

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



TESIS DE GRADO POR TUTORÍA

“ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE CARTERA DEL BANCO FIE S.A. –
REGIONAL EL ALTO”

PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASISTENCIA METODOLÓGICA

MSc. Pablo Ernesto Ledezma Brañez

POSTULANTE:

Carlos David Ichuta Apaza

La Paz, Bolivia 2022

DEDICATORIA

Dedicado a mis señores padres
Emiliana Apaza Alcón y Carlos Ichuta
Ichuta por todo su apoyo
incondicional en cada momento de
mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a mis padres por haberme guiado en este proceso de formación académica, brindándome importantes consejos.

A mi compañera de vida Yaneke Baltazar por haberme respaldado, apoyado y motivado a estudiar la carrera de Administración de empresas.

A mis hermanas Aracely y Milena por el apoyo y cariño.

A mi querido hijo Dominic por haberme dado las fuerzas de cumplir este objetivo.

A mis queridos amigos de la carrera por su buena actitud, ayuda y comprensión.

A la MSc. Mónica del Carmen Soriano López por haberme colaborado en la iniciación de esta tesis en su materia.

Al MSc. Pablo Ernesto Ledezma Brañez por proporcionarme su conocimiento y paciencia en diferentes materias de la carrera y en esta etapa final.

A la MSc. Marisol Irene Pérez Mollinedo por darme la confianza, enseñanza, recomendación y ánimo dentro de la carrera.

Al MSc. Michael Johnny Roca Cladera por haberme compartido su conocimiento en cada una de sus clases.

Al Banco Fie S.A. – Regional El Alto por permitirme realizar la investigación dentro de esta organización y por brindarme la información de manera oportuna.

Finalmente quiero agradecer a la Universidad Mayor de San Andrés y a mi carrera por haberme acogido en cada una de sus aulas y darme el conocimiento para mi vida profesional.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| CAPÍTULO 1 | 7 |
| ASPECTOS GENERALES | 7 |
| 1.1. JUSTIFICACIÓN | 7 |
| 1.1.1. Justificación teórica | 7 |
| 1.1.2. Justificación práctica | 7 |
| 1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA | 7 |
| 1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO | 9 |
| 1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS | 9 |
| 1.4.1. Variables | 10 |
| 1.5. OBJETO DE ESTUDIO | 10 |
| 1.6. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.7. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| CAPÍTULO 2 | 12 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 2.1. CENTRALIZACIÓN | 12 |
| 2.1.1. Definición de centralización | 12 |
| 2.1.2. Para qué sirve la centralización | 13 |
| 2.1.3. Tipos de centralización | 13 |
| 2.1.5. Efecto de la centralización/descentralización | 15 |
| 2.1.6. Ventajas y desventajas de la centralización | 16 |
| 2.1.7. Proceso de otorgación de un crédito | 17 |
| 2.1.8. Crédito bancario | 20 |
| 2.1.9. Tipos de crédito | 21 |
| 2.2. CARTERA DE CRÉDITO | 26 |
| 2.2.1. Tipos de cartera crediticia | 26 |
| 2.2.2. Clasificación de la cartera de créditos | 27 |
| 2.2.3. Crecimiento | 28 |
| 2.2.4. Factores de crecimiento | 29 |
| 2.2.5. Los objetivos crecimiento de cartera crediticia vs el crecimiento de la cartera crediticia alcanzada | 30 |
| 2.3. BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A. | 30 |
| 2.3.1. Misión | 30 |
| 2.3.2. Visión | 31 |
| 2.3.3. Valores | 31 |
| 2.3.4. Cultura corporativa | 32 |
| 2.3.5. Historia | 32 |
| 2.3.6. Productos y servicios | 33 |

| | |
|---|------------|
| <i>CAPÍTULO 3</i> | 34 |
| <i>MARCO PRÁCTICO</i> | 34 |
| <i>DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</i> | 34 |
| 3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN..... | 34 |
| 3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO..... | 34 |
| 3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA..... | 35 |
| 3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS | 36 |
| 3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN | 37 |
| <i>CAPÍTULO 4</i> | 38 |
| <i>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</i> | 38 |
| 4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 38 |
| 4.1.1. <i>Resultado Objetivo General</i> | 38 |
| <i>CAPÍTULO 5</i> | 83 |
| <i>PROPUESTA</i> | 83 |
| 5.1. INTRODUCCIÓN | 83 |
| 5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) – BANCO FIE S.A. | 84 |
| 5.2.1. <i>Reformulación de la misión, visión y valores</i> | 85 |
| 5.2.2. <i>Matriz FODA y elección de estrategias</i> | 87 |
| 5.2.3. <i>Estrategia central: Reorientación</i> | 87 |
| 5.2.4. <i>Objetivos estratégicos</i> | 88 |
| 5.2.5. <i>Cuadro de indicadores en función de sus objetivos</i> | 89 |
| 5.2.6. <i>Cuadro de objetivos e iniciativas</i> | 90 |
| 5.2.7. <i>Mapa estratégico con las conexiones causa efecto</i> | 91 |
| 5.2.8. <i>Cuadro de relación entre objetivos</i> | 92 |
| 5.2.9. <i>Resultados</i> | 94 |
| <i>CAPÍTULO 6</i> | 99 |
| <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> | 99 |
| 6.1. CONCLUSIONES | 99 |
| 6.2. RECOMENDACIONES..... | 99 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</i> | 101 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | 101 |
| <i>ANEXOS</i> | 104 |

INTRODUCCIÓN

El Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas “FIE S.A.” es un ente que se dedica a ofrecer soluciones financieras integrales de calidad para sus clientes. Es uno de los principales canalizadores de liquidez a la población en general, ofreciendo como producto principal el microcrédito.

Esta investigación buscará analizar y determinar cuál es la razón principal por qué el Banco Fie S.A. – Regional El Alto no logró su objetivo de crecimiento en la cartera de créditos durante las últimas gestiones, mediante la recopilación de información realizado en la institución bancaria.

Si bien se conoce que estos últimos años se tuvo una situación de incertidumbre en relación a factores sanitarios y políticos, que claramente dificultó el desarrollo de las actividades en todo tipo de empresas, el caso a investigar arrastra este problema años anteriores a la complicada situación coyuntural que atravesó el sistema financiero.

Primero se indaga sobre la centralización dentro de la organización a través de entrevistas y encuestas, si bien es una causal importante en la otorgación de un crédito a los clientes, también es considerado un filtro para evitar cometer errores en el proceso.

En esta investigación se pudo constatar que la razón principal por la cual la entidad financiera no pudo crecer en cartera como en años anteriores fue la implementación del sistema de información COBIS entre el período de años 2016 y 2017 que es quién crea una ralentización en el proceso crediticio y evita generar un crecimiento similar a años anteriores al 2016.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

1.1.1. Justificación teórica

Los bancos a través del tiempo requieren de innovación en sus procedimientos para alcanzar tener una cartera solvente. Considerando que la razón de ser de los bancos son otorgar la posibilidad de facilitar el dinero a la población, el cliente debe sentirse respaldado con la eficiencia de la institución bancaria, por esa razón la empresa debe cumplir con diversos requisitos.

1.1.2. Justificación práctica

La presente investigación buscará analizar la situación en la que se encuentra la cartera de crédito del Banco Fie S.A. de manera cuantitativa, en simultáneo ayudar al sistema financiero a resolver sus problemas en relación a su cartera crediticia.

1.2. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Habiendo analizado las consecuencias y el impacto que tiene el problema a continuación se formulará el problema identificado.

Se solicitó información de los estados de resultados de la entidad y **se** pudo evidenciar que Banco Fie S.A. – Regional El Alto en los últimos años, obtuvo una cartera de crédito en la gestión 2020 de \$us. 385.695.058, en 2019 de \$us. 366.325.684, en 2018 de \$us. 347.958.589,

en 2017 de \$us. 309.906.047 y en 2016 de \$us. 301.615.748. Se pueden evidenciar que la cartera de crédito en términos porcentuales en la gestión 2020 creció 5,29%, 2019 con 5,28%, 2018 con 12,8%, 2017 con 2,75% y 2016 con 3,24%, la media de crecimiento de cartera en el periodo 2016–2020 es de 5,77% en comparativa con el periodo 2011–2015 la media de crecimiento de cartera es de 26,22%.

Por lo analizado se puede observar una diferencia de media de 20,45% entre los periodos 2011–2015 y 2016–2020.

Banco Fie a través de los años 2015 – 2020 se propuso alcanzar diferentes metas, más adelante se mostrará un recopilatorio de las metas fijadas versus lo alcanzado.

La meta fijada en la gestión 2020 fue de \$us.32.000.000 logrando una meta real de \$us.19.369.374 teniendo una desviación de \$us.–12.630.626, en 2019 la meta fue de \$us.25.000.000 consiguiendo una meta real de \$us.18.367.095 y con una desviación de \$us.–6.632.905, en 2018 se tuvo una meta de \$us.28.000.000 alcanzando superar la meta con \$us.38.052.542 con una desviación de \$us.10.052.542, en el año 2017 la meta fue de \$us.25.000.000 con una meta real de \$us.8.290.299 teniendo una desviación de \$us.–16.709.701 y finalmente en 2016 se tuvo una meta de \$us.15.000.000 alcanzando una meta real de \$us.9.451.990 consiguiendo una desviación de \$us.–5.548.010.

Observamos que la sumatoria de los cinco años representa una meta total de \$us.125.000.000 contra una meta real de \$us.93.531.300 y consiguiendo una desviación de \$us.–31.468.700 que representa el monto que no fue alcanzado en las gestiones 2015 – 2020.

1.3. PROBLEMA CIENTÍFICO

Con la información recolectada del Banco Fie S.A. – Regional El Alto, se llegó a definir el siguiente problema.

El Banco Fie S.A. no logró su objetivo de crecimiento en la cartera de créditos durante las gestiones 2019 – 2020 en la regional El Alto.

1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se ha indagado las posibles causas potenciales del problema, diferentes estudios realizados por bancos, organizaciones y universidades determinan que los siguientes podrían ser las razones de no crecer lo suficiente en cartera de crediticia:

- Excesiva centralización.
- Ineficiencia con el sistema tecnológico de información.
- Supervisión deficiente.
- Sistemas de control inadecuados.
- Fallas operacionales.
- Falta de transparencia.
- Estructura administrativa deficiente.
- Orientaciones de responsabilidad y vigilancia inadecuadas.
- Deficiente evaluación de crédito.
- Inadecuados sistemas de contabilidad.
- Problemas de información asimétrica.

Por lo cual la causa más importante que se ha identificado para la formulación de la hipótesis, se ha dispuesto de la siguiente manera.

“La actual centralización en los procesos de otorgación de un crédito es una de las causas por la que el Banco Fie S.A. no logró su objetivo de crecimiento en la cartera de créditos durante las gestiones 2019 – 2020” en la regional El Alto”.

La misma será medida a través de tiempo, número de procedimientos en el proceso, cantidad de personas, participación de áreas.

1.4.1. Variables

1.4.1.1. Variable independiente

La centralización en los procesos de otorgación de un crédito

1.4.1.2. Variable dependiente

No logró su objetivo de crecimiento en cartera de crédito

1.4.1.3. Variable moderante

Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A.

1.5. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación serán todas las personas involucradas en el proceso de otorgación de un crédito desde la solicitud, evaluación, aprobación hasta el desembolso. Allí se buscará ver los puntos de vista de los trabajadores de la institución hacia el proceso crediticio. Tomando en cuenta variables que dificultan una mayor productividad en la generación de cartera.

1.6. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación buscará determinar cuál es la situación actual que existe en el proceso crediticio de la entidad financiera.

Se tendrá como meta conocer la percepción de los trabajadores hacia la otorgación de créditos, como también constatar la mayor interferencia que se tiene dentro de la institución para lograr colocar nuevos créditos y finalmente revisión documental que nos permitirá realizar un análisis del pasado y de la actualidad.

1.7. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Corroborar si la centralización en los procesos es el principal factor problemático interno que impide un mayor crecimiento de la cartera de créditos y en consecuencia al resultado encontrado sugerir alternativas que permitan revertir los resultados no satisfactorios respecto al crecimiento de la cartera de créditos del Banco Fie – Regional El Alto.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. CENTRALIZACIÓN

Es un modelo de administración y control de autoridad que busca la disminución de decisión y enfocarla en una o un grupo de personas dentro de la organización, para su funcionamiento.

2.1.1. Definición de centralización

Entre otros:

“La definición clásica de la variable centralización en las organizaciones gira en torno al poder formal que tiene un individuo, un grupo o un nivel organizativo para participar en determinadas decisiones. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección; o es descentralizada cuando parte de las decisiones son llevadas a cabo por los Gerentes o empleados de los niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial”.

(Rotundo, 2009, pág. 154)

“Nace la centralización que consiste en que, en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de esta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo”. (Campillo, 2007, pág. 9)

En síntesis, podríamos decir que la centralización busca concentrar la autoridad y la toma de decisiones específicamente en el grado de jerarquía más alto, desde allí disponen las órdenes que colocarán en funcionamiento los procesos internos de la organización.

2.1.2. Para qué sirve la centralización

Principalmente para ejercer, gestionar el control del poder de forma vertical dentro de la estructura organizativa, utilizando como fundamental enfoque a la autoridad y a las decisiones.

2.1.3. Tipos de centralización

Existen dos tipos de centralización: estratégica y operativa.

2.1.3.1. Centralización estratégica

“La centralización estratégica responde principalmente a la concentración de la toma de decisiones en la alta gerencia sobre aquellas cuestiones relacionadas con las políticas generales y estratégicas que afectan a la organización a mediano o largo plazo, y que por su naturaleza no suelen ser delegadas con frecuencia en los niveles medios o inferiores”. (Rotundo, 2009, pág. 156)

2.1.3.2. Centralización operativa

“La centralización operativa se asocia más a la concentración de la toma de decisiones vinculadas con las actividades diarias y a corto plazo (aunque podría tener también ciertos efectos a mediano y largo plazo), y cuyo dominio intelectual, técnico y operativo no es exclusivo de la alta dirección. De esta manera, pueden ser delegadas cuando esto sea lo más eficiente en los niveles medios e inferiores”. (Rotundo, 2009, pág. 156)

2.1.4. Elementos de la centralización

Los principales elementos de la centralización son:

- Las decisiones sobre las estrategias y los mercados en los que participa la empresa, y el producto con que lo hará, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior.
- Las decisiones sobre las estrategias de la empresa relacionadas con la asignación de recursos (físicos y financieros) a las distintas unidades, son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior.
- Las decisiones sobre las políticas de personal (captación, selección, formación, evaluación y remuneración) son tomadas principalmente por el nivel jerárquico superior.
- Las decisiones sobre la planificación y el diseño de las tareas, o cambios en los programas de trabajo de los niveles medio e inferior, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.
- Las decisiones sobre la resolución de los problemas en los niveles medio e inferior son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.
- Las decisiones sobre las características y la calidad de los bienes y/o servicios son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores. (Rotundo, 2009, pág. 157)

2.1.5. Efecto de la centralización/descentralización

El efecto de la centralización se concentra en la toma de decisiones que deben estar sujetas al poder central, puesto que no tienen completa autonomía. Por otra parte, el efecto de la descentralización continúa rindiendo cuentas al poder central, pero las personas o departamentos poseen mayor autonomía para la toma de decisiones.

“Cuando se contempla la centralización–descentralización en la toma de decisiones desde la perspectiva organizativa lo que se busca es el acierto en dichas decisiones.

Ahora bien, la decisión tomada, aunque sea la más acertada objetivamente, puede quedar vacía si los que la han de ejecutar o se adhieren a ella. Sólo la identificación de los ejecutores con lo decidido asegura una motivación y, consecuentemente, una entrega a su ejecución. Para el logro de esta adhesión no es indiferente el que el directivo tome las decisiones en solitario o en unión con los que van a ejecutar lo decidido.

La participación–descentralización parece asegurar mejor que la autocracia–centralización la adhesión de los ejecutores. La decisión se toma en una empresa, y las personas y los grupos trabajan dentro de una estructura organizativa. La adhesión que habrá de lograrse es, entonces la propia de unas personas y de unos grupos organizados. Por ello, la consideración de la centralización–descentralización, de la autocracia–participación, desde la perspectiva psicosociológica no tendrá más remedio que aludir a la estructura organizativa, al estilo de gestión aplicado en la empresa”. (Uriarte, 1989, pág. 97)

2.1.6. Ventajas y desventajas de la centralización

Los principales beneficios que aporta este modelo administrativo son los siguientes:

- Se logra un orden dentro de la organización gracias a una estructura y jerarquía clara.
- Las personas encargadas de la toma de decisiones tienen la responsabilidad de la empresa y logran tener una visión clara del funcionamiento de la misma, gracias a una posición de control.
- Existe una mejor comunicación centralizada dentro de la organización.
- No se duplican las tareas.

Las principales desventajas que aporta este modelo administrativo son las siguientes:

- Las personas que ocupan niveles inferiores tienen menos motivación laboral para crecer en la empresa, ya que su posición no les permite ejercer liderazgo, sino que tan solo deben seguir las órdenes y apegarse a los que dicten sus superiores.
- Limita el desarrollo de la creatividad, iniciativa y de la evolución de una inteligencia múltiple en una coyuntura dinámica de cambio permanente.
- La toma de decisiones solo puede realizarse por quienes tienen el nivel jerárquico para hacerlo y, en caso de que no estén disponibles, no se puede actuar rápidamente.
- Las personas encargadas de la toma de decisiones pueden estar aisladas de la realidad de quienes se encuentran en niveles inferiores, por lo que pueden existir problemas para comunicar el malestar y mejorar las condiciones.
- Burocracia en los procesos.

- Las personas con alto nivel jerárquico están sometidos a una gran presión debido a la gran cantidad de trabajo y responsabilidad. (diferenciador, s.f.) (Enciclopedia Económica, 2019)

2.1.7. Proceso de otorgación de un crédito

La otorgación de un crédito es un proceso en el cual se analiza la información obtenida del solicitante. Es crucial que la entidad financiera verifique esta información rigiéndose en sus políticas como también en el proceso para verificar la información. Todo este conglomerado puede estar sujeto a un modelo centralizado o descentralizado.

“El proceso de otorgamiento se estipula en la etapa de negociación, definiéndose las fechas en que estarán disponibles los fondos y en qué proporción. Una vez que el intermediador financiero realiza la colocación, es misión de éste controlar que los recursos proporcionados sean utilizados en el fin para el que fueron solicitados y que sean reembolsados en los plazos y condiciones inicialmente establecidos. El hecho de haber efectuado adecuadamente el análisis, presentación y resolución de créditos y, por ende, la cuantificación del riesgo que asumirá la institución financiera, no significa que la tarea del proceso y administración de créditos termine. Todos los sujetos de crédito están sometidos a la influencia de factores internos y externos que necesariamente introducen modificaciones en su evolución económica y, en consecuencia, en el nivel de riesgo que poseen. Por esto surge como respuesta el seguimiento de créditos”. (Suárez, 2010)

“El proceso para la aprobación del crédito consiste en analizar, aprobar y formalizar una prestación que a futuro será cancelada cuyo fin es obtener una rentabilidad por el recurso o bien colocado” (Olivia, 2007, pág. 78)

2.1.7.1. Proceso crediticio

ASFI define al proceso crediticio como: “Conjunto de actividades desarrolladas por una entidad de supervisión financiera para otorgar créditos, divididas en etapas que comprenden el diseño del producto crediticio, definición del perfil del cliente, recepción de solicitudes, evaluación de los potenciales clientes, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación. (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 2017, pág. 2) (Fiallos Lema, 2016, págs. 27,28)

2.1.7.1.1. Solicitud

La acción de pretender o pedir se conoce como solicitud. Podemos enmarcar que la solicitud es el punto de inicio de este proceso crediticio. Se conoce como solicitud de crédito al procedimiento que radica en pedir un préstamo a una entidad financiera. La solicitud en sí está compuesta por los documentos que solicita el banco para realizar la evaluación del crédito: si la persona cumple con los requisitos exigidos por la entidad, se aprobará el permiso del préstamo.

“La etapa de la solicitud comprende recabar toda la documentación mínima y necesaria, para continuar con el proceso crediticio”. (Taboada Buitre, 2017, pág. 28)

2.1.7.1.2. Evaluación

El análisis de las solicitudes de crédito tiene demasiada importancia en las instituciones financieras. Su correcta aplicación garantizará el buen funcionamiento del banco y que sea sostenible a través

del tiempo. Si la entidad financiera no realiza el correcto análisis e incrementa créditos a sujetos de alto riesgo. En consecuencia, el banco podría llegar a quebrar.

“Para la presente etapa, se sugiere para mejorar la preparación de carpetas de crédito, la capacitación constante y recurrente, para obtener resultados viables en las aprobaciones de créditos”. (Taboada Buitre, 2017)

2.1.7.1.3. Aprobación

La aceptación de solicitud de crédito de un cliente sumará la generación de cartera crediticia dentro del banco, la mencionada debe ser certera para evitar problemas a futuro para la entidad como para el analista.

“La revisión de la aprobación se realiza mediante cruce de información entre sistema y resolución de crédito, donde se revisa la viabilidad de la operación y se analiza el riesgo tomando en cuenta el scoring. Así como el cumplimiento a la normativa interna”. (Gonzales Bilbao, 2018)

2.1.7.1.4. Desembolso

Se entregará la cantidad de dinero al solicitante, esta entrega se convierte en una obligación para el prestatario del banco.

“La revisión de la etapa de desembolso se realiza verificando que la operación cuente con la aprobación de la autonomía correspondiente, que cualquier crédito que no esté dentro de lo enmarcado en las normas este con las autorizaciones correspondientes”. (Gonzales Bilbao, 2018)

2.1.7.1.5. Seguimiento

Realizado el desembolso el analista realiza consecutivas series de seguimiento al prestatario para conseguir el control del crédito otorgado.

“Los analistas de riesgo deben realizar el seguimiento de forma aleatoria de acuerdo a la herramienta para el propósito y al nivel de observaciones de la operación, adicionalmente deben verificar el formulario de seguimiento a créditos”. (Gonzales Bilbao, 2018)

2.1.7.1.6. Recuperación

Es la culminación del proceso de ventas de crédito donde el prestatario y el prestamista terminan el pago y cobro respectivamente.

“Los Analistas de riesgo deben realizar la verificación de la recuperación y/o retorno del crédito, realizando seguimientos a los créditos otorgados mediante sistema, verificación de operaciones que presenten cumulo de días mora”. (Gonzales Bilbao, 2018)

2.1.8. Crédito bancario

El crédito bancario es una fuente de financiamiento para las personas, se vuelve un elemento esencial en el apoyo de actividades productivas y de crecimiento dentro de un sistema económico.

“Prestar dinero es tan antiguo como el propio dinero. Pues nada más lógico y natural que quien dispone de este bien, que, de momento, no va a utilizar, lo ceda a quien sí vaya a hacerlo, recibiendo una remuneración por su alquiler. Aunque, como conocemos, partiendo de Aristóteles, que sostenía que el dinero no puede generar dinero y siguiendo con Santo Tomás y

el Concilio de Letrán, que condenaba cualquier tipo de préstamo. haya habido oposición filosófica y de la Iglesia al respecto, basándose, en muchas ocasiones, en la usura. Se da en el préstamo que quien adquiere temporalmente el bien, aspira a beneficiarse con su utilización y quien lo presta a obtener una renta a cambio. La renta, o remuneración, mueve a prestar, pero quien cede el dinero aspira, antes que nada, a que se lo devuelvan en el plazo convenido". (Trujillo, 2001)

2.1.9. Tipos de crédito

2.1.9.1. Empresarial

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

2.1.9.2. Pyme

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

2.1.9.3. Microcrédito

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

De acuerdo a la tecnología crediticia utilizada por la EIF el microcrédito puede ser clasificado como:

2.1.9.3.1. Microcrédito Individual.

Microcrédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, con garantía o sin garantía.

2.1.9.3.2. Microcrédito Solidario.

Microcrédito concedido a un grupo de prestatarios, conformado por personas naturales, con garantía mancomunada o solidaria.

2.1.9.3.3. Microcrédito Banca Comunal

Microcrédito sucesivo y escalonado concedido a una agrupación de personas organizadas en al menos dos (2) grupos solidarios, con garantía mancomunada, solidaria e indivisible; para obtener además del microcrédito servicios complementarios con el fin de lograr el desarrollo humano y económico de sus asociados.

2.1.9.4. Consumo

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

De acuerdo a la tecnología crediticia utilizada por la EIF el mismo puede ser clasificado como:

2.1.9.4.1. Crédito de consumo a persona dependiente

Es todo crédito de consumo concedido a una persona natural asalariada.

2.1.9.4.2. Crédito de consumo a persona independiente

Es todo crédito de consumo concedido a una persona natural no asalariada.

2.1.9.5. Vivienda de interés social

Todo crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para; Adquisición de terreno para la construcción de vivienda, Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal, Construcción de vivienda individual o Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal, según corresponda.

De acuerdo al tipo de garantía y/o tecnología crediticia utilizada por la EIF el crédito de vivienda puede ser clasificado como:

2.1.9.6. Crédito hipotecario de vivienda con garantía

Todo crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para:

I. Adquisición de terreno para la construcción de vivienda

II. Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal

III. Construcción de vivienda individual

IV. Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal.

El crédito hipotecario de vivienda se limita a una primera o segunda vivienda de propiedad del deudor, ocupada o dada en alquiler por el deudor propietario. Asimismo, la garantía debe ser la misma del destino del crédito.

No comprende los créditos destinados a financiar viviendas que no tengan las características anteriores o con fines comerciales, ni otros tipos de créditos amparados con garantía hipotecaria.

2.1.9.7. Otros créditos de vivienda. sin garantía hipotecaria

2.1.9.7.1. Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria.

Crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para:

I. Construcción de vivienda individual

II. Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal

El crédito de vivienda sin garantía hipotecaria no podrá exceder el equivalente de Bs65.000 y 48 meses de plazo.

La EIF debe contar con una tecnología crediticia adecuada para otorgar y monitorear este tipo de créditos, misma que deberá cumplir las siguientes condiciones:

I. Que la aprobación de estos créditos, en el caso de personas independientes, esté respaldada por la verificación y análisis de la situación financiera del prestatario que demuestre documentadamente la capacidad de pago y situación patrimonial. Este análisis debe estar fundamentado en información financiera histórica de un periodo de tiempo que la EIF considere razonable para determinar la recurrencia y estabilidad de los ingresos.

II. Que el servicio mensual de la deuda y sus intereses, en el caso de personas asalariadas, no comprometa más del 25% del promedio de los últimos tres meses del total ganado menos los descuentos de ley, o la suma de los salarios de la sociedad conyugal cuando corresponda, incluyendo en este cálculo el servicio de otras obligaciones directas o el eventual honramiento de garantías concedidas a terceros en favor de entidades del sistema financiero.

III. Que la EIF realice por lo menos un informe de seguimiento al destino del crédito, dentro de los seis meses de otorgada la operación.

2.1.9.7.2. Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado.

Crédito otorgado a personas naturales para:

I. Construcción de vivienda individual

II. Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal

El crédito de vivienda sin garantía hipotecaria no podrá exceder el equivalente de Bs65.000 y 48 meses de plazo.

De acuerdo a la tecnología crediticia utilizada por la EIF el mismo puede ser clasificado como:

2.1.9.7.3. Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado otorgado a una persona independiente.

Es todo crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado concedido a una persona natural no asalariada, con garantía personal.

2.1.9.7.4. Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado otorgado a una persona dependiente.

Es todo crédito de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizado concedido a una persona natural asalariada, con garantía personal. (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero)

2.2. CARTERA DE CRÉDITO

La cartera de crédito es la principal variable dentro de una entidad financiera, es la principal fuente de ingresos que cuenta un banco.

Son rubros que reflejan la variación de los productos financieros que ofrecen las instituciones crediticias, constituyen la mayor participación dentro de los activos totales y el componente generador de mayor rentabilidad para las mismas.

El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: comercial, consumo, inmobiliario, microcrédito, educativo e inversión pública. Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación con base a la culminación de plazos en cartera por vencer, que no devenga intereses y vencida. (Castro Arana, 2021, pág. 25)

2.2.1. Tipos de cartera crediticia

2.2.1.1. Créditos individuales

Créditos que, por su naturaleza, deben ser evaluados sobre la base de características propias de cada deudor utilizando sus metodologías, mismas que deberán capturar la esencia de este tipo de créditos.

2.2.1.2. Créditos masivos

Créditos que, por su naturaleza, pueden ser evaluados en forma grupal utilizando metodologías que agrupen deudores con características relevantes similares desde el punto de vista del riesgo.

(Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero)

2.2.2. Clasificación de la cartera de créditos

Es el activo más importante de las Entidades de Intermediación Financiera, debido a que constituye la principal fuente generadora de ingresos, por lo que las operaciones de crédito deberán sustentarse adecuadamente en análisis objetivos de riesgo y realizarse de acuerdo a estrategias, políticas y procedimientos establecidos por cada Entidad de Intermediación Financiera, debidamente aprobadas por el Directorio u órgano equivalente y ajustarse a lo dispuesto en la Ley de Bancos y Entidades Financieras. (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, 1993)

2.2.2.1. Cartera Vigente

Monto total del crédito que tienen sus amortizaciones de capital y pago de intereses al día, conforme el plan de pagos establecidos en los contratos de crédito. Son créditos que cumplen con el plan de pagos, pactado en la fecha de desembolso. (Mamani Choque, 2018)

2.2.2.2. Cartera Vencida

Son aquellos créditos que no cumplen con el plan de pagos pactados en la fecha establecida donde tienen una mora de 1 a 90 días. Es la porción del total de sus clientes (deudores) que reportan retraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, dicho de otra manera, son los clientes que por alguna razón no pagan. La cartera vencida tiene beneficios fiscales para la entidad que presta el servicio. (Mamani Choque, 2018)

2.2.2.3. Cartera en Ejecución

Son aquellos que no pagaron sus cuentas por más de 90 días y para recuperar los fondos se encuentran con ingresos de causa para el proceso de recuperación, mediante la vía ejecutiva. (Mamani Choque, 2018)

2.2.3. Crecimiento

Algunos autores han planteado definiciones del término "crecimiento"; entre ellos, (Cano, 2005, pág. 24) quienes expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para (Penrose, 1962, pág. 4) el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. En el caso de las empresas, la acumulación de capital físico y humano y el aumento en las dimensiones reflejan cambios que se evidencian después de una mayor aceptación de los productos y/o servicios de la organización en el entorno; pero, como se percibe sobre todo en la primera

definición de "crecimiento", para estos autores, el crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer.

Se entiende por "crecimiento" la expansión que realiza la empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela. Las compañías en crecimiento se expanden en nuevos mercados y segmentos de mercado, nuevas regiones, incluso nuevos países. Para (Charan, 2004, pág. 229), el crecimiento permite que una empresa logre conseguir a los mejores empleados y los conserve, y como es bien sabido, las capacidades, habilidades y competencias del personal se podrían constituir en fuente de ventaja competitiva. (Canals, 2000)

2.2.4. Factores de crecimiento

El crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los factores internos están la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, y entre los factores externos se pueden mencionar algunos relativos al entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores), lo que otros autores llaman "entorno específico", y otros de nivel superior o macroentorno (la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos y el apoyo gubernamental), que forma parte de lo que se conoce como "entorno general". (Blásquez, 2006)

Estos factores tienen diversas formas de medición; entre ellas se pueden citar el valor para los accionistas, las ganancias por acción, los beneficios y las ventas. Sin embargo, uno de los factores determinantes para lograr el crecimiento empresarial es el volumen de ventas; este

factor es variable y depende en gran medida de la percepción, las preferencias, los gustos y los hábitos de compra de los clientes; recordar y relacionar la imagen de la empresa comprometida con la Responsabilidad Social arroja réditos ante el posicionamiento de imagen, la lealtad de los clientes y la identificación con la comunidad en la que opera la organización. (Puerto, 2011–2012)

2.2.5. Los objetivos crecimiento de cartera crediticia vs el crecimiento de la cartera crediticia alcanzada

Cada empresa fija metas a alcanzar dentro de un determinado período de tiempo, los objetivos deben estar sujetos a las posibilidades que tiene cada institución financiera, existen factores internos y externos que influyen en el crecimiento que se ha propuesto. Analizando una comparativa entre lo proyectado y la realidad, en la situación que no se hayan alcanzado los objetivos es un problema para la institución, ya que estos son trazados bajo posibilidades de la empresa, si esta tendencia de no alcanzar las metas dentro de la entidad corresponde a una reformulación de la estructura y gestión del conocimiento dentro de la entidad financiera.

2.3. BANCO PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS S.A.

2.3.1. Misión

Somos un banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

2.3.2. Visión

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

2.3.3. Valores

La labor de Banco FIE se sustenta en los valores que respaldan todas las operaciones de la entidad y nos acompañan desde nuestros orígenes, definiendo a su vez nuestro accionar con los diferentes públicos de interés:

1. Cumplimos con **RESPONSABILIDAD**, los compromisos y las metas que nos trazamos.
Asumimos las consecuencias de lo que decimos y lo que hacemos.
2. Procedemos con **RESPECTO**, brindado a las personas un trato digno, empático, tolerante y considerando, aceptando las diferencias.
3. Nos conducimos con **LEALTAD**, siendo fieles y consecuentes con los compromisos asumidos, con nuestros ideales y principios, considerando la confianza que merecen todas las personas.
4. Actuamos con **JUSTICIA**, siendo ecuánimes, imparciales, objetivos y equitativos en nuestras acciones y decisiones. Damos y pedimos a cada quién lo que le corresponde.

5. Trabajamos con **TRANSPARENCIA**, mostrando nuestro accionar con claridad y oportunidad, sin restringir ni tergiversar información que pueda ser requerida por terceros para la toma de decisiones.
6. Actuamos con **HONESTIDAD**, demostrando honradez y rectitud. Decimos la verdad, siendo congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos.

2.3.4. Cultura corporativa

Banco FIE mantiene su compromiso de trabajar bajo un modelo de cultura organizacional que nace de ideales de equidad e inclusión, con el sustento de los valores esenciales que guían nuestro desempeño y accionar. Reconocemos la importancia de incorporar también en nuestra operativa el desarrollo de valores de gestión y actitudes que coadyuven en la construcción de una cultura de calidad y de transformación digital.

2.3.5. Historia

Banco Fie comenzó a operar en 1985 como una ONG con misión social, dedicada a satisfacer las necesidades financieras de personas que no tenían un acceso adecuado a servicios financieros. En 1998 se convirtió en una entidad regulada y posteriormente, en 2010, recibió su licencia bancaria.

2.3.6. Productos y servicios

Cuadro N° 1.

| AHORRO | CRÉDITO | MICRO SEGUROS | SERVICIOS |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La rendidora • Mega Rendidora • Oportuna - Caja de Ahorro • Cuenta Corriente • PDF+ • Mi Cajita de Ahorro • Depósito a Plazo Fijo • Ahorro Programado • Caja de Ahorro Peso a Peso • Caja de Ahorro Jurídica • Cuenta Libre | <ul style="list-style-type: none"> • Crédito agropecuario • Financiamiento educativo • Crédito Mi Vivienda de Interés Social • Crédito Empresarial • Crédito Pyme • Microcrédito • Crédito Sustentable / Ambiental • Garantías a primer requerimiento • Hipotecario de Vivienda • Crédito FIE Constructor • Crédito FIE Ruedas • Boletas de Garantía | <ul style="list-style-type: none"> • Seguro de vida COVID • Seguro de Protección Accidental • Seguro de Protección Tarjetas de Débito • Desgravamen • Microseguro Vida Familia | <ul style="list-style-type: none"> • FIE Móvil • Cajeros Automáticos • Tarjeta de Débito • Depósitos numerados • Cash Advance • FieNet • Giros • Pago de Planilla de Sueldos • Pago de Servicios • Remesas • Transferencias Interbancarias ACH • Transferencias al Exterior |

Fuente: Banco Fie S.A.

CAPÍTULO 3

MARCO PRÁCTICO

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El nivel de investigación utilizado en la tesis es de carácter EXPLICATIVO y DESCRIPTIVO.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Sampieri, 2014)

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri, 2014)

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

Cuadro N°2. Universo o población de Estudio
(Área de comercialización)

| CATEGORÍAS | N° DE PERSONAS |
|-------------------------|----------------|
| Gerente Regional | 1 |
| Subgerentes Comerciales | 3 |

| | |
|---|------------|
| Sugerente Operativo | 1 |
| Subgerente de control cartera | 1 |
| Jefes Regionales Operativos | 3 |
| Jefes de Agencia | 27 |
| Jefes Administrativos Operativos (JAOS) | 27 |
| Supervisores Comerciales | 6 |
| Analistas de Control de Cartera | 5 |
| Analistas Comerciales | 6 |
| Oficiales de Negocio | 291 |
| Total | 371 |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Cuadro N°3. Determinación de tamaño y diseño de muestra

| DATOS | |
|--|---------|
| N: Tamaño de la población | 371 |
| Z: Nivel de Confianza. Se utilizará el 94% | 1,88143 |
| p: Probabilidad a favor | 0,5 |
| q: Probabilidad en contra | 0,5 |
| e: Error de la muestra | 6% |
| n: Muestra | ? |

Fuente: Elaboración propia

Con un nivel de confianza de 94%

Nivel de significancia 0,06

$$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$$

$$Z_{1-\frac{0,06}{2}}=0,97$$

Interpolación:

| | | | | |
|------|--------|--|----|----|
| 1,88 | 0,9699 | | Y0 | X0 |
| Z | 0,97 | | Y | X |
| 1,89 | 0,9796 | | Y1 | X1 |

$$Y = Y_0 + \left(\frac{Y_1 - Y_0}{X_1 - X_0} \right) (X - X_0) =$$

$$Y = 1,88 + \left(\frac{1,89 - 1,88}{0,9796 - 0,9699} \right) (0,97 - 0,9699) = 1,88143$$

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{1,88143^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 371}{0,06^2(371 - 1) + 1,88143^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 148$$

3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

- **Entrevista:** Tiene como principal objetivo recopilar información a los trabajadores de la institución sobre la percepción del proceso de otorgación de crédito, factores impiden su crecimiento y su propuesta de mejora en el proceso.

- **Cuestionario:** Buscará confirmar el principal problema de la organización según los trabajadores de la entidad.
- **Recopilación documental:** Respalda los resultados obtenidos por la institución en las últimas gestiones.

3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se hará uso de los instrumentos entrevista, encuesta y recopilación documental para poder recabar información dentro de la empresa, con estas herramientas se realizará el análisis respectivo para comprobar si se acepta o rechaza la hipótesis.

La entrevista se realizará de manera física para posteriormente ser analizada y conocer cuál es la percepción de los encuestados.

La encuesta será enviada a más del 50% del total de los funcionarios de la institución y de igual forma que el anterior mencionado, se obtendrán resultados que respaldan los pasados resultados.

La recopilación documental nos ayudará a conocer la situación actual de la organización, con este conocimiento podremos fijar los objetivos que persigue la entidad financiera.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se realizará el análisis y descripción de los resultados encontrados con una síntesis explicativa de cada uno de los resultados.

4.1.1. Resultado Objetivo General. Coadyuvar a Banco Fie regional El Alto a identificar el problema de lograr un mayor crecimiento en los últimos años en la cartera de créditos.

Para conseguir lograr este objetivo se realizó entrevistas, encuestas y revisión documentaria dentro de la entidad financiera.

ENTREVISTA

Lugar: Banco Fie S.A. Regional El Alto

Muestra: 20 funcionarios del banco (10 jefes de agencia y 10 oficiales de crédito)

Tiempo: 1 de noviembre de 2021 y 3 de noviembre de 2021

Pregunta 1: ¿Según su percepción que factores llegan a ralentizar o evitan una mayor dinamización o agilidad en el proceso de la otorgación de créditos en el Banco?

Como principal objetivo de esta pregunta es conocer los principales factores que evitan la velocidad en los procedimientos que incrementan la cartera crediticia.

Cuadro N°4. Pregunta 1

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta 1 | Burocracia, procesos, requisitos, actitud. |
| Respuesta 2 | El sistema que maneja el banco presenta procedimientos demasiado largos, lo cual hace que el desembolso demore más tiempo. |
| Respuesta 3 | <p>Contar con herramientas de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Recursos humanos • Políticos de créditos. |
| Respuesta 4 | La semaforización de colores de las agencias. |
| Respuesta 5 | Nivel de aprobación. |
| Respuesta 6 | Los procesos en APIA y COBIS. Las revisiones de carpetas operativas. |
| Respuesta 7 | Todo crédito es diferente en algunos casos por el tipo de crédito tiende a tardar más de lo debido. Ahora es más delicado otorgar un crédito, esto porque la economía tuvo una recesión. |
| Respuesta 8 | La mala organización o hábitos que tiene el oficial de negocios para la visita y toma de decisiones parte del oficial de negocios. |
| Respuesta 9 | <ul style="list-style-type: none"> • La documentación, respaldos de las actividades económicas. • Sistema interno (tecnológico). • Reprocesos por diversos sistemas. |
| Respuesta 10 | <ul style="list-style-type: none"> • Factores de procesos de sistemas que son netamente internos. • Factores externos que están al control del cliente. • Funcionarios que nos adecuados para el cargo. |
| Respuesta 11 | <ul style="list-style-type: none"> • Los niveles de aprobación. • Las demasiadas visitas oficiales, jefes – subgerentes y análisis. • Los semáforos que limitan el nivel de aprobación. |
| Respuesta 12 | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas (Rural). • La semaforización. |

| | |
|---------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • La fábrica. |
| Respuesta 13 | La disponibilidad de un medio de transporte que sea oportuno. |
| Respuesta 14 | Recopilación de requisitos (respaldo), como el proceso de visitas de las instancias correspondientes. |
| Respuesta 15 | Procesos de evaluación no son acorde a la dinámica evolutiva del cliente. Procedimientos que no coadyuvan a la agilidad de las operaciones. |
| Respuesta 16 | Sistema incompatible con la tecnología crediticia del banco. Controles en distintas etapas. |
| Respuesta 17 | La digitalización por parte del área operativa, sugiero que esta se realice por los mismos oficiales de negocios. |
| Respuesta 18 | <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información • Herramientas de trabajo. (Microsoft Office). • Plataforma, la atención es muy lenta. |
| Respuesta 19 | Sistema. Personas de plataforma (para el desembolso. Horarios de recepción de carpeta). |
| Respuesta 20 | Agilidad del sistema que se vaya a utilizar. Los criterios. Visitas en el momento sin exclusividad o afinidad con el recurso. |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Con las respuestas brindadas por parte de los trabajadores se hizo una estratificación de los principales factores que ralentizan la generación de nueva cartera crediticia.

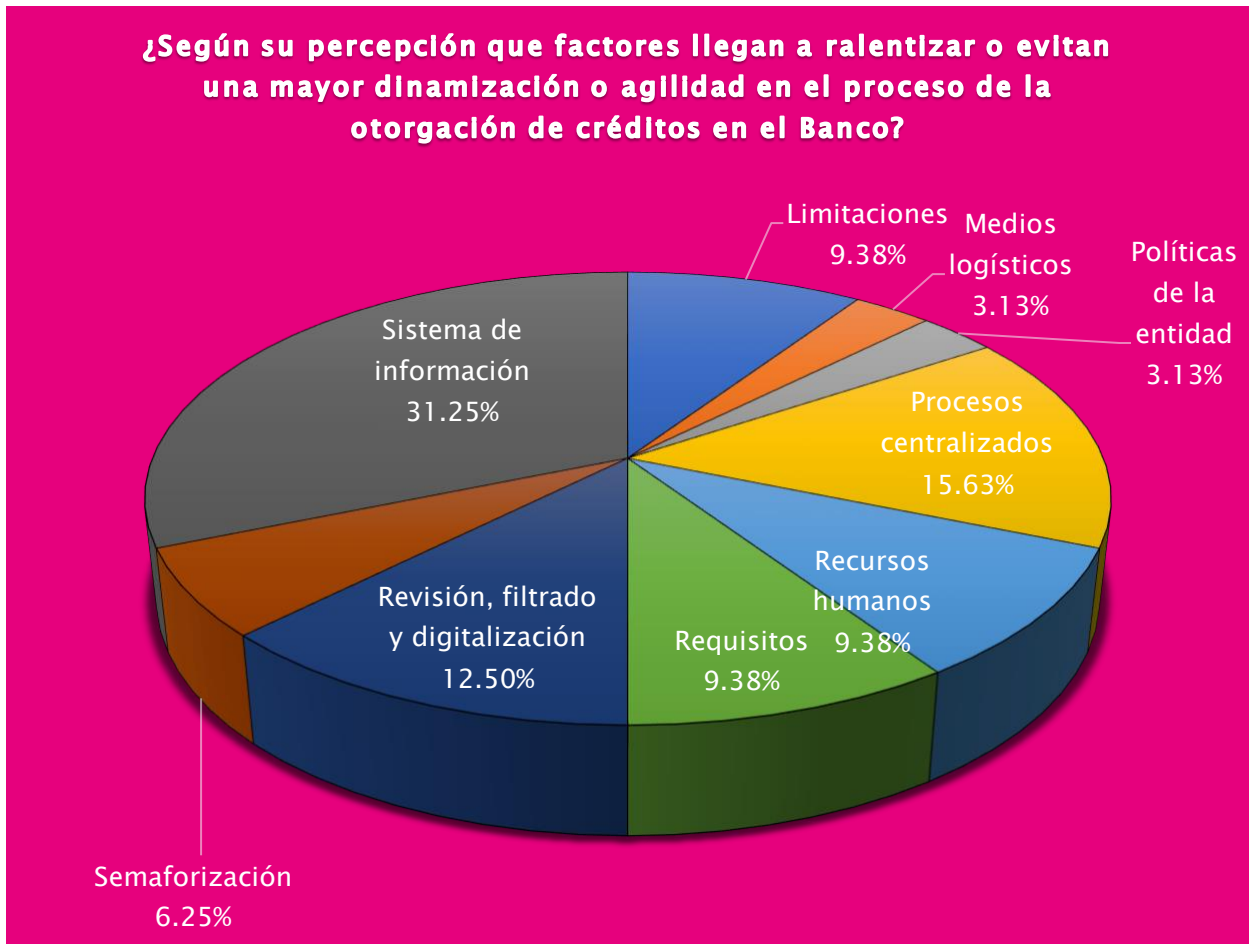
Cuadro N°5. Pregunta 1

| Respuestas | Factores que evitan la velocidad en los procedimientos en cartera |
|--------------|---|
| Limitaciones | 3 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Medios logísticos | 1 |
| Políticas de la entidad | 1 |
| Procesos centralizados | 5 |
| Recursos humanos | 3 |
| Requisitos | 3 |
| Revisión, filtrado y digitalización | 4 |
| Semaforización | 2 |
| Sistema de información | 10 |
| Total general | 32 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 1. Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la pregunta que se realizó a los funcionarios de la entidad denota que el principal factor que evita una mayor dinamización o agilidad en el proceso de otorgación de créditos dentro del Banco con un 31,25% es el sistema de información que tiene la institución financiera (COBIS). Seguido de los procesos centralizados con un 15,63% y finalmente como uno de los tres principales factores tenemos a la revisión, filtrado y digitalización con un 12,50%.

La percepción recibida por parte de los funcionarios muestra una gran disconformidad con el sistema que utiliza la institución, según testimonio presenta procedimientos demasiado largos, es incompatible con la tecnología crediticia del banco como también tiene una interfaz lenta. En relación con los procesos centralizados que tiene el banco los funcionarios señalan que existe bastante burocracia en procesos de aprobación de montos mayores a \$50.000 mismas que deben llegar a oficina nacional del banco. Finalmente existe demasiado control y revisión para otorgar un nuevo crédito al cliente, lo cual pone en una situación de espera a los oficiales de crédito.

Pregunta 2: ¿Considera que el tiempo promedio en la otorgación de un crédito es adecuado, razonable y competitivo respecto a otras Entidades?

Como principal objetivo de esta pregunta es conocer si el tiempo de otorgación de un crédito es el indicado en comparación a otras entidades financieras desde el punto de vista del trabajador del banco.

Cuadro N°6. Pregunta 2

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | No, uno de los factores puede ser los requisitos una actuación efectiva. |
| Respuesta 2 | Si considero que es tiempo es adecuado. |
| Respuesta 3 | Considero que estamos dentro de los parámetros óptimos con relación a otras entidades financieras somos muy competitivos. |
| Respuesta 4 | Sí |
| Respuesta 5 | Con respecto a otras entidades en Banco Fie es menor el tiempo del proceso y desembolso de créditos. |

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta 6 | En créditos con garantías reales un mes a máximo 1.5 meses hasta el desembolso. |
| Respuesta 7 | Considero que el tiempo de otorgar un crédito está en lo aconsejable, pero también en sí debería ser que en algunos casos talvez por falta de documentación u otro factor se tiende a tardar en la otorgación del crédito. |
| Respuesta 8 | Para microcrédito mínimo tiempo son 14 días, desde mi punto de vista es adecuado y competitivo incluso se podría decir que para nuestro banco con la tecnología se puede realizar en menor tiempo. |
| Respuesta 9 | El tiempo establecido es oportuno no obstante la organización dentro las agencias es importante para cumplir los tiempos. |
| Respuesta 10 | Esta en función del tipo de crédito y a los tiempos de exigir los requisitos a los clientes. En cuanto al tiempo con respecto a la competencia es razonable. |
| Respuesta 11 | No, debería ser más corto el proceso de otorgación de un crédito, también las demasiadas visitas al cliente frenan la agilidad en el proceso de otorgación de créditos. |
| Respuesta 12 | Sí es razonable. |
| Respuesta 13 | Sí |
| Respuesta 14 | En comparación de la competencia aún estamos con la agilidad mantenemos como uno de los bancos más ágiles. |
| Respuesta 15 | Adecuado, pero podría ser más ágil con un soporte más adecuado. |
| Respuesta 16 | En créditos micro somos competitivos (menores a 140.000Bs). En Créditos mayores a 140.000Bs es demasiado burocrático nada competitivos. |
| Respuesta 17 | Desde que existe la digitalización se han incrementado tiempos que pueden mejorar si los oficiales de negocios digitalizaran sus carpetas. |
| Respuesta 18 | Sí, es bastante rápido 3 días. |
| Respuesta 19 | Adecuado a los tiempos. |

Respuesta 20

No, ya que esta situación respecto a la velocidad del sistema no ayuda a cumplir el objetivo del día. La dotación de herramientas también es considerada a la tardanza.

Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Con las respuestas brindadas por parte de los trabajadores se hizo una estratificación con las variables “Sí”, “No” y “Podría ser mejor”, en función a que si el tiempo promedio es adecuado, razonable y competitivo respecto a otras entidades financieras.

Cuadro N°7. Pregunta 2

| Respuesta | El tiempo es adecuado |
|----------------------|-----------------------|
| Sí | 11 |
| Podría ser mejor | 5 |
| No | 4 |
| Total general | 20 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°2. Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Los resultados dados por los funcionarios del banco reflejan en un 55,00 % que “Sí” es el adecuado el tiempo promedio de otorgación de un crédito, en un contraste entre “Podría ser mejor” con 25,00% y finalmente “No” con un 20,00%, refleja que los funcionarios se encuentran satisfechos con el tiempo en el que se realiza la operación de un nuevo crédito este se encuentra dentro de los parámetros óptimos que tiene el banco, cabe recalcar que también hay un porcentaje interesante que creen que el tiempo para otorgar un crédito no es el deseado. Ya que los procesos de digitalización de las carpetas de solicitud llegan a tomar demasiado tiempo.

Pregunta 3: ¿El actual SISTEMA que posee el Banco según usted se constituye en un soporte importante en el proceso de la colocación de créditos, o considera que posee limitaciones que afectan en la agilidad, eficiencia de tiempo, calidad de la información etc.?

Como principal objetivo de esta pregunta es conocer la percepción y relación que existe entre el trabajador del banco y el sistema de información que es utilizado para la generación de cartera.

Cuadro N°8. Pregunta 3

| | |
|---------------------|---|
| Respuesta 1 | El sistema es amigable, pero si se tiene lentitud por lo que afecta al avance. Para más eficiencia los oficiales de negocios deben trabajar desde el primer día y no al final. |
| Respuesta 2 | Si considero que presenta limitaciones que afectan en la agilidad y eficiencia de tiempo al ser los procedimientos del sistema demasiado largos. |
| Respuesta 3 | Tiene limitaciones, básicamente la lentitud que tiene el sistema. |
| Respuesta 4 | Es importante sí, pero cuenta con varias deficiencias, es muy burocrático en el tema de apertura de cajas de ahorros y otros procesos que se realizan en el procedimiento de créditos y clientes. |
| Respuesta 5 | El actual sistema en cuanto al cargado de solicitud y resolución me parece que no quita mucho tiempo en el proceso. Sin embargo, ya para el desembolso hay ocasiones que se espera más de medio día en respuesta de APIA. |
| Respuesta 6 | El sistema no ayuda ya que se presentan inconvenientes y/o incidentes. |
| Respuesta 7 | No porque presenta algunas limitaciones lo cual dificulta el proceso crediticio |
| Respuesta 8 | El sistema es un soporte, no solo importante si no vital, ya que sin él no hay créditos pero si debería considerar mejorar algunas limitaciones que existen. |
| Respuesta 9 | El sistema tiene sus limitaciones de carácter tecnológico el cual no brinda un soporte adecuado, afectando al proceso. |
| Respuesta 10 | COBIS, nos propone menor información integral del cliente, aún no ayuda con la eficiencia que esperábamos, limitaciones con los procesos. |

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta 11 | Si está bien, solo que en la fábrica algunas veces demora. También el cobro en momentos de alta demanda no colabora. |
| Respuesta 12 | En agencias rurales debería mejorarse. |
| Respuesta 13 | Si, pero podría ser mejor en términos de tiempo. Considero que podría concentrarse todo el proceso en una ventanilla única. |
| Respuesta 14 | Tiene sus complicaciones que aún no son resueltos, es un tropiezo para la otorgación adecuada oportuna en un 30%. |
| Respuesta 15 | No coadyuva es limitativo, debería ser un sistema integro en los lineamientos del banco. Créditos. Captaciones, Mora, Producciones o Simulaciones. |
| Respuesta 16 | Es un sistema limitado, pero esto también a razón de los requerimientos implementados desde oficina nacional. Se constituye en un sistema simple de almacenamiento de información. |
| Respuesta 17 | Tiene limitaciones por constante incidencias que no da soluciones oportunas y claras. |
| Respuesta 18 | Existe limitaciones. |
| Respuesta 19 | El sistema es bueno. |
| Respuesta 20 | Posee limitaciones, debería ser más amigable y dar opciones de mayor rendimiento. |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

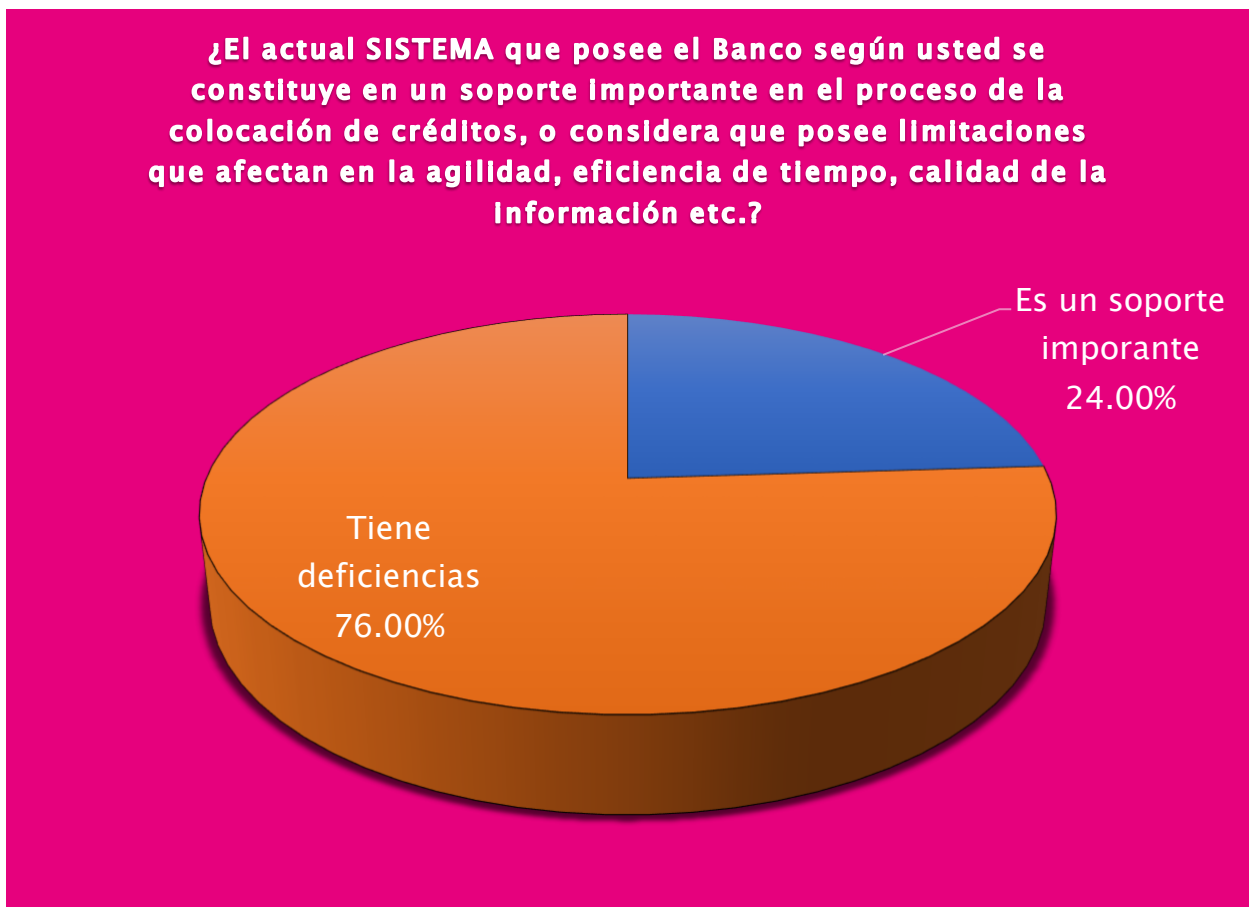
Con las respuestas otorgadas por el personal la apreciación de la relación trabajador - sistema de información se verá reflejada en 2 variables: Es un soporte importante y Tiene deficiencias.

Cuadro N°9. Pregunta 3

| Respuestas | Percepción hacia el sistema |
|--------------------------|-----------------------------|
| Es un soporte importante | 6 |
| Tiene deficiencias | 19 |
| Total general | 25 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°3. Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos determinan que existe un rechazo al actual sistema de información que utiliza el banco (COBIS), constituyéndose en el principal soporte, pero desarrollando complicaciones en su aplicación a los procesos que persigue el banco. No coadyuva a los lineamientos del banco, no logra germinar la eficiencia dentro del banco. Es evidente que es un problema de gran magnitud para el banco, ya que un sistema ineficiente provoca pérdidas importantes para la institución como ser:

- Económicas
- Tiempos
- Calidad de la información
- Imagen institucional

Pregunta 4: ¿Considera que la estructura CENTRALIZADA en los procesos de REVISIÓN Y CONTROL de las operaciones crediticias previos al desembolso se constituyen más en una ventaja o desventaja para una mayor agilidad en la otorgación de créditos?

La presente pregunta busca conocer si la centralización es una ventaja o desventaja dentro de los procesos de revisión y control en las operaciones crediticias.

Cuadro N°10. Pregunta 4

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Tiene ventaja, dependiendo al monto solicitado y valuado los riesgos crediticios, operativos o imagen institucional. |
| Respuesta 2 | En cuanto a la agilidad considero que es una desventaja por el tiempo adicional que significa; sin embargo, en cuanto a revisión y control si es una ventaja pues se evitan mayores errores al detectarlos antes del desembolso. |

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta 3 | Con las revisiones considero ambos, ya que se adoptan criterios de análisis para mitigar riesgos pero al mismo tiempo considero que la agilidad que puedan ofrecer estas áreas tienen que ser muy eficientes. |
| Respuesta 4 | Desventaja ya que las de unidad de control no cuentan la manera de realizarles las preguntas; por lo tanto el cliente se molesta por el tema, según ellos que causan la desconfianza. Si debería haber esos seguimientos cada 6 meses o quizás la manera de cómo realizar las consultas. |
| Respuesta 5 | Depende de montos altos del analista que nos asignan hay otros que son bastante ágiles y otros que lo tienen varios días a su poder. En cuanto a la revisión documental en ocasiones demora mucho en responder. |
| Respuesta 6 | Ventaja. Es un filtro donde se pueden regularizar y/o mejorar la propuesta de créditos. Desventaja. Hay mucho tiempo perdido en la revisión |
| Respuesta 7 | Si es una ayuda para la mejora del crédito y su otorgación esta para disminución de observaciones. |
| Respuesta 8 | Creo que tiene los dos puntos de vista (Ventajas y Desventajas). La ventaja es que tenemos la mentalidad que con esta área tenemos que ser minuciosos al levantar la información. La desventaja es que en muchas ocasiones ingresamos en contradicciones con las observaciones debido a que esta área considera casi la perfección en los estudios y estamos en un mercado informal que los cambios son constantes. |
| Respuesta 9 | Los procesos de estructura centralizada son importantes debido a que es un filtro de control que mitiga el riesgo. Es una ventaja sin embargo debe ser mejor estructurada. |
| Respuesta 10 | Es una gran desventaja las centralizaciones debió ser por regional la revisión y control y así dar agilidad en los procesos de desembolso. |

| | |
|---------------------|--|
| Respuesta 11 | La demasiada centralización es una desventaja ya que frena la agilidad en la que deben otorgar un crédito. |
| Respuesta 12 | Es una desventaja debería centralizarse por regional. |
| Respuesta 13 | Es una ventaja desde el punto de vista de un nivel de aprobación, haciendo especificación a operaciones centrales. Respecto a la revisión de carpetas de crédito en Agencia, considero que debería haber un supervisor por cada 5 oficiales. |
| Respuesta 14 | Ventaja porque sale el crédito con menos observaciones. |
| Respuesta 15 | Es una ventaja siempre y cuando cada instancia de él soporte adecuado en los tiempos para una agilidad. |
| Respuesta 16 | Una desventaja, por ejemplo, APIA es un proceso de cumplimiento de check list " no " Adaptándose a la naturaleza de otorgación de créditos microempresariales. |
| Respuesta 17 | Es una ventaja. |
| Respuesta 18 | Es una ventaja porque evita cometer errores. |
| Respuesta 19 | Ventaja porque agiliza las decisiones antes del desembolso. |
| Respuesta 20 | Es una ventaja por un lado para evitar próximas situaciones, pero estas deberían ser puntuales, para mayor agilidad, pre comité antes de hacer todo y que se dé tiempo a algo que no se aprobará. |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

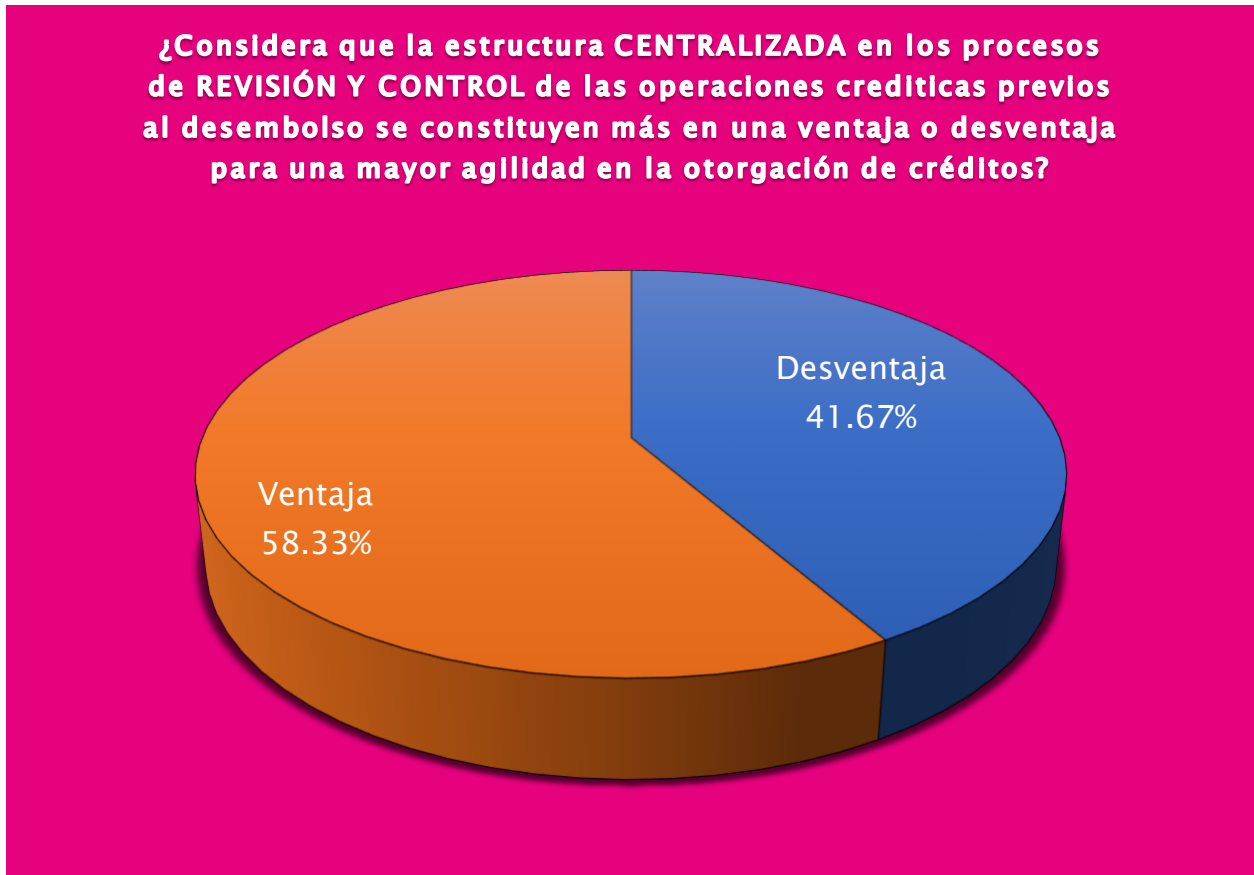
Con la recopilación de información se procederá a manejar dos variables para conocer si la centralización en los procesos de revisión y control son: Una Ventaja o Desventaja.

Cuadro N°11. Pregunta 4

| Respuestas | Centralización en los procesos de revisión y control |
|---------------|--|
| Ventaja | 14 |
| Desventaja | 10 |
| Total general | 24 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°4. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Según la información recopilada podemos observar que la estructura centralizada en los procesos de revisión y control no es una desventaja si no un filtro de seguridad, pese a la demora dentro del proceso, la centralización se constituye como un pilar fundamental para evitar cometer errores.

Pregunta 5: ¿Si usted tuviera la responsabilidad de realizar cambios o mejoras dentro del proceso crediticio, que aspectos mejoraría o implementaría para desplazar a sus principales competidores del mercado financiero y constituirse como LÍDER?

La presente pregunta busca recopilar propuestas por parte de los funcionarios del banco para mejorar el proceso crediticio dentro del banco.

Cuadro N°12. Pregunta 5

| | |
|--------------------|--|
| Respuesta 1 | Más control en cuanto tiempo de solicitudes, de esa forma exigir diariamente controlando la presentación de los mismos. |
| Respuesta 2 | Que se mejore el sistema que se maneja en el banco. |
| Respuesta 3 | Haría cumplir a cabalidad las políticas y normas crediticias siendo que veo que no cumplimos a cabalidad estos puntos. |
| Respuesta 4 | Mejora en el sistema COBIS; que sea un solo proceso; no maltratar al cliente en el momento de apertura caja de ahorro y desembolso donde se tarda más de 45 min. |
| Respuesta 5 | Ir de la mano con los subalternos, apoyar a todo el equipo no solo a uno, esto como líder retroalimentando constantemente tanto como líder y transmitir a los subalternos. |
| Respuesta 6 | 1. Mejorar el sistema COBIS ya que hay mucha pérdida de tiempo y además que los clientes no pueden usar con facilidad el FIENET y que indican que se cuelga mucho. |

| | |
|---------------------|--|
| | <p>2. No solicitar tantos requisitos.</p> <p>3. Agilidad en las revisiones.</p> <p>4. Agilidad en APIA (mucho reproceso)</p> |
| Respuesta 7 | <p>Sería la parte tecnológica ya que en todo este tiempo presenta problemas.</p> |
| Respuesta 8 | <p>Buen trato a los clientes. Reducir tiempos máximos de tramitación de créditos. Reformular la misión y visión del área de control. Análisis profundo de oficiales de negocios para con la transparencia de la información para tomar decisiones.</p> |
| Respuesta 9 | <p>Mejoras en el sistema tecnológico, que brinde reportes en el momento oportuno, accesibilidad a esa información, contar con datos de la competencia cada mes para realizar evaluación constante.</p> |
| Respuesta 10 | <p>Asignarles a los oficiales de negocios trabajos en línea en todo momento y así dar agilidad en los procesos, cosa que la competencia aún no implemento.</p> |
| Respuesta 11 | <p>Dar mayor autonomía a los jefes de agencia en el nivel de aprobación de créditos. Flexibilizar las visitas.</p> |
| Respuesta 12 | <p>La centralización debería tener horario libre.</p> |
| Respuesta 13 | <p>Incrementar o parametrizar la habilitación de supervisor por cada 5 o 6 oficiales de negocios.</p> |
| Respuesta 14 | <p>Menos burocracia en el proceso para otorgación respetar los tiempos de respuesta, tomando en cuenta que existe un compromiso con el cliente.</p> |
| Respuesta 15 | <p>Sistema amigable en la elaboración de la evaluación. Aplicativo más amigable, que los ítems son amigables y coadyuba en la información del cliente.</p> |
| Respuesta 16 | <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de revisión. • Adecuación del sistema. |

| | |
|---------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Unificación de un solo sistema (ejemplo: centrales, resoluciones, estudios y otros puedan generarse en un solo sistema) |
| Respuesta 17 | Lo sugerido en punto uno |
| Respuesta 18 | Las visitas de jefes inmediatos. Mejorar las tasas del banco a los clientes. |
| Respuesta 19 | <ul style="list-style-type: none"> • Atención para aperturas de caja de ahorro. (desembolso). • Tasa de interés. Equipamiento informático. |
| Respuesta 20 | La verdad, todo se debería reestructurar ya que se debe avanzar acorde a la situación actual, y por lo mismo que se pasó, un problema mundial, que nos enseñó el valor todo el tiempo, humanidad. |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Con la información conseguida se hizo una estratificación de las principales propuestas para mejorar el proceso crediticio por parte de los trabajadores.

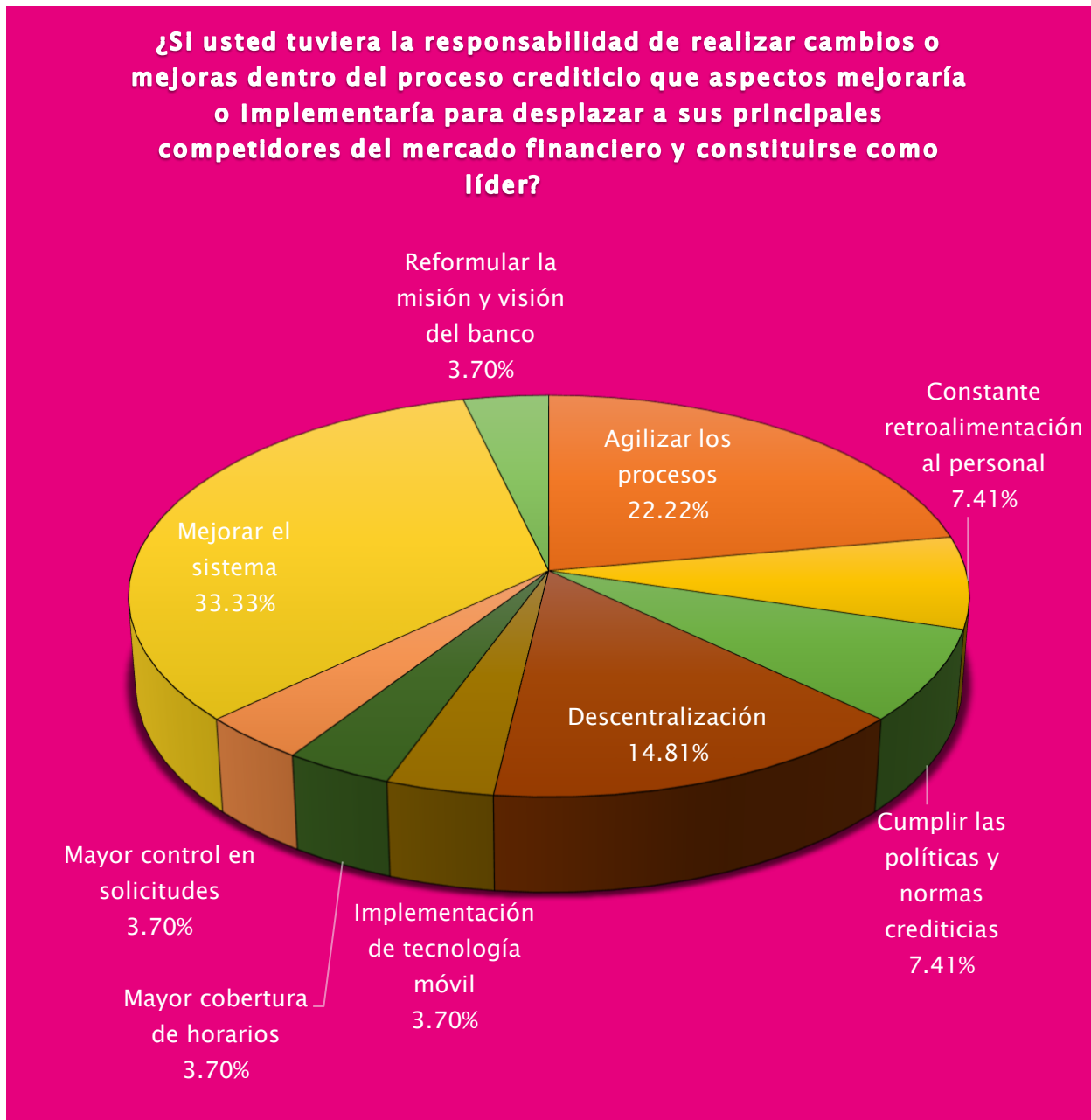
Cuadro N°13. Pregunta 5

| Respuestas | Propuestas de solución |
|--|------------------------|
| Agilizar los procesos | 6 |
| Constante retroalimentación al personal | 2 |
| Cumplir las políticas y normas crediticias | 2 |
| Descentralización | 4 |
| Implementación de tecnología móvil | 1 |
| Mayor cobertura de horarios | 1 |

| | |
|---|-----------|
| Mayor control en solicitudes | 1 |
| Mejorar el sistema | 9 |
| Reformular la misión y visión del banco | 1 |
| Total general | 27 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°5. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Según vemos en el gráfico se tiene como principal propuesta mejorar el sistema que utiliza la institución con un 33,33%, seguido de la propuesta de agilizar los procesos internos de la entidad financiera con un 22,22% y finalmente tenemos la propuesta de descentralización con

un 14,81% para conseguir una mayor fluidez dentro del banco. Lo cual nos lleva a la determinación que el actual sistema de información no cumple con las expectativas de los funcionarios de la entidad.

Pregunta 6: ¿Cómo evaluaría su grado de motivación laboral del 1 al 10 siendo 1 el pésimo grado de motivación y 10 como el máximo grado de motivación laboral, y que es lo que más lo motiva para brindarse al máximo dentro la Entidad?

Esta pregunta tiene como objeto principal ver la relación que existe entre el trabajador y el banco.

Cuadro N°14. Pregunta 6

| | |
|--------------------|---|
| Respuesta 1 | 8 el grado de motivación, siendo que se tiene más carga laboral. Metas trazadas por la familia ya que es mi prioridad. |
| Respuesta 2 | 8, mi motivación para brindar al máximo dentro de la entidad es el apoyo constante que tengo de mis inmediatos superiores. |
| Respuesta 3 | 8, la motivación que tengo es brindar estabilidad a mi familia generando recursos económicos y ser un referente en mi agencia. |
| Respuesta 4 | 4. |
| Respuesta 5 | 4. |
| Respuesta 6 | 8, me gusta mi trabajo, vale decir colaborar con clientes que tienen la actitud, voluntad de engrandecer su negocio. Me encanta Banco Fie es una familia. |
| Respuesta 7 | 7, Primero agradecido al Banco Fie por la oportunidad de seguir trabajando. |
| Respuesta 8 | 8, lo que más me motiva es la libertad que tengo en mi área de trabajo, de expresar mi punto de vista que sea tomado en cuenta. |

| | |
|---------------------|---|
| Respuesta 9 | 9, la institución brinda el soporte necesario a cada trabajador generando un buen clima laboral, el cual motiva a continuar. |
| Respuesta 10 | 10, la estabilidad laboral es lo que me motiva a dar lo máximo de mi persona, los otros factores institucionales son complementarios. |
| Respuesta 11 | 8, ya que siempre está latente el riesgo de una desvinculación especialmente en los antiguos. |
| Respuesta 12 | 8, felicitaciones del inmediato superior. |
| Respuesta 13 | 8, es motivante el acceso que se tiene a los superiores a cargo. |
| Respuesta 14 | 6, lo que más me motivaría es que se reconozca el esfuerzo que se realiza para cumplir las metas y objetivos. |
| Respuesta 15 | 8, estabilidad entre el trabajo y familia. |
| Respuesta 16 | 10, Autosuperación |
| Respuesta 17 | 8, lo que más me motiva es el apoyo y empoderamiento de mis gerentes. |
| Respuesta 18 | 5, de grado de motivación, compromiso con los clientes, permite brindar la motivación al máximo. |
| Respuesta 19 | 6. |
| Respuesta 20 | 4, lastimosamente ya que una institución debería valorar muchos puntos ya que uno se pone la camiseta desde que inicia o empieza su carrera dentro del banco compromiso a crecer junto con el banco. Lo que más motivaría está en varios aspectos. Tanto en las capacitaciones a nivel financiero institución felicitaciones bien merecidas ayudan a ser mejores siempre. |

Fuente: Elaboración propia

(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Con la información brindada por el personal se analizará el grado de satisfacción que tienen los trabajadores dentro de la entidad financiera.

Cuadro N°15. Pregunta 6

| Respuestas | Grado de satisfacción laboral |
|----------------------|-------------------------------|
| 4 | 3 |
| 5 | 1 |
| 6 | 2 |
| 7 | 1 |
| 8 | 9 |
| 9 | 2 |
| 10 | 2 |
| Total general | 20 |

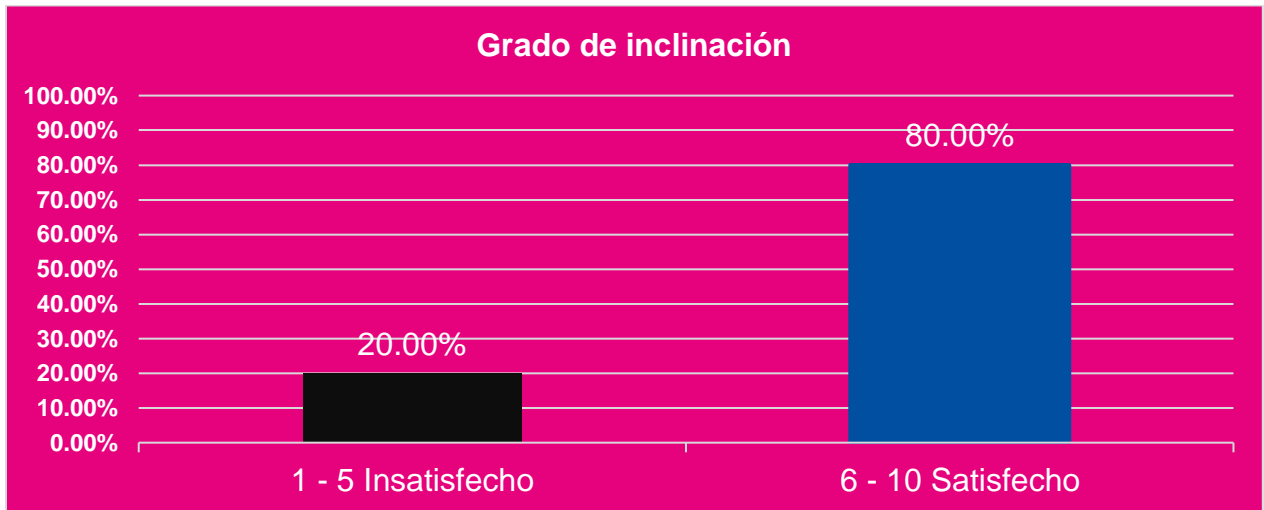
Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°6. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°7. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Los datos del gráfico muestran que un 80% del personal se encuentra motivado dentro de la institución, y solo un 20% no está a gusto dentro de la entidad financiera.

ENCUESTA

Lugar: Banco Fie S.A. Regional El Alto

Muestra: 149 funcionarios del banco

Tiempo: 1 de noviembre de 2021 y 3 de noviembre de 2021

Pregunta 1: ¿Según usted considera que el proceso crediticio establece una línea centralizada en la revisión, autorización, control, validación, proceso APIA, aprobación, etc.?

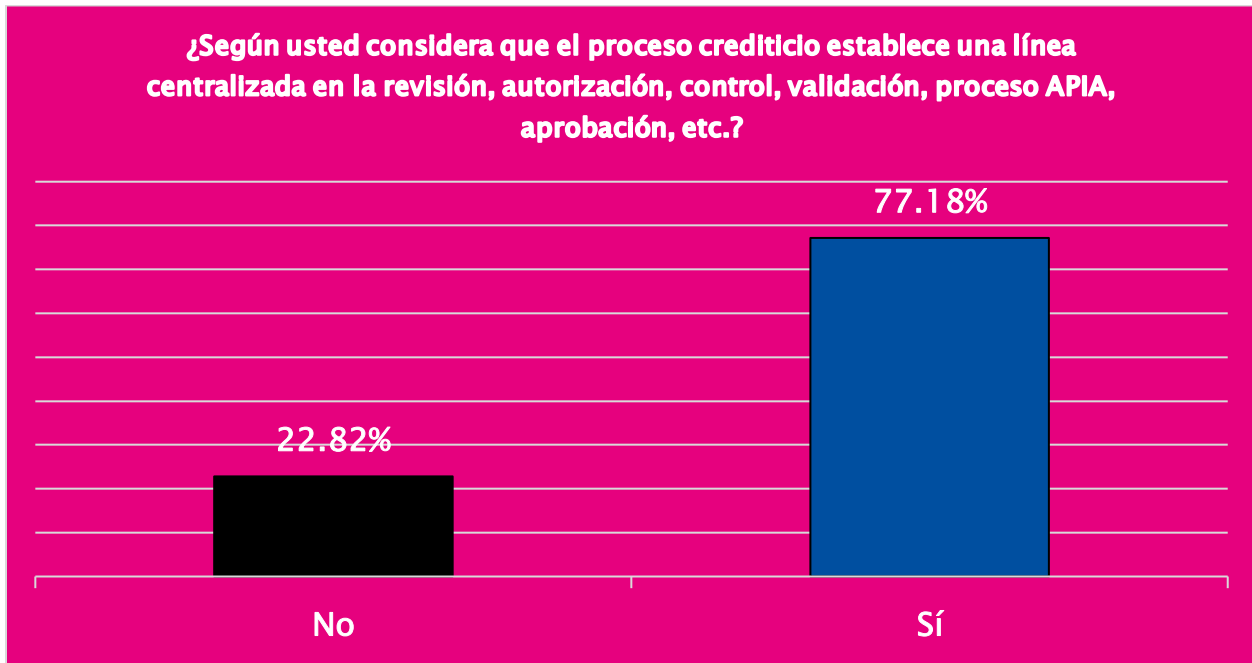
La presente pregunta tiene como objetivo principal conocer si dentro del banco se establece la centralización en el proceso para otorgar un crédito.

Cuadro N°16. Pregunta 1

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No | 34 | 22,82 | 22,82 | 22,82 |
| Sí | 115 | 77,18 | 77,18 | 100,00 |
| Total | 149 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°8. Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

La información recopilada marca que dentro del proceso crediticio se establece una centralización para cada uno de los procesos, según la encuesta realizada en marca en un 77,18% que la entidad financiera si concentra centralización en sus procesos mientras que un 22,82% indica que dentro del proceso para otorgar un crédito no se tiene centralización en los procesos.

En síntesis, la diferencia marcada en los resultados es amplia, lo cual nos lleva a la siguiente conclusión: La empresa maneja cada uno de sus procesos en forma centralizada en el momento de otorgar créditos a la población en general. Según previa investigación la centralización dentro de la institución es un filtro de errores en el instante que se procesa los créditos. La excesiva centralización llega a ralentizar la producción de nueva cartera crediticia.

Pregunta 2: ¿La centralización es de beneficio para el crecimiento de la cartera de créditos?

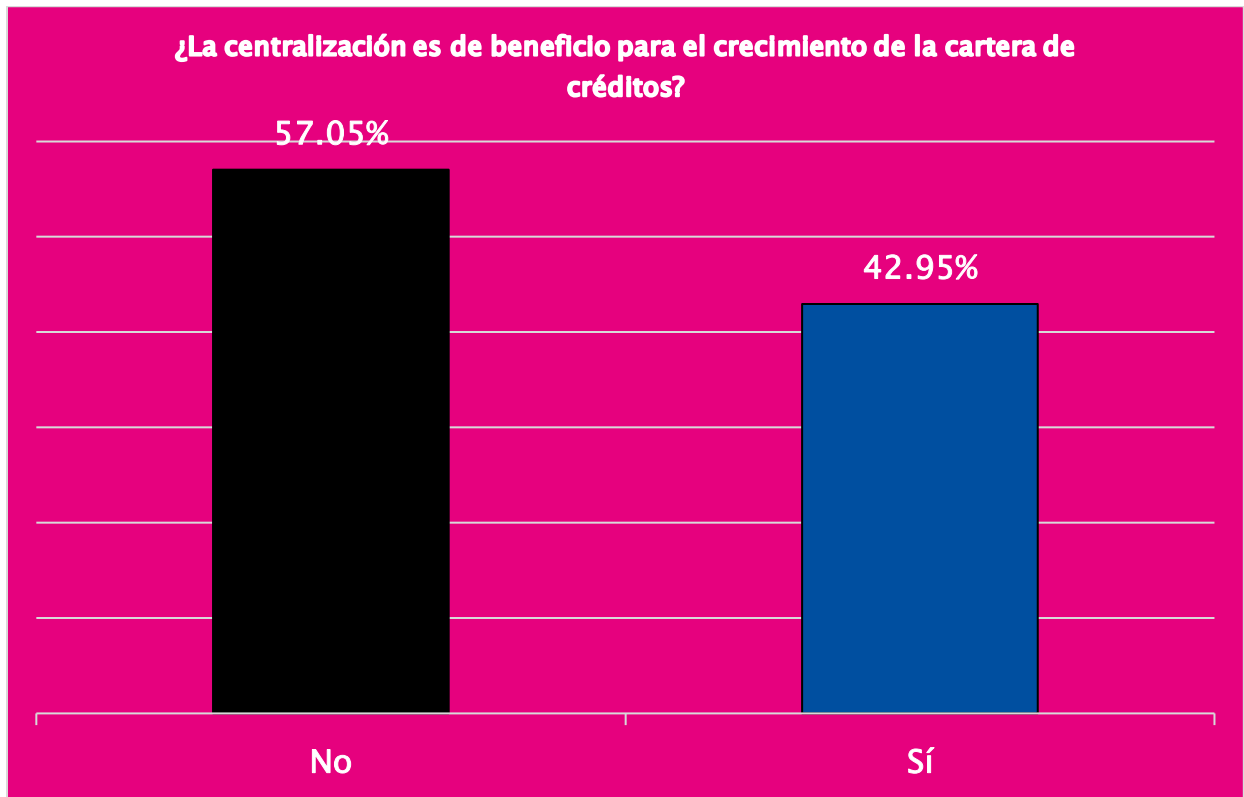
En la siguiente pregunta se cuestionará si el establecimiento de la centralización logra el objetivo de crecer en cartera.

Cuadro N°17. Pregunta 2

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No | 85 | 57,05 | 57,05 | 57,05 |
| Sí | 64 | 42,95 | 42,95 | 100,00 |
| Total | 149 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°9. Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados muestran que hay proporciones similares entre las personas que dicen que la centralización no es de beneficio para el crecimiento de la cartera con un 57,05% y las personas que dicen que la centralización es un beneficio para crecer en cartera enmarcan un 42,95%.

Determinamos que la centralización en la cartera no llega a ser un aporte para el crecimiento debido a la demora excesiva dentro del sistema de información, las pocas plataformas que existen para ejercer mayor dinamización, las revisiones de inmediatos superiores incorporando burocracia en diferentes momentos previos a la aprobación del crédito solicitado.

Por otro lado, quienes creen que la centralización es un aporte para la cartera consideran que ejercer este tipo de proceso da seguridad, solvencia, confianza, mitiga errores en cada uno de los créditos que solicitan los clientes.

Pregunta 3: ¿Los procesos en la revisión y control de nuevos créditos son dinámicos?

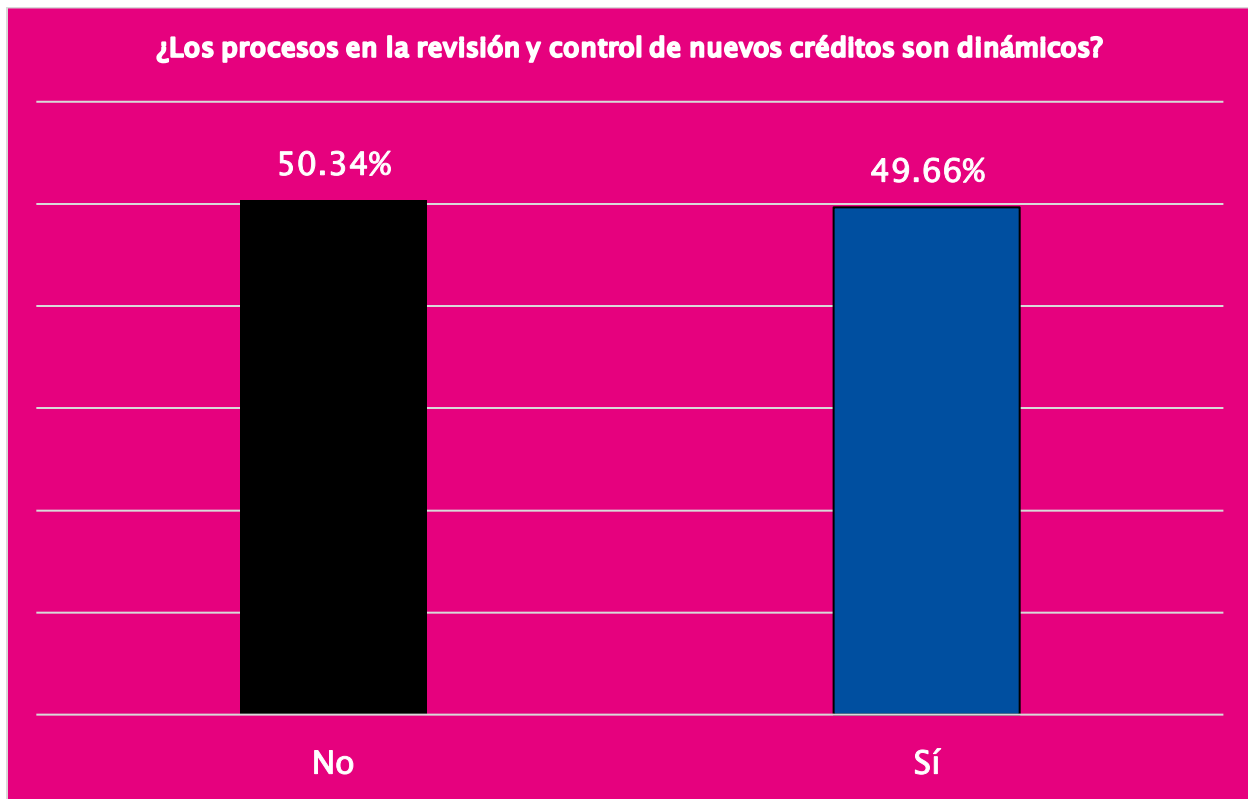
Con la siguiente pregunta se busca hacer hincapié en el momento previo a la aprobación del crédito solicitado.

Cuadro N°18. Pregunta 3

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No | 75 | 50,34 | 50,34 | 50,34 |
| Sí | 74 | 49,66 | 49,66 | 100,00 |
| Total | 149 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°10. Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Los resultados una situación casi idéntica en porcentajes, “No” con un 50,34% y “Sí” con un 49,66%. Según testimonio de los funcionarios en este punto del proceso se tiene toda la predisposición para lograr dinamizar de manera oportuna y eficiente la salida de un crédito pero las políticas del banco enmarcan un procedimiento que se debe cumplir antes de la aprobación de solicitud del cliente.

Pregunta 4: ¿Considera usted que los niveles de aprobación actuales son adecuados y contribuyen a un mayor crecimiento de la cartera crediticia?

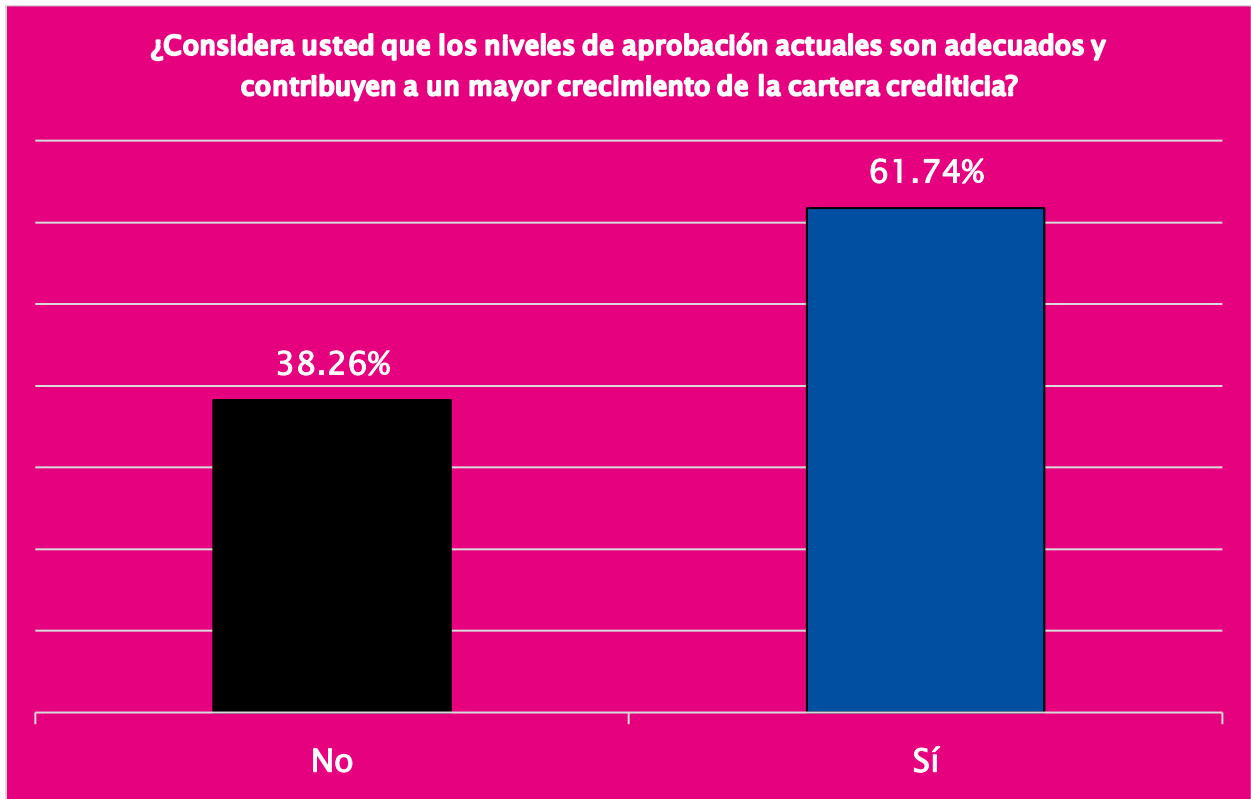
Esta pregunta va dirigida a resolver si el tratamiento de aprobación en diferentes niveles de la organización es el preciso para el crecimiento de cartera.

Cuadro N°19. Pregunta 4

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| No | 57 | 38,26 | 38,26 | 38,26 |
| Sí | 92 | 61,74 | 61,74 | 100,00 |
| Total | 149 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°10. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

El 61,74% indica que los niveles establecidos por la institución son los ideales para el crecimiento de cartera en contra posición un 38,26% dicen que estos no son los adecuados.

Por ende, llegamos a la conclusión que las decisiones y ejecuciones dentro del proceso se encuentran bien construidas lo cual permite otorgar un crédito con mayor fiabilidad, sin embargo, la centralización continúa siendo algo por dirimir.

Pregunta 5: ¿Qué aspectos dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos?

La respectiva pregunta encontrará el principal factor que cohibe a la empresa generar mayor productividad.

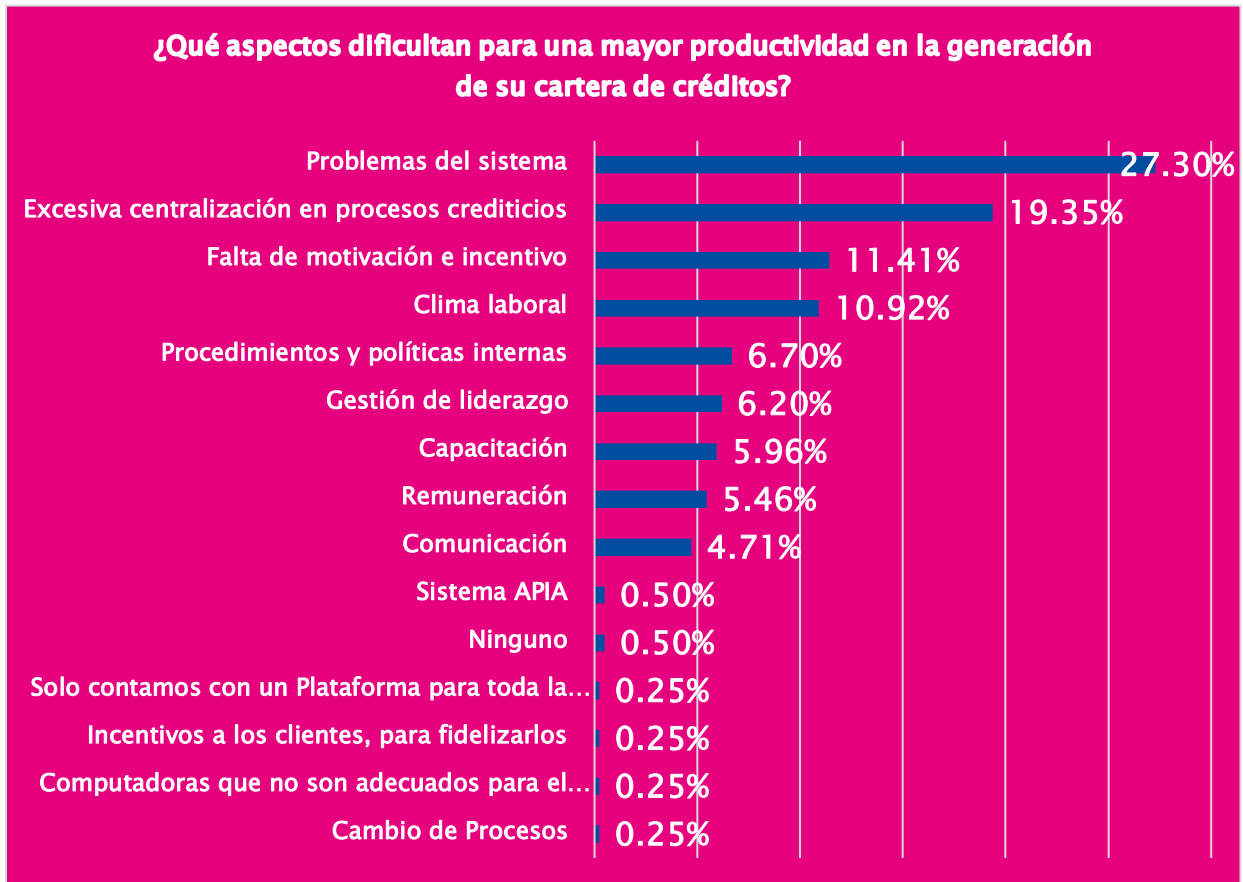
Cuadro N°20. Pregunta 5

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Cambio de Procesos | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,25 |
| Computadoras que no son adecuados para el sistema | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,50 |
| Incentivos a los clientes, para fidelizarlos | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,74 |
| Solo contamos con un Plataforma para toda la agencia | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,99 |
| Ninguno | 2 | 0,50 | 0,50 | 1,49 |
| Sistema APIA | 2 | 0,50 | 0,50 | 1,99 |
| Comunicación | 19 | 4,71 | 4,71 | 6,70 |
| Remuneración | 22 | 5,46 | 5,46 | 12,16 |
| Capacitación | 24 | 5,96 | 5,96 | 18,11 |

| | | | | |
|--|-----|--------|--------|--------|
| Gestión de liderazgo | 25 | 6,20 | 6,20 | 24,32 |
| Procedimientos y políticas internas | 27 | 6,70 | 6,70 | 31,02 |
| Clima laboral | 44 | 10,92 | 10,92 | 41,94 |
| Falta de motivación e incentivo | 46 | 11,41 | 11,41 | 53,35 |
| Excesiva centralización en procesos crediticios | 78 | 19,35 | 19,35 | 72,70 |
| Problemas del sistema | 110 | 27,30 | 27,30 | 100,00 |
| Total | 403 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°11. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos los dos principales factores que reducen la creación de cartera son los problemas del sistema y la excesiva centralización en procesos crediticios con 27,30% y 19,35% respectivamente.

En conclusión llegamos a la determinación que el principal problema de la entidad financiera Banco Fie S.A. son los: PROBLEMAS DEL SISTEMA, si bien la centralización no es la deseada por los funcionarios del banco no es lo que realmente evita el crecimiento en cartera, el sistema actual tiene bastantes deficiencias, no es el adecuado para el tipo de organización del banco, la tardía respuesta que tiene el sistema sumado a la mala interfaz y errores que tiene,

perjudica al área comercial de la entidad en generar mayor productividad y esto tiene sus repercusiones a través del tiempo en utilidades para el banco, lo cual es un quebranto a futuro.

Pregunta 6: ¿Algún tipo de crédito específico representa mayor dificultad para su otorgación?

¿Cuál?

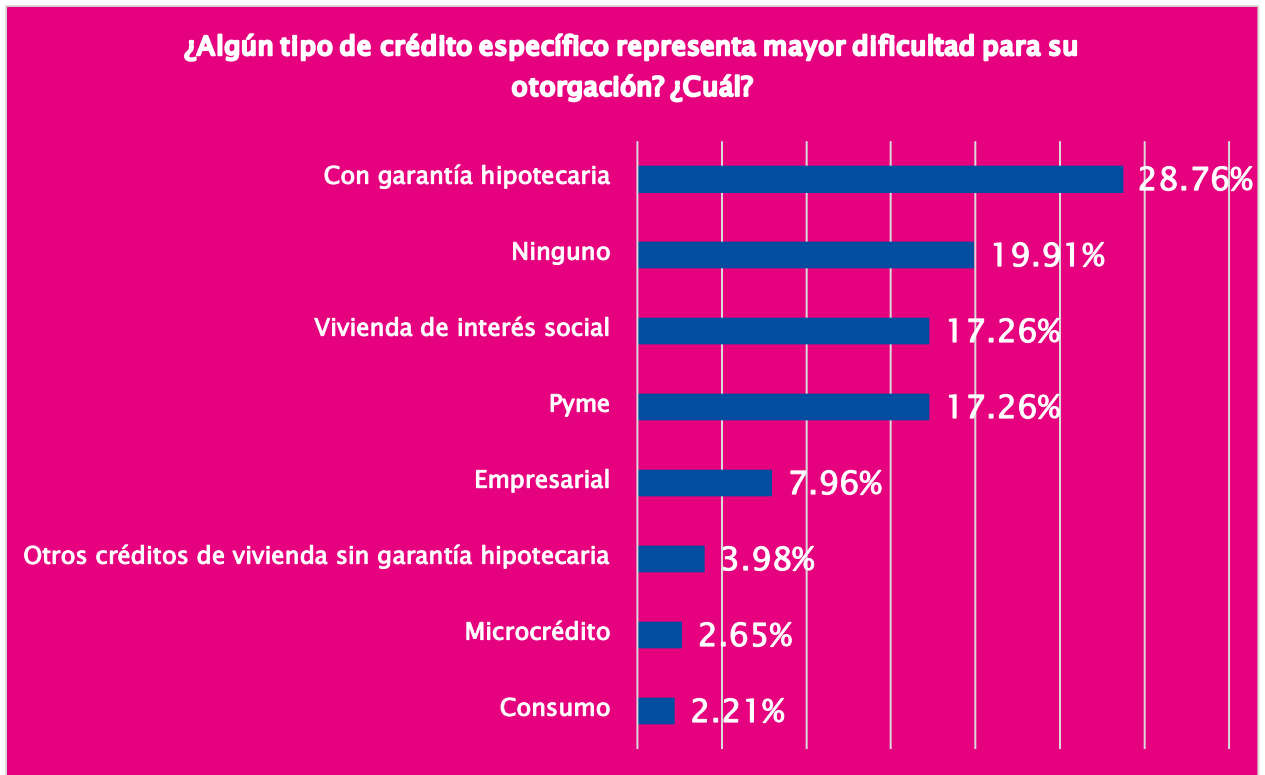
La pregunta indagará si para los trabajadores de la institución les es complicado otorgar con mayor dificultad algún crédito en específico.

Cuadro N°21. Pregunta 6

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Consumo | 5 | 2,21 | 2,21 | 2,21 |
| Microcrédito | 6 | 2,65 | 2,65 | 4,87 |
| Otros créditos de vivienda sin garantía hipotecaria | 9 | 3,98 | 3,98 | 8,85 |
| Empresarial | 18 | 7,96 | 7,96 | 16,81 |
| Pyme | 39 | 17,26 | 17,26 | 34,07 |
| Vivienda de interés social | 39 | 17,26 | 17,26 | 51,33 |
| Ninguno | 45 | 19,91 | 19,91 | 71,24 |
| Con garantía hipotecaria | 65 | 28,76 | 28,76 | 100,00 |
| Total | 226 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N°12. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

La información demuestra que el crédito con mayor dificultad es el crédito “Con garantía hipotecaria”, la disposición de un inmueble para el pedido de un crédito por parte del cliente siempre representa un riesgo ya que personas inescrupulosas buscan un beneficio inapropiado del banco, a través de la mala transmisión de información hacia los oficiales de crédito.

RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

Para un análisis de la situación financiera que atraviesa el banco se recopiló información de las últimas 10 gestiones del banco de las variables económicas y financieras de:

- Cartera Bruta en dólares
- Índice de Mora en Porcentaje
- Número de Operaciones
- Número de Clientes

Cuadro N°22. Base de información (2010 - 2020)

| Año | Cartera Bruta \$us. | Índice de Mora (%) | N° de Operaciones | N° de Clientes |
|------|---------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| 2010 | 93.753.597,78 | 1,01% | 43.244 | 38.841 |
| 2011 | 125.749.341,69 | 1,06% | 52.646 | 47.001 |
| 2012 | 182.232.229,04 | 0,71% | 65.586 | 58.155 |
| 2013 | 236.067.899,52 | 0,79% | 76.831 | 67.155 |
| 2014 | 263.226.693,00 | 1,16% | 75.463 | 66.108 |
| 2015 | 292.163.758,00 | 1,42% | 74.557 | 65.939 |
| 2016 | 301.615.748,37 | 1,90% | 72.601 | 64.760 |
| 2017 | 309.906.047,00 | 1,91% | 65.790 | 60.500 |
| 2018 | 347.958.589,00 | 1,34% | 64.290 | 59.055 |
| 2019 | 366.325.684,00 | 1,52% | 66.378 | 60.740 |
| 2020 | 385.695.058,00 | 1,17% | 77.944 | 61.484 |

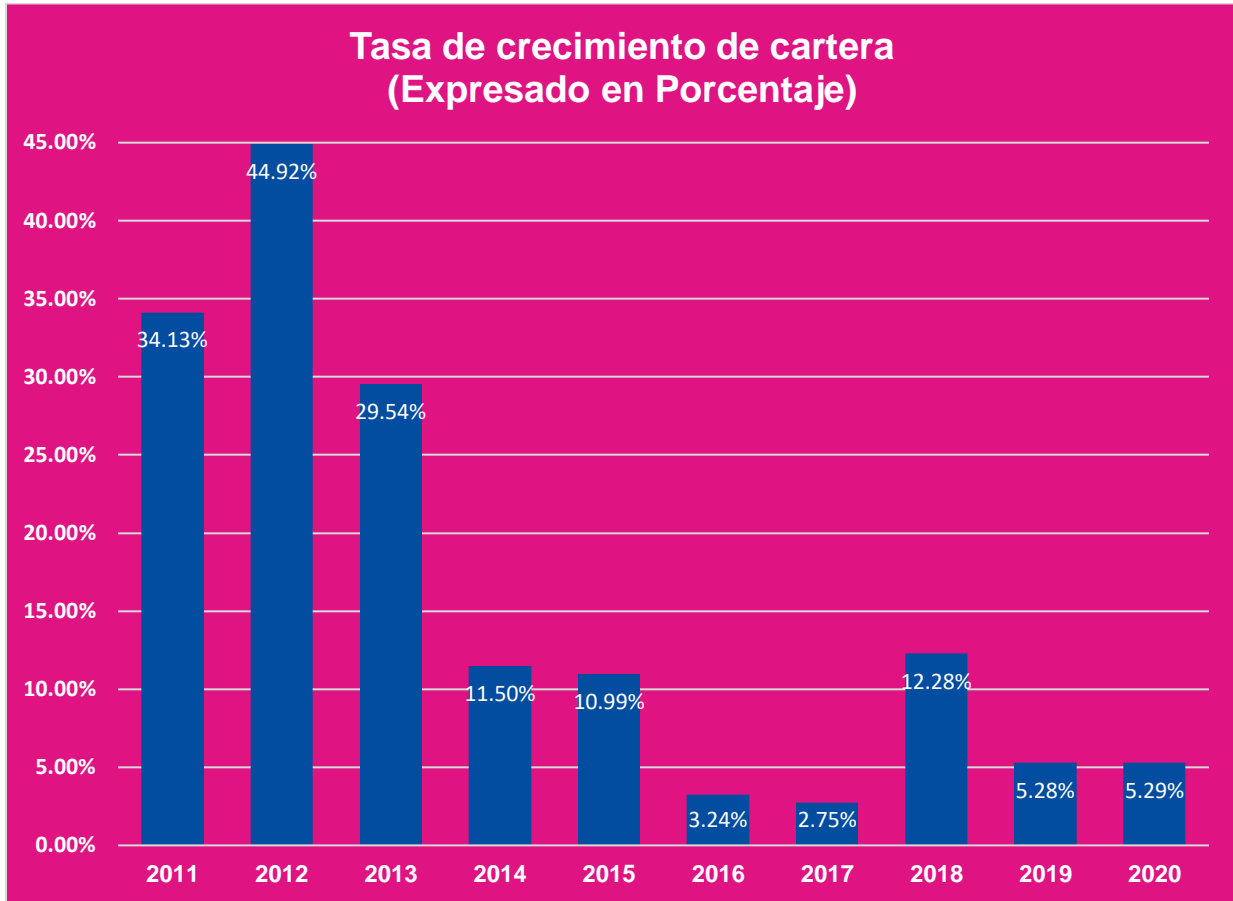
Fuente: Banco Fie S.A. – Regional El Alto

Cuadro N°23. Análisis de la base de información

| | Tasa de crecimiento de cartera | Promedio de cartera por N° de operaciones | Promedio de cartera por N° de clientes | Tasa de crecimiento de mora | Tasa de crecimiento de N° de Clientes | Tasa de crecimiento de operaciones |
|------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| 2011 | 34,13% | 2.389 | 2.675 | 5,50% | 21,01% | 21,74% |
| 2012 | 44,92% | 2.779 | 3.134 | -32,91% | 23,73% | 24,58% |
| 2013 | 29,54% | 3.073 | 3.515 | 11,45% | 15,48% | 17,15% |
| 2014 | 11,50% | 3.488 | 3.982 | 46,09% | -1,56% | -1,78% |
| 2015 | 10,99% | 3.919 | 4.431 | 22,41% | -0,26% | -1,20% |
| 2016 | 3,24% | 4.154 | 4.657 | 33,80% | -1,79% | -2,62% |
| 2017 | 2,75% | 4.711 | 5.122 | 0,53% | -6,58% | -9,38% |
| 2018 | 12,28% | 5.412 | 5.892 | -29,84% | -2,39% | -2,28% |
| 2019 | 5,28% | 5.519 | 6.031 | 13,43% | 2,85% | 3,25% |
| 2020 | 5,29% | 4.948 | 6.273 | -23,03% | 1,22% | 17,42% |

Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Gráfica N°13. Tasa de crecimiento de cartera (Expresado en Porcentaje)

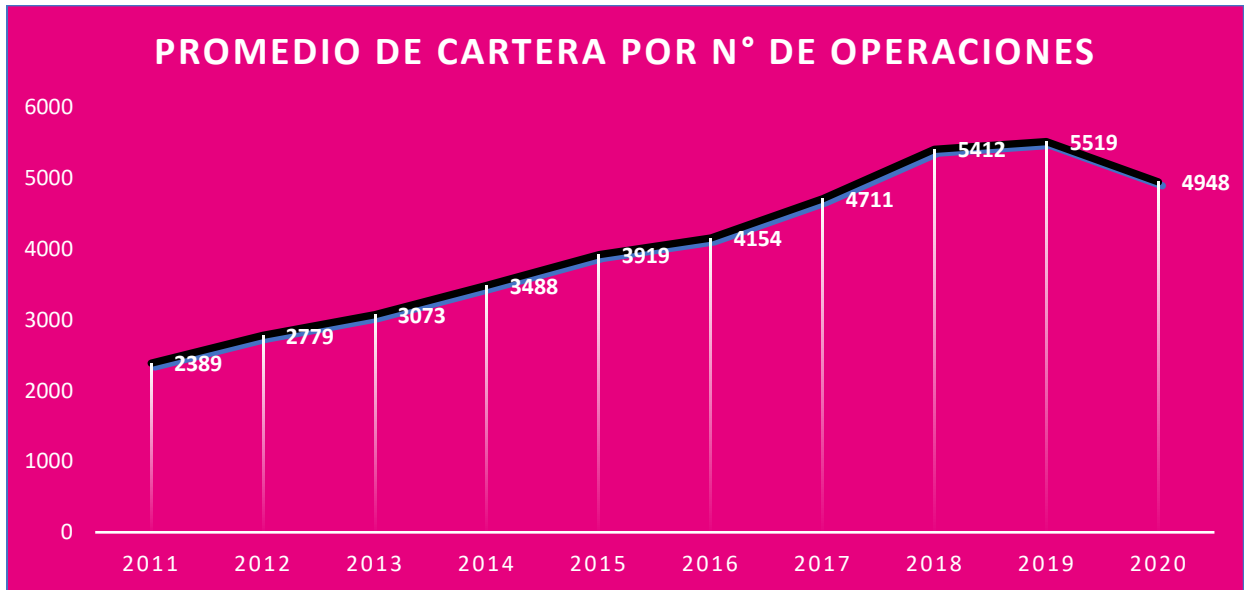


Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

El crecimiento de la Regional de El Alto en cartera muestra bajos niveles de crecimiento de las últimas gestiones a comparación de gestiones anteriores. Si hacemos una comparación de promedio de crecimiento de las últimas 5 gestiones contra las 5 anteriores tenemos que entre las gestiones 2016 - 2020 hubo un crecimiento de cartera promedio de 5,77% mientras en el gestiones 2011 - 2015 nos encontramos que la cartera promedio fue de 26,22%, teniendo una diferencia de 20,45% entre estos dos intervalos de tiempo.

En sistesis podemos deducir que el crecimiento en cartera crediticia en las últimas gestiones no llega a tener tan altos índices de crecimientos como en gestiones anteriores.

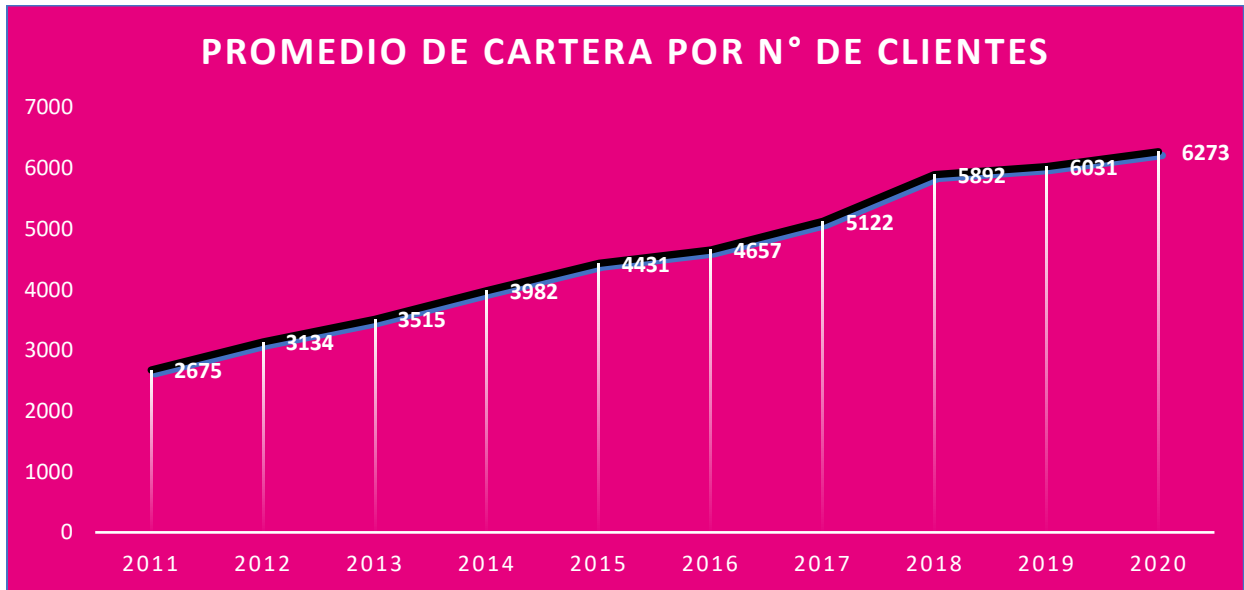
Gráfica N°14. Promedio de cartera por N° de operaciones



Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

El promedio de cartera por número de operaciones fue creciendo de manera paulatina solo en la gestión 2020, se ve evidentemente una disminución, teniendo \$us 4.948 por operaciones.

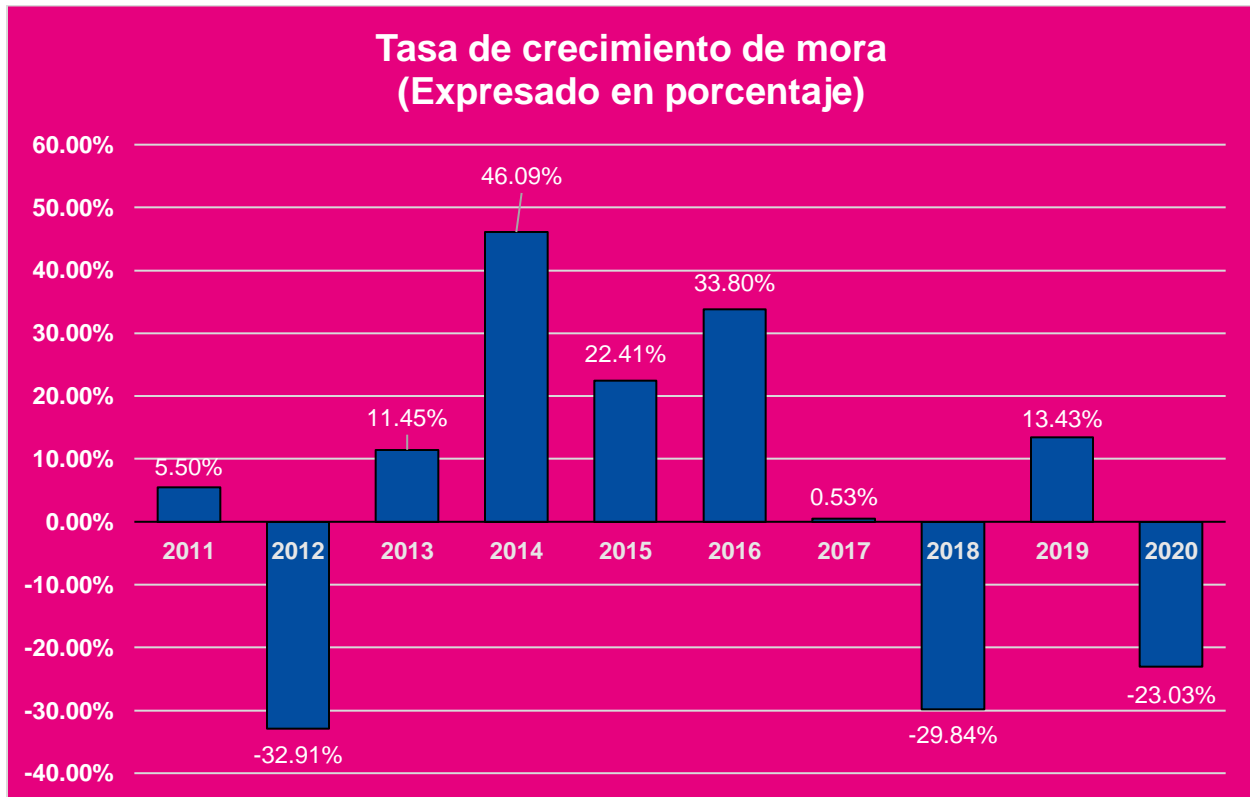
Gráfica N°15. Promedio de cartera por N° de clientes



Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

El promedio de cartera por número de clientes fue creciendo de manera paulatina hasta alcanzar un punto máximo de \$us 6.273 por cliente. Esto demuestra que el banco a través de los años se ha mantenido solvente pese a los problemas coyunturales de salud, políticos entre otros.

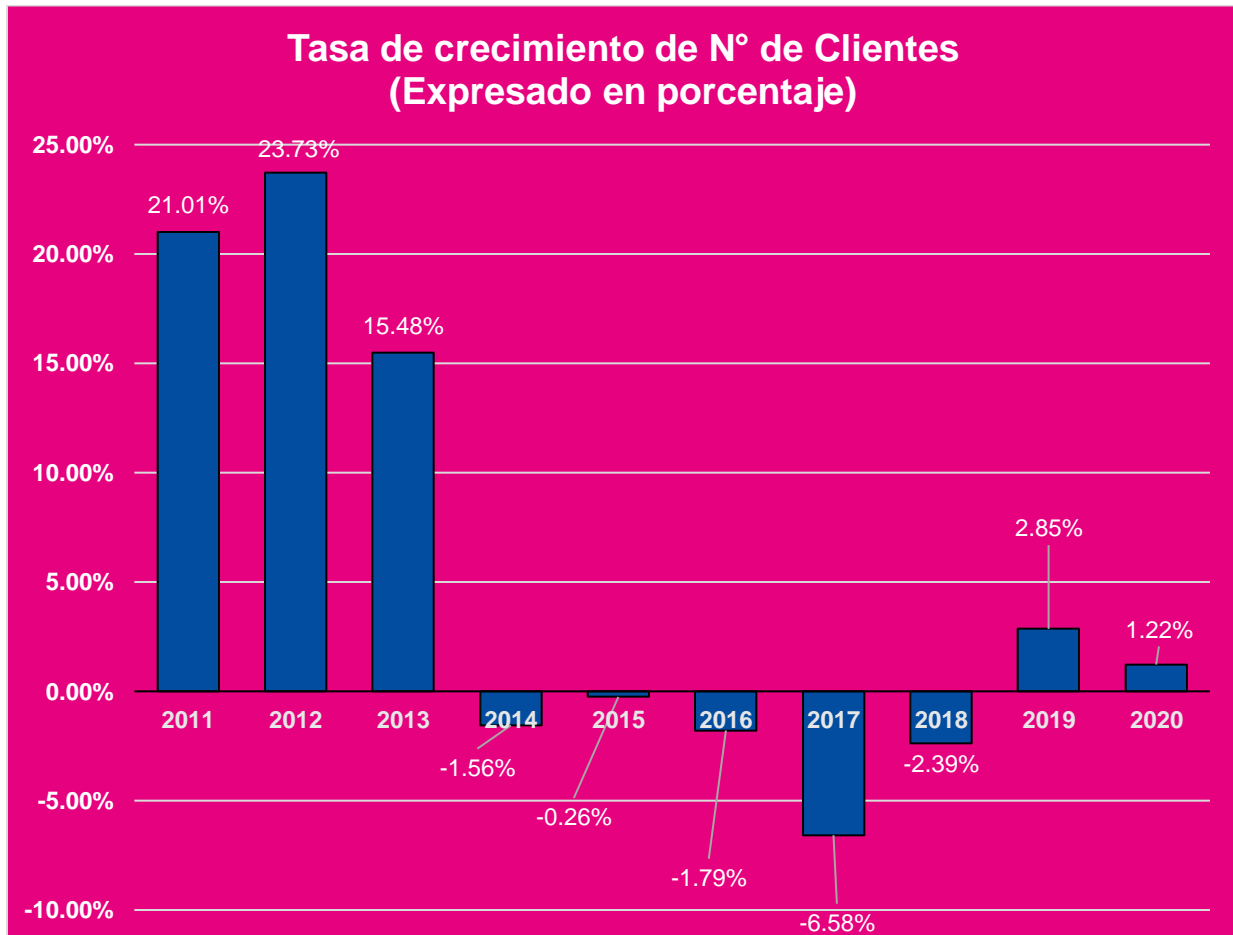
Gráfica N°16. Tasa de crecimiento de mora (Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

La mora muestra un comportamiento cambiante en el tiempo en las últimas gestiones se ve una completa inestabilidad en su movimiento, probablemente este siendo afectado por las medidas políticas implementadas por el gobierno nacional dictando un diferimiento del pago de préstamos a los prestatarios y prestamistas del sistema financiero.

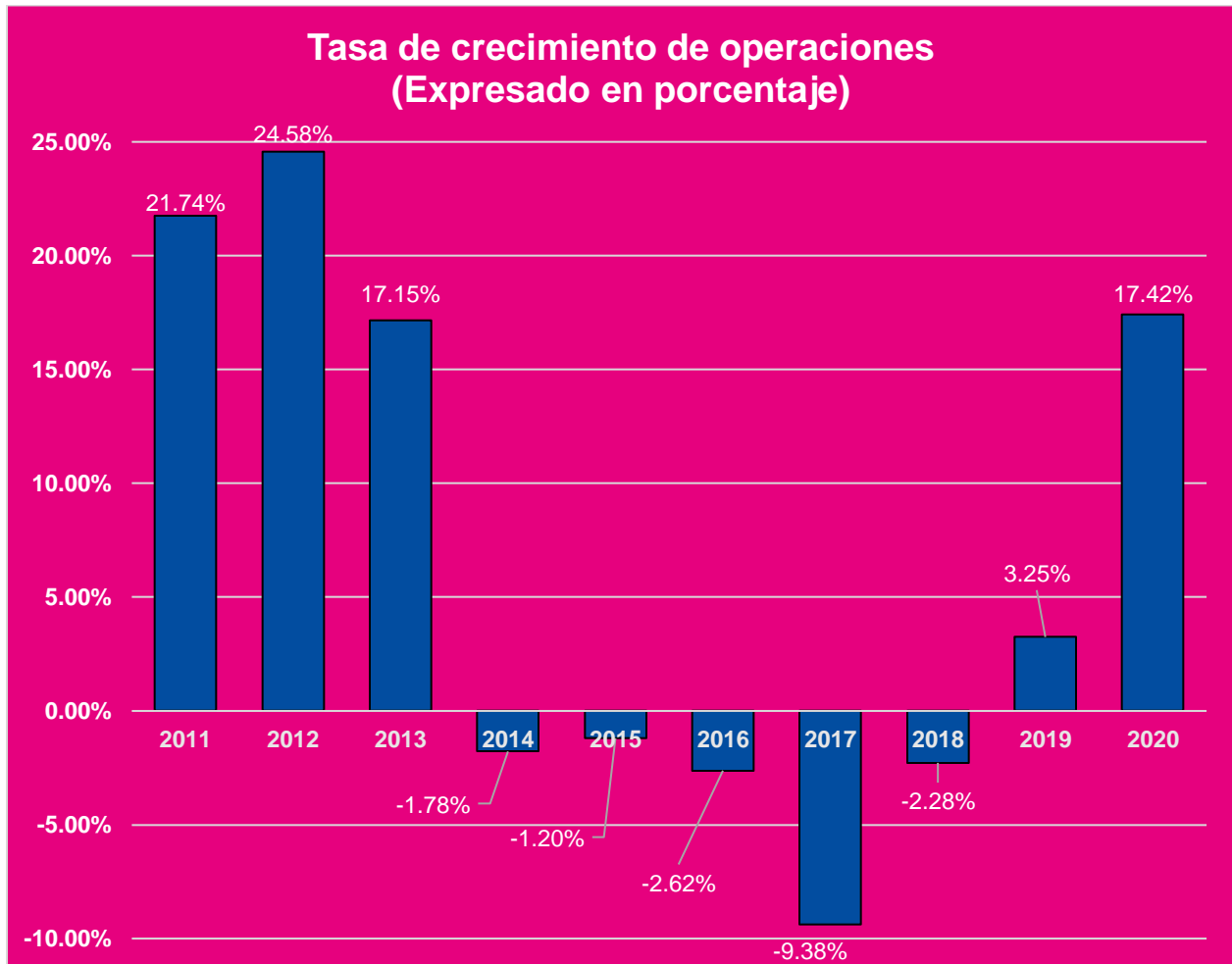
Gráfica N°17. Tasa de crecimiento de N° de Clientes (Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

En cuanto al crecimiento que el banco tiene en relación a sus clientes podemos observar que se tiene crecimientos muy bajos e incluso decrecimientos en las gestiones 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, en las dos últimas gestiones se logró tener nuevamente mayor cantidad de clientes dentro de la empresa.

Gráfica N°18. Tasa de crecimiento de N° de Clientes (Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia
(Datos obtenidos por el Banco Fie)

Así como con el número de clientes el número de operaciones no refleja crecimiento dentro de las gestiones 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y nuevamente en las gestiones 2019 y 2020 se consigue un alza de crecimiento especialmente en la gestión 2020 con un 17,42%.

CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

Según la información recopilada del Banco Fie – Regional El Alto se pudo constatar que la hipótesis: **“La actual centralización en los procesos de otorgación de un crédito es una de las causas por las que el Banco Fie S.A. no logró su objetivo de crecimiento en la cartera de créditos durante las gestiones 2019 – 2020 en la regional El Alto”** es nula, debido a que los encuestados en términos porcentuales indican con un 27,30% que el principal aspecto que dificulta una mayor productividad en la generación de cartera de crédito son los problemas con el sistema, seguido de la excesiva centralización en procesos crediticios con un 19,35%.

En síntesis, concluimos que el sistema actual presenta muchas falencias para lograr una fluidez en los procesos del banco, lo cual lleva a una ralentización que evita la velocidad en otorgar nuevos créditos, provocando índices de bajo crecimiento en los últimos años a comparación de gestiones anteriores. El sistema actual COBIS presenta limitaciones, no es el adecuado para estructura de la institución y no coadyuva a los funcionarios del banco por sus constantes deficiencias.

Si bien la excesiva centralización frena la agilidad para otorgar créditos muchos de los trabajadores consideran que también es de ayuda para evitar cometer errores considerándolo como un filtro que evita observaciones en un futuro.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

La formulación de la propuesta se encontrará basada en el análisis de la base de información que fue recopilada con anterioridad, enfocando la propuesta principalmente a dirimir la problemática fundamental que posee la entidad financiera la cual es el poder aumentar sus indicadores de crecimiento en cartera de crédito, para ello se requiere de un plan estratégico adecuado.

Actualmente el Banco Fie - Regional El Alto presenta una dificultad con su sistema de información (COBIS) el cual tiene bastantes falencias en su funcionamiento dentro de la empresa siendo este el medio de canalización primordial para la producción de nueva cartera. El sistema al ser ineficiente en los procedimientos que realiza provoca un problema magnánimo para los trabajadores del establecimiento financiero.

Otro de los inconvenientes principales es la concentración de información en un solo punto dentro del proceso de revisión de un crédito, la gran demanda de los oficiales de crédito para la solicitud de revisión de un caso crediticio y los pocos operativos para hacer responder cada una de las solicitudes, la fluidez del sistema se ve atascada y ralentizada, la pérdida de tiempo en créditos puede generar no solo ineficiencia en la productividad también la fuga de clientes de la institución a otras entidades financieras.

Y finalmente tenemos la relación de la entidad hacia sus trabajadores que acorde a la información brindada se precisa motivar al trabajador para los objetivos que persigue el banco.

A continuación, se procederá a dar a conocer la propuesta de solución del problema y causa encontrado en esta investigación, se hará uso del programa BSC Designer para inferir resultados a través de indicadores recolectados dentro de la entidad bancaria, teniendo como objetivo principal incrementar el crecimiento en la cartera de créditos del Banco Fie S.A.

5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) – BANCO FIE S.A.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Norton & Kaplan, 1996)

Esta herramienta de gestión empresarial nos dará la posibilidad de diseñar estrategias para llegar a alcanzar los objetivos relacionados entre sí, que serán cuantificables por medio de KPI's. Para una correcta toma de decisiones. Para ello se tomará como guía el libro Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. (Monfort Aguilar & Muñiz González , 2000)

5.2.1. Reformulación de la misión, visión y valores

Misión actual. Somos un Banco que ofrece soluciones financieras integrales de calidad para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

Misión propuesta. Somos un Banco que ofrece soluciones eficientes e integrales para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y aportamos a la construcción de una sociedad sostenible, inclusiva y equitativa.

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

Visión propuesta. Ser el banco preferido por la clientela, reconocido por la sociedad y a nivel internacional por su modelo de negocio ético, de calidad, de constante innovación tecnológica y responsabilidad social, priorizando la inclusión financiera.

Valores reformulado

- Honestidad.
- Respeto.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Transparencia.
- Justicia.
- Beneficencia. (Añadido)

5.2.2. Matriz FODA y elección de estrategias

| | | |
|--|--|---|
| <p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p> | <p>Fortalezas</p> <p>F1 Buen análisis técnico económico por parte de los funcionarios del banco.</p> <p>F2 Veracidad y respaldos bien ejecutados.</p> <p>F3 Validación de información recopilada.</p> | <p>Debilidades</p> <p>D1 Proceso de revisión y control deficiente para la aprobación de un crédito.</p> <p>D2 Personal limitado para realizar las operaciones del banco.</p> |
| | <p>Oportunidades</p> <p>O1 La competencia no se encuentra en mejor situación que la empresa.</p> <p>O2 Oportunidades dentro del mercado.</p> | <p>Estrategia de servicio de calidad a nuestros clientes con el objetivo de incrementar cartera.</p> |
| <p>Amenazas</p> <p>A1 Los bancos líderes tienen mayor dinamización para generar cartera.</p> <p>A1 Sistemas bancarios mas actualizados.</p> | <p>Estrategia de desarrollar estrategias de acuerdo al mercado, ofrecer al cliente una atención rápida con el manejo de tecnologías de información.</p> | <p>Estrategia de aumentar la confianza del cliente hacia el banco para consolidar cartera a través del ajuste en los procesos del banco.</p> |

5.2.3. Estrategia central: Reorientación

“Alcanzar el mejor nivel como organización pionera y vanguardista en nuestro rubro”.

5.2.4. Objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera

- Incrementar el crecimiento de la cartera de créditos.

Perspectiva Cliente/Sociedad

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados.

Perspectiva Procesos Internos

- Mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes.
- Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco.
- Tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa.

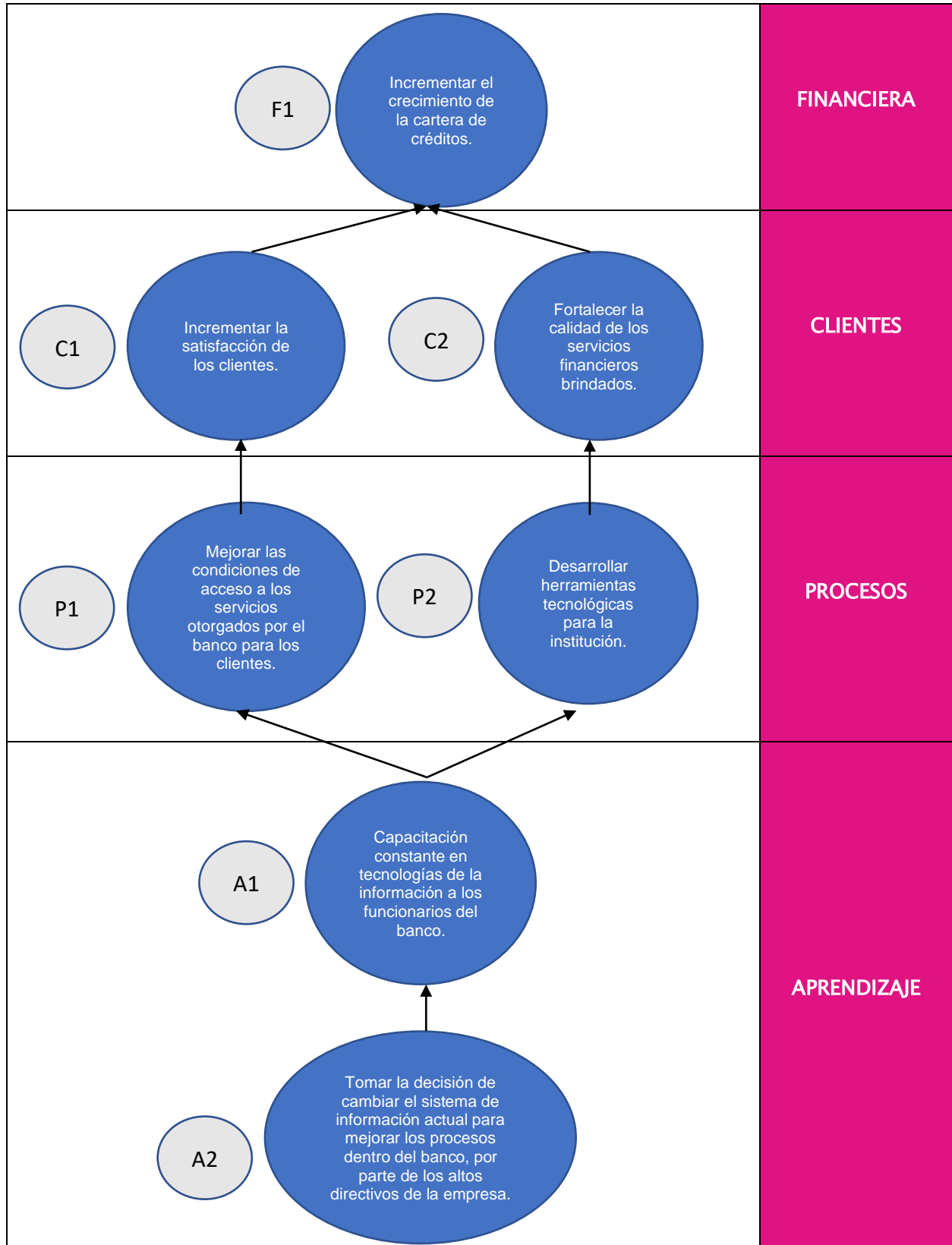
5.2.5. Cuadro de indicadores en función de sus objetivos

| Objetivos | Perspectiva | Indicador | Meta | Meta Real | Desviación |
|--|-------------|--|--------|-----------|------------|
| Incrementar el crecimiento de la cartera de créditos. | F1 | % de crecimiento en cartera | 30,00% | 5,77% | -24,23% |
| Incrementar la satisfacción de los clientes. | C1 | % de adecuado tiempo promedio en otorgación de un crédito a los clientes | 80,00% | 55,00% | -25,00% |
| Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados. | C2 | % de eficiencia en la revisión y control de créditos | 80,00% | 49,66% | -30,34% |
| Mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes. | P1 | % de los niveles de aprobación actuales | 90,00% | 61.74% | -28,26% |
| Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución. | P2 | % de contribución de las herramientas tecnológicas | 80,00% | 24,00% | -56,00% |
| Capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco. | A1 | Puntuación a la motivación laboral | 9 | 7,3 | -1,7 |
| Tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa. | A2 | % de molestia hacia el actual sistema de información | 5% | 33,33% | 28,33% |

5.2.6. Cuadro de objetivos e iniciativas

| Objetivos | Iniciativas |
|--|---|
| Incrementar el crecimiento de la cartera de créditos. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un nuevo core bancario para mayor tener mayor dinamización. • Reducción de tiempos de procesos. |
| Incrementar la satisfacción de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de mejora en el proceso de otorgación de créditos. |
| Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente la calidad del servicio al cliente. (atención, orientación, disponibilidad y befeciencia). |
| Mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las herramientas tecnológicas para que ayuden a mejorar el acceso a los servicios bancarios (aplicaciones web, app móviles, televisita) |
| Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución. | <ul style="list-style-type: none"> • Estimular y promover la innovación. • Mejorar las comunicaciones y colaboración dentro de la empresa. |
| Capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la formación del personal a través de cursos. • Promover la educación externa para el personal. |
| Tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar alternativas al actual sistema de información. • Realizar una análisis de costo beneficio. |

5.2.7. Mapa estratégico con las conexiones causa efecto



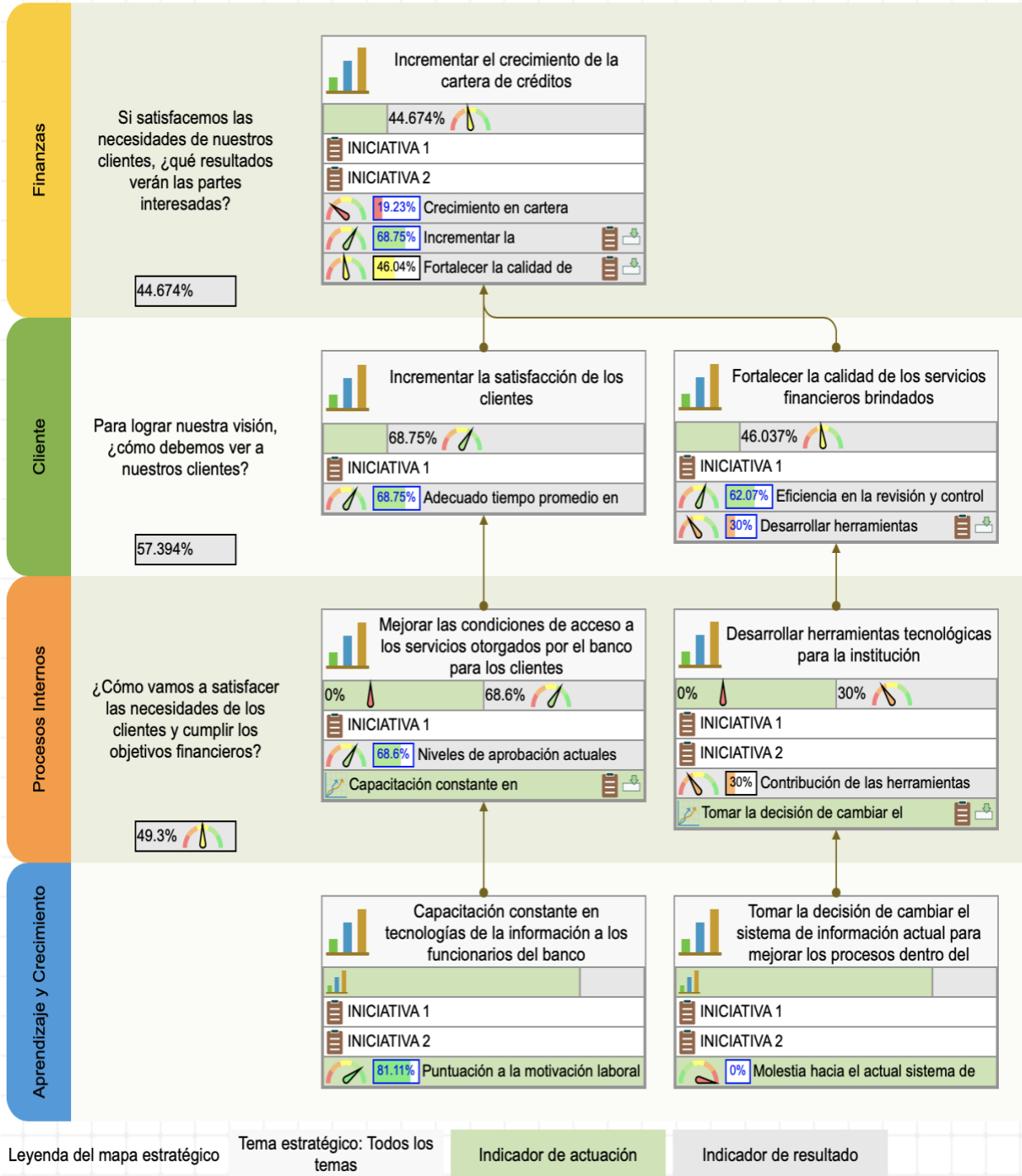
5.2.8. Cuadro de relación entre objetivos

| Objetivos | Perspectiva | Indicador | Relación entre objetivos | Explicación |
|---|-------------|--|--------------------------|--|
| Incrementar el crecimiento de la cartera de créditos. | F1 | % de crecimiento en cartera | C1 y C2 | Conseguir Incrementar la satisfacción de los clientes y fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados logrará incrementar el crecimiento de la cartera de créditos. |
| Incrementar la satisfacción de los clientes. | C1 | % de adecuado tiempo promedio en otorgación de un crédito a los clientes | P1 | Lograr mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes permite incrementar la satisfacción de los clientes. |
| Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados. | C2 | % de eficiencia en la revisión y control de créditos | P2 | El desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para la institución permitirá fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados. |
| Mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes. | P1 | % de los niveles de aprobación actuales | A1 | La capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco conseguirá mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes. |
| Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución. | P2 | % de contribución de las herramientas tecnológicas | A1 | La capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco permitirá poder tener un mejor desarrollo en herramientas tecnológicas dentro de la institución. |

| | | | | |
|--|----|---|----|--|
| Capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco. | A1 | Puntuación a la motivación personal | A2 | El tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa tiene como meta siguiente capacitar constantemente en tecnologías de la información a los funcionarios del banco. |
| Tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa. | A2 | Nº de molestia hacia el actual sistema de información | | |

5.2.9. Resultados

Somos un Banco que ofrece soluciones eficientes e integrales para nuestra clientela, preferentemente al sector de la micro y pequeña empresa. Basamos nuestro accionar en la ética, generamos valor para nuestros grupos de interés y



Ejecutando el cuadro de mando integral al Banco Fie, en base a cada una de las propuestas realizadas podemos observar que los principales pilares para conseguir el aumento en el crecimiento en cartera son:

- Realizar el cambio del sistema de información actual, el cual buscaría minimizar linealmente al 0% la molestia de los funcionarios hacia el sistema COBIS.
- La capacitación y motivación al 80,11% es uno de los principales factores que ayudarían a la entidad a alcanzar sus objetivos.
- Una adecuada condición al acceso de servicios otorgados a los clientes al 68,66% con niveles de aprobación eficientes.
- Incrementar la satisfacción de los clientes con una optimización del 68,75% de tiempo en proporcionarles un crédito.
- El fortalecer la calidad de los servicios del banco al 46,04%, ofreciendo una revisión y control adecuado.

Cumpliendo con los factores mencionados se conseguiría incrementar el crecimiento en la cartera en 19,23%.

Sistema de información

Se propone hacer el cambio del actual sistema que maneja el banco y remplazarlo con un sistema que logre acoplarse a los procedimientos que sigue la entidad. Teniendo en cuenta que COBIS es adquirido en la gestión 2017 como importante inversión de la institución el pronto cambio de este es necesario por el perjuicio que provoca dentro del banco, esta decisión debe ser hecha en un momento adecuado y oportuno de acuerdo a la situación que posea la institución financiera. La tardía respuesta a este problema puede llevar a la empresa a verse superada por

sus principales competidores dentro del mercado financiero, actualmente la tecnología crece a pasos agigantados, la modernización de los sistemas de diversas empresas a nivel mundial es constante, por ello la institución bancaria debe mantenerse a la vanguardia de la situación actual en la que vivimos. Se sugiere cambiar el actual core bancario COBIS por los servicios que ofrece FISA GROUP – FISASYSTEM.

En el siguiente recuadro se mostrarán los casos de éxito de la empresa recomendada:

| EMPRESA | DESCRIPCIÓN | RESULTADOS |
|--------------------------|---|---|
| Crédito Maestro (México) | Crédito Maestro es una empresa intermediaria Mexicana que otorga créditos a servidores públicos sindicalizados, ha atendido más de 360,000 créditos a través de 66 sucursales en 21 estados de la República Mexicana. La empresa procesa más de 500 aplicaciones por día y maneja a mas de 600 ejecutivos de venta internos y externos. | Se creo una plataforma de ventas unificada y personalizada para la fuerza de ventas móvil (usando tablets, ordenadores portátiles y teléfonos móviles). La plataforma de ventas incluye formularios de solicitud, informes de ventas, consultas, y mapas de segmentación de ventas, entre muchos otros. |
| | | El procesamiento de créditos se redujo a 4 horas. |
| | | La negación de solicitudes se redujo por 40%. |
| Credicorp (Panamá) | Credicorp Bank es un banco Panameño con aproximadamente USD 1.5 mil millones en activos y 50 sucursales. | Se desarrollaron flujos de negocio para los procesos de crédito. |
| | | Se instaló para definir campañas, productos y políticas crediticias. |
| | | Generación de una aplicación móvil (Tablet) para la fuerza de ventas, que permita incrementar la |

| | | |
|------------|--|--|
| | | colocación de los productos financieros en sitios para ferias automotrices o vivienda. |
| Banco BDI | Banco BDI es un banco en la República Dominicana con aproximadamente 246 millones de dólares en activos a junio del 2014 y más de 26.000 clientes. | Reducir el tiempo de entrega de tarjetas de crédito. |
| | | Aumentar las ventas de tarjetas de crédito mediante una gestión eficiente de campañas. |
| | | Eliminar el procesamiento basado en papel y formularios físicos. |
| | | Construir flujos para el procesamiento de tarjetas, créditos de consumo y préstamos hipotecarios para la vivienda. |
| | | El tiempo de procesamiento de préstamos se redujo en un 35%. |
| Salcobrand | Matikard es la emisora de Tarjeta de Crédito Salcobrand. Salcobrand es una de las cadenas farmacéuticas más grandes de Chile. | Reducción sustancial de costos de administración e incremento en productividad a través de un adecuado control de riesgos, automatización operativa y mejoras en el control de procesos. |
| | | Eficiente autorización de compras con tarjeta de crédito. El componente Switch Transaccional autoriza bajo el estándar de tiempo de respuesta (3 segundos) su cartera de 1.9 millones de tarjetas. |
| | | Mejoras en el servicio al cliente e incremento de retención de clientes a través de tiempos de respuesta eficientes e información en línea actualizada y en tiempo real. |

(FISA GROUP, s.f.)

Políticas

Se sugiere el cambio de la política de tiempo máximo a tramitación de créditos, ya que el tiempo actual es exageradamente largo, se propone reducir el tiempo en al menos 50% del actual.

Política actual

Tiempos máximos de tramitación de créditos (Expresado en días hábiles administrativos)

| Nivel de Aprobación | Etapa | Crédito Hipotecario de Vivienda | Microcrédito | | | Consumo | | | PyME/Gran Empresa | | |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|-------------------|-----------|-----------------|
| | | | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías |
| Jefe de Agencia | Análisis (1) | 30 | 15 | 7 | 7 | 30 | 30 | 30 | 0 | 0 | 0 |
| | Aprobación (2) | 7 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| | Desembolso (3) | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 42 | 25 | 15 | 14 | 42 | 42 | 42 | 0 | 0 | 0 |
| Gerencia Regional / Gerente de Región | Análisis (1) | 30 | 15 | 7 | 7 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Aprobación (2) | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | Desembolso (3) | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 |
| | Total | 45 | 28 | 18 | 17 | 45 | 43 | 42 | 45 | 43 | 42 |
| Oficina Nacional | Análisis (1) | 30 | 15 | 7 | 7 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Aprobación (2) | 20 | 15 | 15 | 15 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | Desembolso (3) | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 |
| | Total | 55 | 35 | 25 | 24 | 55 | 53 | 52 | 55 | 53 | 52 |

Fuente: Banco Fie S.A.

Política propuesta

Tiempos máximos de tramitación de créditos (Expresado en días hábiles administrativos)

| Nivel de Aprobación | Etapa | Crédito Hipotecario de Vivienda | Microcrédito | | | Consumo | | | PyME/Gran Empresa | | |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------------|--------------|-----------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|-------------------|-----------|-----------------|
| | | | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías | Hipotecaria | DPF | Otras Garantías |
| Jefe de Agencia | Análisis (1) | 15 | 8 | 4 | 4 | 15 | 15 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| | Aprobación (2) | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| | Desembolso (3) | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 22 | 14 | 9 | 8 | 22 | 22 | 22 | 0 | 0 | 0 |
| Gerencia Regional / Gerente de Región | Análisis (1) | 15 | 8 | 4 | 4 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| | Aprobación (2) | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Desembolso (3) | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| | Total | 23 | 15 | 10 | 9 | 23 | 22 | 21 | 23 | 22 | 21 |
| Oficina Nacional | Análisis (1) | 15 | 8 | 4 | 4 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| | Aprobación (2) | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | Desembolso (3) | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| | Total | 28 | 19 | 14 | 13 | 28 | 28 | 26 | 28 | 27 | 26 |

Fuente: Banco Fie S.A.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Posteriormente, se presentarán las conclusiones de esta investigación.

- Se pudo demostrar que la principal causa que evita el crecimiento en cartera de créditos es el actual sistema de información.
- También se ve que existe procesos largos para otorgar créditos a los clientes de la entidad financiera.
- La actual motivación al los funcionarios del banco no es la ideal, presentan inconvenientes para realizar su trabajo.
- En las últimas gestiones no se pudo crecer más del 12,28% en cartera.
- Los trabajadores del banco tienen una afinidad del 41,67% en cambiar a una estructura descentralizada.

6.2. RECOMENDACIONES

Finalmente, se hará las recomendaciones de esta investigación.

- Cambiar el sistema de información COBIS por FISASYSTEM.
- Realizar un análisis de costo - beneficio en relación a la inversión que se realizaría en caso de cambiar el sistema de información.
- Modificar las políticas de tiempo en tramitación de créditos dentro de los procesos internos del banco para dinamizar los créditos a los clientes .

- Manejar una estructura descentralizada en procesos que no requieran de un control excesivo.
- Motivar al capital humano de la empresa para un mejor desarrollo en cada una de sus actividades laborales.
- Implementar equipos electrónicos para lograr ser una institución vanguardista en tecnología.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- Rotundo, G. J. (2009). Centralización en la Organización: Estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia et Technica*, 154–159.
- Campillo, M. (2007). Modelo de centralización de procesos. Implementación de Centros de Servicios Compartidos. Buenos Aires, Argentina.
- Uriarte, P. (1989). CENTRALIZACION VS. DESCENTRALIZACION EN LA TOMA DE DECISIONES. ProQuest, 97.
- diferenciador. (s.f.). Obtenido de <https://www.diferenciador.com/centralizacion-y-descentralizacion/>
- Enciclopedia Económica. (2019). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/centralizacion/>
- Suárez, A. (2010).
- Olivia, E. L. (2007).
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (2017). ASFI. Obtenido de Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero: https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/circulares/ASFI_479.pdf
- Fiallos Lema, F. R. (2016). EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA EN LA EMPRESA CENTRAL CAR S.A. Ambato, Ambato, Ecuador.
- Taboada Buitre, P. M. (2017). Mejorar el proceso crediticio para operaciones crediticias en Banco Pyme Ecofuturo S.A. – Agencia Villa Fátima. La Paz, La Paz, Bolivia.
- Gonzales Bilbao, A. A. (2018). Asignación de códigos a las observaciones de Riesgo en la revisión aleatoria de la Regional El Alto – Banco Sol. La Paz, Bolivia.
- Trujillo, E. H. (2001). En Crédito Bancario . ESCO, SL.

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (s.f.). Normas para bancos y entidades financieras. Obtenido de ASFI:
<https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/anexos/t05/c01/t05c01a01.pdf>

Castro Arana, F. F. (Marzo de 2021). Análisis de la cartera de créditos del sector financiero en el Ecuador 2015 – 2019. Guayaquil, Ecuador.

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (s.f.). Recopilación de Normas para Bancos Y Entidades Financieras. Bolivia.

Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. (14 de Abril de 1993). Ley de bancos y entidades financieras. Bolivia.

Mamani Choque, E. M. (Noviembre de 2018). Factores que Influyen en la Morosidad de la Cartera Crediticia. Cochabamba.

Cano, C. y. (2005).

Penrose. (1962).

Charan. (2004).

Canals. (2000).

Blásquez, D. y. (2006).

Puerto, P. A. (2011–2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social.

Mouly. (1978).

Greensoft. (27 de 6 de 2017). Obtenido de <https://www.greensoft.com.ec/que-es-un-core-bancario/>

Sampieri, R. H. (2014). Metodologías de la Investigación .

FISA GROUP. (s.f.). FISA GROUP. Obtenido de <https://www.fisagr.com/core-bancario-software-financiero-banking-en-mexico-panama-colombia-peru-ecuador-chile-bolivia-argentina-y-latinoamerica-fisa-system.html>


Norton, D. S., & Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.
United States.

Monfort Aguilar, E., & Muñiz González, L. (2000). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*.

ANEXOS

Formulario enviado el 30 de octubre de 2021 a 148 oficiales de crédito del Banco Fie S.A. -
Regional El Alto.

Preguntas Respuestas **148** Configuración



Banco Fie

Encuesta Banco Fie S.A.

Descripción del formulario

1. ¿Según usted considera que el proceso crediticio establece una línea centralizada en la revisión, autorización, control, validación, proceso APIA, aprobación, etc.? *

Sí

No

2. ¿La centralización es de beneficio para el crecimiento de la cartera de créditos? *

Sí

No

3. ¿Los procesos en la revisión y control de nuevos créditos son dinámicos? *

Sí

No

4. ¿Considera usted que los niveles de aprobación actuales son adecuados y contribuyen a un mayor crecimiento de la cartera crediticia? *

Sí

No

5. ¿Qué aspectos dificultan para una mayor productividad en la generación de su cartera de créditos? *

- Clima laboral
- Excesiva centralización en procesos crediticios
- Problemas del sistema
- Procedimientos y políticas internas
- Falta de motivación e incentivo
- Remuneración
- Capacitación
- Comunicación
- Gestión de liderazgo
- Otra...

...

6. ¿Algún tipo de crédito específico representa mayor dificultad para su otorgación? ¿Cuál? *

- Empresarial
- Pyme
- Microcrédito
- Consumo
- Vivienda de interés social
- Con garantía hipotecaria
- Otros créditos de vivienda sin garantía hipotecaria
- Ninguno

Ejemplar N°1 de la entrevista realizada el 1 de noviembre de 2021 a 20 jefes de agencia del Banco Fie - Regional El Alto.

ENTREVISTA

1. ¿Según su percepción que factores llegan a ralentizar o evitan una mayor dinamización o agilidad en el proceso de la otorgación de créditos en el Banco?

- Burocracia
- Procesos
- Requisitos
- Actitud

2. ¿Considera que el tiempo promedio en la otorgación de un crédito es adecuado, razonable y competitivo respecto a otras Entidades?

- No, uno de los factores que da son los requisitos, una evaluación efectiva.

3. ¿El actual SISTEMA que posee el Banco según usted se constituye en un soporte importante en el proceso de la colocación de créditos, o considera que posee limitaciones que afectan en la agilidad, eficiencia de tiempo, calidad de la información etc.?

- El sistema es amigable, pero si se tiene lentitud por lo que se va al avance.
- Para mas eficiencia los D.A. deben trabajar desde el primer día y no al final.

4. ¿Considera que la estructura CENTRALIZADA en los procesos de REVISIÓN Y CONTROL de las operaciones crediticias previos al desembolso se constituyen mas en una ventaja o desventaja para una mayor agilidad en la otorgación de créditos?

- Tiene ventajas, dependiendo al monto solicitado y
valores los riesgos crediticios, operativos o imagen institucional.

5. ¿Si usted tuviera la responsabilidad de realizar cambios o mejoras dentro del proceso crediticio, que aspectos mejoraría o implementaría para desplazar a sus principales competidores del mercado financiero y constituirse como LÍDER?

Más control en cuanto a tiempos de solicitudes,
de esa forma exigir diariamente controlando
la presentación de las mismas

6. ¿Cómo evaluaría su grado de motivación laboral del 1 al 10 siendo 1 el pésimo grado de motivación y 10 como el máximo grado de motivación laboral, y que es lo que mas lo motiva para brindarse al máximo dentro la Entidad?

- 3 el grado de motivación, siendo que se tiene
unas cargas laborales.

- Metas trasladadas por la familia ya que es mi prioridad

KPI's incorporados al sistema BSC Designer.

| Nombre | Peso | Valor | Medida | Objetivo | Progreso | Valor YTD 01-01-2022 - 20-08-2022 |
|---|--------|----------|--------------|----------|----------|--------------------------------------|
| CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORECARD) – BANCO FIE S.A. - 1 | | 50.456 % | | 100 | 50.46% | 50.456 |
| Finanzas | 25% | 44.674 % | | 100 | 44.67% | 44.674 |
| Incrementar el crecimiento de la cartera de créditos | 100% | 44.674 % | | 100 | 44.67% | 44.674 |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| INICIATIVA 2 | | | | | | |
| Crecimiento en cartera | 33.33% | 5.77 % | | 30 | 19.23% | 5.77 |
| Incrementar la satisfacción de los clientes | 33.33% | 68.75 % | | 100 | 68.75% | 68.75 |
| Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados | 33.33% | 46.037 % | | 100 | 46.04% | 46.037 |
| Cliente | 25% | 57.394 % | | 100 | 57.39% | 57.394 |
| Incrementar la satisfacción de los clientes | 50% | 68.75 % | | 100 | 68.75% | 68.75 |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| Adecuado tiempo promedio en otorgación de un crédito a los clientes | 100% | 55 % | | 80 | 68.75% | 55 |
| Fortalecer la calidad de los servicios financieros brindados | 50% | 46.037 % | | 100 | 46.04% | 46.037 |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| Eficiencia en la revisión y control de créditos | 50% | 49.66 % | | 80 | 62.07% | 49.66 |
| Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución | 50% | 30 % | | 100 | 30% | 30 |
| Procesos Internos | 25% | 49.3 % | | 100 | 49.3% | 49.3 |
| Mejorar las condiciones de acceso a los servicios otorgados por el banco para los clientes | 50% | 68.6 % | | 100 | 68.6% | 68.6 |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| Niveles de aprobación actuales | 100% | 61.74 % | | 90 | 68.6% | 61.74 |
| Desarrollar herramientas tecnológicas para la institución | 50% | 30 % | | 100 | 30% | 30 |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| INICIATIVA 2 | | | | | | |
| Contribución de las herramientas tecnológicas | 100% | 24 % | | 80 | 30% | 24 |
| Aprendizaje y Crecimiento | 25% | | | | | |
| Capacitación constante en tecnologías de la información a los funcionarios del banco | 50% | | | | | |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| INICIATIVA 2 | | | | | | |
| Puntuación a la motivación laboral | 100% | 7.3 | Puntuación 9 | | 81.11% | 7.3 |
| Tomar la decisión de cambiar el sistema de información actual para mejorar los procesos dentro del banco, por parte de los altos directivos de la empresa | 50% | | | | | |
| INICIATIVA 1 | | | | | | |
| INICIATIVA 2 | | | | | | |
| Molestia hacia el actual sistema de información | 100% | 33.33 % | | 5 | 0% | 33.33 |

Excel proporcionado por el Banco Fie S.A. – Regional El Alto por la Subgerencia Comercial en fecha 28 de agosto de 2021.

Información Historica 2000 a 2013 Regional El Alto (1)

| Año | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cartera Bruta \$us. | 71.846.353 | 93.753.598 | 125.749.342 | 182.232.229 | 236.067.900 | 263.226.693 | 292.163.758 | 301.615.748 | 309.906.047 | 347.958.589 | 366.325.684 | 385.695.058 |
| Índice de Mora (%) | 0,66% | 1,01% | 1,06% | 0,71% | 0,79% | 1,16% | 1,42% | 1,90% | 1,91% | 1,34% | 1,52% | 1,17% |
| Nº de Operaciones | 36.549 | 43.244 | 52.646 | 65.586 | 76.831 | 75.463 | 74.557 | 72.601 | 65.790 | 64.290 | 66.378 | 77.944 |
| Nº de Clientes | 32.614 | 38.841 | 47.001 | 58.155 | 67.155 | 66.108 | 65.939 | 64.760 | 60.500 | 59.055 | 60.740 | 61.484 |

Carta dirigida al Gerente Regional del Banco Fie S.A. – Regional El Alto William Alfredo Peña Yujra para la recopilación de información en fecha 26 de agosto de 2021.

SOLICITO. Permiso para la obtención
de información

SEÑOR WILLIAM ALFREDO PEÑA YUJRA
GERENTE REGIONAL EL ALTO DEL BANCO FIE S.A.



Yo, ICHUTA APAZA CARLOS
DAVID, identificado con el C.I.
10060230 LP, Ante usted
respetuosamente me presento y
expongo:

Cursando actualmente el noveno semestre de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Mayor de San Andrés, solicito a usted permiso para realizar trabajo de Investigación en su Institución sobre **"ANÁLISIS DE CRECIMIENTO DE CARTERA DEL BANCO FIE S.A. –REGIONAL EL AL TO"** para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas.

POR LO EXPUESTO:

Pido a usted acceder a mi solicitud.

El Alto, 26 de agosto del 2021

Univ. Carlos David Ichuta Apaza