

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**Título:**

**“Promoción de Productos Financieros  
Caso Banco Solidario S.A. Agencia La Ceja”**

**Modalidad: PETAENG**

**Autor: Fanny Flavia Flores Torrez**

**Tutor: Lic. Gilbert Méndez Ramallo**

**La Paz – Bolivia**

**2015**

### ***Dedicatoria***

*Esta Memoria Académica Laboral va dedicada con amor a mis padres: Erasmo y Martha, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas con perseverancia y esfuerzo; me brindaron su amor, su confianza y su apoyo constante con cada consejo que me han dado. Mi triunfo es el de ustedes.*

*¡Los Amo Mucho!*

### **Agradecimientos**

*Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés y a la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de convertirme en profesional.*

## INDICE

Introducción .....	2
a. Sector de Estudio: .....	2
b. Relevancia Social.....	9
Capítulo I _Generalidades de la Actividad Profesional .....	10
Capítulo II _Actividad Profesional para la Solución del Problema.....	14
2.1. Planteamiento del Problema. ....	14
2.2. Identificación y Descripción del Problema.....	15
2.3. Planteamiento de Objetivos.....	15
Capítulo III _Alcances en la Solución del Problema en el Contexto de un Marco Teórico.....	18
3.1. El Sistema Financiero.....	18
3.2. Las Captaciones y Colocaciones en el Sistema Financiero. ....	18
3.3. Fidelización de clientes: .....	20
3.4. Gestión de Clientes: .....	20
3.5. La Promoción de Productos. ....	21
3.6. Productos Financieros:.....	22
3.7. Otros Conceptos:.....	23
3.8. Marco Normativo y Juridico .....	25
Capítulo IV Descripción de la Solución al Problema – Desarrollo de la Solución y Resultados .....	27
Conclusiones y Recomendaciones .....	35
Bibliografía .....	36

## Introducción

La presente Memoria Académica Laboral (MAL) fue realizada con el objetivo de dar a conocer la experiencia laboral y actividades profesionales que coadyuvan a la solución de problemas que se presentan en las diferentes entidades. Es así que el trabajo comprende la importancia de la promoción de los productos y servicios que el Banco Solidario S.A. ofrece al mercado microempresario, con el fin de obtener un nivel de captaciones que posibilite la colocación de créditos con financiamiento propio.

Asimismo, cabe señalar que la Ley de Servicios Financieros N° 393, promueve el acceso universal a los servicios financieros, protegiendo al consumidor financiero, y asegurando los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera; por otra parte, la norma define que los bancos y fondos financieros privados regulados deben cambiar sus constitución jurídica a Bancos Múltiples o Bancos Pyme.

Dentro del desarrollo del trabajo se hará referencia de la situación en la que se encontraba el nivel de captaciones de la Agencia “La Ceja” del Banco Solidario S.A., situación que fue mejorando, gracias a la utilización de herramientas de marketing como la promoción; así como el compromiso del personal operativo de dicha agencia.

### **a. Sector de Estudio:**

En 1984, un grupo de empresarios bolivianos ligados al sector microempresarial en el país procedió a constituir una institución sin fines de lucro que pueda apoyar el desarrollo de microempresas en el país, dada la falta de acceso a recursos y principalmente la falta de acceso al crédito a través del sistema financiero formal que era el principal factor limitante para el crecimiento de la microempresa. Desde esa perspectiva, el 17 de Noviembre de 1986, inversores internacionales y bolivianos posibilitaron el inicio de actividades de intermediación crediticia con el

público a través de una Fundación estructurada como una Organización No Gubernamental (ONG).

Esta entidad empezó a proveer pequeños préstamos para capital de trabajo a grupos de tres o más personas dedicadas a actividades similares quienes se unían y se garantizaban formalmente para cumplir con las obligaciones contraídas bajo la metodología de Crédito Solidario. En Enero de 1992, esta ONG tenía un portafolio de 17,000 clientes con una cartera de préstamos que alcanzaba a 4 millones de dólares<sup>1</sup>, y 4 sucursales localizadas en las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. Hasta ese momento, el desarrollo positivo de la ONG y la existencia de una gran demanda insatisfecha por servicios financieros fueron las principales razones que permitieron tomar la decisión de expandir sus actividades al encuentro de la demanda de créditos en el creciente sector de las microempresas.

Así, el 10 de Febrero de 1992 se funda en nuestro país el primer banco de micro finanzas del mundo que se denominó Banco Solidario S.A., más conocido como Banco Sol.

Después de varios años en el negocio, Banco Sol ha desembolsado más de 2,000 millones de dólares americanos a más de 1,5 millones de proyectos micro empresariales<sup>2</sup>. Actualmente, Banco Sol tiene más de 130,000 clientes que representan una cartera de créditos de más de US\$ 355 millones. Adicionalmente tiene más de US\$ 335 millones distribuidos en más de 260,000 clientes<sup>3</sup>. Banco Sol está presente en las nueve ciudades capitales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Trinidad, Potosí, Oruro y Cobija) a través de una red de más de 100 puntos de atención entre agencias y Puntos Sol Amigo que se convierte en una de las principales de Bolivia; encontrándose así organizado según el siguiente organigrama<sup>4</sup>:

---

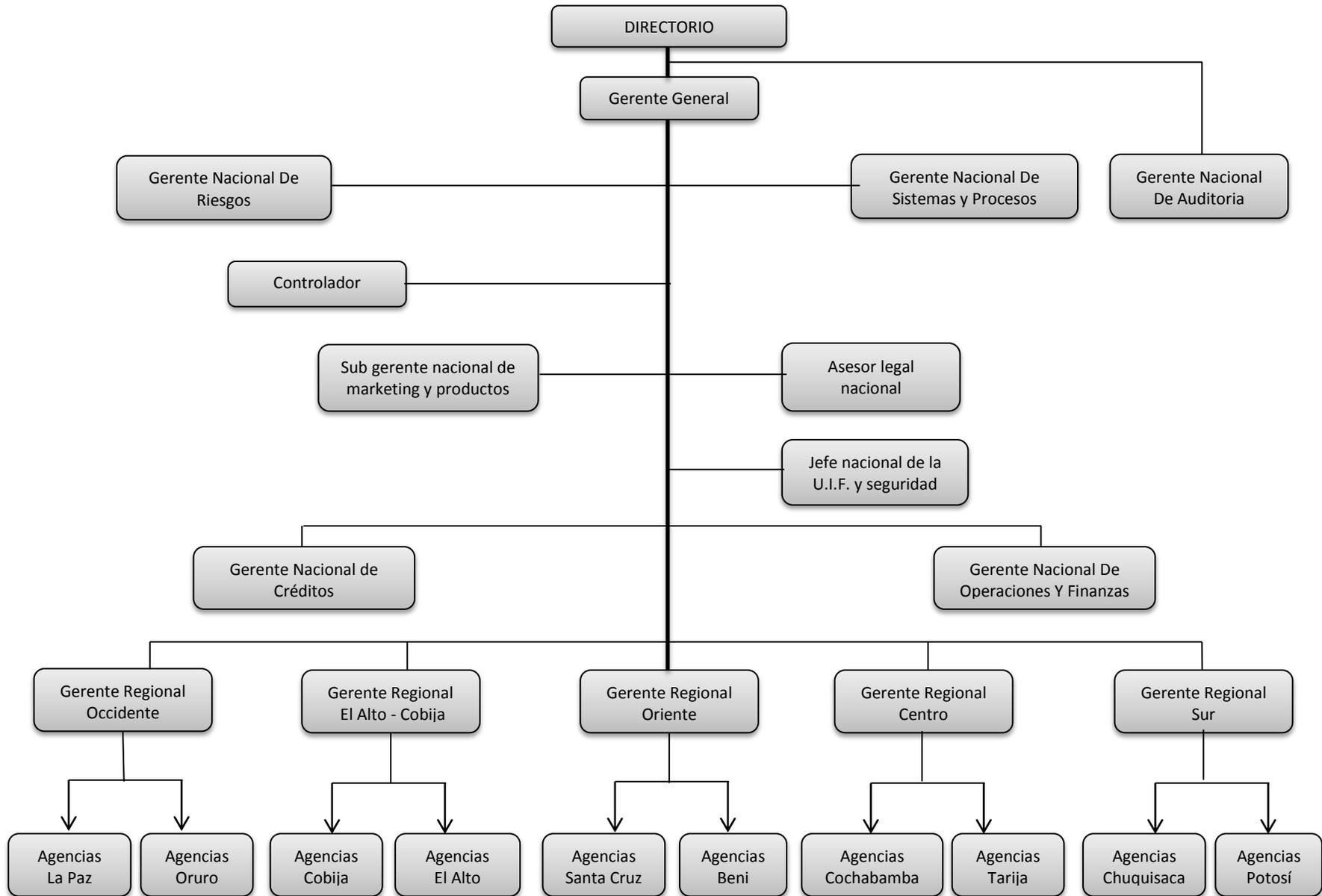
<sup>1</sup> <http://web2.bancosol.com.bo>

<sup>2</sup> Ídem anterior.

<sup>3</sup> Ídem anterior.

<sup>4</sup> Ídem anterior.

**Grafico 1: ORGANIGRAMA INTEGRAL DEL BANCO SOL S.A.**



El Banco Sol dentro de su crecimiento a nivel nacional y por la creciente demanda de clientes en la Ciudad de El Alto, el año 2009 toma la decisión de desvincular de la Regional La Paz a la Regional El Alto para poder tener una mejor planificación, organización, dirección y control de las agencias, así como del personal; siendo la regional más joven logra posesionarse entre las principales brindando productos y servicios financieros a los sectores micro empresariales de la ciudad de El Alto, el organigrama de dicha regional se detalla en el **Anexo 1**.

Asimismo, la Regional El Alto tiene bajo su tuición a la Agencia "La Ceja" creada el 14 de abril de 1993, la cual que se encuentra ubicada en la zona 12 de octubre de la Ciudad de El Alto y considerada la segunda más importante por la ubicación estratégica, dicha agencia ha alcanzado captar una parte importante del sector microempresario, siendo que logra apalancar más del 50% de sus colocación; sin embargo, en la gestión 2012 presenta una pérdida considerable en el nivel de captaciones del público, la cual fue arrastrándose hasta mediados de la gestión 2013, esto debido a la falta de promoción de los productos financieros a nuevos y potenciales clientes; este problema afecta a la colocación de créditos, toda vez que se requiere captar el efectivo para poder realizar el apalancamiento de los mismos y de tal forma conseguir una mayor utilidad.

- **Misión:** "Somos el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad".
- **Visión:** "Ser el líder, referente e innovador de las micro finanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo al desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos".
- **Valores Institucionales:**
  - ✓ Servicio: tener una actitud altamente respetuosa y eficiente.
  - ✓ Integridad: generar seguridad a través de acciones dignamente honestas íntegras.

- ✓ Reciprocidad: permanente consideración por uno mismo y por los demás porque "Juntos Crecemos".
  - ✓ Responsabilidad: cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.
  - ✓ Coherencia: ser consecuentes con lo que decimos.
  - ✓ Compromiso: continuo mejoramiento individual como base del progreso global.
- **Clientes:** en Bolivia, para más de la mitad de la población económicamente activa la posibilidad de trabajo depende de su propia capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de bienes y servicios. Banco Sol apoya la capacidad del micro y pequeños empresarios de manera que estos puedan desarrollar en forma más rápida sus negocios y/o mejorar sus estándares de vida. Los clientes del Banco en su mayoría son personas jóvenes, el 40% están entre los 35 y 45 años. El 46% son mujeres, por lo general provenientes de familias numerosas, con un bajo nivel de educación, casi la mitad de los clientes tienen tierras en el área rural además de su domicilio en centros urbanos. Son personas que valoran mucho el esfuerzo propio y perciben al trabajo como la fuente para generar ingresos y de esa manera satisfacer sus necesidades.
  - **Productos y Servicios de Banco Sol:**
    - ✓ **Cuenta de Ahorro:** Las cuentas de ahorro están destinadas a cualquier persona natural o jurídica, sean clientes o no del banco, que deseen abrir una cuenta de ahorro la cual será de libre disponibilidad, el monto mínimo de apertura es de Bs. 100 o US\$ 20 para personas naturales, y para personas jurídicas un monto mínimo de apertura de US\$ 100 o Bs. 800. La tasa de interés se paga en forma mensual en función al saldo promedio mantenido por el cliente durante ese mes y varía en función a las condiciones del mercado y las operaciones pueden ser efectuadas tanto en moneda nacional o Dólares Americanos. Tendrás disponibilidad para el retiro o depósito de

fondos en todo el país y acceso a todos nuestros canales electrónicos para realizar transacciones y consultas las 24 horas del día 365 días del año.

- ✓ **Cuenta de Ahorro Mayor:** Un producto ideal para personas naturales que sean o no clientes del Banco con alta capacidad de ahorro y liquidez y, que quieren lograr una mayor rentabilidad para sus ahorros que en una cuenta de ahorros estándar y que pueda disponer de su dinero con mayor flexibilidad que un Depósito a Plazo Fijo; para la apertura se requiere un depósito mínimo de US\$ 1,800 o Bs. 15,000 para personas naturales. La tasa de interés es aplicada tomando en cuenta los saldos promedio diarios mínimos y el número de retiros efectuados durante el mes y varía en función a las condiciones del mercado. El cliente debe mantener un promedio mínimo diario en bolivianos de 15,000 y en Dólares Americanos de 1,800. La cantidad máxima de retiros es de 4 por mes, tanto en Cajas, Cajeros Automáticos o POS (compras con tarjeta de débito en comercios establecidos) siempre y cuando tenga saldo mayor al mínimo. Las operaciones pueden ser efectuadas tanto en moneda nacional o Dólares Americanos.
- ✓ **Depósito a Plazo Fijo:** Los Depósitos a Plazo Fijo están destinados a cualquier persona natural o jurídica, sean o no clientes del Banco, que deseen realizar una inversión por un tiempo predefinido y a una tasa de rendimiento establecida en el momento de realizar el depósito, esta tasa no se modifica durante el tiempo de duración del contrato, los intereses pueden ser cancelados en forma mensual o bien en su totalidad a la fecha de vencimiento del contrato. El monto mínimo para abrir un DPF es de US\$ 250 o Bs. 1.000. Los contratos pueden ser individuales, colectivos, para personas jurídicas a nombre de una empresa o al portador.
- ✓ **Sol Futuro:** Es un producto de Ahorro diseñado para crear conciencia en el valor del ahorro en los hijos de nuestros clientes con el objetivo de fidelizar a los mismos y crear una educación financiera temprana, para fines comerciales se dividirá en Solecito y Sol Generación 1.7.

- ✓ **Tarjeta de Débito:** La mejor forma para manejar el dinero de manera cómoda y segura, además de tenerlo disponible en cualquier momento, brinda acceso electrónico al dinero en Cuentas de Ahorro en Banco Sol, a través de cajeros automáticos (ATM's) con débito inmediato a los saldos de sus cuentas y sin cargos.
- ✓ **Infosol SMS:** Banco Sol utiliza la mensajería SMS (envío y recepción de mensajes de texto) para distribución de datos e información a sus clientes y usuarios finales a través de telefonía celular habilitando un canal de información directo entre el Banco, las Agencias y Clientes.
- ✓ **Solnet – Banca por Internet:** es el canal de atención más económico que permite fidelizar al cliente brindando cercanía con el banco en todo momento. Solnet permite efectuar diversas transacciones bancarias con nuestra institución en tiempo real, en línea y con los más altos niveles de seguridad, evitando el desplazamiento físico hacia nuestras Agencias.
- ✓ **ACH (Automatic Clearing House):** Sistema que permite realizar transferencias electrónicas de fondos entre bancos y cooperativas de crédito a través de lo que se conoce como red de cámara de compensación automática.
- ✓ **Puntos Sol Amigo:** son parte de la red de puntos de atención más grande del país, los cuales se encuentran en diversas zonas a las que aún no llegan las Agencias tradicionales de las instituciones financieras. Nuestros puntos Sol Amigo ponen a disposición de los clientes de Banco Sol y de la población en general, la posibilidad de efectuar diversas transacciones bancarias.
- ✓ **Agencia móvil:** Banco Sol trabaja desde hace 2 años con sus Agencias Móviles para satisfacer la necesidad primordial de profundizar la Bancarización en el área rural. Los Servicios integrales que ofrecen las Agencias Móviles en El Alto, Santa Cruz y Cochabamba se fortalecen con la extensión de la red.

- ✓ **Micro Seguros:** El banco cuenta con los seguros Sol vida, Sol Protección y seguro Sol Protección Plus para todos sus productos.

**b. Relevancia Social.**

En la ciudad de El Alto el mercado microempresario es el más importante, toda vez que gran parte de la población se dedica al comercio, pequeña industria y a la prestación servicios; los cuales requieren de financiamiento para poder progresar.

La Agencia “La Ceja” brinda la oportunidad a los microempresarios de los sectores de menores ingresos a mejorar día a día su calidad de vida, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad y de tal forma contribuir al desarrollo del país.

## Capítulo I

### Generalidades de la Actividad Profesional

La actividad profesional comenzó con la incorporación al mercado laboral en el último año de carrera, a continuación se describe las principales funciones realizadas en los cargos desempeñados en diferentes empresas:

- A finales de la gestión 2005, recibí una propuesta para trabajar en la Empresa More Courier en el cargo de Mensajera; desempeñando funciones como el envío de correspondencia a diferentes Empresas de Viaje y Turismo, siendo este su mercado principal; asimismo, se realizaron visitas a diferentes entidades para promoción de eventos y productos de los clientes de More Courier.
- Posteriormente, en mayo de 2006 me postule al cargo de Cajera en “Oasis Club” del Hotel Presidente y fui seleccionada para ocupar dicho cargo; las actividades que realice fueron: el control de ingreso y salida de los Clientes y Huéspedes del Hotel al club, al mismo tiempo se atendía y ofrecía los servicios que presta el Oasis Club, en lo que se refiere a la piscina, refrigerio, atención en el SPA del Hotel y la facturación de los mismos; asimismo, controlaba al personal de Limpieza, administraba el uso de los materiales e insumos y elaboraba informes de rendición de ingresos y egresos diarios.
- En noviembre de 2007 se promovió al cargo de Asistente del Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Presidente, donde se me asignó la organización de eventos a solicitud de los clientes como por ejemplo, Seminarios, conferencias, cenas, matrimonios, quince años y otros; para lo cual también controlaba al personal de dicha área como banqueteros, garzones, limpieza, cocina y pastelería; a la vez realizaba promociones de los paquetes de eventos mediante correos electrónicos a las empresas de Turismo.
- En marzo de 2008, fui transferida al Área de Cobranza del Hotel Presidente como asistente, donde elabore las siguientes funciones: redacción de cartas de cobro por los servicios prestados, elaboración de facturas, cobros y Depósitos

de Cheques, conciliación de pagos y facturas por cobrar en coordinación con el Área de Contabilidad.

- Posteriormente, en junio de 2008 apoye al Área de Ventas del Hotel Presidente como asistente y realice contactos con las Agencias de Viajes y Turismo, así como con empresas nacionales e internacionales para ofrecer paquetes de hospedaje elaborando cotizaciones; asimismo, efectué convenios de intercambio de servicios con otras empresas.
- Finalmente en el Hotel Presidente me hice cargo del Catering, donde realizaba contactos con empresas para ofrecer los servicios de refrigerios, mediante el envío de Menús y la elaboración de lista de pedidos con las cuales se realizaban las comandas a cocina y una vez preparados los pedidos se coordinaba la entrega de los mismos con las facturas a los clientes.
- Al desempeñar el último cargo en el Hotel Presidente, se me presentó la oportunidad de trabajar como Cajera en Banco Solidario S.A. a partir de fecha 20 de noviembre de 2008 y desde entonces comencé la experiencia de trabajar en la banca, en dicho cargo realice las siguientes actividades: apertura de caja, retoma de efectivo, recuento dinero ya sea de tesorería o de operaciones, en presencia del funcionario que hace la entrega.

En cuanto a las operaciones de retiros, depósitos y de pago de servicios (luz, agua, telefonía, etc.), cobro de impuestos (RUAT y COPERINICO): se realizaba la verificación de la huella y/o la firma, el conteo del dinero para proceder a la impresión de la boleta o factura y problemas de anulación; para el pago de los créditos, no se aceptaban de asesores o funcionarios de la institución pagos sin boletas de recibo o visto bueno del encargado de operaciones. Asimismo se debía tener mucho en cuenta las normas de seguridad en cuanto a contraseñas y Pas Word de los sistemas. También se realizaba envío de giros nacionales a los diferentes departamentos del país y por último se realizaba el arqueo de caja con el respecto al efectivo y el cuadro físico de las transacciones de día y su posterior traspaso de efectivo a bóveda sucursal.

- Luego de trascurrir aproximadamente dos años se me promocionó al cargo de Asistente de Atención al Cliente en fecha 06 de noviembre de 2010, en dicho cargo se realizaron funciones como la atención a los clientes brindando información sobre todos los productos activos, pasivos, contingentes, apoyo logístico y otros en promoción de productos y servicios, se actualizaban los datos e información de los Clientes en el sistema, por otra parte, se verificaba el control documentario de las carpetas operativas presentadas por los asesores de crédito, velando por que estas cumplan con la norma crediticia, para la impresión de la orden de desembolso, tabla de amortización y contratos.

Adicionalmente, realizaba la apertura, cierre y cambios de estados de cuentas de ahorro y efectuaba las transferencias de fondos entre cuentas, ejecutaba los débitos de cajas de ahorro para la cancelación de operaciones de cartera, con la autorización respectiva, así también realizaba los pagos extraordinarios y condonaciones de cartera.

Otras de las actividades que desarrollaba en el cargo eran: operaciones de DPF's (apertura, cierre, pago intereses, desmaterialización), operaciones de Giros al interior y exterior del país; operaciones de Micro seguros; atención de reclamos, Solnet e Infosol; apoyaba al Encargado de Operaciones en el control físico de movimientos de DPF's; control de faltantes y sobrantes en cajas; control de almacenes de la Agencia a través del SPRING.

Finalmente, se realizaba el archivo de las carpetas, verificando que se encuentre toda la documentación en orden bajo las Políticas de Créditos vigente.

- En la actualidad me desempeño en el cargo de Encargada de Operaciones de Agencia, desde fecha 01 de septiembre de 2012, en un principio de forma rotativa con la finalidad de remplazar a los operativos de distintas agencias que tenían vacaciones, bajas médicas y otras contingencias, este fue una de las experiencias más interesantes, siendo que se pudo lograr conocer el manejo de las diferentes agencias, así también se pudo ver la forma de trabajo en la

Agencia Cobija del departamento de Pando y los mercados a los que estos van dirigidos.

- En fecha 01 de septiembre de 2013 se me designa como Operativa titular de la Agencia “La Ceja”, donde desempeño las siguientes funciones: apertura y cierre de la Agencia en coordinación con el Gerente, superviso las cajas, autorizo los pago que quedan fuera de la autonomía de los cajeros, controlo el faltante, sobrante y el excedente de efectivo entregado por cada uno de los cajeros, realizo arqueos sorpresivos de cajas de acuerdo a normativa vigente, administro los procesos operativos de la agencia, elaboro el flujo de fondos para la agencia, efectuó aperturas, cambios y cierre de cuentas de ahorro cuando corresponda, reviso y autorizo pagos extraordinarios de cartera y liquidaciones de crédito, realizo condonaciones de operaciones de créditos, autorizo la emisión de tarjetas de débito, efectuó transacción de ACH, transfiero fondos entre cuentas de ahorro a solicitud de los clientes, elaboro Cheques de Gerencia, actualizo datos e información de los clientes en los sistemas según norma vigente.

Asimismo, se realiza la verificación de que el Asistente de Atención al cliente (PR) cuente con la capacitación necesaria e implementos necesarios según la normativa interna y de los entes reguladores vigentes.

Finalmente, se realiza la revisión de las carpetas operativas antes de desembolsar los créditos, verificando que todas las operaciones deben llevar firmas del área de riesgo crediticio de acuerdo a las autonomías de aprobación, asimismo, se administra la agencia en lo que respecta a caja chica, activos fijos, almacén, ATM's y se coordina con el personal de seguridad de acuerdo al cumplimiento de las funciones y responsabilidades del mismo (horarios, lugares de control, etc.), se realiza y controla los recibos de cobranzas asignados a los asesores de créditos y se supervisa el cumplimiento del cuadro trimestral de operaciones asignadas y el archivo de la documentación a RANSA.

## Capítulo II

### Actividad Profesional para la Solución del Problema

#### 2.1. Planteamiento del Problema.

La Agencia “La Ceja” del Banco Sol S.A. es la segunda más importante para la Regional El Alto, donde las proyecciones del nivel de captaciones son realizadas mensualmente; sin embargo, dicha agencia no llega a cumplir las proyecciones, acumulando así una pérdida considerable de 12.220 millones de dólares aproximadamente a septiembre 2013<sup>5</sup> entre cajas de ahorro y DPF's, este comportamiento se puede reflejar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1: Captaciones Enero – Septiembre 2013  
(Millones de Dólares)**

Mes	Variación por Mes – Gestión 2013 (Monto)		Total Captaciones	
	Caja de Ahorro	DPF's.	Perdidas	Ingresos
Enero	-43.81	-48.46	-92.27	-
Febrero	465.68	-472.76	-7.08	-
Marzo	313.82	-22.70	-	291.13
Abril	-116.93	-154.06	-270.99	-
Mayo	-235.76	35.37	-200.39	-
Junio	-20.95	-4.82	-25.77	-
Julio	18.83	5.28	-	24.10
Agosto	-106.92	-26.57	-133.49	-
Septiembre	-450.96	-33.27	-484.23	-
<b>Total</b>			<b>-1,214.22</b>	<b>315.23</b>

Fuente: Banco Solidario S.A. – Regional El Alto.

Como se puede observar son varios meses en los que la Agencia demuestra un comportamiento inestable, reflejando números negativos, el cual se debe a diversos problemas como ser la deficiente promoción de los productos financieros de la agencia, la concentración de las captaciones en pocos clientes, la falta de motivación por parte del personal operativo de la agencia.

<sup>5</sup> Fuente: Banco Solidario S.A. - Regional El Alto - Captaciones Enero a Septiembre 2013, Agencia “La Ceja”

## **2.2. Identificación y Descripción del Problema.**

Conforme a la premisa anterior y considerando que el Banco Sol S.A. dirige sus créditos al mercado microempresario, para lo cual requiere de un nivel de captaciones elevado, se propone como problema:

***“La falta de promoción de los productos ofrecidos por el Banco Sol S.A., hace que la Agencia “La Ceja” no cumpla con las captaciones proyectadas”.***

## **2.3. Planteamiento de Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo General:**

Incrementar el nivel de captaciones de la Agencia “La Ceja” durante el último trimestre de la gestión 2013 y toda la gestión 2014.

### **2.3.2. Objetivo Específicos:**

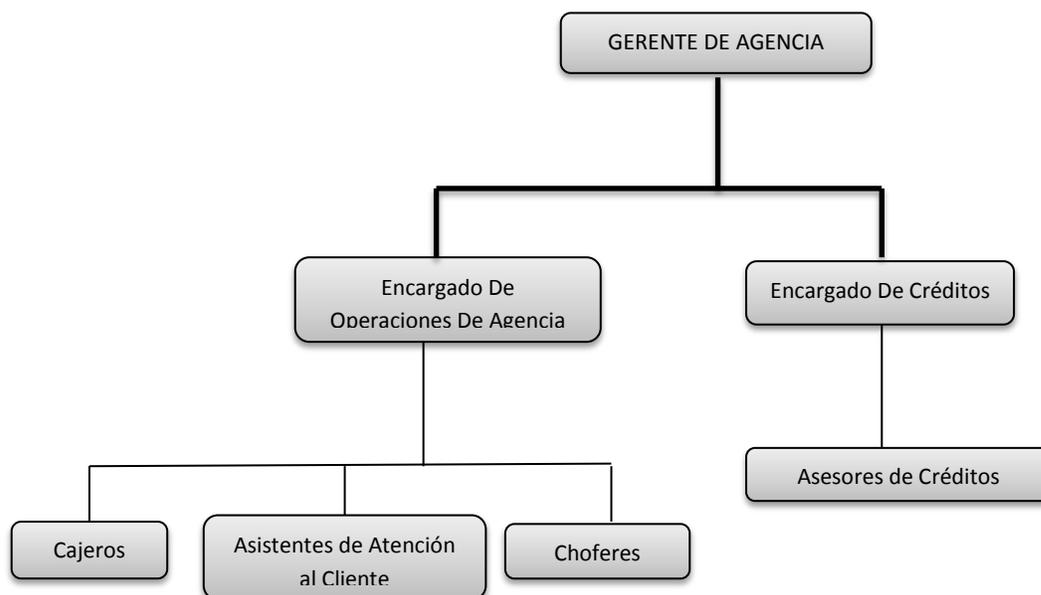
- Analizar la información de las gestiones pasadas y de los productos financieros que se ofrece.
- Seleccionar y evaluar la cartera de clientes de la Agencia “La Ceja”.
- Promocionar los productos financieros ofrecidos por la Entidad Financiera.
- Ampliar y diversificar la cartera de clientes en cuanto a captaciones.
- Evaluar el cumplimiento de las captaciones logradas con relación a lo proyectado.

### **2.3.3. Descripción Específica de la Actividad Profesional en Relación con la Solución del Problema.**

Las agencias del Banco Solidario S.A. tienen dos áreas fundamentales como ser Créditos y Operaciones, por lo tanto el cargo de Encargada de Operaciones de

Agencia es el segundo cargo más alto dentro de una agencia, así como se puede observar en el siguiente gráfico<sup>6</sup>:

**Grafico 2: Organigrama Agencia “La Ceja”**



Dentro de la actividad profesional de una Encargada de Operaciones del Banco Sol se pueden señalar como fundamentales el Apoyo al Gerente de Agencia en todos los aspectos orientados a alcanzar las metas y presupuestos de la agencia, así como el control sobre todo el personal.

Asimismo, una de las principales funciones del encargado de operaciones es cumplir con el presupuesto de las Captaciones de recursos del público, asignadas mensualmente por la regional, para lo cual se promocionan todos los productos financieros a los clientes, a través de campañas promocionales en ferias, así como a los clientes dentro de la agencia, por otra parte, se realizan visitas y entrevista con clientes potenciales; para el cumplimiento de este propósito se realizan las siguientes funciones:

- Solicitud de material promocional y suvenires.

<sup>6</sup> <http://web2.bancosol.com.bo>

- Actualización de bases de datos de clientes.
- Control de retiros de montos elevados.
- Gestionar las renovaciones de los certificados de Depósito a Plazo Fijo que se encuentra al vencimiento.
- Supervisar la atención a los clientes de los asistentes, para no perder clientes.
- Organización del volanteo en fechas conmemorativas (Navidad, Carnavales, Alasitas, etc.)
- Coordinación de grupos entre el personal de operaciones y créditos para las promociones.
- Promoción del producto Sol Futuro a los niños de centros educativos cercanos, con el fin realizar la educación financiera.
- Capacitación al personal que se encuentra en periodo de prueba.
- Brindar información a usuarios de los servicios.
- Realización de cursos a los clientes sobre temas de finanzas y como llevar un buen control de sus ventas.
- Organización de eventos sociales en fechas importantes como el día del padre, de la madre, del niño, navidad.
- Participación en eventos realizados por los vecinos de la zona.
- Control y seguimiento de las promociones y capacitaciones realizadas.
- Elaboración de presupuesto para todo el personal.
- Elaborar reportes e informes a requerimiento de instancias superiores.

## Capítulo III

### Alcances en la Solución del Problema en el Contexto de un Marco Teórico

#### 3.1. El Sistema Financiero.

En las diferentes actividades que se desarrollan alrededor del mundo con dinero, bonos, acciones, opciones u otro tipo de herramientas financieras, existen organizaciones o instituciones que se encargan de actuar como intermediarias entre las diferentes personas u organizaciones que realizan estos movimientos, negocios o transacciones<sup>7</sup>.

Las instituciones financieras se encargan de actuar como intermediarias entre las personas que tienen recursos disponibles y las que solicitan esos recursos. Hay diferentes tipos de intermediarios financieros, dependiendo de la actividad que se vaya a llevar a cabo: existen los inversionistas institucionales como las compañías de seguros, los fondos de pensiones o los fondos mutuos; los intermediarios de inversión, que son instituciones que atraen dinero u otro tipo de recursos de pequeños inversionistas y los invierten en acciones o bonos formando portafolios de inversión y, finalmente, las instituciones de depósito, de las cuales los Bancos son el tipo más conocido<sup>8</sup>.

Las instituciones del sistema financiero, al ser intermediarias, median entre las personas u organizaciones con recursos disponibles y aquellas que necesitan y solicitan estos recursos. De esta forma, cumplen con dos funciones fundamentales: la captación y la colocación.

#### 3.2. Las Captaciones y Colocaciones en el Sistema Financiero.

Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación de dinero.

---

<sup>7</sup> Stiglitz Joseph, Economía, Editorial Ariel, Barcelona, 1994.

<sup>8</sup> Samuelson Paul A. y Nordhaus William D., Economía, McGraw-Hill, México, 1986.

**a) La captación:** como su nombre lo indica, es captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona, (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo [CDT], etc.), gana unos intereses (intereses de captación, representados por la tasa de interés de captación). En resumen, al banco le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en su sistema, por lo tanto, éste les paga una cantidad de dinero por poner sus recursos en los depósitos del banco.<sup>9</sup>

**b) La colocación:** es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, ya que los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos los bancos cobran, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad determinada de dinero llamada intereses (intereses de colocación), la cual se define a través de la tasa de interés de colocación.<sup>10</sup>

A través de estas dos actividades (captación y colocación), los bancos y otras instituciones financieras obtienen sus ganancias. Los intereses de colocación, en la mayoría de los países, incluyendo Colombia, son más altos que los intereses de captación; es decir, los bancos cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos. Esta diferencia crea un margen que se denomina el margen de intermediación:

Margen de intermediación = Tasa interés de colocación – Tasa de interés de captación

Los bancos obtienen más o menos ganancias dependiendo de qué tan amplio sea el margen de intermediación; es decir, qué tan distante esté la tasa de interés de colocación de la de captación.

---

<sup>9</sup> Mccconell , Campbell R. y Brue, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997.

<sup>10</sup> Ídem anterior.

Las tasas de interés que se utilizan en el sistema financiero están reguladas por el Banco de la República, el cual, a través de su Junta directiva, señala, cuando las circunstancias lo exijan, y en forma temporal (máximo ciento veinte días en el año), límites a las tasas de interés que deben pagar y cobrar los establecimientos de crédito<sup>11</sup>.

### **3.3. Fidelización de clientes<sup>12</sup>:**

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus transacciones.

La fidelización tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en la empresa.

### **3.4. Gestión de Clientes<sup>13</sup>:**

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante varios años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables.

---

<sup>11</sup> Samuelson Paul A. y Nordhaus William D., Economía, McGraw-Hill, México, 1986.

<sup>12</sup> Alcaide Juan Carlos, Fidelización de Clientes, Esic Editorial.

<sup>13</sup> Ídem anterior.

### 3.5. La Promoción de Productos.

En un sentido general, la promoción es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p's) que combinada con las otros tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan.

La definición de Promoción, según expertos:

- Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la promoción es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren"<sup>14</sup>.
- Según Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", la promoción es "el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados"<sup>15</sup>.
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la promoción como "uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo.; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información".
- Por su parte, Jeffrey Sussman, autor del libro "El Poder de la Promoción", enfoca a la promoción como "los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios"<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall, Dirección de Marketing, Edición del Milenio.

<sup>15</sup> Bonta P. y Farber M., 99 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma.

<sup>16</sup> Jeffrey Sussman, Prentice Hall, El Poder de la Promoción, Hispanoamerica S.A.

- Para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", la promoción es "el componente que se utiliza para persuadir e informar al mercado sobre los productos de una empresa"<sup>17</sup>.

En resumen, y tomando en cuenta las anteriores definiciones, se planteó la siguiente definición de promoción:

"La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan".

### **3.6 Productos Financieros:**

**a) Cuentas de ahorros básicas:** Las cuentas de ahorros bancarias han sido tradicionalmente una de las formas más sencillas y convenientes para ahorrar. Típicamente estas cuentas tienen las exigencias más bajas para la cantidad mínima de depósito y el menor número de restricciones para los retiros. Pero frecuentemente pagan tasas de interés más bajas que las de cualquier otra alternativa de ahorro. No obstante, cuando los bancos están compitiendo entre sí para obtener sus depósitos, pudiera ser que ofrezcan un interés bastante más alto u otros beneficios a quien abra una cuenta de ahorros<sup>18</sup>.

**b) Certificados de depósito (Certificates of Deposit – CD):** Los certificados de depósito (CD) son depósitos a plazo. Cuando usted escoge un CD, el banco acepta su depósito por un plazo fijo – generalmente un período preestablecido de seis meses hasta cinco años – y le rinde interés hasta su vencimiento. Al final del plazo usted puede hacer efectivo su CD, recibiendo su capital más el interés que ha percibido, o puede pasar el saldo de su cuenta a un nuevo CD. Pero es necesario que notifique al banco lo que ha decidido antes del vencimiento del CD original. De otra manera, es posible que el banco automáticamente pase su CD a un nuevo CD con el mismo plazo a la tasa de interés actual. Y también existe la posibilidad de que usted pudiera percibir una

---

<sup>17</sup> Romero R., Marketing, Editora Palmir E.I.R.L.

<sup>18</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca/productos-bancarios.html>

mejor tasa de interés con un CD que tenga un plazo diferente, o con alguno ofrecido por otro banco<sup>19</sup>.

**c) Cuenta corriente:** Una cuenta corriente es una cuenta que le permite girar cheques para pagar deudas o comprar artículos. La institución financiera toma el dinero de su cuenta y le paga a la persona o al negocio cuyo nombre está en el cheque. La institución financiera le envía un balance mensual de los depósitos efectuados y de los cheques girados. La sección de cuentas corrientes suministra información sobre cómo escoger o usar una cuenta corriente<sup>20</sup>.

**d) Tarjeta de débito:** Una tarjeta de débito es una tarjeta plástica parecida a una tarjeta de crédito. La tarjeta de débito tiene un logotipo de MasterCard o Visa y una cinta magnética en la parte posterior que le permite pagar por artículos o servicios en tiendas y otros negocios que aceptan tarjetas de crédito MasterCard o Visa. Cuando utiliza una tarjeta débito, el dinero sale de su cuenta bancaria inmediatamente. El banco puede darle una tarjeta de débito que también funciona como una tarjeta ATM. Con una tarjeta de débito, usted puede depositar o retirar dinero de su cuenta bancaria si usa la tarjeta como una tarjeta ATM<sup>21</sup>.

### 3.7 Otros Conceptos:

**a) Ahorro<sup>22</sup>:** El ahorro es aquella parte de la renta que reciben las economías domésticas (después de pagar impuestos) y que no dedican a bienes de consumo en el mismo periodo. En realidad, ahorrar es una decisión que implica posponer el consumo a un periodo posterior en el tiempo, lo mismo que en otros periodos puede tomarse a ese momento el consumo de una renta que se espera obtener en el futuro. Dicho de otra forma, el ahorro y el consumo son dos aspectos de una misma decisión.

---

<sup>19</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca/productos-bancarios.html>

<sup>20</sup> Ídem anterior.

<sup>21</sup> Ídem anterior.

<sup>22</sup> Samuelson Paul A. y Nordhaus, William D., Economía, McGraw-Hill, México, 1986.

El ahorro permite a las familias distribuir de forma homogénea el consumo que pueden realizar a partir de la renta que percibirán a lo largo de la vida de otra forma, si tuvieran que consumir en cada periodo los ingresos que obtienen, alternarían periodos de bajo consumo al inicio de su vida laboral en que son más productivos. Este patrón de consumo daría lugar a un nivel de bienestar más bajo que el que se deriva de un patrón de consumo más uniforme en el tiempo.

**b) Depósito:** es dinero que usted agrega a su cuenta. Cuando añade dinero a su cuenta, debe llenar un recibo de depósito. Un recibo de depósito le deja saber al banco cuánto dinero está agregando a su cuenta. Dependiendo de la clase de depósito que realice, en efectivo, cheque de pago o un cheque de un banco de otro estado, usted no podrá hacer uso de los fondos inmediatamente. El banco deberá asegurarse primero de que hay fondos en el banco de origen del cheque para cubrir el cheque. Usted puede preguntar en el banco cuando puede hacer uso del dinero depositado<sup>23</sup>.

**c) Transacciones bancarias electrónicas:** Las transacciones bancarias por Internet le permiten efectuar sus transacciones financieras usando una computadora. Los servicios disponibles y los cargos varían dependiendo de la institución financiera en donde usted tenga su cuenta. Especialización de la banca a domicilio que permite al cliente de una entidad bancaria realizar operaciones, mediante un conjunto de procedimientos informáticos que conectan su ordenador al del banco, sin necesidad de desplazarse a la sucursal, y de forma permanente.

A pesar de que en sus comienzos la banca electrónica se suministraba a través de redes privadas bancarias a las que se conectaban los ordenadores de sus clientes mediante la instalación de aplicaciones informáticas específicas de cada entidad financiera, hoy en día el avance tecnológico en las comunicaciones hace posible que se ofrezca a través de Internet, que es una

---

<sup>23</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca/productos-bancarios.html>

red que tiene carácter público. De ahí que en la actualidad, a la banca electrónica se la denomine comúnmente banca por Internet.<sup>24</sup>

**d) Apalancamiento:** El apalancamiento, también denominado efecto palanca, mide las consecuencias que las variaciones de ciertos costes fijos provocan sobre las variaciones en el resultado empresarial. En función del tipo de coste cuyo efecto se quiere medir se diferencia entre dos tipos de apalancamiento: el operativo y el financiero, según se analice el efecto de los costes fijos operativos, en el primer caso, o el de los costes fijos financieros, en el segundo, sobre el resultado empresarial.<sup>25</sup>

### 3.8 Marco Normativo y Jurídico

El régimen legal financiero se encuentra enmarcado en las siguientes disposiciones legales:

**a) Ley de Servicios Financieros Nro. 893:** el objeto de la Ley es regular a las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Los servicios financieros deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.

**b) Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI):** es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio, financiero, legal y técnico, con jurisdicción, competencia, y

---

<sup>24</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca/productos-bancarios.html>

<sup>25</sup> Ídem anterior.

estructura de alcance nacional, bajo la tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeto a control social.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero regula, controla y supervisa los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley de Servicios Financieros y los Decretos Supremos Reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y entidades auxiliares del mismo.

Además, tiene por objetivos no limitativos los siguientes:

- Proteger los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera autorizadas.
- Promover el acceso universal a los servicios financieros.
- Asegurar que las entidades financieras proporcionen medios transaccionales financieros eficientes y seguros, que faciliten la actividad económica y satisfagan las necesidades financieras del consumidor financiero.
- Controlar el cumplimiento de las políticas y metas de financiamiento establecidas por el Órgano Ejecutivo de nivel central del Estado.
- Proteger al consumidor financiero e investigar denuncias en el ámbito de su competencia.
- Controlar el financiamiento destinado a satisfacer las necesidades de vivienda de las personas, principalmente la vivienda de interés social para la población de menores ingresos.
- Asegurar la prestación de servicios financieros con atención de calidad.
- Preservar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero.

## Capítulo IV

### Descripción de la Solución al Problema – Desarrollo de la Solución y Resultados

Todos los bancos, tienen entre sus objetivos la captación de nuevos clientes, cuando estos han sido captados mediante diversos productos, ofertas y servicios, la intención de los bancos es que estos sigan siendo clientes del banco y que toda inversión que haga el cliente pase a través de ellos.

En septiembre de 2013 se empezó a desarrollar las funciones como Encargada de Operaciones de la Agencia “La Ceja”, donde se realizó el análisis de la cartera de clientes y de los cuadros de presupuesto enviados por la Regional El Alto, en base a toda esta información se pudo determinar que la agencia necesitaba la implementación de acciones que ayuden a revertir el desfase e incrementen el nivel de captaciones de la gestión 2013 con respecto al cierre de la gestión 2012.

Por lo descrito anteriormente se desarrollaron cuatro fases con las cuales se logró cumplir con los objetivos propuestos para el cumplimiento de presupuesto en captaciones; a continuación se detalla las fases:

#### **FASE 1: Capacitación del Personal**

El personal de la agencia no contaba con los conocimientos de todos los productos y servicios del Banco Sol, por lo cual se realizaron cursos de capacitación a todo el personal, para lo cual se consideró los siguientes temas para dicha capacitación:

- Panorama general de las Micro finanzas en Bolivia, los aspectos generales de la cultura del Banco (Misión, Visión), la evolución de los principales indicadores del Banco.
- Estructura de Banco Sol, su esquema de organización, los niveles jerárquicos de la institución, la razón de ser de cada área y sus principales funciones.

- Características de nuestra Población Meta (el microempresario): descripción de los tipos de microempresa en Bolivia así como también las principales características de los microempresarios.
- Asimismo, se tratan temas de Mercadeo y Comercialización, que incluye: la descripción de todos los productos del Banco Sol, sus principales características y el mercado al que se dirigen.
- Estrategia de Posicionamiento (Banco Sol frente a su competencia), presentando la evolución de la participación en el mercado y las estrategias de mercado que el Banco ha ido aplicando de acuerdo a su entorno.

Por otra parte, en coordinación con la gerencia de la agencia se convoca a reuniones mensuales, en la cual se informa a todo el personal sobre la situación de agencia en cuanto al nivel de captaciones.

#### **FASE II: “Trabajando de Corazón por Mí Agencia en Banco Sol”**

Se desarrolló el proyecto para incrementar las captaciones e incentivar al personal de agencia y de alguna manera se reconozca al personal el trabajo que van realizando día a día con respecto a sus funciones; es decir, se implementa la política de que todo el personal (Operaciones y Créditos) logren aperturas un mayor número de DPF's se les otorga sábados libres remunerados, también el reconocimiento como funcionario del mes.

Este trabajo realizado en la agencia ha demostrado ser factible y viable ya que se llegó a conseguir gran participación de todo el equipo de trabajo de la Agencia La Ceja.

A continuación se presenta el cuadro de control de operación de DPF's por funcionario, donde se puede observar la cantidad de DPF's y Montos de los mismos que ayudo al cumplimiento de las metas presupuestadas a la agencia:

**Cuadro N° 2:**  
**REPORTE DIARIO DE DPF'S APERTURADOS**  
**miércoles, 27 de noviembre de 2013**

Nº		ASESOR	TOTAL OP. SEMANA	TOTAL MONTO	TOTAL SEMANA	TOTAL MONTO	TOTAL SEMANA	TOTAL MONTO	TOTAL SEMANA	TOTAL MONTO	TOTAL SEMANA	TOTAL DPF	TOTAL MONTO
1	MICRO	AESOR 1	0	0.00	0	-	2	2,000.00	0	-	0	2	2000.00
2	MICRO	AESOR 2	1	1,000.00	2	2,000.00	3	3,000.00	2	2,000.00	0	8	8000.00
3	MICRO	AESOR 3	3	3,000.00	0	-	2	2,000.00	3	3,000.00	0	8	8000.00
4	MICRO	AESOR 4	3	8,000.00	2	1,000.00	1	1,000.00	1	1,000.00	0	7	11000.00
5	MICRO	AESOR 5	0	0.00	2	2,000.00	0	-	0	-	0	2	2000.00
6	MICRO	AESOR 6	1	1,000.00	0	-	2	1,100.00	3	37,000.00	0	6	39100.00
7	MICRO	AESOR 7	2	15,000.00	1	2,000.00	1	1,000.00	0	-	0	4	18000.00
8	MICRO	AESOR 8	1	1,000.00	4	4,000.00	1	1,000.00	0	-	0	6	6000.00
9	MICRO	AESOR 9	1	1,000.00	2	2,000.00	2	2,000.00	1	1,000.00	0	6	6000.00
10	MICRO	AESOR 10	4	4,000.00	0	-	3	3,000.00	1	1,000.00	0	8	8000.00
11	MICRO	AESOR 11	0	0.00	0	-	0	-	0	-	0	0	0.00
12	MICRO	AESOR 12	0	0.00	2	2,000.00	3	3,000.00	0	-	0	5	5000.00
13	MICRO	AESOR 13	1	1,000.00	1	1,000.00	2	2,000.00	0	-	0	4	4000.00
14	MICRO	AESOR 14	0	0.00	0	-	0	-	0	-	0	0	0.00
15	MICRO	AESOR 15	0	0.00	1	1,000.00	0	-	0	-	0	1	1000.00
16	MICRO	AESOR 16	0	0.00	0	-	1	1,000.00	0	-	0	1	1000.00
17	MICRO	AESOR 17	0	0.00	1	2,000.00	0	-	0	-	0	1	2000.00
18	CRECER	AESOR 18	1	1,000.00	1	1,000.00	2	2,000.00	2	2,000.00	0	6	6000.00
19	MICRO	AESOR 19	0	0.00	2	2,000.00	5	5,000.00	1	1,000.00	0	8	8000.00
20	AGRO	AESOR 20	3	3,000.00	4	4,000.00	2	2,000.00	3	3,000.00	0	12	12000.00
21	MICRO	AESOR 21	2	2,000.00	1	1,000.00	2	2,000.00	2	2,500.00	0	7	7500.00
22	OPER	Asistente de Atencion al Cliente 1	2	16,000.00	1	1,000.00	1	68,600.00	3	17,000.00	1	8	102600.00
23	OPER	Asistente de Atencion al Cliente 2	0	0.00	1	1,000.00	2	40,000.00	1	161,500.00	2	6	202500.00
24	OPER	Asistente de Atencion al Cliente 3	0	0.00	1	2,000.00	0	-	2	1,000.00	0	3	3000.00
25	OPER	Vendedor	1	3,000.00	2	9,900.00	0	-	1	3,000.00	0	4	15900.00
26	CRED	Gerente de Agencia	0	0.00	1	35,750.00	0	-	0	-	0	1	35750.00
27	CRED	Encargada de operaciones	0	0.00	0	-	2	21,000.00	1	8,000.00	0	3	29000.00
28	CRED	Encargado de Credito 1		0.00		-		-	0	-	0	0	0.00
29	CRED	Encargado de Credito 2		0.00		-		-	0	-	0	0	0.00
			<b>26.00</b>	<b>60,000.00</b>	<b>32</b>	<b>76,650.00</b>	<b>39</b>	<b>162,700.00</b>	<b>27</b>	<b>244,000.00</b>	<b>3</b>	<b>127.00</b>	<b>543350.00</b>

### FASE III: “Incremento Cuenta Mayor”

En esta fase se aprovechó el lanzamiento de la cuenta mayor con un incremento de la tasa de 4.5 %, se retomaron las actividades de Promociones en Agencia por lo que se envió una programación de promociones a la Regional El Alto, solicitando el apoyo del área de Marketing, así también se involucra a todo el personal de la agencia (Operaciones y Créditos); esto con previa coordinación con la Jefa de Captaciones de Regional El Alto y Gerente de Agencia, dichas promociones fueron con el uso de materiales promocionales como el Globo Inflable, la ruleta, amplificación y otros, para lo cual se requirió una cantidad de suvenires al área de administración de la regional. Una vez concluida la actividad se elaboró un informé ver **Anexo 2**, para respaldo de la promoción hecha en agencia.

Por otra parte, a continuación se presenta una planilla elaborada con el fin de registrar información de clientes potenciales, la cual sirvió como herramienta para tener un cronograma de seguimientos y captar recursos:

**Cuadro N° 3: Planilla de Control de Captaciones en Campo de la Agencia La Ceja**

		NOMBRE:..... CARGO:.....						
		<b>PLANILLA DE CONTROL CAPTACIONES EN CAMPO</b>						
N°	Fecha	Nombre	Actividad/ Direccion del Negocio	Producto	Monto	Moneda Bs/\$us	Telefono o Celular	Fecha proxima Entrevista
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								

Los resultados que se obtuvieron en esta fase fueron realmente los esperados ya que era una de las tasas más altas del mercado, y los clientes abrieron este tipo de cuentas con montos significativos, lo que hizo que se incrementaran las captaciones de la Agencia, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 4 Control de Cumplimiento Captaciones al 30/11/13**  
(Expresado en miles de dólares y cantidad de cuentas y operaciones)

30-Nov-13				Variaciones Con El Mes Anterior			
Caja De Ahorro		Total Captaciones		Caja De Ahorro		Total Captaciones	
Monto	No. De Cuentas De Ahorro	Monto	Número De Cuentas	Monto	No. De Cuentas De Ahorro	Monto	Número De Cuentas
9,693.94	27,904	11,798.80	28,572	328.43	244	153.09	342

Fuente: Banco Sol – Agencia La Ceja

#### **FASE IV: Visitas a Empresas, Centros Nocturnos, Centros Comerciales Y Vendedores al Por Mayor de Mercaderías**

Para ampliar las captaciones se realizó promociones a distintos sectores microempresariales ubicados en zonas aledañas a la agencia; estos sectores forman en su mayoría un potencial permanente, toda vez que sus ingresos son elevados.

Se realizaron promociones mediante visitas y entrevistas con los gerentes y/o propietarios de Centros Comerciales y Vendedores Mayoristas, Centros Nocturnos de recreación y Pequeñas Industrias, a los cuales se les ofreció los productos financieros del Banco Sol, mediante la elaboración de cartas con las propuestas que se detallan en el **Anexo 3**.

Por otra parte, se realizó capacitaciones al personal de las pequeñas empresas industriales, sobre los beneficios en cuanto al pago de sueldos y salarios a través del abono en sus cuentas y la utilización de Tarjetas de Débito, siendo que muchas de estas empresas desconocían la seguridad que brinda el sector financiero para resguardar su efectivo y también se capacitó a los administrativos para poder realizar el pago a sus proveedores mediante giros internacionales y

transferencias por los ingresos que perciben por la venta de sus productos o la prestación de sus servicios.

Finalmente, contando con las herramientas creadas para promocionar, se procedió a realizar equipos de trabajo dentro de la agencia, mediante grupos de dos personas, de los cuales el primer equipo realizaron las promociones y entregas de presupuestos de servicios a las Empresas, Industrias, Centros Comerciales y otros, en el turno de mañana, el otro grupo realizó las visitas a los centros de recreación, Karaokes, discotecas, pensiones y otros con el fin de concretar contratos.

Todas las actividades descritas anteriormente contribuyeron a revertir el desfase que se tenía en las captaciones en los tres primeros trimestres de la gestión 2013; logrando así obtener un incremento en el último trimestre de acuerdo al siguiente detalle:

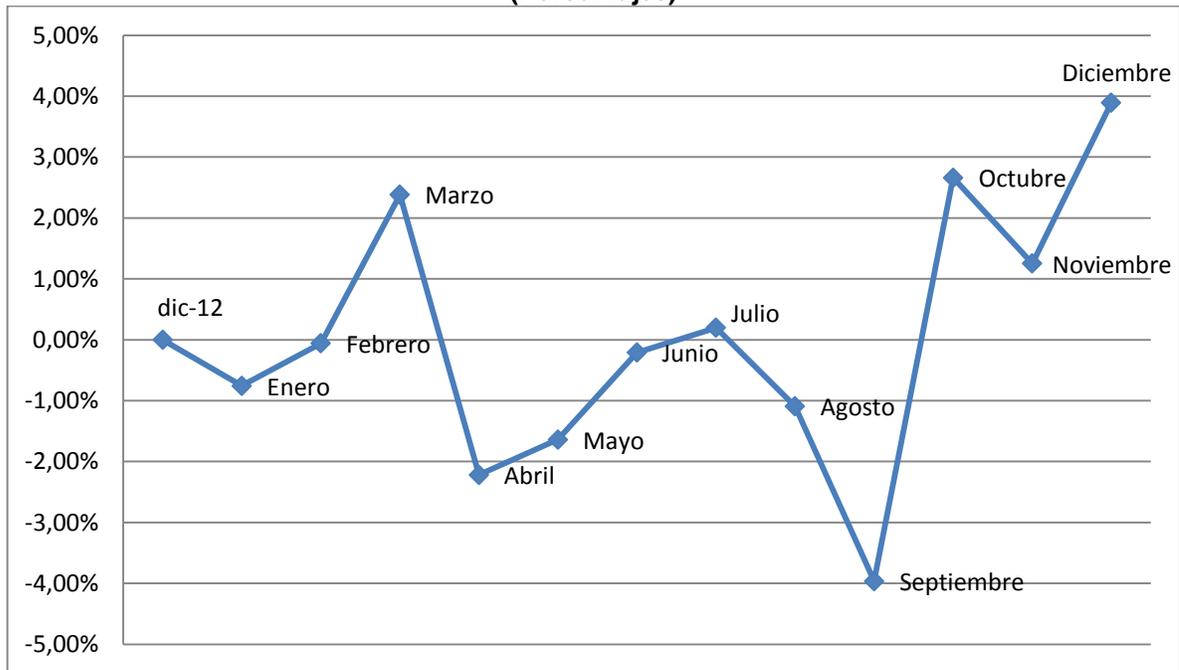
**Cuadro N° 5: Captaciones Octubre – Diciembre 2013  
(Millones de Dólares)**

Mes	Variación por Mes – Gestión 2013 (Monto)			
	Caja de Ahorro	DPF's.	Total Captaciones	
			Perdidas	Ingresos
<b>Octubre</b>	326.77	-1.50	-	325.27
<b>Noviembre</b>	328.43	-175.34	-	153.09
<b>Diciembre</b>	476.13	-0.52	-	475.61
<b>Total</b>			-	<b>953.97</b>

Fuente: Banco Solidario S.A. – Regional El Alto.

Estos datos se reflejan en el siguiente gráfico, donde se observa claramente un incremento a partir de las acciones tomada para hacer frente al problema que presentaba la Agencia “La Ceja”:

**Gráfico 3: Porcentaje de Captaciones Enero – Diciembre 2013  
(Porcentajes)**



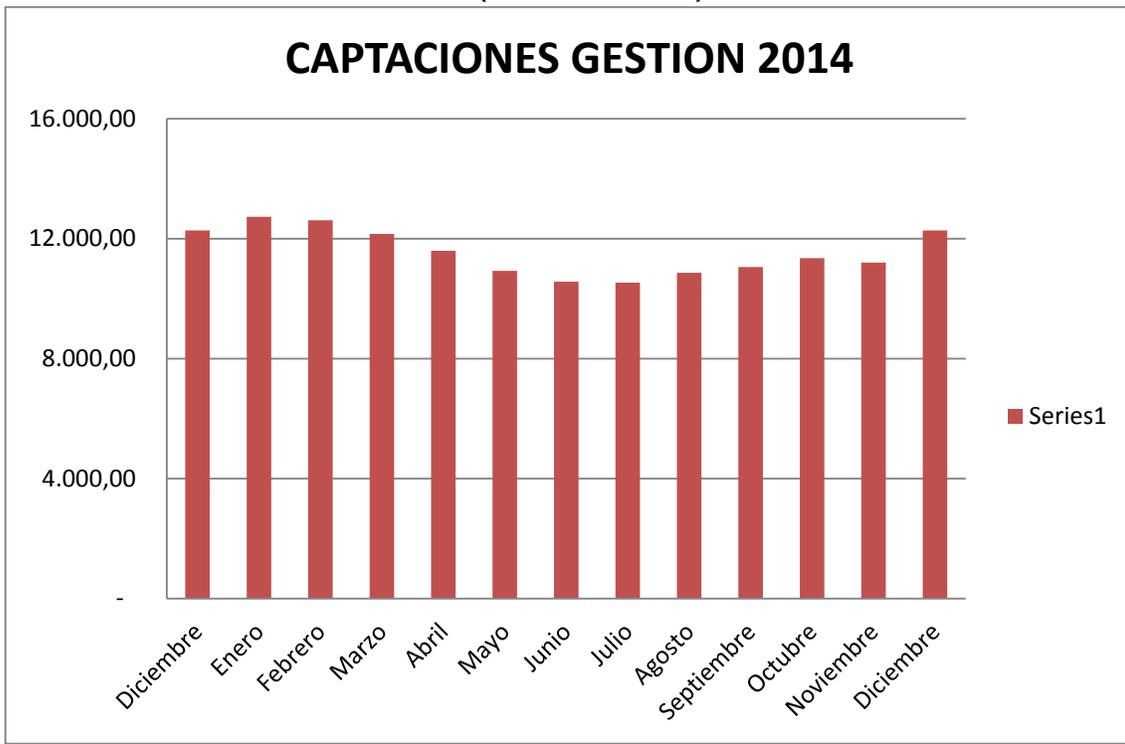
Considerando todas las actividades realizadas para promocionar los productos financieros del Banco, se logra mantener un nivel razonable de captaciones en la gestión 2014, como se detalla en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 6: Captaciones Diciembre 2013 – Diciembre 2014  
(Millones de Dólares)**

Mes	Captaciones Por Mes Diciembre 2013 A Diciembre 2014					
	Caja de Ahorro		DPF's		Total Captaciones	
	Monto	No. de Cuentas	Monto	No. de DPF's	Monto	Número de Cuentas
<b>Diciembre</b>	10.170,07	28.143	2.104,34	659	12.274,41	28.802
<b>Enero</b>	10.622,96	28.019	2.101,97	633	12.724,93	28.652
<b>Febrero</b>	10.496,72	28.229	2.116,85	603	12.613,58	28.832
<b>Marzo</b>	10.002,39	28.838	2.148,08	576	12.150,47	29.414
<b>Abril</b>	9.423,53	28.502	2.171,87	552	11.595,40	29.054
<b>Mayo</b>	8.792,66	28.614	2.132,19	518	10.924,85	29.132
<b>Junio</b>	8.510,61	28.785	2.057,35	491	10.567,97	29.276
<b>Julio</b>	8.443,86	28.954	2.087,42	475	10.531,28	29.429
<b>Agosto</b>	8.774,45	29.110	2.081,74	464	10.856,19	29.574
<b>Septiembre</b>	9.020,36	29.238	2.032,05	444	11.052,41	29.682
<b>Octubre</b>	9.311,50	29.402	2.032,18	414	11.343,68	29.816
<b>Noviembre</b>	9.208,15	29.946	1.995,67	389	11.203,83	30.335
<b>Diciembre</b>	10.345,72	30.056	1.924,75	518	12.270,47	30.574

Fuente: Banco Solidario S.A. – Regional El Alto.

Gráfico 4: Captaciones Diciembre 2013 – Diciembre 2014  
(Miles de Dólares)



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De la elaboración y análisis de la información de la Memoria Académica Laboral se puede concluir lo siguiente:

- Que la “Promoción” de los productos financieros, como herramienta de Marketing resulta ser efectiva para el cumplimiento del presupuesto en captaciones de la agencia.
- El conocimiento y dominio de los productos financieros del banco, mediante las capacitaciones constantes al personal, brinda una mejor información y satisfacción de los clientes.
- La incursión de promocionar a nuevos sectores de la economía ayuda a la ampliación y diversificación de clientes.

Considerando los resultados obtenidos en el presente trabajo, se recomienda a la Agencia “La Ceja” los siguientes aspectos:

- Realizar seguimiento especial a los clientes potenciales (clientes con saldos elevados en sus cuentas de ahorro), buscando la fidelización de los mismos.
- Continuar con el seguimiento constante de las promociones realizadas con la finalidad de persistir en captación de los mismos.
- La contratación de personal especializado en el área de Marketing, que colabore al cumplimiento de los objetivos de la agencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997.

SAMUELSON, Paul A. y NORDHAUS, William D., Economía, McGraw-Hill, México, 1986.

STIGLITZ, Joseph, Economía, Editorial Ariel, Barcelona, 1994.

KOTLER Philip, CÁMARA Dionicio, GRANDE Idelfonso y CRUZ Ignacio, Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall.

BONTA P. y FARBER M., 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma.

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.

JEFFREY Sussman, El Poder de la Promoción, Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

ROMERO R., Marketing, Editora Palmir E.I.R.L.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, "Fundamentos de Mercadotecnia", Pearson Educación (2003).

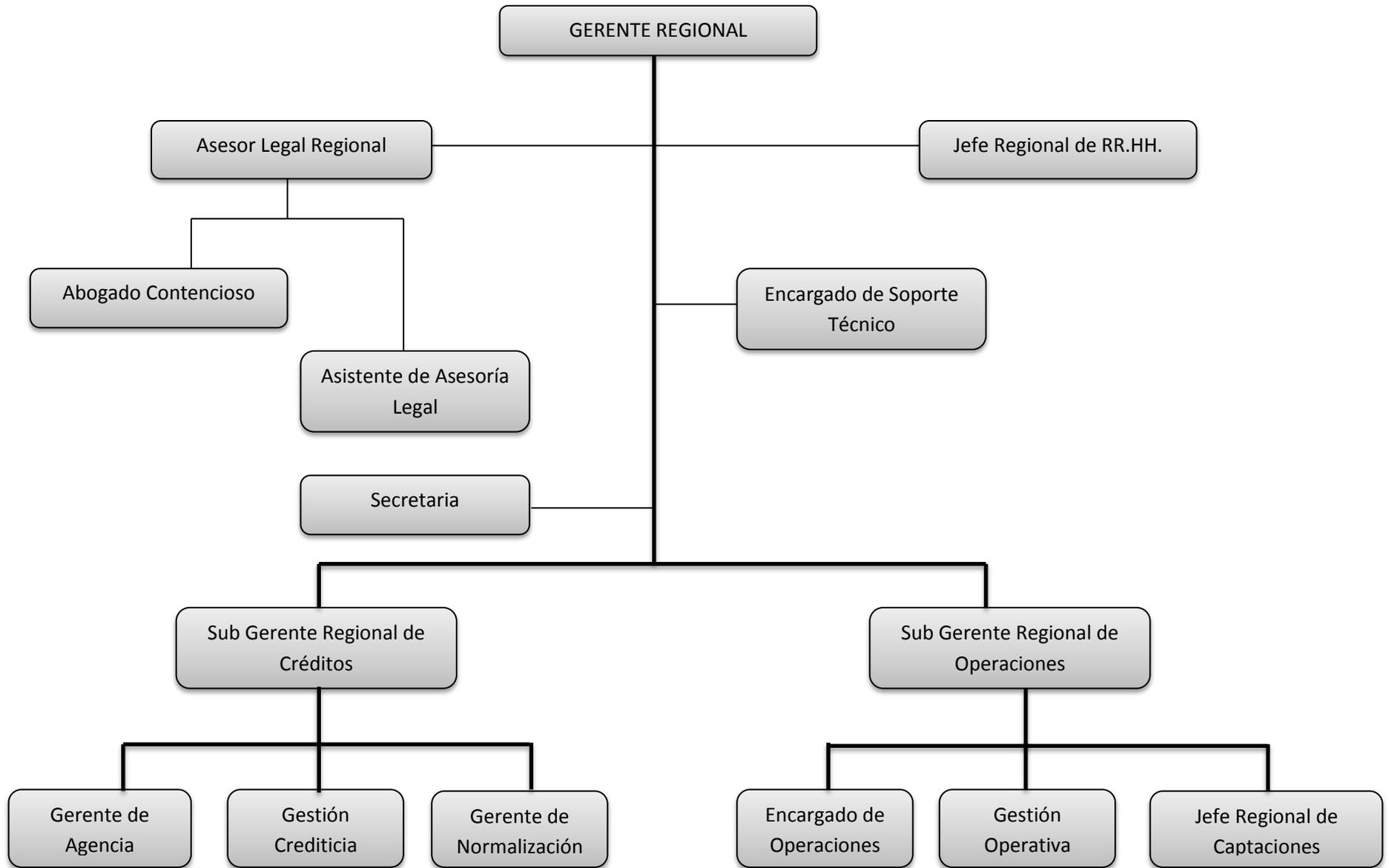
ALCAIDE Casado, Juan Carlos, Marketing, Fidelización de Clientes 1ª edición.

<http://web2.bancosol.com.bo>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/banca/productos-bancarios.html>

## **ANEXOS**

### Anexo 1: ORGANIGRAMA REGIONAL EL ALTO



## Anexo 2: Informe de Actividades de Promoción



### INFORME

AGENCIA.....

---

**A:** .....  
**Jefe Regional de Captaciones**

**De:** .....  
**Encargado de Operaciones**

**Ref.: RESULTADO DE CAPTACIONES POR LA PROMOCIÓN REALIZADA EN LA AGENCIA**

**Fecha:** El Alto,..... de..... de.....

---

*El presente informe es para dar a conocer, los resultados obtenidos por la agencia en la promoción realizada en (colocar el lugar donde se realizó la promoción)*

- 1. INICIO DE LA PROMOCIÓN**
  - *Detallar la hora en la que empezó la promoción*
- 2. QUE ACTIVIDADES REALIZARON EN LA PROMOCIÓN**
  - *Detallar si solo fue volanteo o si se utilizó el globo, la ruleta, amplificación, etc.*
- 3. PERSONAL INVOLUCRADO EN LA PROMOCIÓN**
  - *Detallara todo el personal que estuvo presente en la promoción.*

#### **4. CAPTACIONES REALIZADAS EN LA PROMOCIÓN**

*Detallar: cuantas cuentas se abrieron, y que productos se vendieron*

<b>N°</b>	<b>Número de Cuenta</b>	<b>Nombre de Titular de la cuenta</b>	<b>Moneda Bs/\$us</b>	<b>Importe de Apertura</b>	<b>Productos vendidos</b>
					<ul style="list-style-type: none"><li>• Ej. (caja de ahorro )</li><li>• Sol Vida</li><li>• Seguro de Tarjeta</li></ul>

#### **5. INCONVENIENTES OCURRIDOS EN LA PROMOCIÓN.**

- *Como ejemplo si se cortó la luz, o se cortó el sistema, etc.*

#### **6. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS PROMOCIONES.**

- *Realizara un análisis y sugerir nuevas acciones para captar más clientes.*

#### **7. OTROS COMENTARIOS.**

#### **8. ANEXOS**

- *En este espacio se puede colocar las fotografías sacadas en la promoción.*

*Sin otro particular.*

### Anexo 3: Carta de Promoción

La Paz,..... de.....de.....

**Señor(a):**

.....  
**GERENTE REGIONAL**  
**EMPRESA "X"**  
**Presente.-**

#### **Ref. PROPUESTA DE SERVICIOS**

*Distinguido (a) Sr.(a).:*

*Por intermedio de la presente, tenemos a bien dirigirnos a Ud. para darle a conocer los diferentes Servicios que ofrece **Banco Solidario S.A.** a diferentes instituciones del país, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad.*

*Nuestra Institución se caracteriza por ser proveedora de diferentes servicios de primera calidad en los rubros de **AHORROS y SERVICIOS**, en tal sentido detallamos algunos aspectos de importancia que pueden ser de su interés:*

#### **CAJA DE AHORRO**

##### **Monto mínimo de Aperturas:**

- |   |                    |
|---|--------------------|
| <input type="checkbox"/> <i>Personas Naturales:</i> | <i>Bs. 100</i>     |
|   | <i>\$us. 20</i>    |
| <input type="checkbox"/> <i>Personas Jurídicas:</i> | <i>Bs. 800.-</i>   |
|   | <i>\$us. 100.-</i> |

##### **Tasas de Interés:**

- En Bolivianos*
  - ✓ *Persona Física 2.0% anual, capitalizable mensualmente.*
  - ✓ *Persona Jurídica 0,10% anual, capitalizable mensualmente.*

##### **Requisitos Para Personas Físicas (Naturales)**

- *Documento de identidad vigente.*

- *Una fotocopia del documento de identidad vigente.*

### **Requisitos Para Personas Jurídicas**

- *Copia legalizada de la Escritura de Constitución de Sociedad inscrita en Registro de Comercio, actualmente Fundación para el Desarrollo Empresarial “FUNDEMPRESA”.*
- *Copia(s) legalizadas de la(s) Escritura(s) de modificaciones a la escritura de constitución. Adecuación, Actualizaciones de Capital, o Modificaciones, ingresos de nuevos socios, u otros actos relevantes de la sociedad, debidamente registradas en FUNDEMPRESA.*
- *Publicaciones de prensa de las escrituras de Constitución.*
- *Certificado de Inscripción en Registro de Comercio, actualmente FUNDEMPRESA.*
- *Fotocopia de la Matrícula otorgada por FUNDEMPRESA debidamente actualizada, misma que debe ser verificada con el original y firmada por el funcionario responsable en constancia de dicha verificación.*
- *Copia(s) legalizada(s) del (los) Poder(es) de Disposición inscritos en FUNDEMPRESA.*
- *Fotocopia de Número de identificación Tributaria (NIT), legalizada por el Servicio de Impuestos Internos.*
- *Balance (Apertura y/o última gestión), auditado.*
- *Fotocopia(s) de la Cédula de identidad vigente(s) de los apoderados o Cédula de identidad para extranjeros.*
- *Para S.A., los poderes deben estar ratificados por su actual directorio en funciones, ratificación que normalmente se transcribe en el mismo poder con inclusión de actas de nombramiento de autoridades del directorio y del gerente o representante legal (Actas de Juntas de Accionistas y en su caso de Directorio).*
- *Nómina actualizada de socios o accionistas*
- *Nómina del personal ejecutivo*

### **BENEFICIOS Y VENTAJAS**

- ✓ *No existe costo por mantenimiento de caja de ahorros*
- ✓ *Obtención de la tarjeta de débito sin costo alguno para el cobro de su dinero en cualquier cajero automático Banco Sol a nivel nacional.*
- ✓ *Infosol – transacciones mediante SMS desde su Celular de manera gratuita.*
- ✓ *Sol Net – transacciones vía Internet de manera gratuita.*

### **DEPOSITO A PLAZO FIJO**

**Aperturas:**

- ✓ *Importe Mínimo en Bolivianos:* Bs. 1.000.-
- ✓ *Importe Mínimo en Dólares Americanos* \$us 250.-

**BENEFICIOS Y VENTAJAS**

- ✓ *Solvencia y solidez del Banco Sol.*
- ✓ *Usted obtiene liquidez inmediata a la fecha de vencimiento.*
- ✓ *Puede obtener liquidez anticipada de su DPF a través de la negociación en el mercado bursátil.*
- ✓ *Los intereses ganados por el DPF pueden abonarse en su Cuenta Corriente o Cuenta de Ahorro.*
- ✓ *El DPF puede utilizarse como garantía de una operación crediticia.*

**EMISIÓN DE CHEQUES DE GERENCIA:**

- ***En Moneda Nacional: (Bolivianos)***

*Cobro, sin importar el monto del cheque Bs.50.-*

**BENEFICIOS Y VENTAJAS**

- ✓ *Los cheques de gerencia son cheques que nos brindan mayor seguridad que el efectivo, sobre todo cuando se realizan transacciones con grandes sumas de dinero.*
- ✓ *Medio de pago seguro y confiable.*
- ✓ *Instrumento de pago con aceptación general.*
- ✓ *Permite el traslado de sumas importantes de dinero.*
- ✓ *El cheque puede estar girado a la orden del solicitante o de la persona que éste indique.*

**GIROS AL EXTERIOR.**

- ***Importe Mínimo para giros al Exterior:***

*Se establece como importe Mínimo para Giros al Exterior la suma de \$US 300.- (TRESCIENTOS 00/100 DOLARES AMERICANOS).*

**PAGO DE SUELDOS*****Requisitos para acceder al servicio***

1. *La empresa debe tener asignada una cuenta cliente y el producto caja de ahorro en el banco.*

2. *Debe existir el saldo suficiente en la cuenta de ahorro de la empresa para cubrir el importe total de la planilla, así como la comisión que será debitada en forma simultánea.*
3. *En los casos en que se reciba cheque ajeno, éste deberá estar girado a nombre de Banco Solidario S.A., con el importe total de la planilla más la comisión.*
4. *Los empleados de dicha empresa deben tener cuentas cliente y el producto caja de ahorro en el Banco. Se aclara que todas las cuentas de ahorro deben estar abiertas en la misma moneda, y en estado Normal necesariamente.*
5. *Presentar archivo con la información de la Planilla de Sueldos en formato requerido por el Banco.*

### **Beneficios:**

- ✓ *No existe costo por mantenimiento de caja de ahorros*
- ✓ *Obtención de la tarjeta de crédito sin costo alguno para que el personal pueda cobrar su sueldo en cualquier cajero automático Banco Sol a nivel nacional.*
- ✓ *Infosol – transacciones mediante SMS desde su Celular*
- ✓ *Sol Net – transacciones vía Internet*

### **BENEFICIOS QUE OFRECE BANCO SOL S.A.**

- ✓ *Pago y/o Abono de Sueldos a todos los trabajadores mediante la Caja de Ahorros de la Empresa.*
- ✓ *Las Tasas de Interés más convenientes del Mercado*
- ✓ *Trámite rápido y sencillo para la apertura de sus cuentas*
- ✓ *Al abrir la cuenta de ahorro le regalamos su Tarjeta de débito Banco Sol RED GIRASOL al instante.*
- ✓ *Con la Tarjeta de Débito pueden acceder a tu dinero las 24 horas del día y los 365 días del año, mediante la Red de Cajeros Automáticos de Banco Sol sin costo alguno y la Red Enlace.*
- ✓ *Acceso al Micro Seguros Banco Sol con el respaldo de La Boliviana Seguros Personales S.A.*
- ✓ *Les ofrecemos más de 150 puntos de atención a nivel nacional entre Agencias y Puntos Sol Amigo para realizar depósitos y retiros en sus cuentas de Ahorro.*
- ✓ *Afiliación gratuita al servicio de: Infosol Banca por Celular, acceso a Sol Net, Banca por internet*

*De igual manera, ponemos a su disposición a nivel Nacional nuestras **103 OFICINAS Y AGENCIAS, 125 PUNTOS “SOL AMIGO” y nuestra Red de Cajeros Automáticos (188)**, donde ustedes podrán realizar todas las*

*transacciones de acuerdo a sus necesidades y/o requerimientos a nuestros servicios.*

*Al respecto y a la espera de poder entablar una relación de negocios, agradeceríamos a ustedes, poder concertarnos una cita a fin de atenderles de manera personalizada de tal manera de poderles aclarar y ofrecerles todos nuestros servicios y productos; para lo cual agradeceríamos contactarnos a los teléfonos **2825534**.*

*Es nuestro interés como **Entidad Financiera Líder en Micro Finanzas** él poder llegar a todos los integrantes de su institución, y de esta forma reactivar y ayudar al crecimiento de la **Familia Boliviana**.*

*Con la seguridad de contarlos en nuestra cartera de clientes, aprovechamos la oportunidad para suscribirnos como sus atentos y seguros servidores.*

**FANNY FLORES**

*Encargado de Operaciones*

*Ag. La Ceja*

*65161420- 2825534*

## Resumen Ejecutivo

La presente Memoria Académica Laboral (MAL) fue realizada con el objetivo de dar a conocer la experiencia laboral y actividades profesionales que coadyuvan a la solución de problemas que se presentan en las diferentes entidades. Es así que el trabajo comprende la importancia de la promoción de los productos y servicios que el Banco Solidario S.A. ofrece al mercado microempresario, con el fin de obtener un nivel de captaciones que posibilite la colocación de créditos con financiamiento propio.

Asimismo, cabe señalar que la Ley de Servicios Financieros N° 393, promueve el acceso universal a los servicios financieros, protegiendo al consumidor financiero, y asegurando los ahorros colocados en las entidades de intermediación financiera.

Dentro del desarrollo del trabajo se hará referencia de la situación en la que se encontraba el nivel de captaciones de la Agencia “La Ceja” del Banco Solidario S.A., situación que fue mejorando, gracias a la utilización de herramientas de marketing como la **PROMOCION**; así como el compromiso del personal operativo de dicha agencia.

En septiembre de 2013 se empezó a desarrollar las funciones en el cargo de Encargada de Operaciones de la Agencia “La Ceja”, donde se realizó el análisis de la cartera de clientes y de los cuadros de presupuesto enviados por la Regional El Alto, en base a toda esta información se pudo determinar que la agencia necesitaba la implementación de acciones que ayuden a revertir el desfase e incremente el nivel de captaciones de la gestión 2013 con respecto al cierre de la gestión 2012.

Por lo descrito anteriormente se desarrollaron fases con las cuales se logró cumplir con los objetivos propuestos para el cumplimiento de presupuesto en captaciones: **FASE I:** Capacitación del Personal, **FASE II:** “Trabajando de Corazón por Mí Agencia en Banco Sol”, **FASE III:** “Incremento Cuenta Mayor” y **FASE IV:** Visitas a Empresas, Centros Nocturnos, Centros Comerciales Y Vendedores al Por Mayor de Mercaderías.