1.976.007,00	265	Bs 18.007,00	Bs 33.603,00	24	1,25%	
2017	6	Bs 2.291.891,00	287	Bs 20.490,00	Bs 30.092,00	29	1,29%	
2017	5	Bs 2.087.781,00	291	Bs 32.680,00	Bs 24.047,00	20	1,15%	
2017	4	Bs 2.106.373,00	313	Bs 75.032,00	Bs 10.603,00	18	0,93%	
2017	3	Bs 2.301.831,00	302	Bs 45.050,00	Bs 13.033,00	13	0,78%	
2017	2	Bs 2.050.682,00	275	Bs 75.002,00	Bs 18.652,00	16	0,91%	
2017	1	Bs 1.750.392,00	255	Bs 75.023,00	Bs 11.505,00	12	0,77%	
2017	2	Bs 1.910.389,00	293	Bs 40.578,00	Bs 13.091,00	17	0,88%	

Fuente: Planilla de Tabla de Datos CMI

2.7.3. Flujoograma General - Plan de acción propuesto.

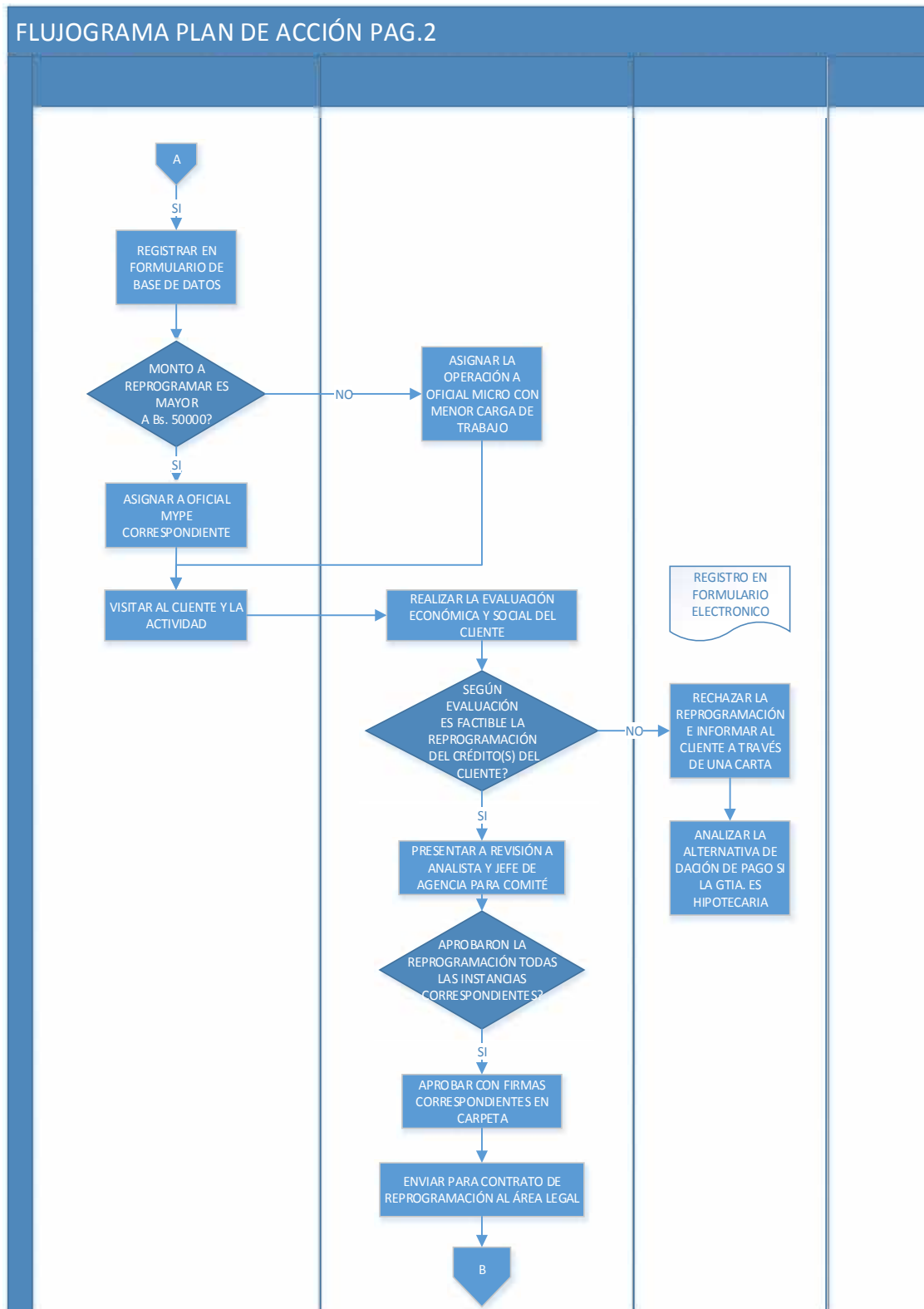
A continuación, se muestra el curso de acción al activar el Plan de Acción por sobrepasar los niveles de índice de mora y se intensifican la atención de reprogramaciones, que coadyuvará a reducir el índice de mora según Mapa Estratégico.

GRÁFICO 2-9 : FLUJOGRAMA PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO



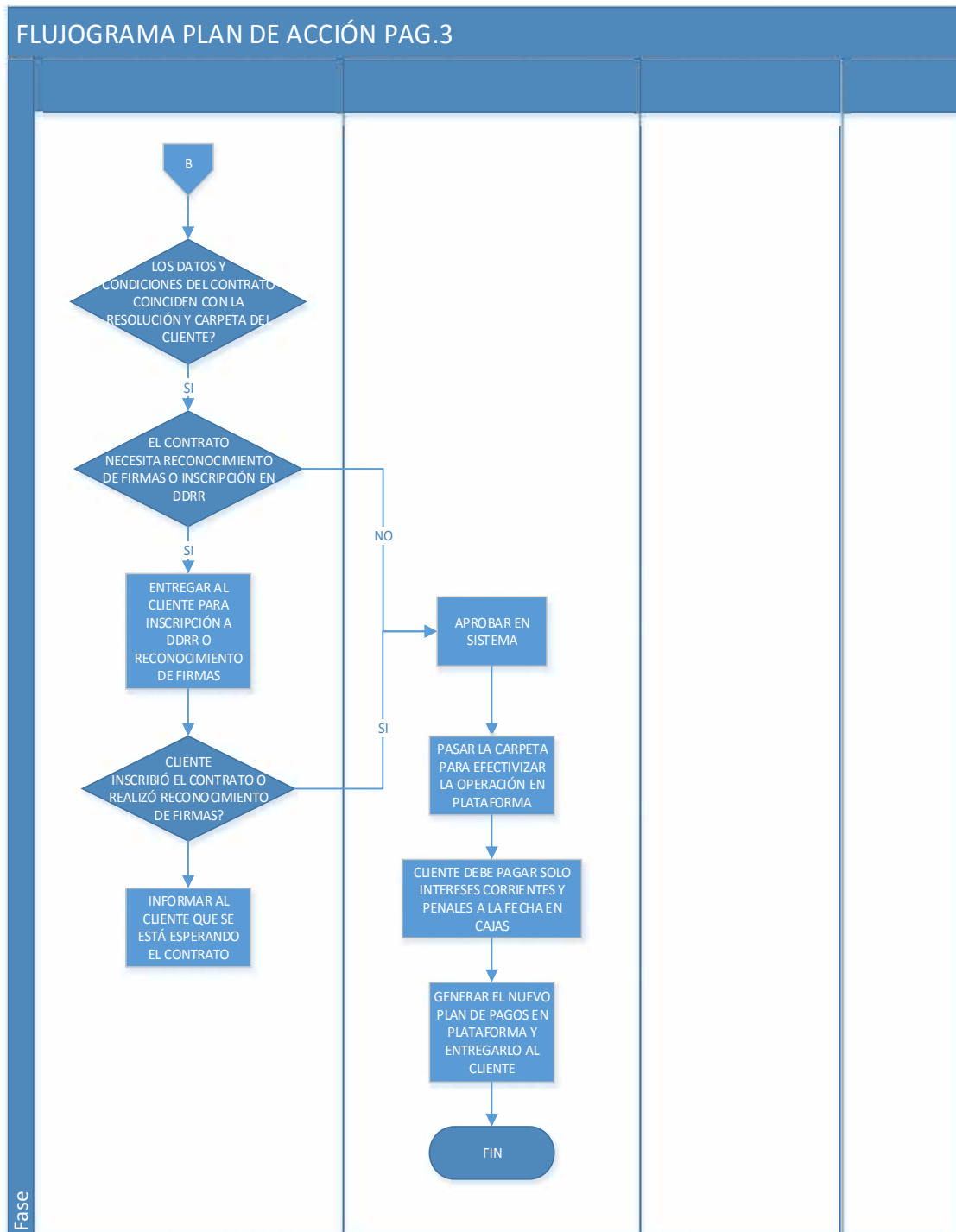
Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 2-9 (CONT.): FLUJOGRAMA PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 2-9 (CONT.): FLUJOGRAMA PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

2.7.4. Costos del plan (adicionales).

- ✓ El plan de acción propuesto contempla la necesidad de los siguientes recursos adicionales:

- ✓ Capacitación del personal comercial y operativo (Subgerencia Comercial, Jefe de Agencia, Oficiales de Negocio)
- ✓ Presupuesto adicional para la contratación de servicio de transporte externo para distribuir notificaciones y cartas referentes a reprogramaciones.
- ✓ Material de oficina (hojas tamaño carta, tinta de impresora, archivadores de palanca).
- ✓ En relación al seguimiento y puesta en marcha del Plan, no se necesitará personal comercial adicional, considerando que cuando se active disminuirá la concentración del tiempo en la colocación de créditos por prudencia y se volcará la atención a las reprogramaciones.

2.7.5. Actividades de Seguimiento a la cartera reprogramada

Como se pudo ver es muy importante realizar un seguimiento constante a la cartera que se va reprogramando independientemente de que el plazo de la política para realizar ese seguimiento indique que recién se debe realizar a los 6 meses, el seguimiento se lo deberá hacer a los dos meses después de hacer efectiva la reprogramación o al primer mes luego de la reprogramación si es que pasara a balance en su primera cuota.

2.7.6. Responsables.

Se definió a los responsables de cada etapa del proceso en la matriz de estratégico del Plan de Acción ya descrito anteriormente, sin embargo, el Jefe de Agencia juntamente con el Subgerente Regional tendrán que monitorear constantemente el mismo para garantizar la efectividad del plan propuesto.

2.7.7. Resultados

De acuerdo al objetivo y la problemática, se enfoca en los resultados obtenidos del ingreso de datos del período en estudio, donde por la coyuntura se atendió solamente reprogramaciones de créditos vigentes y en mora; es decir que si bien se tiene un Cuadro de Mando Integral en el que se contempla información para cumplir los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas; no eran objeto del presente y además existe información de la entidad que no es pública, por lo que solo se presenta los resultados que nos permitirán conocer la viabilidad o no del Plan de Acción que deriva del mismo. Sin embargo el diseño de Cuadro de Mando Integral se presenta

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

como propuesta como sistema de gestión de la agencia para identificar la alerta y activar el Plan de Acción.

En este sentido; se tiene que el monto de cartera reprogramada alcanzado entre noviembre 2016 y agosto 2017 asciende a Bs.5.099.802,02 según el siguiente cuadro; donde además se muestra el estado del crédito después de 3 meses desde la aplicación:

**CUADRO 2-9 : NÚMERO DE CRÉDITOS REPROGRAMADOS EN EL
PERÍODO 11/2016 A 08/2017**

Tipo de cambio 1\$us: 6,86 Bs.

CLIENTE Nº	CRÉDITOS REPROGRAMA DOS	MONTO TOTAL (Bs)	MONTO TOTAL (\$us)	ESTADO	OBSERVACIONES	PERÍODO
1	2	788.299,54	114.912,47	Vigente	--	I/2017
2	2	928.317,22	135.323,21	Vigente	--	I/2017
3	1	788.654,25	114.964,18	Vigente	--	II/2016
4	1	161.572,39	23.552,83	Vigente	--	I/2017
5	1	148.183,77	21.601,13	Vigente	--	II/2017
6	1	287.352,64	41.888,14	Vigente	--	I/2017
7	1	86.666,16	12.633,55	Vigente	--	I/2017
8	2	61.937,12	9.028,73	Mora	problemas externos adicionales	II/2017
9	2	273.292,19	39.838,51	Vigente	--	II/2017
10	1	221.513,90	32.290,66	mora- reprograma ción aprobada	despreocupación del cliente	II/2017
11	1	229.667,00	33.479,15	problemas de sistema	redujo aún más sus ingresos, mala inversión	II/2016
12	1	67.194,28	9.795,08	problemas nuevo sistema	--	II/2016
13	1	284.362,19	41.452,21	Vigente	--	II/2016
14	2	110.138,17	16.055,13	Mora	mala inversión prestó a sus familiares	II/2016
15	2	662.651,30	96.596,40	Vigente	dejadez y problemas con el oficial	I/2017
TOTAL	21	5.099.802,12	743.411,39			

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo realizado

Para un análisis coherente se considera solo las operaciones reprogramadas del primer semestre de 2017, considerando que ya se encuentran reflejados y consolidados en los estados financieros a junio – 2017 información del período en estudio.

**CUADRO 2-10: TOTAL CRÉDITOS REPROGRAMADOS EN EL PERÍODO
I/2017**

Tipo de cambio 1\$us: 6,86 Bs.

CRÉDITOS REPROGRAMADOS	MONTO TOTAL (Bs)	MONTO TOTAL (\$us)	ESTADO	OBSERVACIONES
9	2.914.859,25	424.906,60	VIGENTE	Semestre I/2017

Fuente: Elaboración en base a trabajo realizado

Sobre la base de la cuenta cartera reprogramada o reestructurada vigente según EEFF (Anexo 1) período I/2017 Bs. 69.535.533; se realiza la diferencia del monto reprogramado del período I/2017 que alcanzó según cuadro 2-9 a Bs. 2.914.859,25 al valor de la cuenta cartera vencida que alcanzaría como resultado Bs. 121.276.227,25 y se reevalúa el índice de mora que es motivo de nuestro estudio.

Para efectos de análisis se considera que la cartera reprogramada en el período se encuentra vigente dentro de ese semestre, considerando además que en varios casos se otorgó meses de gracia y por lo general no se ha tenido incumplimiento de las primeras cuotas de las reprogramaciones recientes.

El índice de mora hasta el primer semestre de 2017 alcanzó a **2,36%**, cabe recordar que durante este semestre es donde se aplicó el plan de acción, es decir considera el impacto del monto total reprogramado. Entonces para poder evaluar el impacto en el índice de mora se considera el valor que se hubiera incrementado en la cuenta cartera vencida o ejecución, con el que se hubiera tenido un índice de mora de **2,39%**, solamente con la aplicación del 40% del plan considerando que se elaboró sobre la marcha. Pero si consideramos los resultados al cierre de balance anual; se tiene incluso un índice de mora menor de **1,93%**

CUADRO 2-11: COMPARACIÓN INDICE DE MORA

SIN PLAN PROPUESTO	CON PLAN PROPUESTO
2,39%	2,36%

Fuente: Elaboración en base a cuadros 2-8 y 2-9

Por tanto, esto genera un impacto positivo, considerando que se puede apreciar que efectivamente el índice de mora disminuyó de manera importante; que era el objetivo de la aplicación del Plan.

Cabe mencionar que, si bien se tenía cartera reprogramada en el semestre II/2017, no se considera en la evaluación del índice de mora, para un análisis coherente de la memoria; período hasta se desempeñó el trabajo en los cargos aplicando el Plan de Acción e intensificación de las reprogramaciones definidas por el Plan.

2.7.8. Conclusiones

Se alcanzó a definir una estrategia en la que se basa el Cuadro de Mando Integral y que a su vez nos ayuda a definir el momento en el que se inicia el Plan de Acción para enfrentar el impacto de una crisis económica que va surgiendo gradualmente.

Con el análisis de causas se llegó a establecer las causas que originaron la mora.

Con el Plan de Acción propuesto se alcanza a identificar los sectores de la economía que llegan a ser afectados por efectos externos como la crisis económica que es el caso de estudio y cuales tienen la necesidad de acceder a reprogramaciones con condiciones bajo normativa e incluso excepcionales

El plan de acción se implementó en un 40%, no se alcanzó a implementar en su totalidad considerando que se debía proyectar para la base de datos del Cuadro de Mando Integral, en base a los números de cartera y número de clientes en mora que se iban presentando, es decir no se tenía información como antecedente y tampoco se contaba con un plan de acción similar o que exista para situaciones de similar crisis económica hasta ese momento, por lo cual el plan se elaboraba paralelamente.

La implementación del plan de acción propuesto redujo el índice de morosidad a 2,36%, por lo cual demuestra viabilidad a pesar de no contar con todos los recursos asignados aún.

Si se considera el plan de acción y el curso de las reprogramaciones, se proyecta que los resultados serían aún más significativos y se llegaría a cerrar con un índice de mora menor al 2%.

Es necesario la simulación de situaciones de crisis económica similares para identificar falencias o mejoras que se pueden aplicar al plan propuesto, considerando variables que

no se hayan podido incluir aun cuidando de mantener la practicidad que se necesita en estas situaciones donde una principal adversidad es optimizar tiempos para poder atender todos los casos.

2.7.9. Factibilidad a largo plazo.

El plan de acción propuesto será inicialmente aplicable a mediano plazo, debido a que al ser vulnerable a las variaciones de las variables macroeconómicas no se tiene datos históricos del comportamiento de las mismas y como afectan en las variables de cartera de una entidad bancaria. Un factor determinante será el seguimiento constante y de manera responsable a los créditos reprogramados para conocer e identificar si se mantuvieron vigentes y cuáles fueron los factores para su sostenibilidad a largo plazo.

Se considera además que mientras se tenga mayor experiencia en situaciones similares de crisis; se vaya alimentando más datos para poder proyectar mejor las necesidades en tiempo y reprogramaciones que se demandarán para mantener o disminuir el impacto negativo en el índice de morosidad.

Sin embargo, este plan será factible a largo plazo siempre y cuando se haga un seguimiento periódico a los indicadores expuestos en el mismo y hacer caso de las alertas que propone el mismo.

2.7.10. Aspectos Legales a considerar

Considerando que el plan de acción se concentra en la priorización de las reprogramaciones de los créditos, se debe mantener también mucha precaución en el seguimiento de la elaboración de los contratos de reprogramación, cuyas condiciones deben coincidir con los de las resoluciones de las reprogramaciones aprobadas, considerando el volumen de contratos que tendrá que realizar el área legal incrementa la probabilidad de los errores en los mismos, aunque es un área independiente se sugiere informar y prever apoyo desde la regional en la elaboración y revisión de los mismos para evitar contingencias legales que puedan surgir a partir de los posibles errores mencionados.

Otro aspecto que más bien es de cumplimiento, son los tiempos estipulados para las evaluaciones y los tiempos máximos para iniciar acciones judiciales legales que van de acuerdo a los días de mora del cliente, dichos plazos son definidos por el ente

fiscalizador ASFI; que podrán cumplirse si se cumplen las metas del plan y del control de tiempos con la planilla para identificar cuales están próximos a vencer esos plazos.

2.7.11. Riesgos del plan propuesto

El presente plan de acción propuesto derivará en un mayor control y seguimiento de los jefes comerciales hacia los oficiales de negocio durante el empleo del plan de acción en la crisis económica; el riesgo que se pudo evidenciar en el desarrollo del mismo fue la tensión en entre ambos por la presión de los resultados y el cambio de ritmo a uno más exigente, lo que puede dificultar las relación Jefe y dependientes.

Los jefes deben estar capacitados y deben tomar conocimiento de los riesgos de adaptación.

III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD LABORAL.

3.1. Análisis de la actividad del postulante en relación a las respuestas generadas a partir de la propia actividad laboral

- Cómo el trabajo desempeñado le ayudó a desarrollar su capacidad de resolver y anticiparse a problemas?

Considerando que el ingeniero industrial formado en la UMSA cuenta con formación en el área financiera y en evaluación de proyectos, son a partir de estas cualidades que se trabaja en el área comercial de la banca; se analiza la viabilidad de las solicitudes de créditos de los clientes, a través de la evaluación de la capacidad de pago, planear y gestionar a través de políticas, estrategias, objetivos y metas para cumplir presupuestos y manejo de la cartera crediticia.

Sin embargo en el contexto del caso en estudio como tal, se pudo advertir que la sistematización de límites de control y medición de indicadores consolidados a través de un Cuadro de Mando Integral nos ayudó a tener una herramienta para anticiparnos a los problemas a los que no se había planeado enfrentar por su magnitud inesperada.

- Qué conocimientos y destrezas les fueron exigidos?

De manera general; en el desempeño de los cargos dentro de la entidad los conocimientos exigidos fueron en relación a las materias de Evaluación de proyectos, Costos, Administración Financiera y cada una de sus herramientas. En el punto 2 de

éste acápite: Análisis de la actividad en relación a la formación recibida en la UMSA se expone con más detalle.

- Qué problemas le supuso el manejo de recursos humanos, materiales y técnicos en el trabajo desarrollado y como los resolvió?

El trabajo desarrollado en la institución, supuso muchos retos en cuestión a relación con clientes internos, que son los compañeros de trabajo debido a que en los últimos años se asumió el interinato frecuente en varios cargos como supervisora comercial, analista regional de créditos y como jefe de agencia, en los que la administración del personal fue el principal problema al ser compañera de trabajo y al mismo tiempo encargada. Es así que principalmente se trató de generar empatía con los mismos para poder trabajar con un objetivo común que era el de cumplir con las metas y afrontar los desafíos por las crisis económicas que se estaba viviendo en la ciudad en la que desarrollaba su actividad la agencia.

Como se mencionó el manejo de recursos humanos fue importante para mantener un clima de trabajo que impulse a continuar con los objetivos firmes, sin embargo la burocracia que se generó cuando la estructura del banco tuvo que cambiar en consecuencia a los ajustes por las decisiones en base a la nueva ley de servicios financieros 393; no fue muy fluida la asignación de algunos recursos que se necesitaban para afrontar un plan de reacción a la crisis económica, se dependía de áreas independientes al área comercial y no de un inmediato superior, por tal motivo muchas veces para solucionar los mismos tuvo que solicitar a instancias superiores a la de asignación de recursos para hacer notar nuestra situación y es así que fue subsanada estas situaciones, sin embargo aún se vio falencias en la fluidez de asignación de recursos y pasos que podrían optimizar el tiempo tanto de las jefaturas de agencia como de las áreas de asignación de recursos.

3.2. Análisis de la actividad en relación a la formación recibida en la UMSA

- Que exigencias a nivel de conocimientos, destrezas y actitudes éticas le planteó el desempeño profesional y que le fueron previstas en su Plan de Estudios?

Formación recibida en la UMSA:

La formación académica recibida en la universidad en la carrera sirve como base para realizar profesionales de la optimización en todo sentido. Se puede advertir que en el desarrollo del trabajo se tuvo que aplicar principalmente análisis de estados financieros, evaluación de proyectos, flujos de caja, elaboración de estados financieros, análisis de ratios financieros entre otros.

En las actividades realizadas como Oficial de créditos comercial y Jefe de Agencia las exigencias fueron; ser capaz de valorar con criterio amplio el entorno de los negocios de los clientes para dar soluciones a sus necesidades de la institución, en específico se puede mencionar:

- Toma decisiones sobre la base del análisis financiero y apego a normas
- Capacidad de negociación y administración conflictos
- Entendimiento del flujo de caja e interpretación del estado de pérdidas y ganancias
- Habilidad de observación y capacidad analítica
- Trabajo bajo alta presión
- Capacidad de organización, administración y planificación orientada a resultados
- Buen nivel de comunicación

Entre los desafíos éticos:

- Confidencialidad
- Veracidad
- Lealtad
- Transparencia
- Responsabilidad
- **Que elementos de la formación recibida en la UMSA han sido más útiles y cuáles menos?**

En especial en el desempeño de los cargos fueron muy útiles los conocimientos de Evaluación de proyectos, Costos y Administración Financiera y cada una de sus herramientas.

Incluso el conocimiento de las operaciones unitarias aprendidas según Plan de Estudios nos ayudó a evaluación de las actividades y procesos productivos en caso de actividades productivos.

Los elementos con los que no se trabajó mucho son el Planeamiento de la producción debido a que no era el campo de trabajo.

- Cómo considera el perfil profesional desarrollado en su carrera respecto a los requerimientos del medio?.

El ingeniero industrial formado en la UMSA tiene la fortaleza de tener un conocimiento amplio en muchas áreas que le permiten visualizar desde diferentes puntos de vista el problema para gestionar y/o plantear soluciones al mismo. Sin embargo la especialización en las áreas en específico dependerá del mismo para poder ser competitivo en el mercado, que es lo que siempre determina los requerimientos del medio.

3.3. Propuestas de conceptos, elementos, acciones, contenidos que deberían ser considerados o introducidos en el Plan de estudios.

Se vio imperiosa la necesidad de reforzar y/ ampliar las áreas de **programación e informática aplicada** para conseguir ventaja comparativa con las demás carreras afines.

De igual manera hacer mayor énfasis en el desarrollo de **simuladores informáticos** que deben ser con casos más reales y en los campos en los que actualmente se encuentra trabajando el ingeniero industrial.

Y no menos importante la aplicación de la **optimización de áreas y métodos de trabajo** en el área de Servicios, donde el ingeniero industrial tiene una importante presencia laboral.

3.4. Desempeño profesional en el nuevo siglo

Considerando los cambios producidos en las últimas décadas y de su propia experiencia. Cómo cree será el desempeño profesional en el nuevo siglo?

Debido a las dimensiones de los avances tecnológicos de los últimos años y en mi experiencia el ingeniero industrial o cualquier profesional tiene que formarse en su área pero también de la mano de las **herramientas informáticas y su actualización** constante para no quedar relegados.

El ingeniero industrial del nuevo siglo tiene que buscar ser un profesional completo y no abocarse en su área, debe además buscar su especialización en las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas.

IV. Bibliografía.

1. BANCO FIE S.A. (2018). Memoria Institucional <www.bancofie.com.bo> (consulta 11 agosto 2019)
2. SAAVEDRA García María L., SAAVEDRA García Máximo J.(2010) Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca.
3. BANCO FIE S.A. (2017) Estados Financieros al 30 de junio 2017 y 31 de diciembre 2016. <www.bancofie.com.bo> (consulta 05 agosto 2019)
4. AESA RATINGS. (2014). Informe de análisis Calificadora de Riesgos de Banco Fie S.A.
5. AESA RATINGS <http://www.aesa-ratings.bo/docs/reports/sectorial-banca-multiple-junio-2014_18.pdf> Pág. 29 (consulta 10 marzo 2018)
6. ASFI. (2012) Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras ASFI
7. BANCO FIE S.A. (2016) Manual de Políticas y Normas de Crédito de Banco Fie 07/2016
8. DÍAZ Quevedo, Oscar. (2009) Determinantes del Ratio de morosidad en el sistema financiero boliviano Documento de trabajo 01/2009
9. REVISTA IBERFINANZAS, Análisis del Riesgo de Crédito, Apuntes Varios, Trabajo de Manfredo Añez, Santa Cruz Bolivia
10. KAPLAN, Robert y NORTON, (2000) David “Cuadro de Mando Integral” Harvard Business School Press 2da edición
11. KAPLAN, Robert y NORTON, David, (2000) “ Mapas Estratégicos” Harvard Business School Press
12. ASFI. (2017). Noticia: ASFI viabiliza reprogramación de deudas en Cobija y pide a prestatarios apersonarse a entidades financieras 23 mayo 2017 (consulta 04 abril 2018)

13. ASFI. (2018) Recopilación De Normas Para Servicios Financieros Título II “Riesgo Crediticio” Cap. 4 Sección 6
14. <www.bancofie.com.bo> (consulta 05 marzo 2018)
15. REVISTA NUEVA ECONOMÍA (2018) <<http://nuevaeconomia.com.bo/web/wp-content/uploads/2018/02/bancos-1.bmp>> (consulta 10 febrero 2018)
16. REVISTA NUEVA ECONOMÍA (2019) <<https://nuevaeconomia.com.bo/sitioweb/ediciones/ultimo%20nueva%20economia.pdf>> (consulta 05 junio 2019)
17. <<http://brl.es.fxexchangerate.com/bob-exchange-rates-history.html>> (consulta 10/05/2019)
18. COSULICH Q. Tatiana, IRUSTA D. Oswaldo, VILLEGAS T. Martín (2004), Requerimientos De Capital Por Riesgo Crediticio Bajo El Acuerdo De Basilea II: Implicaciones Para El Sistema Bancario Boliviano.
19. VELASCO Jorge, (2009) Apuntes de Administración Financiera Ingeniería Industrial
20. KIECHEL Walter, “Corporate Strategists under Fire”, revista Fortune (27 de diciembre de 1982) pag. 38
21. CHARAN R. y COLVIN G., “Why CEO’s Fail”, revista Fortune (21 de junio de 1999)

V. ANEXOS

ANEXOS

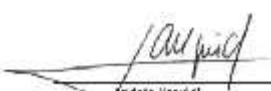
**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**


ANEXO N°1:

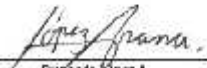
**ESTADOS FINANCIEROS BANCO FIE AL 30 DE JUNIO DE 2017 Y 31 DE
DICIEMBRE DE 2016**

BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A. (Banco FIE S.A.) ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30 DE JUNIO DE 2017 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2016			
	Medida	2017 Bs.	2016 Bs.
ACTIVO			
Disponibilidades	8.a)	724.246.099	831.603.900
Inversiones temporarias	2.3.c), 3.c.1)	1.57.101.156	886.347.788
Cartera		8.995.772.062	8.872.118.371
Cartera vigente	2.3.b), 8.b)	8.019.129.744	8.917.545.782
Cartera vencida	2.3.b), 8.b)	118.361.368	75.075.143
Cartera en ejecución	2.3.b), 8.b)	71.065.904	68.206.705
Cartera reprogramada o reestructurada vigente		68.535.503	66.526.504
Cartera reprogramada o reestructurada vencida		15.966.974	9.781.441
Cartera reprogramada o reestructurada en ejecución		7.302.852	7.185.288
Productos devengados por cobrar cartera		68.255.265	67.424.735
Provisión para cartera incobrable	2.3b), 8.b)	(394.234.558)	(354.808.787)
Otras cuentas por cobrar	2.3.d), 8.d)	74.621.979	63.489.067
Bienes realizables	2.3.e), 8.e)	1.692.441	2.176.001
Inversiones permanentes	2.3.c), 3.c.2)	89.624.590	135.622.021
Bienes de uso	2.3.f), 8.f)	34.194.827	126.555.834
Otros activos	2.3.g), 8.g)	139.791.983	111.809.981
TOTAL DEL ACTIVO		11.417.348.317	11.161.700.969
PASIVO			
Obligaciones con el público	8.f)	8.014.507.696	8.297.175.497
Obligaciones con instituciones financieras	8.g)	7.496.108	5.436.456
Obligaciones con bancos y entidades de financiamiento	8.h)	1.004.374.654	352.073.964
Otras cuentas por pagar	8.f)	223.025.645	294.875.202
Provisión	2.3.h), 8.h)	78.888.173	176.620.762
Valores en consignación	8.i)	797.975.625	797.472.133
Obligaciones subordinadas	8.w)	222.400.624	161.385.446
Obligaciones con empresas con participación estatal	8.p)	97.600.265	202.702.570
TOTAL DEL PASIVO		10.530.946.381	10.266.822.068
PATRIMONIO NETO			
Capital pagado	9.a)	491.751.300	470.178.600
Aportes no capitalizados	9.b)	116.006	116.006
Reservas	9.c)	335.684.799	268.492.645
Resultados acumulados	9.d)	20.000.000	-
Resultados del periodo o gestión	9.e)	38.588.232	116.091.444
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO		896.251.337	874.878.695
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		11.417.348.317	11.161.700.969
CUENTAS CONTINGENTES	8.j), 8.w)	51.046.159	50.807.771
CUENTAS DE ORDEN	0.c)	21.803.288.389	19.149.988.582

Las notas 1 a 13 adjuntas, son parte integrante de estos estados financieros.


 Andrés Urquidí
 Gerente General


 Mónica Hurtado
 Superintendente Nacional de Contabilidad


 Fernando Céspedes
 Gerente Nacional de Finanzas

Fuente: www.bancofie.com.bo


**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

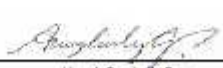
ANEXO N°2:

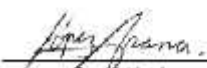
ESTADOS FINANCIEROS BANCO FIE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015

BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A. (Banco FIE S.A.) ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015			
	Notas	2016 Bs	2015 Bs
ACTIVO			
Disponibilidades	8.a)	151.593.681	829.820.059
Inversiones temporarias	2.3 a), 8.a.1)	998.347.718	656.661.630
Cartera		11.077.111.671	7.813.260.514
Cartera vigente	2.3 b), 8.b)	8.017.543.732	7.096.461.103
Cartera vendida	2.3 b), 8.b)	75.038.143	64.755.160
Cartera en ejecución	2.3 b), 8.b)	63.200.795	47.061.001
Cartera reprogramada o reestructurada vigente		66.526.604	40.362.276
Cartera reprogramada o reestructurada vendida		3.701.441	3.471.320
Cartera reprogramada o reestructurada en ejecución		7.163.898	3.866.068
Provisiones otorgadas por carteras vigentes		67.424.735	76.877.584
Provisiones para cartera incobrable	7.3h), 8.b)	(451.988.011)	(327.024.963)
Otras cuentas por cobrar	2.3 c), 8.c)	151.408.067	68.822.235
Bienes materiales	7.3 a), 8.a)	7.176.001	-
Inversiones permanentes	2.3 c), 8.c.2)	135.622.021	65.271.169
Bienes en uso	7.3 h), 8.b)	176.166.034	61.136.467
Otros activos	2.3 g), 8.g)	111.900.301	65.779.267
TOTAL DEL ACTIVO		11.161.700.993	10.017.234.536
PASIVO			
Obligaciones con el público	8.g)	8.297.175.497	7.303.404.449
Obligaciones con instituciones fiscales	8.g)	5.496.454	7.770.194
Obligaciones con bancos y entidades de intercesión	8.h)	157.011.984	514.831.127
Otras cuentas por pagar	8.g)	241.876.307	261.070.904
Provisiones	2.3 h), 8.c)	176.520.762	202.796.367
Valores en circulación	8.i)	797.712.153	570.954.900
Obligaciones subordinadas	8.c)	151.386.405	163.247.265
Obligaciones con empresas con participación estatal	8.g)	202.702.578	118.119.737
TOTAL DEL PASIVO		10.206.522.080	9.229.260.733
PATRIMONIO NETO			
Capital pagado	8.a)	170.178.800	423.829.000
Aportes no capitalizados	8.b)	116.061	116.168
Reservas	8.c)	208.492.645	236.066.960
Resultados acumulados	8.d)	116.081.445	121.877.161
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO		674.879.951	762.953.083
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO		11.161.700.993	10.017.234.536
CUENTAS CONTINGENTES	8.h), 8.w)	50.507.771	51.511.405
CUENTAS DE ORDEN	8.x)	19.149.388.562	17.752.805.971

Las notas 1 a 13 adjuntas, son parte integrante de estos estados financieros.


 Andrés Urquidí S.
 Gerente General


 Horacio Guachalla S.
 Subgerente Nacional de
 Contabilidad


 Tommaso Lopez A.
 Gerente Nacional de
 Finanzas

Fuente: Memoria Institucional Banco Fie 2016

ANEXO N°3:

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO DE BANCO FIE

Desempeño Económico

**Indicadores económicos destacados
Al 31 de diciembre de 2015 y 2014**

Indicadores Financieros destacados	dic-15	dic-14
Crecimiento de Cartera	14.12%	11.80%
Crecimiento de Clientes de Crédito	0.31%	0.18%
Crecimiento número de Ahorristas	10.43%	10.96%
Rentabilidad		
ROA	1.40%	1.39%
RDE	17.78%	17.82%
Eficiencia		
Gastos Administrativos/Cartera Bruta Promedio	9.11%	9.14%
Gastos Totales/Ingresos Totales	73.63%	64.73%
Adecuación Patrimonial		
Patrimonio Neto/Activo Total	9.77%	10.04%
Coefficiente de Adecuación Patrimonial	12.19%	12.24%
Calidad de Activos		
Cartera en mora al día siguiente/Cartera Bruta	1.79%	1.57%
Cartera en mora (según balance)/Cartera Bruta	1.47%	1.31%
Provisiones/Cartera en Mora según balance	438.45%	557.76%
Cartera Reprogramada/Cartera Bruta	0.60%	0.68%

4.1 Principales resultados

Los resultados obtenidos en la gestión reflejan un trabajo enfocado a la consolidación del crecimiento y fortalecimiento institucional, situación que permite atender de forma efectiva y eficiente a los diferentes segmentos de la población boliviana con énfasis en la micro y pequeña empresa en regiones urbanas y rurales del territorio boliviano.

Al finalizar la gestión 2015, la cartera de préstamos alcanzó 1,188.9 millones de dólares registrando una tasa de crecimiento

de 14.1%, mayor al obtenido en la gestión precedente. En cuanto a captaciones del público se evidenció un incremento de 28.9%, alcanzando un total de 1,041.8 millones de dólares.

El crecimiento de la cartera de créditos se centró en los sectores identificados como objetivo para el periodo: créditos de vivienda de interés social y créditos destinados al sector productivo y agropecuario. Se alcanzó 46.4 millones de dólares en vivienda de interés social y 409.6 millones de dólares en crédito productivo, representando ambos el 38.35% del total de la cartera. Banco FIE además realizó inversiones en valores de empresas del sector productivo por 1 millón de dólares, con lo que se alcanza un total de 38.44% del total de la cartera, superando la meta de cupo de cartera establecida por norma.

En el marco de lo establecido en el Decreto Supremo N° 2137, la entidad destinó el 6% de las utilidades netas de la gestión 2014 para fines de cumplimiento de su función social a través de la constitución del Fondo de Garantía de Créditos de Vivienda de Interés Social (FOGAVISP-BIE), con un importe de 6,744,935.96 Bolivianos. El fondo garantizó tanto operaciones destinadas a vivienda social como al sector productivo, promoviendo el acceso a estos tipos de financiamiento.

La entidad mantuvo la tendencia en la mejora sostenida de las condiciones de financiamiento al sector productivo y agropecuario, en esta gestión sumando el impacto de las políticas gubernamentales, en ese sentido la tasa activa promedio dirigida al sector productivo se redujo de 13.20% en 2014 a 11.09% al cierre de gestión. El incremento en la cartera agropecuaria respecto a la gestión precedente fue de 44%, con el 67% de esta cartera desembolsada en operaciones hasta 20,000 dólares.

En la gestión se mantuvo en niveles óptimos la calidad de activos, con un índice de mora al día siguiente de la fecha de pago de 1.79%, indicador que se ubica entre los más bajos del sistema.

ANEXO N°3:

(contin.) INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO DE BANCO FIE

INDICADORES	2016	Ene - 2018
ADECUACION PATRIMONIAL		
Coeficiente de adecuación patrimonial	12,23%	13,17%
INDICADORES		
	2016	feb-17
DATOS DE CARTERA		
Cartera Bruta (\$us)	1.332.303.560	1.329.793.473
Crecimiento de cartera	12,05%	-0,19%
No. de operaciones de crédito	265.563	263.511
Crecimiento No. de operaciones	-2,62%	-0,77%
Crédito promedio (\$us)	5.017	5.046
Crecimiento crédito promedio	15,07%	0,59%
Monto de captaciones del público (\$us)	1.167.325.421	1.194.799.777
Crecimiento monto de captaciones del público	12,04%	2,35%
No. de ahorristas	984.394	997.086
Crecimiento No. de ahorristas	8,05%	1,29%
SOSTENIBILIDAD / RENTABILIDAD		
Retorno sobre activos (ROA)	1,12%	0,82%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	14,37%	10,46%
EFICIENCIA		
Gastos administrativos / Cartera bruta promedio	8,53%	8,11%
ADECUACION PATRIMONIAL		
Capita Regulatorio / Activo total	9,61%	9,33%
Coeficiente de adecuación patrimonial	12,23%	11,91%
Pasivo / Patrimonio	11,76	11,92
LIQUIDEZ		
Disponibilidades / Depósitos	10,39%	9,04%
Disponibilidades + Inversiones Temporarias / Depósitos	22,85%	23,00%
CALIDAD DE ACTIVOS		
Cartera en mora / Cartera bruta	2,00%	3,18%
Cartera en mora >30 d / Cartera bruta	1,70%	2,16%
Cartera en mora >30d + Cartera reprogramada / Cartera bruta	2,43%	2,84%
Previsiones / Cartera bruta	5,80%	6,02%
Previsiones / Cartera en mora	290,50%	189,12%
Previsiones / Cartera en mora >30 d	341,04%	340,78%
Créditos castigados en el periodo / Cartera bruta promedio	0,54%	0,00%
Tasa efectiva de cartera	13,66%	12,83%

Fuente: <https://www.bancofie.com.bo/#/sobre-banco-fie/informacion-financiera>

ANEXO N°3:

(contin.) INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO DE BANCO FIE

Estado de situación patrimonial	Al 31.12.2016	Al 28.02.2017
<i>(en dólares americanos)</i>		
Activos		
Disponibilidades	121.233.761	107.972.301
Inversiones temporarias	145.531.737	166.860.098
Cartera neta	1.293.311.716	1.287.334.134
Cartera Bruta	1.332.303.560	1.329.793.473
Cartera vigente	1.309.631.230	1.301.066.873
Cartera vencida	11.539.298	16.811.006
Cartera en ejecución	11.133.033	11.915.595
Productos devengados por cobrar	12.744.130	12.227.695
Previsión para cartera incobrable	(51.735.975)	(54.687.035)
Otras cuentas por cobrar	12.158.610	11.592.121
Bienes realizables	317.201	317.201
Inversiones permanentes	19.769.974	21.609.600
Bienes de uso	18.448.372	19.091.223
Otros activos	16.298.744	10.616.964
Total del activo	1.627.070.116	1.625.393.643
Pasivo		
Obligaciones con el público	1.209.500.801	1.239.343.774
Obligaciones con instituciones fiscales	792.486	372.996
Obligaciones con bancos y entidades de financiamiento	51.313.989	35.693.295
Otras cuentas por pagar	42.984.723	42.846.688
Previsiones	25.586.117	25.355.759
Valores en circulación	116.284.570	116.536.635
Obligaciones subordinadas	23.525.581	23.737.559
Obligaciones con empresas con participación estatal	29.548.481	15.706.454
Total del pasivo	1.499.536.749	1.499.593.160
Patrimonio		
Capital social	68.539.184	68.539.184
Aportes No Capitalizados	16.910	246.138
Reservas	42.054.321	48.962.799
Resultados acumulados	16.922.951	8.052.362
Total del patrimonio	127.533.367	125.800.483
Total pasivo y patrimonio	1.627.070.116	1.625.393.643

Fuente: <https://www.bancofie.com.bo/#/sobre-banco-fie/informacion-financiera>

ANEXO N°4:

**NOTICIA DE LA ASFI SOBRE LAS REPROGRAMACIONES Y LA CRISIS
ECONÓMICA EN COBIJA**

**ASFI VIABILIZA REPROGRAMACIÓN DE
DEUDAS EN COBIJA Y PIDE A PRESTATARIOS
APERSONARSE A ENTIDADES FINANCIERAS**



Cobija, mayo (ASFI).- La Directora General Ejecutiva a.i. de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Lenny Valdivia, informó este martes desde Cobija, que en el marco de la normativa de ASFI se viabilizó la reprogramación de deudas en Entidades de Intermediación Financiera de esa ciudad, a prestatarios cuyos ingresos han disminuido por la baja de la actividad comercial.

Valdivia indicó que con esta reprogramación se busca viabilizar que los prestatarios que momentáneamente se han visto afectados en sus ingresos, sigan cumpliendo con el pago de sus cuotas mensuales.

La Directora de ASFI llegó hasta la capital pandina para sostener reuniones, tanto con prestatarios que se encuentran en mora, como con gerentes de entidades financieras, así como con autoridades del Concejo Municipal de Cobija.

La autoridad sostuvo que no es posible ningún tipo de condonación de los créditos. “Los prestatarios y la población en general deben saber que los dineros que recibimos en calidad de crédito son también el ahorro de otros bolivianos que confiando en el sistema financiero depositaron en las entidades financieras; por tanto, no se puede considerar ninguna solicitud de ‘perdonazo’ o amnistía”, aseguró enfática Valdivia.

Gracias a estas reuniones sostenidas, se ha advertido que sí existe la buena disposición de los prestatarios en Cobija para honrar sus deudas; sin embargo, ante la mala información tendenciosa de algunas personas, la figura de la reprogramación del pago de deudas estaba siendo mal entendida.

También exhortó a los prestatarios de la capital pandina no dejarse sorprender con personas que quieren aprovecharse de la situación, pidiendo ciertas cantidades de dinero argumentando que se pueden condonar, perdonar u obtener amnistía en los créditos recibidos.

Asimismo, señaló que existe un crecimiento cuantitativo en los depósitos del público en el sistema financiero nacional que a abril de 2017 llegaron a 144.988 millones de bolivianos, mientras que la cartera ascendió a 139.833 millones de bolivianos y el indicador promedio de la mora se mantiene en 1,8%.

En pasados días prestatarios de entidades financieras en la ciudad de Cobija realizaron una serie de protestas, donde solicitaron la intermediación de autoridades ante la Entidades de Intermediación Financieras, por la dificultad que tienen de pagar sus créditos debido a la depreciación de la moneda brasileña que ha afectado directamente en la economía de Cobija.

La ASFI inmediatamente conocida la situación, instruyó a las Entidades de Intermediación Financiera, que realizan operaciones en ese departamento, que en el marco de los lineamientos contenidos en la normativa vigente procedan a evaluar la situación individual de cada prestatario, cuyos ingresos hayan sido afectados por situaciones ajenas a su voluntad, para proceder a la reprogramación de operaciones crediticias en función a su capacidad de pago actual, mediante la suscripción de un nuevo contrato de préstamo.

JEFATURA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

**OFICINA CENTRAL LA PAZ: Plaza Isabel La Católica N° 2507, Telfs
(591-2) 2174444 – 2431919, Fax (591-2)2430028, Casilla N° 447.**

Internos Jefatura de Comunicación Institucional 1405-1452-1453

Fuente: <https://www.asfi.gob.bo/index.php/8-noticias-asfi/239-asfi-viabiliza-reprogramacion-de-deudas-en-cobija-y-pide-a-prestatarios-apersonarse-a-entidades-financieras.html>

ANEXO N°5:

CARTA DE INVITACIÓN PARA ANALIZAR REPROGRAMACIONES

La Paz, X de Y de Z

Señor(a)

.....

Presente.-

REF.- REPROGRAMACIÓN DE CRÉDITO(S)

Distinguido cliente

A tiempo de saludar a su persona y desearle éxitos en su actividad nos dirigimos a usted para informarle que:

Analizando su kardex de pago correspondiente a su(s) crédito(s), hemos evidenciado que su persona ha tenido algunos retrasos en la cancelación de sus cuotas en los últimos meses, al mismo tiempo se ha percibido una disminución de su capacidad de pago, motivo por el cual suponemos la dificultad que Ud. está teniendo para poder honrar con el compromiso asumido con nuestra institución.

En este sentido, invitamos a su persona; se pueda apersonar ante nuestras oficinas ubicadas en, con el propósito de analizar de forma pormenorizada la situación de su crédito, para así poder analizar y/o sugerirle una REPROGRAMACIÓN de su(s) operación(es) crediticia(s), pudiendo de esta manera analizar si es posible ampliar el plazo del crédito de acuerdo a las políticas de nuestra institución, para así disminuir el monto de su cuota, esperando así pueda recuperar su puntualidad y/o poner en vigencia su(s) deuda(s).

A la espera de su visita, saludamos a Ud. muy respetuosamente.

Atentamente,

JEFE DE AGENCIA

Fuente: Elaboración propia

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

ANEXO N°6: FORMULARIO DE REGISTRO DE DATOS DEL PLAN DE ACCIÓN EN MARCHA

Nº DE CRÉDITO	OFICIAL DE CRÉDITO	NOMBRE CLIENTE	SECTOR	SALDO DEUDOR	DÍAS DE MORA	NOTIFICACIÓN ENTREGADA

Fuente: Elaboración propia con base a la experiencia laboral

ANEXO N°6 (CONT.): FORMULARIO DE REGISTRO DE DATOS DEL PLAN DE ACCIÓN EN MARCHA

RESULTADO VISITA	CARTA REPROGRAMACIÓN	FECHA DE RECEPCIÓN CARTA	SOLICITÓ REPROGRAMACIÓN	FECHA DE SOLICITUD REPRO	ESTADO DE AVANCE DE LA REPROGRAMACIÓN

Fuente: Elaboración propia con base a la experiencia laboral

ANEXO N° 7

**REGISTRO DE CAUSAS DE MORA DEL SEMESTRE 1/2017 CLIENTES B.
FIE. AG. COBIJA**

N° Cliente	Actividad del cliente	Motivo mora según cliente	Tipo de mora al que se enmarca
1	Aserrado de madera	Sus ingresos se vieron afectado por motivo de la lluvia	Clientes afectados por desastres naturales
2	Comercialización de madera	Por la época de lluvia se vio afectada su actividad.	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
3	Producción de helados	Por problemas de salud	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
4	Albañil contratista	No le pagaron durante el mes por trabajos realizados	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
5	Producción de plátano	Sus ingresos se vieron afectados por falla en su herramienta de trabajo	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente
6	Producción de plátanos	Por problemas de salud	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente
7	Producción de helados	Por problemas de salud	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente
8	Venta de vehículos	No responde las llamadas	El oficial no realizó la debida gestión de cobranzas
9	Alquileres	Viaje por motivos de salud de su conyugue	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
10	Ingreso fijo	Retrasos en el pago de sus salarios	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
11	Venta de accesorios de vehículos	Indica que sus ventas bajaron	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
12	Venta de accesorios de vehículos	Indica que sus ventas bajaron	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
13	Venta de accesorios de vehículos	Indica que sus ventas bajaron	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
14	Venta de accesorios de vehículos	Indica que sus ventas bajaron	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
15	Venta de accesorios de vehículos	Indica que sus ventas bajaron	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
16	Venta de cerveza	Le deben facturas por cobrar	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
17	Venta de prendas de vestir	Cliente heredado	Reducción de capacidad de pago por crisis económica

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

18	Comercio y otros	Cerro su importadora	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
19	Comercio y otros	Cerro su importadora	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
20	Comercio y otros	Cerro su importadora	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
21	Constructor	Demora en sus pagos por servicios	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
22	Ingreso fijo	Fue despedido, nuevamente ha vuelto	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
23	Comerciante	Sus ventas cayeron considerablemente	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
24	Comerciante	Sus ventas cayeron considerablemente	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
25	Comerciante	Sus ventas cayeron considerablemente	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
26	Comercio	Está en zafra de castaña	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
27	Asalariada	Por motivos de enfermedad	Desvió fondos o invirtió en otro negocio que le generó perdidas.
28	Carpintería	Por falta de pago de sus trabajos realizados	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
29	Transportista	No le cancelaron sus viajes realizados	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
30	Asalariada	Esta sin trabajo	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
31	Servicio de renta de motos y asalariado	No le cancelaron algunos contratos realizados	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
32	Alquiler de ambientes	La señora no se la encuentra	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
33	Comerciante	No se encuentra en cobija está de viaje en la ciudad de la paz	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
34	Comerciante	Está en la clínica delicado de salud	Sobreevaluación o evaluación errónea de la capacidad de pago
35	Ingreso fijo	Esta sin trabajo	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
36	Servicio técnico de celulares	Bajaron sus ingresos	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
37	Servicio de comida	Ya no tiene la actividad	Invirtió en otro negocio que le generó perdidas
38	Servicio de radio	Está en problemas judiciales con sobre la radio emisora	Invirtió en otro negocio que le generó perdidas

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

39	Producción	Marido está sin trabajo	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
40	Servicios	Está trabajando en el campo	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
41	Comercio	Está de viaje por motivos de salud de su mujer	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
42	Comercio	No tiene su actividad	Sobreendeudamiento posterior a la evaluación original
43	Ingreso fijo	No tiene voluntad de pago	Cliente no tiene buena voluntad/moral de pago
44	Comercio	Está de viaje por estudios	Sobreevaluación o evaluación errónea de la capacidad de pago
45	Comercio	No tiene su actividad	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
46	Servicios	No tiene su actividad	Cliente no tiene buena voluntad/moral de pago
47	Asalariado.	Se fue a santa cruz, cancela otra persona	Desvió fondos o invirtió en otro negocio que le generó perdidas
48	Albañil y policía	No le pagaron algunos trabajos	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
49	Taller mecánico y brotaría	Bajaron sus ventas, cambió de actividad	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
50	Servicio de transporte	Tuvo un accidente y bajaron sus ingresos	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
51	Tienda de abarrotes y carnicería	Bajaron sus ventas, sin embargo no quiso reprogramar	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
52	Constructora	No le pagan sus deudas por contratos	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
53	Constructora	No le pagan sus deudas por contratos	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
54	Servicio de alquileres	No le cancelaron en la alcaldía y los alquileres	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
55	Comerciante de prendas de vestir	No se encuentra al cliente	Cliente se fugó o estafó a la institución
56	Mecánica	Solicitó reprogramación, está demorando y no puede cancelar la cuota completa	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
57	Mecánico	Falleció esposo que manejaba negocio, la esposa no puede vender el taller	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente
58	Tienda de barrio y carnicería	En proceso de reprogramación	Reducción de capacidad de pago por crisis económica

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

59	Sin actividad actualmente	Cliente indica que su sueldo está atrasado desde la gestión pasada	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
60	Venta de madera	Según el cliente la barraca ya no está generando ingresos suficientes para los pagos	El oficial no realizó la debida gestión de cobranzas
61	Sin actividad actualmente	Indica que está atrasado su sueldo y no pudo pagar las cuotas atrasadas	No tiene trabajo o no le cancelaron su sueldo aún
62	Sin actividad actualmente	No se encontró al cliente en las visitas de cobranza.	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
63	Tienda de barrio	No se encontró al cliente en las visitas de cobranza.	No se encuentra al cliente
64	Transportista	No se encuentra al cliente	No se encuentra al cliente
65	Comercio de artículos de bazar	Por motivo de enfermedad de la esposa, no pudo cancelar el crédito	Accidente, muerte o robo o contingencia del cliente
66	Transporte de carga	Problemas con el vehículo y por lluvias en carretera	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
67	Venta de ropa/Puerto Evo	Cliente al parecer cerró el negocio en Puerto Evo y quebró por referencias.	Sobreevaluación o evaluación errónea de la capacidad de pago
68	Venta de abarrotes en tienda	Cliente tenía deudas personales y disminuyó las ventas	Sobreendeudamiento posterior a la evaluación original
69	Venta de abarrotes en tienda	Trasladó el negocio y disminuyó sus ventas	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
70	Albañil contratista	Al cliente le deben por contratos de construcción	Reducción de capacidad de pago por crisis económica
71	Tienda de barrio, venta de productos agrícolas	Cerró la tienda de barrio	Sobreevaluación o evaluación errónea de la capacidad de pago

Fuente: Elaboración propia con base en visitas a clientes en mora de Banco Fie primer semestre 2017

ANEXO 8

TAMAÑO DE LA ACTIVIDAD DEL PRESTATARIO SEGÚN ASFI

Artículo 2° - (Información sobre el tamaño de la actividad del prestatario) Las EIF, para establecer el tamaño de la actividad del prestatario deben utilizar los siguientes índices y metodología de cálculo:

Rangos de estratificación:

Tamaño	Índice (I)
Microempresas	$0 < I \leq 0,15$
Pequeña Empresa	$0,15 < I \leq 0,17$
Mediana Empresa	$0,17 < I \leq 1,00$
Gran Empresa	$I > 1,00$

Cálculo del índice para actividades de producción:

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\left(\frac{\text{Ingreso por Ventas}}{35.000.000} * \frac{\text{Patrimonio}}{21.000.000} * \frac{\text{Personal Ocupado}}{100} \right)}$$

Cálculo del índice para actividades de comercio:

$$\text{Índice} = \sqrt[3]{\left(\frac{\text{Ingreso por Ventas}}{35.000.000} * \frac{\text{Patrimonio}}{21.000.000} * \frac{\text{Personal Ocupado}}{100} \right)}$$

Dónde:

Ingreso por ventas y servicios = Monto de ingreso anual del prestatario, expresado en moneda nacional

Patrimonio = Monto de patrimonio del prestatario, expresado en moneda nacional.

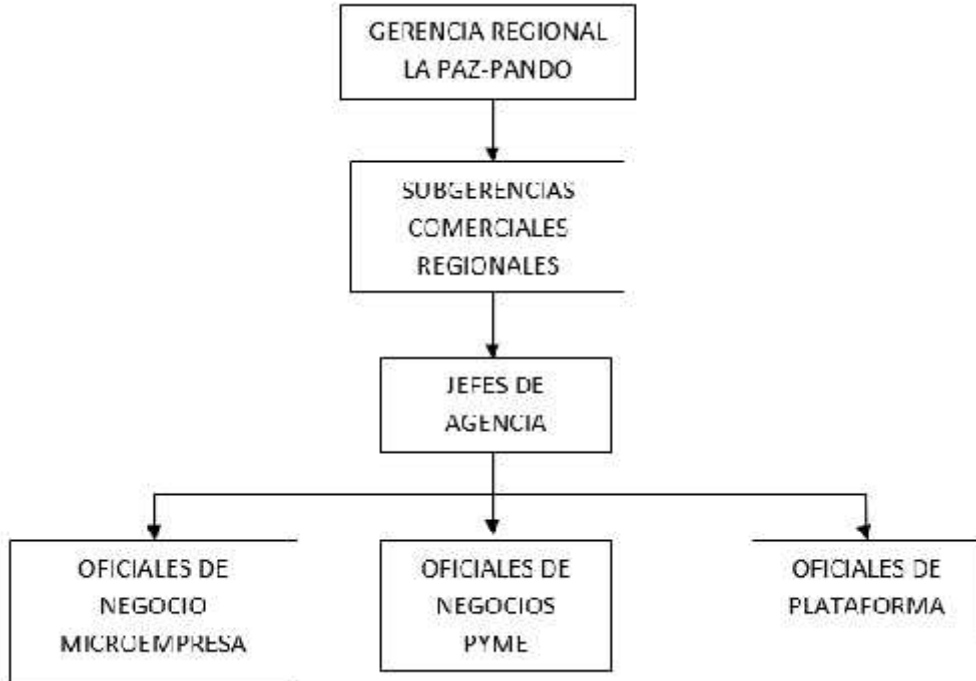
Personal ocupado = Número de personas promedio anual, ocupadas en la actividad del prestatario.

Para el cálculo del índice, en el caso de personas naturales con distintas actividades, se debe considerar la actividad que genera el mayor ingreso. Asimismo, se podrá tomar cuando corresponda, el ingreso percibido y el patrimonio de la unidad familiar

Fuente: Recopilación De Normas Para Servicios Financieros, Título II, Capítulo IV, Sección De Riesgo Crediticio, Sección 8: Información Y Documentación Mínima, Artículo 2

ANEXO 9

ORGANIGRAMA GERENCIA REGIONAL BANCO FIE



Fuente: Elaboración propia con base a datos laborales en B. Fie S.A.

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

ANEXO 10

ESTADOS DE SITUACIÓN PATRIMONIAL BANCO FIE S.A.

AL 31 DE DICIEMBRE 2017 Y 2016

**BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.
(Banco FIE S.A.)
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016**

	Notas	2017 Bs	2016 Bs
Activo			
Disponibilidades:	8.a)	813.486.539	811.663.800
Inversiones temporarias	2.3.c), 8.c.1)	1.448.029.683	936.347.718
Cartera		9.701.376.986	8.872.118.371
Cartera vigente	2.3.b), 8.b)	9.681.796.012	8.812.543.732
Cartera vencida	2.3.b), 8.b)	84.642.344	75.378.143
Cartera en ejecución	2.3.b), 8.b)	75.168.795	69.208.795
Cartera reprogramada o reestructurada vigente		128.556.700	66.526.504
Cartera reprogramada o reestructurada vencida		8.440.832	3.701.441
Cartera reprogramada o reestructurada en ejecución		9.409.018	7.163.838
Productos divergentes por cobrar cartera		58.147.740	87.424.735
Provisión para cartera incobrable	2.3b), 8.b)	(391.784.571)	(354.808.787)
Otras cuentas por cobrar	2.3.d), 8.d)	57.638.455	83.408.067
Bienes realizables	2.3.c), 8.c)	1.208.911	2.176.001
Inversiones permanentes	2.3.e), 8.e.2)	221.174.485	136.622.021
Bienes de uso	2.3.f), 8.f)	150.942.382	126.555.834
Otros activos	2.3.g), 8.g)	108.044.842	111.800.381
Total activo		12.338.902.263	11.151.700.393
Pasivo			
Obligaciones con el público	8.a)	11.571.109.056	8.297.175.497
Obligaciones con instituciones financieras	8.d)	6.575.482	5.438.456
Obligaciones con bancos y entidades de financiamiento	8.k)	1.261.501.574	352.013.964
Otras cuentas por pagar	8.l)	304.374.060	294.875.202
Provisiones	2.3.h), 8.m)	188.556.806	175.520.762
Valores en circulación	8.n)	738.899.917	797.712.151
Obligaciones subordinadas	8.o)	253.873.245	161.385.406
Obligaciones con empresas con participación estatal	8.p)	66.379.779	202.702.578
Total pasivo		11.397.071.259	10.286.822.096
Patrimonio neto	2.3.j)		
Capital pagado	9.a)	511.751.300	471.170.000
Aportas no capitalizadas	9.b)	116.006	116.006
Reservas	9.c)	335.894.799	280.492.845
Resultados acumulados	9.d)	101.078.859	116.091.444
Total patrimonio neto		948.831.964	874.870.395
Total pasivo y patrimonio neto		12.338.902.263	11.151.700.393
Cuentas contingentes	8.b), 8.w)	42.236.866	50.907.771
Cuentas de orden	8.x)	27.538.306.064	19.149.380.582

Las notas 1 a 13 adjuntas, son parte integrante de estos estados financieros.


Fernando López Arana
Gerente General


Enrique Palmero Pantaja
Gerente Nacional de Finanzas


Mónica Hurtado F.
Subgerente Nacional de Contabilidad

**PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR EL IMPACTO DE UNA CRISIS
ECONÓMICA EN EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE BANCO FIE**

ANEXO 11

ESTADOS DE GANANCIAS Y PERDIDAS BANCO FIE S.A.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016

BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.
(Banco FIE S.A.)
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016

	Notes	2017	2016
		Bs	Bs
Ingresos financieros	2.3.0, 8.a)	1,254,271,797	1,188,306,968
Gastos financieros	2.3.m), 8.g)	(208,986,940)	(276,113,393)
Resultado financiero bruto		965,284,857	912,193,575
Otros ingresos operativos	8.f)	84,660,754	66,770,665
Otros gastos operativos	8.f)	(401,660,437)	(25,427,669)
Resultado de operación bruto		1,009,585,179	957,486,479
Recuperación de activos financieros	8.f)	295,037,484	465,776,797
Cargos por incobrabilidad y desvalorización de activos financieros	8.s)	(112,620,056)	(512,736,059)
Resultado de operación después de incobrables		891,997,607	895,527,217
Gastos de administración	8.v)	(714,572,147)	(727,316,393)
Resultado de operación neto		177,425,460	168,210,824
Ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		204,098	173,803
Resultado después de ajuste por diferencia de cambio y mantenimiento de valor		177,629,558	168,384,627
Ingresos extraordinarios	8.u)	5,648,581	4,907,802
Resultado neto antes de ajustes de gestiones anteriores		183,278,139	173,292,429
Ingresos de gestiones anteriores	8.u)	2,830	2,736,278
Gastos de gestiones anteriores	8.u)	(2,518,347)	(1,885,296)
Resultado antes de impuestos		180,762,622	174,193,411
Impuesto sobre las utilidades de las empresas (IUE)	2.3.n)	(79,685,768)	(58,101,967)
Resultado neto del ejercicio		101,076,854	116,091,444

Las notas 1 a 13 adjuntas, son parte integrante de estos estados financieros.


Fernando Lopez Arana
Gerente General


Enrique Palmero Pantoja
Gerente Nacional de Finanzas


Mercedes Hurtado B.
Subgerente Nacional de Contabilidad