

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**MEMORIA LABORAL**

**ESTRATEGIAS DE PREVENCION PARA EL MANEJO DE LA  
CARTERA DE MICROREDITOS EN EL BANCO FIE  
AGENCIA MIRAFLORES DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

**MODALIDAD DE TITULACION: PETAENG**

**POSTULANTE: CLAUDIA QUISPE CALLE  
TUTOR ACADEMICO: HUMBERTO ROSSO MORALES  
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2015**

## DEDICATORIA

*A mi madre por su cariño, apoyo y paciencia quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, a mis hermanos quienes estuvieron conmigo en todo momento.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios por ser mi guía y estar conmigo en cada paso que doy, a mi madre por brindarme su apoyo, a mi amiga Heidi por toda su ayuda, a mi tutor por todas sus enseñanzas y colaboración.*

## RESUMEN

El Fie es una institución financiera que inicio sus actividades como Fondo Financiero para posteriormente convertirse Banco Fie desarrollando sus actividades enfatizando su acogida al sector de la micro empresa para facilitar el acceso a servicios financieros al mayor número posible de personas, mostrando un crecimiento significativo en el sector financiero, para el año 2013 muestra un nivel de mora promedio dentro de lo normando por el ente regulador , sin embargo existen algunos factores que aún no permiten que el nivel de mora baje en la misma proporción en todas sus agencias (Agencia Miraflores).

Es así que ante la situación descrita, en la presente memoria laboral se pretende transmitir la forma en que la aplicación de conocimientos técnicos y experiencia laboral permitieron desarrollar estrategias de prevención que contribuyeron en el manejo de una cartera de microcréditos saludable.

Para ello, se desarrollaron estrategias de prevención que ayudaron a la Agencia Miraflores a disminuir y a no incrementar sus niveles de morosidad y llegar a cumplir su presupuesto de cartera, identificando sectores de promoción de clientes potenciales, realizado evaluaciones considerando todos los aspectos, informando a los clientes sobre los beneficios obtenidos por el pago oportuno de los créditos, buscando la fidelización del cliente.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO .....	3
MISION .....	4
VISION .....	4
VALORES .....	4
CODIGO DE ETICA.....	5
IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	7
RELEVANCIA SOCIAL .....	10
CAPITULO I.....	12
MARCO CONTEXTUAL.....	12
1.1. Descripción de la actividad profesional .....	12
CAPITULO II.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS .....	14
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.1.1. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	15
2.2. OBJETIVOS .....	17
2.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
2.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	17

2.3.	DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL CON RELACION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA .....	17
capitulo iii .....		19
3.1.	SISTEMA FINANCIERO .....	19
3.2.	CREDITO.....	19
3.2.1.	ELEMENTOS DEL CREDITO .....	20
3.2.2.	MICROCREDITO .....	21
3.3.	MORA .....	21
3.4.	CARTERA DE CREDITOS .....	22
3.4.1.	CUOTA.....	22
3.4.2.	DESTINO DEL CRÉDITO .....	22
3.4.3.	ENDUDAMIENTO TOTAL.....	22
3.4.4.	GARANTIA.....	23
3.4.5.	RIESGO DE CREDITO .....	23
3.4.6.	LAS 5 C´S DEL CRÉDITO .....	23
3.5.	ESTRATEGIA DE PREVENCION.....	25
3.5.1.	Tipos de Estrategias de Prevención.....	25
CAPITULO IV.....		27
4.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA (ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO a).....	28

4.2.1. Capacitación en Políticas, Normas y Procesos.....	28
4.2.2. Conocimiento de las Políticas y Normas de Crédito .....	29
4.2.3. Desempeño en cuanto al Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procesos	30
4.2.4. Manejo del Sistema de Créditos .....	31
4.3. RESULTADOS DE LA encuesta REALIZADA (ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO b).....	32
4.3.3. Comunicación con el Cliente.....	34
4.3.4. Mercado de Clientes .....	35
4.4. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	36
4.5. PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE PREVENCION .....	37
4.5.1. Estrategia 1: Captación de Clientes .....	38
4.5.2. Estrategia 2: Asegurar la Calidad de la Recopilación y Administración de Información.....	39
4.5.3. Estrategia 3: Informar a los Clientes sobre las Características de los Productos, Costos y Gastos de Cobranza.....	41
4.5.4. Estrategia 4: Recordatorio sobre el Pago del Crédito .....	43
4.5.5. Estrategia 5: Seguimiento y Control de la Cartera Colocada .....	44
4.5.6. Estrategia 6: Fidelización del Cliente .....	45
CAPITULO V.....	47

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMPLEMENTACION.....	47
5.2. RECOMENDACIONES .....	50
BIBLIOGRAFIA.....	53
Anexo 1.....	55



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Cartera BANCO FIE S.A. Periodo 2001-2013 .....	7
Figura 2 Evolución de la cartera en mora BANCO FIE S.A. Periodo 2001-2013.....	9
Figura 3 Evolución de Cartera en Mora Ag. Miraflores .....	27
Figura 4 Captación, Normas, Políticas Y Procesos .....	29
Figura 5 Conocimiento de Políticas y Normas .....	30
Figura 6 Desempeño en Políticas, Normas y Procesos .....	31
Figura 7 Manejo de Sistema de Créditos .....	32
Figura 8 Organización en la Atención de Créditos .....	33
Figura 9 Calidad en Presentación de Carpetas .....	34
Figura 10 Comunicación con el Cliente .....	35
Figura 11 Mercado de Clientes .....	36

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias vs Resultados.....	49
--	----

## **INTRODUCCION**

El sector financiero nacional ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años haciendo del país uno de los más avanzados y desarrollados en este sector, generando oportunidades de negocio entre los ofertantes y demandantes de recursos que operan en el mercado financiero en el que se produce el intercambio de necesidades, en términos de montos, amortizaciones, tiempo de restitución e interés pactado.

Sin embargo, en esa aparente perfecta combinación entre oferta y demanda y la satisfacción de necesidades, se originan crisis que ocasionan innumerables costos e inestabilidad al sistema financiero en general y que emergen por una inadecuada gestión del riesgo de crédito, lo que incide en el incremento de la mora, constituyéndose los mismos en los factores más comunes que inciden en las crisis bancarias.

Con las crisis financiera, fue necesaria la creación de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, entidad a la que se le asignó la misión de controlar y regular las actividades de intermediación financiera, en coordinación con el Banco Central de Bolivia, aplicado un programa de ajuste al sistema financiero, que puso a disposición de la banca privada una línea de crédito orientada a mejorar la salud de sus carteras, otorgando liquidez y alivio al sistema financiero bancario.

A pesar de la aplicación de este programa de ajuste la crisis no se pudo controlar en su totalidad este fenómeno, produciéndose la liquidación de diferentes bancos que se consideraban solventes.

Es importante mencionar que la crisis del sistema financiero nacional se produjo tanto en el sistema bancario como en el no bancario entre las que se encuentran: los Fondos Financieros Privados, Mutuales de Ahorro y

Préstamo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito y otras que forman parte de esta clasificación.

En dicho contexto el Banco FIE S.A. (Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas) desarrolló sus actividades enfatizando su acogida al sector de la micro empresa para facilitar el acceso a servicios financieros al mayor número posible de personas, aperturando nuevas agencias, cajas externas, puntos de atención y ventanillas.

Si bien esta expansión produjo un crecimiento en la cartera de créditos, el control del manejo de la mora se deterioró de algunas de sus agencias, por lo que en la presente memoria laboral se pretende transmitir la forma en que la aplicación de conocimientos técnicos y experiencia laboral permitieron desarrollar estrategias de prevención que contribuyeron en el manejo de una cartera de microcréditos saludable.

En esta memoria se describe la actividad laboral de un oficial de créditos y antecedentes de Banco FIE a manera de determinar el escenario de los microcréditos dentro de la institución, considerando las políticas y procedimientos para la otorgación de un crédito, así como el control y seguimiento de la cartera de créditos colocada.

En este sentido, la presente Memoria Laboral se ha estructurado en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se realiza una breve descripción de la actividad laboral, el tiempo de servicio, cargo, descripción de las funciones de acuerdo a cada cargo ocupado y la experiencia laboral.

En el segundo capítulo se realiza el planteamiento del problema, identificación y descripción del problema que motivaron la elaboración de esta Memoria Laboral, los objetivos generales y específicos, y la descripción de la actividad profesional para la solución del problema.

En el tercer capítulo se establece las referencias teóricas que es la base fundamental para la comprensión de los términos utilizados tanto en el planteamiento del problema como para la solución.

En el cuarto capítulo se describe la solución puesta en práctica para el problema planteado y los resultados obtenidos a partir de su aplicación.

### **DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN SUJETO DE ESTUDIO**

En 1985 en Bolivia se produjo una crisis económica de connotaciones importantes, el decreto 21060 transformo radicalmente el escenario social del país, dejando a miles de familias desempleadas como consecuencia del ajuste estructural económico.

En medio de una profunda crisis social inicia sus actividades la ONG FIE (Organización No Gubernamental para el Fomento a Iniciativas Económicas) inspirada en un principio “Crédito en lugar de donación” facilitando y potencializando el acceso al microcrédito como una alternativa de lucha contra la pobreza y la exclusión financiera de la población que carecía de garantías reales, introduciendo de ese modo el microcrédito individual.

En 1998 se constituye en una entidad regulada como FFP (Fondo Financiero Privado) con el propósito de ampliar el impacto y alcance de sus actividades, a partir de una mayor inclusión y equidad en la prestación de servicios financieros bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de ese entonces.

Tras un año de gestiones e intensa labor, el 3 de mayo de 2010 nace Banco FIE manteniendo su filosofía y esencia de trabajo que le dio la vida con el propósito de seguir creciendo sin dejar de lado su compromiso con el desarrollo social responsable, promoviendo respeto, confianza y credibilidad entre su clientela.

Después de una larga trayectoria Banco Fie se sustenta en su historia, ideología y su experiencia para continuar creando servicios financieros que signifiquen una oportunidad para aquellos pequeños empresarios y emprendedores ganándose la confianza y credibilidad de su clientela.

## **MISION**

“Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia”.<sup>1</sup>

## **VISION**

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no solo con el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.<sup>2</sup>

Para Banco Fie la ética es la base de su comportamiento en el desarrollo de sus actividades. Su código de ética defiende el enfoque que busca alcanzar en cuanto a la generación de cultura ética.

## **VALORES<sup>3</sup>**

### **Honestidad:**

- Actuar con, demostrando honradez y rectitud. Decir la verdad más allá de las consecuencias. Buscar ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace.

---

<sup>1</sup> [www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo) “Memorias y Publicaciones “Misión y Visión”

<sup>2</sup> [www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo) “Memorias y Publicaciones” “Misión y Visión”

<sup>3</sup> [www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo) “Memorias y Publicaciones” “La Ética”

**Responsabilidad:**

- Cumplir con responsabilidad los compromisos y las metas que trazadas. Asumir las consecuencias de los que decimos y hacemos.

**Respeto:**

- Proceder con respeto, brindando a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerado y aceptando las diferencias.

**Lealtad:**

- Conducirse con lealtad, siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos, con los ideales y principios, considerando la confianza que merecen todos.

**Justicia:**

- Actuar con justicia, siendo ecuánimes, imparciales, objetivos y equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quién lo que le corresponde.

**Transparencia:**

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

**CODIGO DE ETICA**

El Código de ética es una guía para el desarrollo del trabajo en BANCO FIE que establece los valores y principios institucionales, buscando la generación de compromisos personales con la entidad y la sociedad.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo) "Memoria Anual 2013" "La Etica"

En los últimos años los sectores de la micro y pequeña empresa han logrado una mayor relevancia en la economía boliviana, requiriendo cada vez mayores servicios de las entidades de intermediación financiera, es así que Banco Fie amplía su cobertura geográfica, portafolio de servicios y perfecciona su tecnología crediticia para atender distintos sectores a través de sus distintos servicios de:

- Microcrédito
- Crédito Pyme
- Crédito para asalariados
- Crédito Hipotecario de Vivienda
- Líneas de crédito
- Crédito Agropecuario
- Boletas de Garantía
- Crédito Ambiental
- Crédito Educativo Superación

Recibe la confianza del público que deposita sus ahorros en la entidad, llegando a captar un total de 731.5 millones de dólares, ofreciendo un portafolio de productos de captaciones y complementarios.

- Cuentas de ahorro
- Depósitos a Plazo Fijo
- Cuenta de Ahorro Programado
- Cuenta La Rendidora
- Cuenta infantil “Mi Cajita de Ahorro”
- Cuenta Peso a Peso
- Cuenta libre Banca Joven

Productos Complementarios:

- Seguro de Vida Familia



- Fie 24 Horas – Tarjeta de Debito

Portafolio de Servicios:

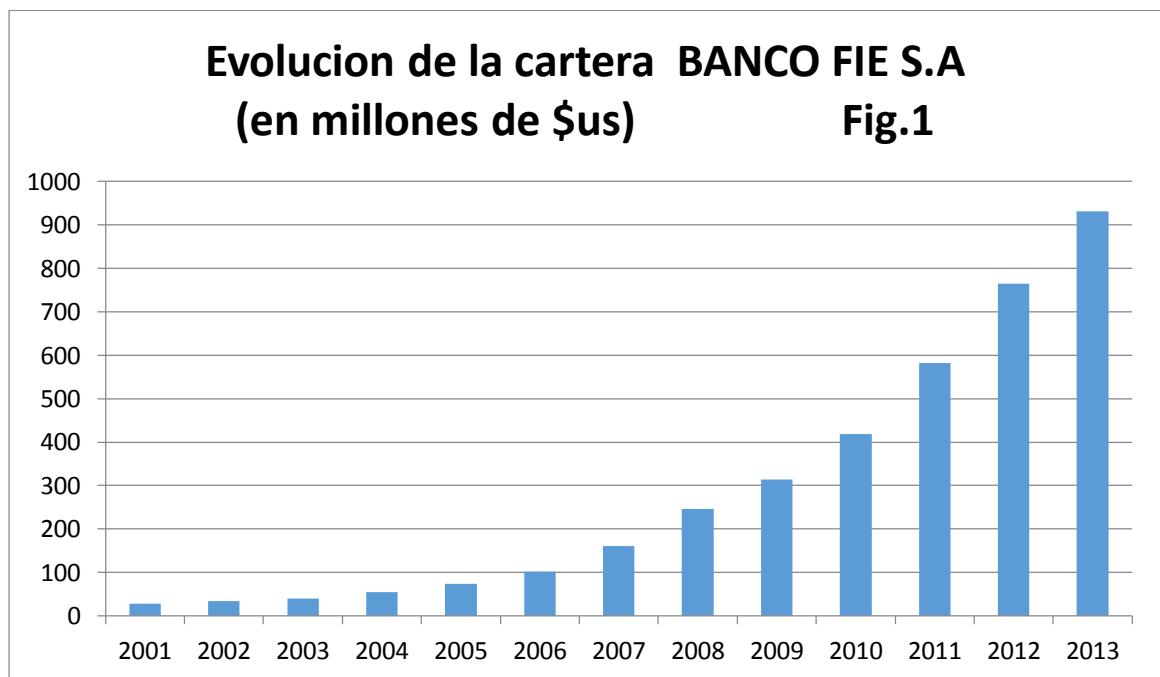
- Giros, remesas y transferencias de dinero a nivel nacional e internacional
- Cobranza de servicios públicos (luz, agua ,telefonía, gas domiciliario y otros)
- Recepción de pagos bajo convenio (empresas comerciales, otros)

### IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Banco FIE mantuvo su tendencia de crecimiento en la otorgación de créditos, para el año 2013 el incremento en su cartera fue de 166.7 millones de dólares, creciendo un 17.8% con relación a la gestión anterior el saldo de cartera al cierre de gestión fue de 931.9 millones de dólares.

En la siguiente figura se puede apreciar esta relación:

Figura 1 Evolución de la Cartera BANCO FIE S.A. Periodo 2001-2013



FUENTE: MEMORIA INSTITUCIONAL BANCO FIE 2006, 2011, 2013

La cartera de crédito está dirigida principalmente hacia los segmentos de micro y pequeña empresa. Los financiamientos otorgados por montos menores a 20 mil dólares representan el 70% de la cartera desembolsada y el 98% del total de operaciones de crédito de la gestión.

El Banco Fie muestra un mayor crecimiento en la cartera a partir del año 2010 y un mejor control de la mora reportándose tan solo 0,80 % lo que es considerable con relación al año 2001 donde su nivel de mora llego hasta 8.07% con una cartera de 27,5 millones de dólares.

Según datos estadísticos la cartera colocada del Banco Fie está compuesta de la siguiente manera:<sup>5</sup>

- Sector Agropecuario 8%
- Sector Productivo 15%
- Servicios 8%
- Comercio 34%
- Ingresos Fijos 5%

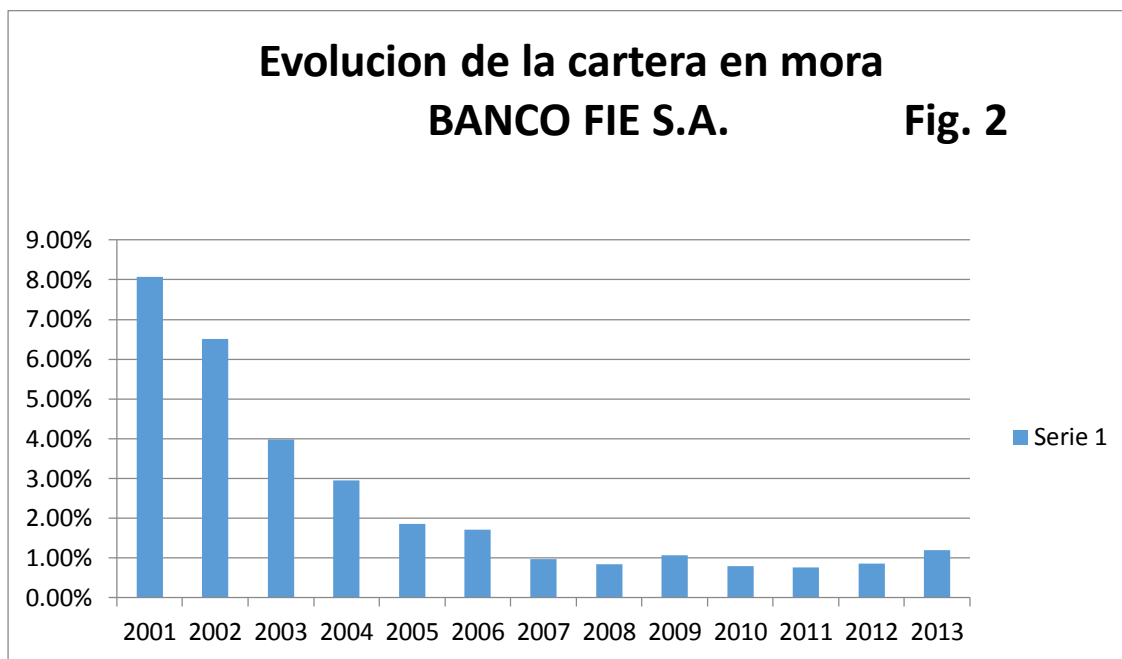
Para la gestión 2013 el Banco Fie registra una mora del 1.19% sobre la cartera vigente total, manteniéndose dentro del promedio de lo normado por el ente regulador del sistema financiero.

En la figura siguiente se puede observar esta situación:

---

<sup>5</sup> Memoria Institucional Banco FIE 2013

Figura 2 Evolución de la cartera en mora BANCO FIE S.A. Periodo 2001-2013



FUENTE: MEMORIA INSTITUCIONAL BANCO FIE 2006, 2011,2013

Se debe rescatar que los indicadores obtenidos son el resultado de las políticas, normas y procedimientos puestos en práctica con el fin de administrar una cartera de créditos saludable, sin embargo de lo anterior existen algunos factores que aún no permiten que la mora existente en las agencias del BANCO FIE S.A. lleguen a bajar en la misma proporción, de tal manera que alcance los niveles esperados. Este fue el caso de la Agencia de Miraflores donde los niveles de morosidad se incrementaron en el periodo comprendido desde el año 2001 al 2007

En este contexto, existió la necesidad de buscar mecanismos que permitan promover una eficiente gestión del riesgo debido al incremento de la morosidad en el segmento de créditos.

Para ello, se desarrollaron estrategias de prevención que ayudaron a la Agencia Miraflores a disminuir y a no incrementar sus niveles de morosidad y llegar a cumplir su presupuesto de cartera, a partir de:

- Identificando sectores de promoción de clientes potenciales, ya que por la ubicación de la Agencia Miraflores el mercado es bastante escaso.
- Realizando la evaluación de los clientes considerando todos los procesos paso a paso sin omitirlos, de manera tal de obtener toda la información que permita determinar si el cliente cuenta con la capacidad de pago, patrimonio y garantía suficiente para el crédito solicitado.

A partir de lo expuesto, evitar que los créditos otorgados entren en mora, generándole a la Agencia Miraflores un menor nivel porcentaje de mora con respecto a su cartera de créditos.

### **RELEVANCIA SOCIAL**

Al promover un eficiente manejo de la mora en la concesión de créditos con la intervención realizada se hizo un aporte social, ya que al controlar la cartera de créditos y promover la calidad de la misma, se ha incrementado las medidas de seguridad para garantizar una eficiente gestión del riesgo protegiendo a un sector importante de la población que accede al micro crédito, que en la Agencia de Miraflores al momento de la aplicación de las estrategias de prevención el nivel de mora registrado era del 1,17

Asimismo, la recuperación de los créditos de acuerdo a las condiciones pactadas garantizó el flujo de recursos destinados a la otorgación de préstamos para los clientes, lo que les permite incrementar el volumen de sus negocios, mejorar sus ingresos y, por añadidura, su nivel de vida y el de sus familias.

El Banco FIE al proporcionar estos beneficios con los servicios prestados a través de sus productos de crédito buscó generar confianza en el cliente, ya que es uno de los pilares clave para obtener la lealtad del mismo.

La confianza ganada en cada contacto y en cada uso del producto con base en la credibilidad, la imagen y las experiencias pasadas, combinada con la información con la que se cuenta sobre el cliente hace comprender el valor del mismo, lo que hace posible una mejor gestión para el pago de sus deudas, evitar las llamadas frías y el trato negativo.

Por otro lado, se evita la ejecución de las garantías para la recuperación del crédito por los gastos en los que incurría la institución, se disminuyeron las provisiones, generando mayores ingresos para la institución y la mejora de su rendimiento financiero.

El contar con mayores ingresos le permite a Banco FIE destinar estos fondos en su departamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de esta manera brindar ayuda a sectores con menores ingresos, realizar proyectos para la comunidad, creando en los clientes conciencia no solo en el cumplimiento de sus pagos sino también con la sociedad.

Para el Banco FIE la relación con su cliente se construye día a día, ya que su trabajo está enmarcado en principios éticos y de protección al cliente. Orientándolo para evitar su sobreendeudamiento, brindándole información clara, verás y transparente, protegiendo su derecho de confidencialidad al no permitir que personas ajenas accedan a información acerca del cliente.

De igual manera, manteniendo un comportamiento ético con relación al cliente, brindando un servicio basado en la dignidad y respeto, con un trato cordial justo y equitativo.

Finalmente se promueve la concientización socio ambiental, velando que la aplicación de los créditos no implique daños ambientales, maltrato infantil, maltrato a personas vulnerables o actividades ilícitas.

## **CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1. Descripción de la actividad profesional**

En septiembre de 2007 ingrese a trabajar a Banco fie en el cargo de oficial de plataforma donde las funciones que realizaba se enmarcaban en la:

Atención al cliente, cuyas actividades se traducían en: la apertura de cajas de ahorro; depósitos a plazo fijo; desembolso de créditos; envío de giros; asignación de números de crédito, informes confidenciales para cada solicitud de crédito; archivo de contratos de crédito; proporcionar información acerca de las condiciones para obtener un crédito, con la mayor eficiencia posible y tratando de brindar una atención plena y oportuna tanto al cliente interno como al externo.

En enero de 2009 empiezo la capacitación para el cargo de Oficial de Créditos, para posteriormente pasar al periodo de evaluación que consistía en una prueba realizada en tres distintas agencias donde en un tiempo determinado debía realizar las tareas de colocación de créditos en los sectores de comercio, producción y servicio, captación de nuevos clientes y gestión de la mora.

Las funciones asociadas al cargo anterior fueron la:

- Elaboración de carpetas adjuntado respaldos tanto de la actividad económica así como del patrimonio del cliente, de acuerdo a lo solicitado en la política y reglamentos para su posterior presentación al comité de créditos.
- Promoción de los productos de créditos para identificar clientes potenciales, realizar la evaluación económica en base a los datos

proporcionados por el cliente haciendo un análisis para determinar su capacidad de pago y posteriormente recomendar su aprobación.

- Verificación del cumplimiento de los requisitos necesarios para otorgar un crédito, efectuar una reprogramación, una condonación ya sea por casos de muerte, invalidez, enfermedad, siniestro o desastres naturales.
- Avalar con sello y firma la veracidad de cada uno de los documentos presentados por el cliente, el correcto llenado de formularios y la determinación de capacidad de pago.
- Resguardo de las carpetas de créditos
- Seguimiento a créditos vigentes, créditos en mora, créditos de vivienda con y sin garantía hipotecaria, créditos coberturados con fondos de garantía, créditos reprogramados.

Una vez concluida la etapa de capacitación y periodo de prueba el Oficial de Créditos tiene la tarea de generar su propia cartera de clientes, poniendo en práctica todo lo aprendido durante esta etapa de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglamentos de la institución así como de la ASFI, siguiendo paso a paso todo el proceso con la finalidad de alcanzar los resultados establecidos para el cargo y crear una cartera saludable.

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

#### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para las entidades financieras especializadas en el microcrédito, uno de sus activos más importantes es su cartera de créditos, por lo que siempre buscan generar una cartera saludable que les proporcione mayores ingresos.

No obstante de lo anterior, una de las dificultades por las que atraviesa el Oficial de Créditos de reciente ingreso y sin experiencia previa es la generación de su propia cartera de clientes, ya que al momento de su ingreso a una determinada agencia dentro del banco se le asigna un presupuesto tanto en número como monto que debe ser cubierto, cuidando que se cumpla con todos los requisitos establecidos por la institución así como las normas vigentes.

En principio se espera que la cartera generada tenga un efecto positivo y que no genere mora para la agencia.

Sin embargo, la exigencia en la colocación y crecimiento de cartera provoca que el Oficial de Créditos llegue a mecanizar el análisis de riesgos, lo que conduce a que en ocasiones se aprueben los créditos sin haber determinado si el cliente dispone de la capacidad de pago suficiente para responder al crédito solicitado.

Lo anterior provoca que **se genere mayor tasa de morosidad**, afectando a la institución y al empleado, puesto que se generan las provisiones, reprogramaciones y gastos por recuperación de los créditos a través de las garantías, lo que ocasiona que se genere menos recursos para la otorgación



de nuevos créditos, afectando no solo al Banco Fie sino a los clientes de éste.

En el caso del Oficial de Créditos, el tiempo empleado en la recuperación de créditos le imposibilita seguir desembolsando créditos y cumplir con las metas asignadas, lo que afecta sus ingresos.

### **2.1.1. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El otorgamiento de microcréditos se ha convertido en una herramienta muy popular y ha venido creciendo de manera sostenida. Dicho crecimiento ha atraído a diversas entidades del sistema financiero no especializadas en el otorgamiento de microcrédito, presentando una fuerte expansión de la banca comercial lo que ha empujado a las instituciones microfinancieras hacia nuevos ámbitos geográficos y nuevos segmentos crediticios.

Esta fuerte expansión se ha visto afectada por el sobreendeudamiento así como el incremento en los niveles de morosidad transitorios en ocasiones y en otros la mora se ha incrementado en más del doble, lo que ha llevado a reforzar el papel de supervisión de los entes reguladores, comprometiendo la participación de las entidades financieras para regular el riesgo.

Realizar un control efectivo en el riesgo crediticio coadyuva a garantizar la calidad de la cartera, su sostenibilidad a largo plazo, cumplir con los desembolsos a los prestatarios, el reembolso de los depósitos realizados por el público de acuerdo a los términos y condiciones pactadas.

En los últimos años en Banco FIE se ha registrado bajos niveles de morosidad como resultado del trabajo realizado, y se debe seguir apuntando al mantenimiento de este promedio, administrando una cartera de créditos saludable.

No obstante el generar una cartera de créditos conlleva la identificación de clientes potenciales, lo que en muchos casos para el Oficial es una limitante

para realizar el primer contacto. La información y material con el que éste de reciente ingreso cuenta para la captación de clientes, no le permite identificar los productos con los que la institución trabaja específicamente para cada sector, de manera que le permita tener un conocimiento que muestre a mediano y largo plazo productividad, eficiencia y rentabilidad para el Banco FIE y mayores ingresos para él.

Asimismo, la exigencia en la colocación y crecimiento de cartera para el cumplimiento de las metas provoca que el Oficial de Créditos llegue a mecanizar el procedimiento para la otorgación de un crédito, lo que genera una cartera con un alto índice de mora, dejando de lado ciertos factores a considerar desde el primer contacto con el cliente hasta el desembolso del crédito.

La subestimación de los gastos, el sobreendeudamiento, reducción en la presentación de requisitos, escasa recolección de información acerca de la actividad evaluada, seguimiento a la aplicación del crédito y presentación de garantías son factores que contribuyen para generar la morosidad.

La ubicación de la Agencia Miraflores del Banco Fie presenta para el Oficial de Créditos un escenario más complicado, ya que no se cuenta con un mercado específico para la promoción de los productos, lo que lleva a éste a pasar por alto factores que contribuyen a la gestación de una cartera de créditos saludable.

Por todo lo anteriormente expuesto, el problema se formuló en los siguientes términos:

Con la aplicación de estrategias de prevención se pudo contrarrestarse el incremento de la mora generada por efecto de la mecanización del proceso de otorgación de créditos por parte del Oficial de Créditos en la Agencia Miraflores del Banco Fie.

## **2.2. OBJETIVOS**

Son los siguientes:

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Aplicar estrategias de prevención para el manejo de la cartera de microcréditos.

### **2.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar la capacidad de la aplicación de las políticas, normas y procesos del Oficial de Créditos en la aprobación de los créditos
- Determinar la incidencia del Oficial de Créditos en el nivel de mora de la cartera de créditos en la Agencia Miraflores.
- Diseñar estrategias de prevención para el manejo de la cartera de microcréditos.

## **2.3. DESCRIPCION ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL CON RELACION A LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

Las funciones que tiene a su cargo un Oficial de Créditos son promocionar los diferentes productos crediticios con los que cuenta el Banco Fie, tratando de captar a clientes y usuarios actuales y potenciales, proporcionándoles información y orientación sobre las características, condiciones y ventajas de los mismos con la finalidad de interesarlos .

Asimismo, dentro de estas funciones está el de atender y procesar las solicitudes de crédito, verificando que los datos proporcionados por el cliente y los documentos de respaldo sean los requeridos con el fin de contar con información preliminar para el momento de realizar la visita y posteriormente la evaluación, que permitan otorgarle el crédito requerido.

También se evalúa la actividad realizada por el cliente, así como sus ingresos como egresos y de esta manera determinar su capacidad de pago a través del estado de resultados, el patrimonio con el cuenta elaborando el balance general y haciendo uso del formulario de declaración patrimonial jurada donde se detalla todos los activos y pasivos con los que cuenta el cliente dependiendo de la actividad, considerando su nivel de endeudamiento actual y posterior una vez obtenido el crédito.

Realizada estas actividades, se presenta las solicitudes de crédito para su aprobación proporcionando la información y documentación de respaldo para la toma de decisiones respecto a su aprobación o rechazo.

Es importante seguir todo este proceso paso a paso y no pasar por alto ninguno, ya que esto permite tener una visión clara acerca de la situación del cliente y de esta manera evitar que el crédito otorgado entre en mora.

## **CAPITULO III REFERENCIAS TEÓRICAS**

Es importante dar a conocer los términos utilizados en el presente documento y facilitar la comprensión de la terminología utilizada tanto en el planteamiento del problema como en la resolución puesta en práctica.

### **3.1. SISTEMA FINANCIERO**

Conceptualmente se entiende al sistema financiero como, aquel que parte de la existencia de unas unidades excedentarias de liquidez y de unas unidades deficitarias en la economía.

En este contexto, se define al sistema financiero como un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados donde se canaliza el ahorro hacia la inversión. En este sistema tienen un papel muy importante los intermediarios financieros, cuya función principal será fomentar el ahorro hacia la inversión, teniendo en cuenta las distintas motivaciones y necesidades financieras de ahorradores e inversores.<sup>6</sup>

### **3.2. CREDITO**

Un crédito bancario es un voto de confianza que un cliente recibe al obtener dinero de una entidad financiera ya sea pública o privada.

Por supuesto esa se basa en que el cliente pruebe su solvencia (se pide por ejemplo que acredite ingresos suficientes y que sea propietario de

---

<sup>6</sup> LÓPEZ PASCUAL Joaquín, SEBASTIAN GONZÁLEZ Altina, "Gestión Bancaria – Los nuevos retos en un entorno global", Editorial McGraw-Hill, Barcelona, España, 1998, Págs. 3-4.

inmueble). Mediante el Crédito el cliente obtiene disponibilidad de efectivo y el Banco los intereses del uso del dinero.<sup>7</sup>

El crédito se define como la entrega de bienes o productos, dinero o servicios hoy, a cambio de una promesa de pago en una fecha futura mutuamente acordada.<sup>8</sup>

La gestión de créditos determina el grado de probabilidad de que se reciba el pago tal y como se prometió, y se encarga de tomar las medidas oportunas para efectuar el cobro si el pago no se efectúa en el momento acordado.

Se define al crédito como la concesión de permiso de un individuo a otro para obtener la posesión de algo perteneciente al primero –un depósito, un activo, una caja, un servicio, etc.- sin pagar en el momento de recibirlo; cualquier transferencia de bienes, servicios o dinero a cambio de bienes, servicios o dinero a recibir en el futuro; o en su forma más avanzada, una transferencia de dinero a cambio de una promesa de pago en el futuro. Su significado real es “creencia” o “confianza” en latín (credere, creer)<sup>9</sup>.

### **3.2.1. ELEMENTOS DEL CREDITO**

Los elementos característicos de un crédito bancario son: <sup>10</sup>

- Prestatario: es la persona que toma el crédito.
- El Prestamista: es quien otorga el crédito, llamado acreedor o banco.

---

<sup>7</sup> Concepto de Crédito, De conceptos .com Copyright. Privacidad, Disponible en <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/credito-bancario>

<sup>8</sup> BITTEL Lester R., RAMSEY Jackson E., "Enciclopedia Management", Grupo Editorial Océano, Barcelona, España, 1997, Pág .272.

<sup>9</sup> SELDON Arthur, PENNANCE F.G., "Diccionario de Economía", Oikos – Tau Ediciones, Barcelona, España, 1986 Pag 167.

<sup>10</sup> <http://contanegocios.galeon.com/Apendice.htm>

- El Capital: es lo que el prestamista (Banco) entrega al solicitante que a partir de la entrega de dinero se convierte en deudor y el banco en acreedor.
- La tasa de interés: es lo que cobra el banco por el préstamo se expresa en porcentaje y mientras no se diga lo contrario siempre va en años.
- Los intereses: son el resultado de aplicarle la tasa de interés al capital prestado. Siempre se expresa en unidad monetaria.
- El plazo: es el tiempo del que dispondrá el deudor para pagar al banco el dinero el dinero que le presto. Se expresa en cualquier unidad de tiempo.
- Amortización: es la forma como se va pagar el crédito. Cuando habla de amortización debe decirse como se pagara el capital y como se pagaran los intereses.
- La Garantía: es el respaldo que exige el banco para respaldar el crédito.

### **3.2.2. MICROCREDITO**

Según la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) el microcrédito es; un crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades económicas de pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.

### **3.3. MORA**

Retardo o tardanza, retraso culpable en el cumplimiento de una obligación. Dilatación de pago de una deuda. Incurre en mora el deudor que hade ser requerido judicialmente por el acreedor para que pague la deuda.

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 esta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como 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.

### **3.4. CARTERA DE CREDITOS**

Comprende los créditos otorgados por una entidad de intermediación financiera a terceros, que se origina en la actividad principal de intermediación financiera, sin considerar el estado actual de recuperación.<sup>11</sup>

#### **3.4.1. CUOTA**

Es el monto de capital e intereses o únicamente intereses que se paga regularmente de acuerdo a lo establecido contractualmente en el plan de pagos.<sup>12</sup>

#### **3.4.2. DESTINO DEL CRÉDITO**

Es la actividad económica en la cual se destina el crédito

#### **3.4.3. ENDUDAMIENTO TOTAL**

Corresponde a los créditos directos e indirectos y contingentes de un prestatario con las entidades de intermediación financiera e incluye capital, intereses devengados y otros ajustes.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%>

<sup>12</sup> <https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%>

<sup>13</sup> <https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%>



#### **3.4.4. GARANTIA**

Contrato que tiende a asegurar el cumplimiento de obligaciones derivadas de una deuda. Puede ser personal como la fianza o real como la prenda. Valor que protege a una persona natural o jurídica en caso de incumplimiento de un contrato de deuda, servicio u otro.<sup>14</sup>

#### **3.4.5. RIESGO DE CREDITO**

Es la posibilidad que una entidad de intermediación financiera incurra en pérdidas debido al incumplimiento del prestatario o de la contraparte, en operaciones directas, indirectas o de derivados que conllevan el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Esta posibilidad de pérdida puede provenir directamente de un evento de incumplimiento, en cuyo caso puede afectar al estado de pérdidas y ganancias de la entidad de intermediación financiera, o del deterioro en la calidad crediticia del prestatario, emisor o contraparte, ocasionando en este caso, la disminución del valor presente del contrato.<sup>15</sup>

#### **3.4.6. LAS 5 C'S DEL CRÉDITO**

En el mundo de los negocios es fundamental mantener finanzas sanas, estas se constituyeron sobre la base de un adecuado manejo de los recursos y una efectiva administración de los ingresos, dentro de este renglón precisamente es donde la administración de los créditos cobra un valor principal, por esto es fundamental que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe ser correctamente analizado.

---

<sup>14</sup> [https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%](https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%20)

<sup>15</sup> [https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%](https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%20)

Los principales factores que deben tomarse en cuenta para definir si se otorga o no el crédito, son nombrados como las 5 C's del crédito y son las siguientes:<sup>16</sup>

**a) Carácter.**

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

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente debe hacerse a partir de elementos contundentes medibles y verificables tales como: pedir referencias comerciales a otros proveedores, obtener un reporte del Buró de créditos, verificar demandas judiciales, y obtener referencias bancarias.

**b) Capacidad.**

Es la habilidad y experiencia en los negocios que tenga la persona o empresa de su administración y resultados prácticos. Para su evaluación se toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zonas de influencia, número de empleados, sucursales, etc.

**c) Condiciones.**

Son factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo.

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgo contingente.

---

<sup>16</sup> <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas>

**d) Colateral.**

Son todos los elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y calidad de estos.

**e) Capital.**

Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis de su situación financiera.

### **3.5. ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN**

Es un plan de acción que integra las principales metas y políticas de una organización. Especifica una serie de pasos o conceptos que tendrán como finalidad preparar de forma anticipada lo necesario para minimizar un riesgo, prever un daño o anticiparse a una dificultad.

#### **3.5.1. Tipos de Estrategias de Prevención**

Se tienen las siguientes:

- a) Estrategia de captación de clientes** Estrategia de acción orientada a la búsqueda y apertura de nuevos mercados, donde es imprescindible que se conozcan a profundidad todas las técnicas y herramientas disponibles al momento de ampliar la cartera de clientes
  
- b) Estrategia Recopilación y Administración de información** Plan de acción dirigido a recolectar y reunir información de forma constante o según una programación definida haciendo uso de técnicas y herramientas que permita generar conocimiento útil.

- c) **Estrategia de Cartera de Créditos Controlada.** Plan de acción que tiene como fin señalar las debilidades y errores en los fondos de préstamos que los bancos y compañías de inversión poseen y manejan con el fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
  
- d) **Estrategia de Comunicación con el Cliente.** Serie de acciones programadas y planificadas que se implementa a partir de ciertos intereses y necesidades para establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios que ayuden a la toma de decisiones.
  
- e) **Estrategia de Fidelización del Cliente.** Es plan de acción que trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales, en el que se debe captar, convencer y conservar al cliente donde la satisfacción es el valor principal.

## CAPITULO IV

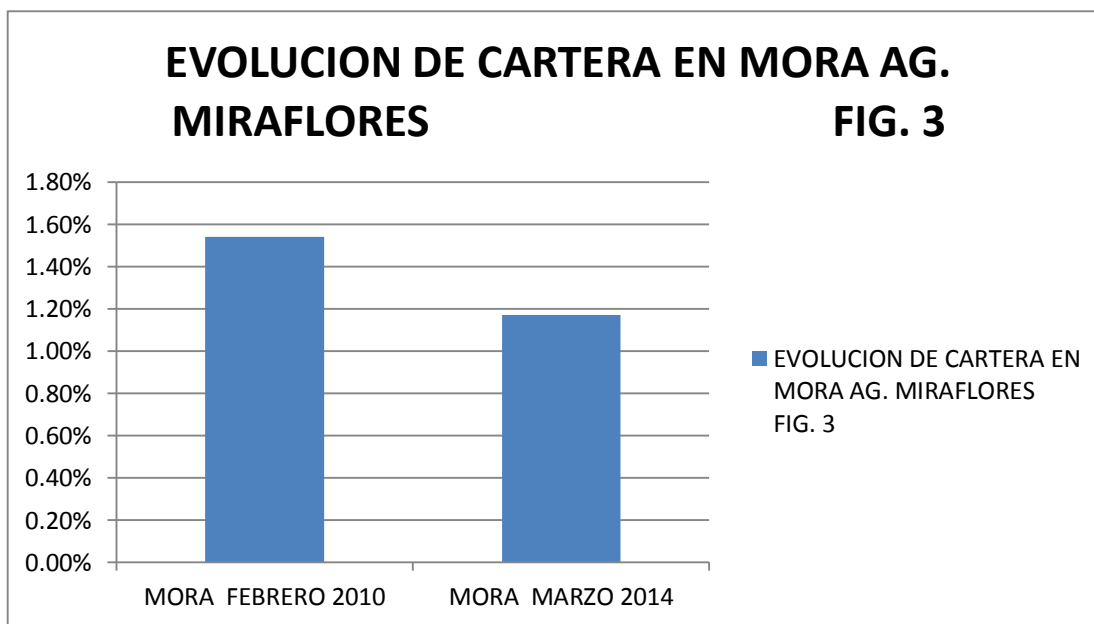
### DESCRIPCION DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA - DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS

#### 4.1. ASPECTOS GENERALES

Cuando inicie mis labores como Oficial de Créditos no se me heredo cartera y mi labor fue generar una cartera de créditos saludable, teniendo presente que debía mantener mínimamente por un año el nivel de mora cero.

Con un prepuesto asignado por cumplir realicé las acciones necesarias para generar una cartera de créditos saludable, con el fin de contribuir a que el nivel de mora de la Agencia Miraflores se mantenga y tenga tendencia a bajar, en la siguiente figura se puede apreciar la evolución del nivel de mora en un periodo de cuatro años a partir de mi ingreso como Oficial de Créditos.

Figura 3 Evolución de Cartera en Mora Ag. Miraflores



FUENTE ESTADO DE CARTERA AG. MIRAFLORES 2010, 2014

A partir de esta información se realizó una encuesta, entre todo el personal del área de créditos compuesto por 12 personas y de esta manera obtener un panorama acerca del manejo de los procesos, políticas, gestión de la cartera de créditos en la Agencia Miraflores

#### **4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA (ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO a)**

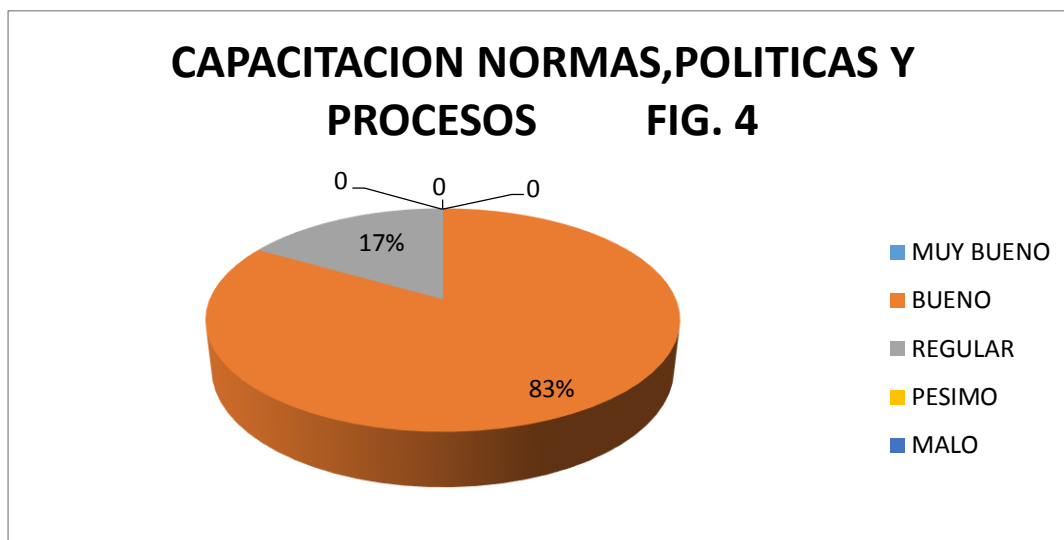
La encuesta (Ver anexo 1) fue aplicada al personal del área de créditos en dos partes, la primera parte está orientada al objetivo A. En cuanto a su percepción no existía mucha diferencia, ya que ellos son los encargados de la gestión de la cartera de créditos. Los resultados de dicha encuesta se pueden observar a continuación:

##### **4.2.1. Capacitación en Políticas, Normas y Procesos**

Los entrevistados, en un 83%, consideraron que era buena, ya que se les proporciona una copia del documento para poder leerlo, para posteriormente poner en práctica todo lo aprendido en campo junto a un Oficial de Créditos con experiencia

## POBLACION 12

Figura 4 Captación, Normas, Políticas Y Procesos

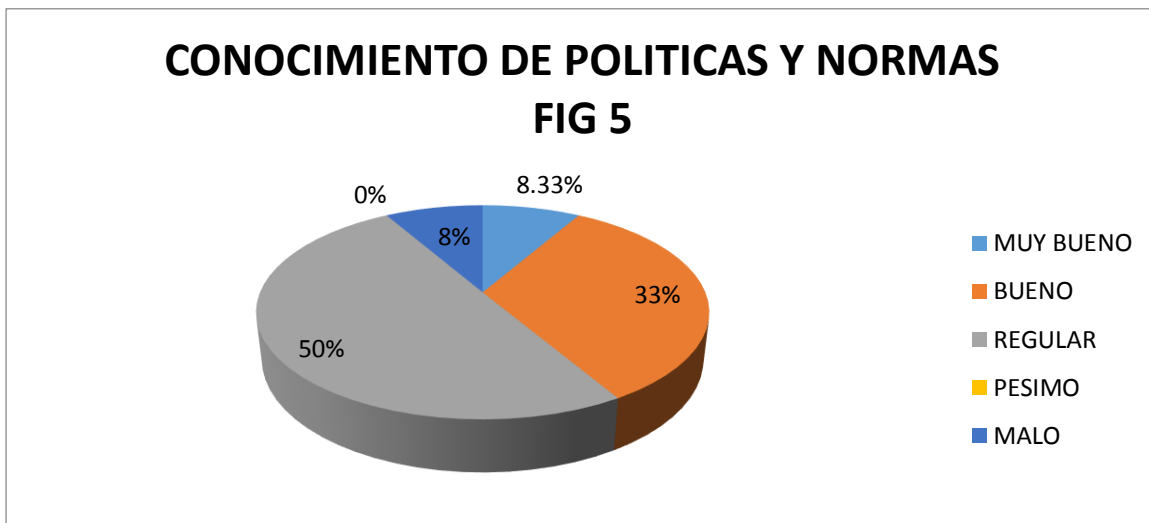


### 4.2.2. Conocimiento de las Políticas y Normas de Crédito

El nivel de conocimiento en cuanto a las Políticas y Normas de Crédito en opinión de los encuestados es un tanto débil en relación a las políticas de excepción, ampliación de líneas de crédito y la otorgación de créditos con garantía de Depósitos a Plazo Fijo.

## POBLACION 12

Figura 5 Conocimiento de Políticas y Normas



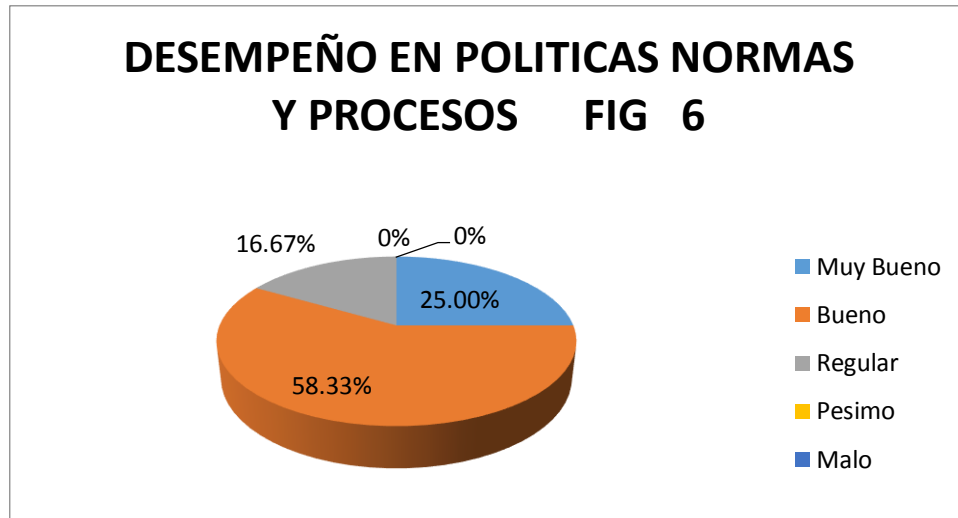
### 4.2.3. Desempeño en cuanto al Cumplimiento de las Políticas, Normas y Procesos

La responsabilidad en el desempeño del proceso de otorgación de créditos es clara ya que están definidas y descritas en el Manual de Funciones de un Oficial de Créditos sin dejar de lado que en opinión del 16.67 % de los encuestados existen algunas falencias en ciertas áreas de la agencia (plataforma de atención al cliente y cajas) por el manejo de algunos procesos relacionados con la otorgación de créditos y la información proporcionada a los clientes lo que provoca confusión en los mismos.



## POBLACION 12

Figura 6 Desempeño en Políticas, Normas y Procesos

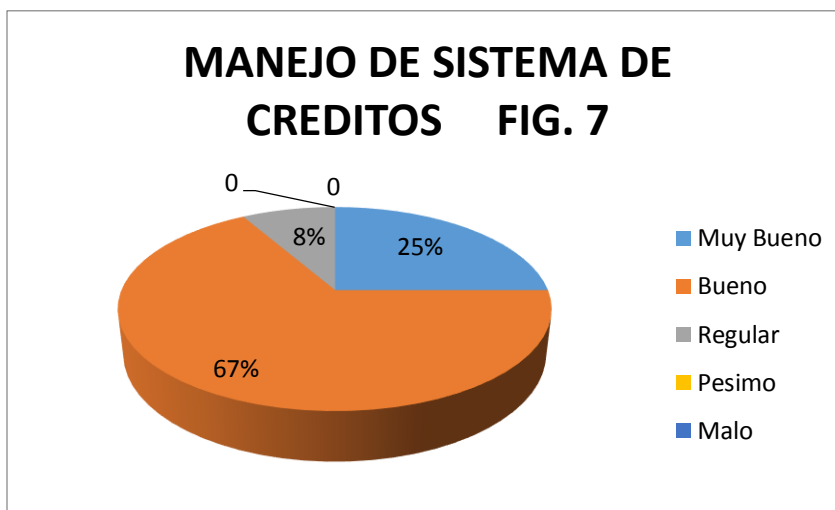


### 4.2.4. Manejo del Sistema de Créditos

Los entrevistados en un 67% consideran que conocen el manejo del sistema de créditos en lo que se refiere a las tareas más frecuentes como la introducción de datos para la otorgación de créditos con garantía personal o prendaria y no así con otro tipo de garantías (DPF, hipotecario de vivienda, hipotecario de vehículo) y el restante 25% manifiesta conocer el manejo del sistema a cabalidad.

## POBLACION 12

Figura 7 Manejo de Sistema de Créditos



### 4.3. RESULTADOS DE LA encuesta REALIZADA (ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO b)

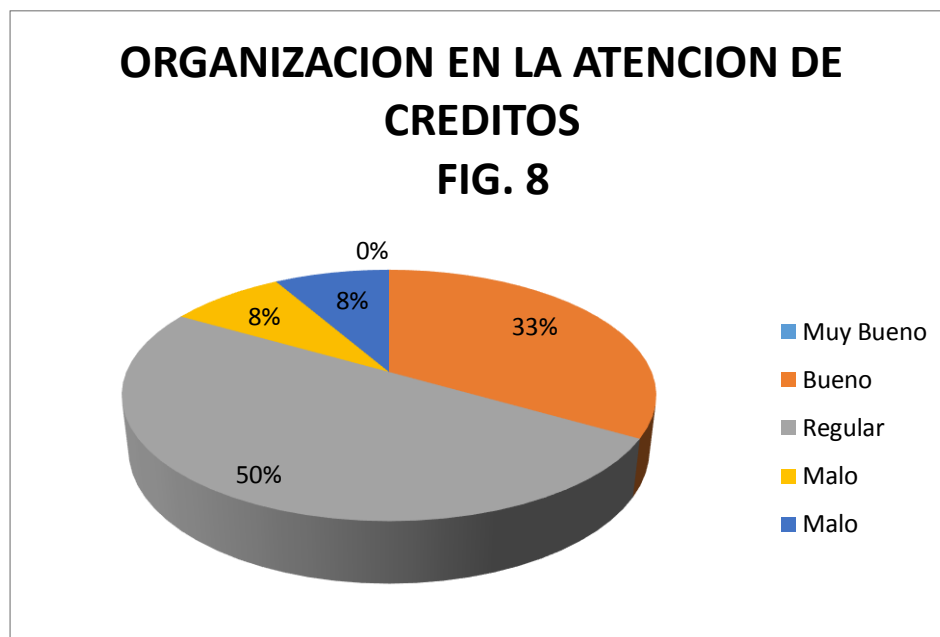
Para poder determinar el objetivo específico de la incidencia del Oficial de Créditos en el nivel de la mora se realizó una encuesta entre todo el personal del área de créditos compuesto por 12 personas (Anexo 1 segunda parte) del grado de cumplimiento de los Oficiales de Crédito de la Agencia Miraflores en este sentido, los resultados observados se describe a continuación:

#### 4.3.1 Organización en la Atención de Créditos

Existía desorganización en cuanto a la atención de los créditos, ya que no se tenía un horario para la revisión y no se contaba con un filtro de control fijo en la primera revisión.

## POBLACION 12

Figura 8 Organización en la Atención de Créditos

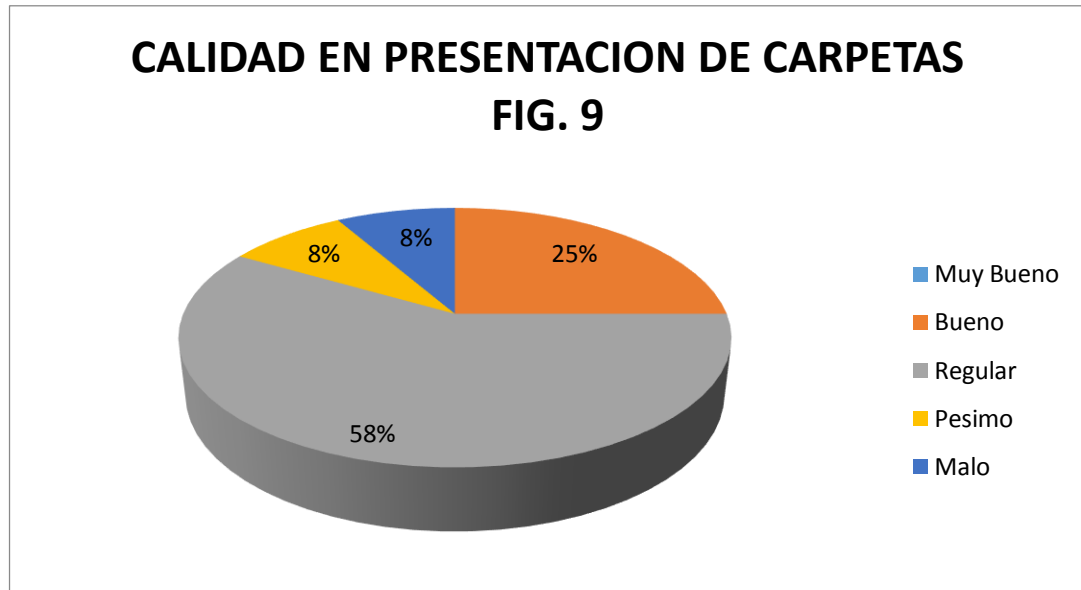


### 4.3.2 Calidad de la Presentación de las Carpetas

La organización de la carpeta de créditos era irregular, pese a existir varios filtros (primera revisión, segunda revisión y revisión plataforma); aún son evidentes las observaciones tanto de fondo como de forma, que no deberían haber existido ya que el crédito pasó por varias instancias de revisión al igual que el Oficial de Créditos debió realizar su trabajo con bastante cuidado.

## POBLACION 12

Figura 9 Calidad en Presentación de Carpetas



### 4.3.3. Comunicación con el Cliente

La comunicación con el cliente era regular, ya que únicamente se limitaba al momento del proceso de otorgación del crédito y no existía ninguna comunicación posterior al desembolso.

## POBLACION 12

Figura 10 Comunicación con el Cliente

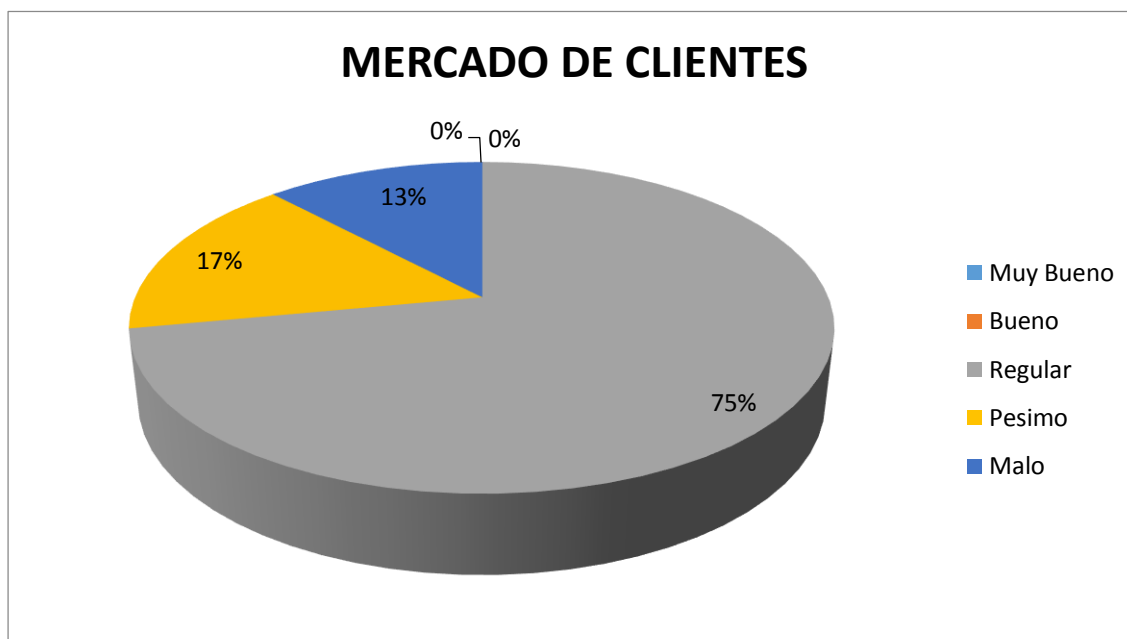


### 4.3.4. Mercado de Clientes

La afluencia de clientes era de regular a malo, ya que por el lugar de ubicación de la Agencia no existía un rubro definido y para el cumplir el presupuesto los Oficiales de Crédito debían visitar distintas zonas aledañas.

## POBLACION 12

Figura 11 Mercado de Clientes



### 4.4. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

A partir de los resultados obtenidos con la encuesta y la observación realizada se puede concluir que:

- La capacidad de la aplicación de las políticas, normas de crédito y procesos para la aprobación y otorgación de créditos, era un punto débil para los Oficiales de Créditos en cuanto a la práctica que realizaban diariamente, ya que de acuerdo a la encuesta realizada se pudo determinar que si bien se tuvo un proceso de capacitación en forma teórica, lo que se vio en la capacitación practica fue únicamente los procesos más comunes y no así todo lo aprendido de forma teórica.

- Por otro lado, no se tenía buena comunicación entre áreas, lo que ocasionaba retraso en el proceso de otorgación de créditos.
- En cuanto al manejo del sistema de créditos la capacitación proporcionada no contemplaba todos los productos de crédito existentes.
- La incidencia del Oficial de Créditos en el nivel de mora observado en el periodo de investigación en la Agencia Miraflores, partía desde el proceso de capacitación ya que existieron algunos puntos débiles, en cuanto a la práctica en el caso de las líneas de crédito, créditos con garantía hipotecaria de vivienda o vehículo y créditos con garantía de depósito a plazo fijo.
- La desorganización que existía en la atención de los créditos por la falta de comunicación con el cliente, el escaso mercado por la ubicación de la agencia, la falta de un horario y un filtro de control fijo de revisión provocó que la elaboración de las carpetas se realizara con escasa información y en algunos casos de manera empírica ya que no existía un control para los tiempos de atención.
- Esto también se reflejaba en la calidad de la elaboración de la carpeta, al no existir un filtro de control fijo los criterios en cuanto a la revisión no estaban estandarizados y se pasaban por alto muchos factores como la elaboración de cruces de información, presentación de respaldos de pasivos, respaldos en cuanto a lo declarado en la declaración patrimonial que afectaban significativamente la correcta otorgación del crédito

#### **4.5. PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE PREVENCION**

A partir de los resultados obtenidos se diseñaron las estrategias de prevención para su posterior aplicación, mismas que permitieran alcanzar el manejo de una cartera de microcréditos saludable, contribuyendo de esta manera a la reducción de la mora, manteniéndolo en un nivel de porcentaje bajo con relación a la mora reportada por parte de las agencias que formaban parte de la regional a la que pertenecía la agencia.

Lo anterior, fue consecuencia de la aplicación de la propuesta y, por efecto de la misma, el crecimiento de la cartera de créditos de la Agencia Miraflores.

A continuación se describen las estrategias puestas en práctica para la gestación de una cartera de microcréditos saludable, con tendencia a crecimiento tanto en monto como en número y que sea sostenible en el tiempo, así como con una buena rotación de clientes.

#### **4.5.1. Estrategia 1: Captación de Clientes**

##### **Objetivo**

Identificar clientes potenciales

##### **Acciones realizadas**

Para la identificación de clientes se procedió a elaborar un listado de los convenios realizados por el Banco Fie con diferentes instituciones del sector asalariado y del sector de transporte.

Se realizó visitas a cada institución a manera de concretar una reunión con sus empleados o socios para promocionar los diferentes productos de crédito con los que cuenta el banco.

##### **Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

###### **a) Mercado Objetivo**

Las características generales de los potenciales clientes y atributos que se consideró como sujetos de crédito estaban relacionadas con:

- Personas independientes de diferentes rubros productivos, comercial o de servicio.
- Productor agropecuario
- Asalariados



- Rentistas (jubilados)

Los clientes debían contar con los siguientes atributos:

- Antigüedad en la actividad o fuente laboral
- Demostrara capacidad de pago
- Flujo de caja positivo

### **Resultados Logrados**

Con la estrategia aplicada se logró identificar un nicho de mercado que proporcionó un respaldo adicional a la garantía requerida. En el caso de los sindicatos solo se proporcionó créditos a los socios propietarios ya que al ser estos propietarios de la línea y el vehículo con la ayuda del sindicato estos serían vendidos y de esta manera se recuperaría el crédito.

En el caso de los asalariados al tener un acuerdo formal con la fuente generadora de ingresos del cliente el pago del crédito se realizó mediante descuento por planilla y la empresa informaba al banco en caso de retiro del personal para que se gestione la cancelación del crédito, lo que representó un respaldo desde el momento de la otorgación del crédito hasta su recuperación total, lo que redujo el riesgo de que el crédito otorgado entre en mora.

#### **4.5.2. Estrategia 2: Asegurar la Calidad de la Recopilación y Administración de Información**

##### **Objetivo**

Contar con información cualitativa y cuantitativa actualizada del cliente

## **Acciones realizadas**

Se recopiló información del cliente, tales como nombres completos, fotocopias de cedula de identidad, recibos de pago de servicios, respaldo de ingresos (cuadernos de registro, boletas de pago y otros) direcciones claras y precisas de su actividad y domicilio para posteriormente verificarlas, mediante consultas al Buro de Información Crediticia en el caso de su historial de créditos, visitas no programadas al domicilio y actividad, llamadas telefónicas al lugar de trabajo, entrevista con el empleador, para confirmar los datos que nos proporcionó el cliente.

Se solicitó al cliente referencias tanto familiares como de su entorno laboral, con el fin de obtener información acerca de su moral de pago y la veracidad de su actividad.

Se realizó la actualización de la base de datos del cliente por cada crédito solicitado, a manera de facilitar el monitoreo de los clientes y generar reportes precisos.

Se recopiló información del negocio en el caso de las personas independientes mediante una entrevista al cliente y paralelamente se obtuvo información acerca del movimiento del negocio de acuerdo rubro, para poder realizar un análisis de diferentes variables (cruce de variables) para la elaboración del crédito, que muestre la situación real del cliente en cuanto a sus ingresos y nivel patrimonial.

### **Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

#### **a) Evaluación económica**

La evaluación económica debía estar basada en toda información documentada o relevada sujeta a verificación, las personas independientes debían ser sujetas de una validación de ingresos y declaraciones

patrimoniales juradas, que permitían elaborar un flujo de caja que sustentase su capacidad de pago.

Se evaluó la actividad económica de los solicitantes en cualquier plaza en la que se podía verificar y realizar el respectivo seguimiento.

### **Resultados Logrados**

La recopilación de información tanto personal como de la actividad nos permitió tener las armas necesarias para la elaboración del crédito donde se consideró el carácter y solvencia moral del cliente, la experiencia y administración del negocio, la estabilidad y mantenimiento del mismo en el tiempo y factores externos que podían afectar su habitual funcionamiento, sí bien estos no se podían evitar pero sí prever dentro del análisis.

Al mismo tiempo, al realizar la verificación se pudo obtener información acerca de los activos a manera de conocer el estado patrimonial del cliente, lo que nos llevó finalmente a la presentación de una carpeta de crédito con información real en cuanto a la capacidad de pago y solvencia patrimonial evitando de esta manera el sobre endeudamiento y que el crédito entre en mora.

#### **4.5.3. Estrategia 3: Informar a los Clientes sobre las Características de los Productos, Costos y Gastos de Cobranza**

##### **Objetivo**

Reducir la tasa de morosidad generando confianza e impactos positivos en el cliente.

##### **Acciones realizadas**

Previo al desembolso, se informó al cliente y garante todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago

oportuno y se resolvieron las dudas a manera de asegurar el entendimiento del plan de pagos, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Durante esta etapa fue importante enfatizar tanto los beneficios del pago oportuno, como los gastos en los que podía incurrir al no pagar la cuota a tiempo. Se premió a los clientes puntuales de manera sorpresiva con pequeños regalos (bolígrafos, monederos, gorras, mandiles y otros)

**Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

Términos y condiciones de financiamiento:

**a) Moneda**

Los préstamos podrían desembolsarse y cobrarse en moneda nacional y extranjera.

**b) Plazo**

El plazo del crédito estaría en función al objeto del crédito.

**c) Amortización de la Deuda**

Para la amortización de la deuda se estableció un plan de pagos.

**d) Programación de la fecha de pago**

El cliente podía programar su fecha de pago

**e) Garantías**

La garantía estaría en función al riesgo que se asumía con cada prestatario, existen garantías primarias y secundarias.

#### **f) Formalización y Desembolso de los créditos**

Ningún préstamo podía ser desembolsado sin previa firma de los prestatarios y garantes. Los desembolsos podían ser en cheque, en efectivo y abono en caja de ahorro.

#### **g) Reconocimiento de Firmas**

Clientes con endeudamiento directo y contingente mayor a Bs. 30000 era obligatorio que se realicen el reconocimiento de firmas.

#### **Resultados Logrados**

Con la estrategia aplicada se logró generar confianza y construir una relación con el cliente, de esta manera se consiguió un impacto positivo y de compromiso para con la institución, para realicen de manera oportuna sus pagos.

#### **4.5.4. Estrategia 4: Recordatorio sobre el Pago del Crédito**

##### **Objetivo**

Anticipar la morosidad de los créditos

##### **Acciones realizadas**

Se contaba con un listado de los clientes con retrasos consecutivos y mediante el envío de mensajes, se realizaba el recordatorio al cliente del vencimiento de su cuota de manera anticipada con el fin de que realice su pago.

## **Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

### **a) Recuperación de los créditos**

Durante todo el periodo en que un crédito estaba pendiente de cobro y asignado a un Oficial de Créditos era el (ella) quien debía desarrollar acciones conducentes de recuperación de los créditos.

### **b) Cobro Anticipado**

Se podía exigir la amortización del crédito en forma anticipada a su vencimiento, en caso de comprobarse que se había destinado el préstamo a un fin distinto del solicitado.

## **Resultados Logrados**

El realizar recordatorios de pago mediante llamadas telefónicas a aquellos clientes con historial de pago tardío nos ayudó a gestionar la mora y el porcentaje de la misma dentro de los niveles aceptables.

### **4.5.5. Estrategia 5: Seguimiento y Control de la Cartera Colocada**

#### **Objetivo**

Reducir la mora a través de una comunicación constante y efectiva con el cliente.

#### **Acciones realizadas**

Se realizaron visitas casuales a los clientes que nos sirvieron para varios aspectos, tales como mejorar el vínculo, obtener información del cliente y del rubro, observar el manejo de su negocio, y de esta manera se logró que el cliente se sienta importante y comprometido con la institución.

## **Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

### **a) Seguimiento de créditos en mora**

Un prestatario era sujeto de cobranza a partir del día siguiente del vencimiento de la cuota impaga

## **Resultados Logrados**

Al realizar visitas casuales a los clientes se logró mantener un vínculo con el cliente, haciendo que este se sienta comprometido con la institución para realizar sus pagos de manera oportuna.

### **4.5.6. Estrategia 6: Fidelización del Cliente**

#### **Objetivo**

Lograr un impacto positivo en el cliente y que considere a Banco FIE como única proveedora de servicios financieros.

#### **Acciones a Realizar**

Para mantener una relación no solo de crédito con el cliente, se incentivó el ahorro mediante la apertura de cajas de ahorro al momento de realizar el desembolso, y con la apertura se les obsequiaba una alcancía.

En el transcurso del periodo de pagos del crédito otorgado se premiaba la puntualidad del cliente con el obsequio de bolígrafos, gorras, monederos y otros productos con los que cuenta el banco.

Se enviaron cartas de felicitación a los clientes puntuales y al mismo tiempo se les invitaba a seguir trabajando con el banco.

## **Políticas Aplicadas, se tradujeron en:**

### **a) Calificación Interna**

Se adoptó un sistema de puntuación del 1 al 5 de acuerdo a ciertos parámetros. Este puntaje era utilizado para determinar el tipo de cliente así como los beneficios, en baja de tasa de interés u otros.

### **Resultados Logrados**

Al fidelizar al cliente se evitó el sobreendeudamiento por parte de otras entidades financieras y de esta manera mantener una cartera controlada y un nivel bajo en mora.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA IMPLEMENTACION**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

El incremento de entidades ofertantes de microcrédito y el acceso a información por parte de los clientes provocaron que las evaluaciones realizadas pierdan efectividad y por consiguiente se incrementa el riesgo de morosidad.

Como resultado de estas acciones la mora reflejada en la Agencia Miraflores fue una de las mayores aportantes a nivel de la regional.

Por lo tanto, se vio la necesidad de implementar estrategias para la prevención y posterior control de la mora, teniendo presente que la generación de la mora no radica únicamente en la mala actitud de pago del cliente, sino también en la mala elaboración de la carpeta, dejando de lado la calidad en la información recopilada que nos dan a conocer diferentes factores que afectarían el normal pago del crédito.

- Los factores que se consideraron para diagnosticar el nivel de mora, fueron el estado de la cartera de la Agencia Miraflores, la capacidad de aplicación de las políticas, instrumentos y procedimientos por parte de los Oficiales de Créditos y la incidencia de los mismos en el nivel de la mora, por lo que se concluye que se estaba descuidando lo anteriormente mencionado tanto por el lado de la institución como por la de los funcionarios, quienes por el incremento en la competitividad del mercado, llegaron a mecanizar los procesos en la otorgación de créditos y la presión para el cumplimiento de presupuesto asignado, lo que hizo permanente el riesgo del incremento de la cartera en mora.
  
- Así mismo otro factor importante que se considero fue el sobreendeudamiento en el que incurrieron los clientes ante nuevas

entidades ofertantes de microcrédito, lo que hizo cada vez más riesgoso el incremento de la mora en la cartera de créditos de la institución.

Teniendo conocimiento de las políticas y procesos del Banco FIE se plantearon estrategias para generar una cartera de crédito saludable tomando en cuenta factores que se pasaron por alto por parte de los Oficiales de Créditos.

- En el caso de captación de clientes no se tomaron en cuenta los convenios realizados con otras instituciones que ofrecía mayores beneficios a los clientes que un crédito otorgado bajo otra modalidad lo que nos daba una ventaja sobre otras instituciones bancarias.
- En el caso de la recopilación y administración de información si bien el manual de créditos indica que se debe recopilar documentación de respaldo y realizar las visitas no indica que se debe realizar la actualización de datos por cada crédito solicitado lo mismo que en la parte de cruce de variables no se solicita su elaboración lo que hace que el proceso sea mecanizado.
- La información proporcionada al cliente era la mínima (requisitos, cuota aproximada a cancelar), sin embargo lo que hace que el cliente se muestre interesado en trabajar con la institución es que se le dé una orientación acerca de la solicitud que realiza.
- En el caso de la gestión de la mora solo se realizaba a finales de mes siendo que el recordatorio debía realizarse de manera frecuente para lo que se elaboró el listado de clientes con retraso frecuente para entablar comunicación con ellos desde el primer día de retraso.
- Para realizar el seguimiento a la cartera colocada en el ruteo de visitas a realizar para las solicitudes de crédito nuevo o refinanciamiento, se realizaba una pequeña visita a clientes de la zona, para poder fidelizar al cliente.

- Se debe tener conocimiento de todos los productos ofrecidos por el Banco lo que no ocurría con los Oficiales de Créditos ya que únicamente sabían lo concerniente a créditos.

La implementación de estas estrategias me permitieron conseguir los resultados esperados, ya que al cabo de un tiempo pude llegar a las metas asignadas y conseguir una cartera de créditos que estaba por encima de \$us 1000.000 y un nivel de mora del 0,12 % con relación al total de la cartera

En la siguiente tabla resumen se puede apreciar una breve relación de la situación observada, las acciones aplicadas y resultados logrados:

Tabla 1 Estrategias vs Resultados

<b>SITUACION OBSERVADA</b>	<b>ESTRATEGIA APLICADA</b>	<b>SITUACION ACTUAL</b>
Baja productividad en cuanto a cumplimiento de las metas asignadas	Captación de Clientes	Metas asignadas cumplidas a partir de la captación de nuevos clientes haciendo uso de los convenios realizados por parte del Banco FIE con otras instituciones
Recopilación de información acerca del cliente solo en el primer crédito	Asegurar la calidad de la recopilación y administración de información	Base datos actualizada con cada crédito otorgado a partir de la recopilación de datos personales y de la actividad realizada por el cliente a manera de tener conocimiento de su situación real.
Bajo flujo de información en cuanto a términos y condiciones de los servicios otorgados	Informar a los clientes sobre las características de los productos, costos y gastos de cobranza	Flujo de información clara y transparente de todos los productos y servicios, dando a conocer al cliente de todos los procesos a realizarse antes, durante y después de la otorgación de un crédito

		así como los beneficios y costos del comportamiento de pago.
Mora gestionada únicamente a fin de mes	Recordatorio sobre el pago del crédito	Gestión de la mora de manera anticipada y desde el primer día de retraso a partir de la elaboración de listados de clientes moroso frecuentes , visitas y llamadas, a manera de realizar las gestiones de cobranza paralelamente a la elaboración de los créditos.
Visitas realizadas solo para el primer financiamiento y de manera ocasional	Seguimiento y Control de la Cartera Colocada	Visitas realizadas al cliente para cada solicitud de crédito y posteriores al desembolso con el fin de crear un vínculo con el cliente y que este a su vez se sienta comprometido
Clientes relacionados a la institución con un solo producto o servicio	Fidelización del cliente	Clientes exclusivos de la institución haciendo uso de la mayoría de los productos y servicios ofrecidos a partir del incentivo en el ahorro, y destacando los servicios ofrecidos por la institución (envió de giros y remesas, pago de servicios, etc.) así como los beneficios a los que accederían.

## 5.2. RECOMENDACIONES

El Oficial de Créditos debe considerar que la venta y cobranza van estrechamente ligadas y precisamente por eso no puede orientarse exclusivamente a una sola actividad ya que existe clara dependencia de los

dos. El otorgamiento de un crédito no puede considerarse realizado completamente hasta que no se ha cobrado íntegramente.

Mantener un equilibrio adecuado entre la venta y la cobranza es un factor clave y crítico de éxito y supervivencia; en el afán de alcanzar una expansión masiva hacia nuevos mercados y retención de clientes a través de más servicios financieros, como créditos paralelos, estacionales, dirigidos al mejoramiento de la vivienda, muchas veces pueden provocar el incremento del nivel de endeudamiento del cliente lo que ha llevado a un mayor deterioro de la cartera e incremento de la morosidad.

A partir de las conclusiones detalladas se recomienda:

Proporcionar al personal de créditos de reciente ingreso una capacitación en la que se les dé a conocer la importancia del dominio del Manual de políticas y Normas de crédito así como la de los procesos ya que es un punto débil dentro de la otorgación de créditos y es la base para la gestación de una cartera sana.

La técnica de evaluación a los clientes debería actualizarse constantemente ya que el mercado en el que desarrolla su actividad la institución está en constante cambio, evitando la mecanización del análisis en la otorgación de créditos

La implementación de un filtro de control fijo en cuanto a la revisión de la carpeta de créditos y la organización de la atención de los créditos.

Los seguimientos a la verificación de la aplicación de los créditos otorgados deberían realizar en un lapso de tiempo menor al realizado actualmente para que tenga mejor efectividad.

Contar con un cronograma de evaluación al personal que permita identificar las falencias en los procesos y otorgación de créditos permitiría la mejora continua en la calidad de los mismos.

Implementar la elaboración de un listado de clientes con retraso frecuente con el fin de realizar el recordatorio de pago antes de la fecha de vencimiento mediante llamadas telefónicas y envío de mensajes y de esta manera crear una cultura de pago oportuno.

Tener un listado actualizado de los convenios realizados por el banco y organizar visitas esporádicas a cada uno de ellos realizando la promoción de los productos de crédito.

Implementar la actualización de datos por cada solicitud de crédito realizada.

Organizar campañas donde se destaquen las características y beneficios de los productos y servicios ofrecidos por el Banco FIE trabajando en un principio con clientes existentes tanto del área de créditos como los de captaciones con el fin de fidelizarlos.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS CONSULTADOS**

1. BITTEL Lester R., RAMSEY Jackson E., "Enciclopedia Management", Grupo Editorial Océano, Barcelona, España, 1997, Pág .272.
2. CULTURAL S.A. "Diccionario de Comercio Exterior Bolsa y Banca" Pag. 248
3. LÓPEZ PASCUAL Joaquín, SEBASTIAN GONZÁLEZ Altina, "Gestión Bancaria – Los nuevos retos en un entorno global", Editorial McGraw-Hill, Barcelona, España, 1998, Págs. 3-4.
4. SELDON Arthur, PENNANCE F.G., "Diccionario de Economía", Oikos – Tau Ediciones, Barcelona, España, 1986 Pag 167.

### **DOCUMENTOS DE TRABAJO CONSULTADOS**

1. Memoria Anual gestión 2009 – 2013 Banco FIE S.A.
2. Manual de Políticas y Normas de Crédito, Banco FIE S.A. 2013

### **PUBLICACIONES Y PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS**

- a) Concepto de Crédito, De conceptos .com Copyright . Privacidad Disponible en [http://deconceptos.com/ciencias\\_juridicas/credito-bancario](http://deconceptos.com/ciencias_juridicas/credito-bancario).
- b) Concepto de Garantía <http://contanegocios.galeon.com/Apendice.htm>
- c) Concepto de Microcrédito <https://www.asfi.gob.bo/ConsumidorFinanciero/Educaci%C3%B3nFinanciera/tiposdecre>
- d) Concepto de Cartera de Créditos, Cuota, Endeudamiento Total, Garantía, Riesgo de Crédito <https://www.asfi.gob.bo/Estad%C3%ADsticas/GlosarioT%>
- e) Las 5 C's del Crédito <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas>

- f) Concepto de Estrategia <http://definicion.mx/estrategia/>
- g) Concepto de Prevención <http://definicion.de/prevencion/>
- h) Estrategia Empresarial [www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/](http://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/)



## Anexo 1

### ENCUESTA

#### OBJETIVO.-

La encuesta que se presenta a continuación permitirá contar con una herramienta para establecer necesidades de capacitación, mejorar la competencia de cada Oficial de Créditos en el trabajo realizado.

#### DIRIGIDO A:

El personal del área de créditos de la Agencia Miraflores compuesta por 12 personas.

#### **Primera Parte orientada al cumplimiento del objetivo A (Evaluar la capacidad de la aplicación de las políticas, normas y procesos del Oficial de Créditos en la aprobación de los créditos)**

1.-La capacitación en Políticas, Normas y Procesos en la otorgación de créditos fue?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

2.- Como calificas tu nivel de conocimiento en cuanto a las Políticas y Normas de Crédito?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

3.- Consideras que tu nivel de desempeño en cuanto al cumplimiento de las Políticas, Normas y Procesos es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

4.- Consideras que tu nivel en cuanto al manejo del sistema de créditos es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

**Segunda Parte orientada al cumplimiento del objetivo B(Determinar la incidencia del Oficial de Créditos en el nivel de mora de la cartera de créditos en la Agencia Miraflores)**

5.- La organización en la atención de los créditos es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

6.- La calidad de la presentación de tus carpetas de crédito es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

7.- La comunicación con los clientes es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo

8- El mercado de clientes en cuanto a la ubicación de la agencia es?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo
- e) Malo