

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS**



**MEMORIA LABORAL
(PETAENG)**

**DETERMINANTES FINANCIEROS EN LA EFICIENCIA DE
MUTUAL LA PRIMERA**

**POSTULANTE : LUIS FERNANDO PINTO PORCEL
TUTOR : LIC. LUIS SUCUJAYO CHAVEZ**

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

Por sobre todo a Dios por tantas bendiciones, a mis Padres porque al Honrarles, veo en ellos el esfuerzo de trabajo ejemplo mío para superarme.

Proverbios 2:6 Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras a la cabeza del Lic. Roberto Ticona, y del Lic. Alberto Bonadona, por esta oportunidad de algo que parecía inalcanzable para mi persona.

A mi tutor Lic. Luis Sucujayo Chávez por su tiempo, consejos y recomendaciones para concluir el presente trabajo, al Tribunal designado Lic. Pastor Yanguas y Lic. Javier Loayza revisores de mi trabajo.

A todos y cada una de las personas, familia, pareja, amigos, compañeros que han formado parte de mi vida, en mi carrera, en las aulas, en el trabajo y en el día a día, gracias por sus consejos y su apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO

Mutual “La Primera”, ha ofertado productos financieros desde hace casi cincuenta años, dentro de los cuales se ha mantenido bajo el enfoque de Servicio a la Comunidad, que permiten a miles de familias obtener un crédito accesible, de acuerdo con sus posibilidades y oportunidades que requieren de un apoyo financiero. Mutual “La Primera” viene trabajando incansablemente para mantener su solvencia y prestigio ganado a lo largo de sus años de servicio financiero, dando lugar a que la gente deposite su confianza en la Institución, donde puede encontrar atención Personalizada. La eficiencia es uno de los factores claves a la hora de desarrollar las actividades cotidianas para lo cual se desarrollaron diversas actividades y capacitaciones del personal con el objeto de que las necesidades de clientes y usuarios sean atendidas de manera diligente. En el primer capítulo se consideran la sección referencial que incluye la metodología y la sección teórica del documento, en el segundo capítulo se consideran las principales características de Mutual “La Primera”, en el tercer capítulo se analizan las principales variables que afectan el tema de la eficiencia y se realiza un modelo econométrico que permita medir dichos efectos, en el cuarto capítulo se describen las principales conclusiones y recomendaciones.

LUIS FERNANDO PINTO PORCEL

06 de Junio de 2014

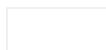


Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INDICE DE CUADROS	7
INDICE DE FIGURAS	8
CAPITULO I	1
SECCIÓN REFERENCIAL	1
Y METODOLÓGICA	1
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA	2
1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA	2
1.2.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	2
1.2.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	2
1.3. DELIMITACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS	2
1.3.1. CATEGORÍAS ECONÓMICAS.....	2
1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	2
1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.5. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	3
1.6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	3
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.7. METODOLOGÍA	4
1.8. MARCO TEORICO	5
1.8.1. SISTEMA FINANCIERO.....	5
1.8.2. EL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA.....	7
1.8.3. EL MERCADO DE LA VIVIENDA Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	9
1.8.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO.....	14
1.8.5. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.....	15
1.8.6. RAZONES FINANCIERAS.....	17
1.8.7. LA RENTABILIDAD EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	17
1.9. MARCO CONCEPTUAL	20
CAPITULO II	23
SECCIÓN DIAGNÓSTICA	23
2.1. MUTUAL LA PRIMERA	24
2.1.1. ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN.....	24
2.1.2. NATURALEZA Y OBJETO.....	24
2.1.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	25
2.1.4. SERVICIO AL CLIENTE.....	25

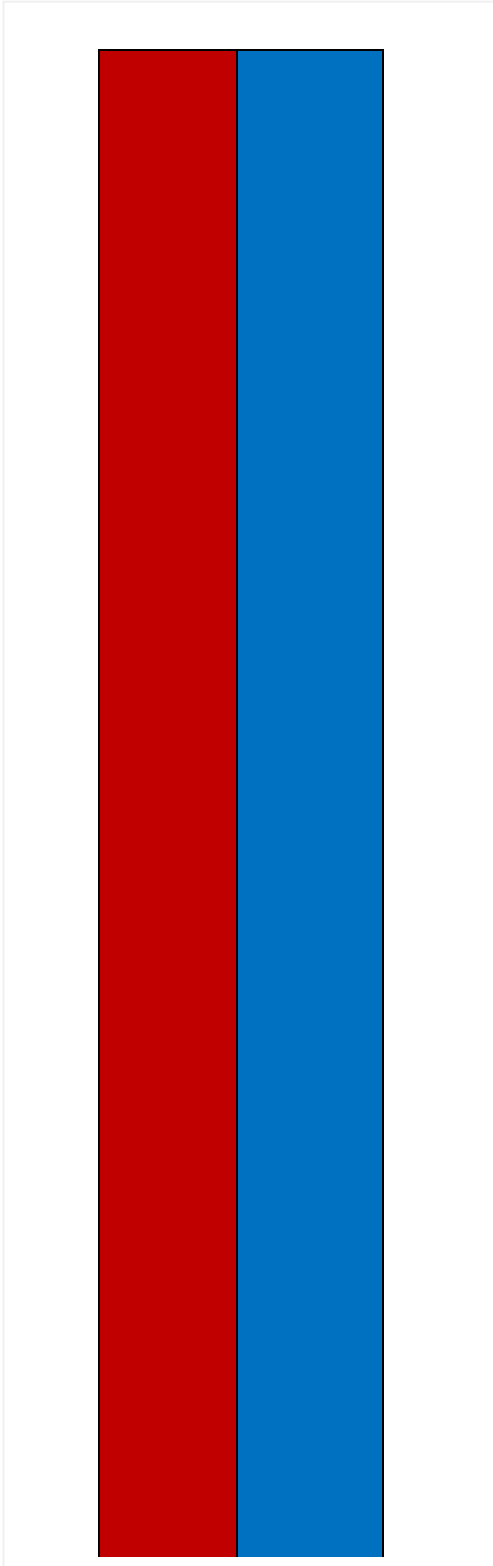
2.1.5.	GESTIÓN DE RIESGOS	26
2.1.6.	DESARROLLO HUMANO	27
2.1.7.	OFERTA DE CRÉDITOS.....	27
2.2.	EFICIENCIA Y EFICACIA.....	31
2.3.	EL SISTEMA MUTUAL DE AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LAVIVIENDA.....	32
2.4.	ASPECTO ECONÓMICO.....	33
2.4.1.	OPERACIONES ACTIVAS	33
2.4.2.	OPERACIONES PASIVAS.....	34
2.5.	EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL.....	35
2.6.	EL DESEMPEÑO DE MUTUAL LA PRIMERA.....	36
2.6.1.	SOLVENCIA PATRIMONIAL.....	36
2.6.2.	CAPTACIONES.....	37
2.6.3.	CARTERA DE CRÉDITOS.....	38
2.6.4.	CARTETA EN MORA	39
2.6.5.	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	40
CAPITULO III.....		41
SECCION PROPOSITIVA		41
3.1.	DIAGNÓSTICO DE MUTUAL LA PRIMERA.....	42
3.2.	INDICADORES DE RENTABILIDAD	43
3.2.1.	ROE	43
3.2.2.	ROA	44
3.3.	MODELO DE MEDICIÓN DE EFICIENCIA.....	44
3.3.1.	ESPECIFICACIÓN DEL MODELO	44
3.3.2.	DESARROLLO DEL MODELO	45
3.4.	DESARROLLO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	48
CAPITULO IV		49
SECCION DE CONCLUSIONES		49
4.1.	CONCLUSIONES	50
4.2.	RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA.....		52
ANEXOS		54

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Principales Sucursales	Pág. 30
Cuadro N° 2 Agencias en el interior	Pág. 31
Cuadro N° 3 Poder de mercado (Millones de \$US y %)	Pág. 39
Cuadro N° 4 Modelo	Pág. 43
Cuadro N° 5 Elasticidades	Pág. 44
Cuadro N° 6 Cumplimiento de objetivos	Pág. 45

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Intermediarios del sistema financiero	Pág. 6
FIGURA N° 2 Estructura del sistema financiero	Pág. 7
Figura N° 3 Evolución de la situación patrimonial (Millones de \$US)	Pág. 36
Figura N° 4 Composición de captaciones (%)	Pág. 37
Figura N° 5 Composición de captaciones (Millones de \$US)	Pág. 38
Figura N° 6 Cartera de créditos (Millones de \$US)	Pág. 39
Figura N° 7 Mora (%)	Pág. 41
Figura N° 8 ROE (%)	Pág. 42
Figura N° 9 ROA (%)	Pág. 43
Figura N° 10 Análisis individual de las variables	Pág. 45



CAPITULO I
SECCIÓN REFERENCIAL
Y METODOLÓGICA

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA.

Modelo para la investigación de la eficiencia en la atención en la actividad financiera, Mutual la Primera, mediante la presentación de elementos conceptuales referentes a la eficiencia en la atención.

1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.

1.2.1. Delimitación Temporal.

El presente tema es estudiado de manera temporal ya que utilizaremos 5 años de estudio para elaborar el modelo, del año 2008 al año 2012. Es importante investigar este periodo ya que el año 2011 se implementó por disposiciones de la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero) la tecnología financiera de sistema de llamado de fichas electrónicas y asientos de descanso para clientes.

1.2.2. Delimitación Espacial.

El estudio se realizó en Mutual de Ahorro y préstamo para la vivienda La Primera, ubicada en la ciudad de La Paz.

1.3. DELIMITACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS.

1.3.1. Categorías económicas

- Servicio financiero

1.3.2. Variable dependiente.

- Obligaciones con el público
- Cartera de crédito

- Previsiones
- Liquidez
- ROA (Rentabilidad sobre los Activos) (Return on Assets)
- ROE (Rentabilidad Financiera) (Return On Equity)

1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El sistema financiero, a través de la actividad de intermediación financiera de las entidades bancarias y no bancarias juega un rol muy importante en la atención eficiente ya sea en captación de ahorros depósitos , retiros ,pago de servicios, plazo fijo ,cartera, de ahí que resulta necesario evaluar la eficiencia en el servicio financiero de Mutual de Ahorro y préstamo La Primera entre el 2008 al 2012, donde se observó la implementación de tecnología financiera ,un sistema de llamado de fichas para la atención a los clientes.

1.5. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.

El presente trabajo busca analizar y evaluar resultados de eficiencia en la atención en Mutual la Primera, dado la implementación tecnológica y normativas de la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero)

1.6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

1.6.1. Objetivo General.

- Desarrollar un modelo para la investigación de la eficiencia en la atención en la actividad financiera caso Mutual La Primera, mediante la presentación de elementos conceptuales referentes a las áreas de microeconomía y econometría.

1.6.2. Objetivos Específicos.

- Estudiar la situación en la atención de Mutual la primera, en particular las características en cada punto de atención.
- Identificar indicadores que permitan medir el grado de eficiencia alcanzada en Mutual La Primera.
- Determinar la incidencia de las variables sobre la eficiencia.

1.7. METODOLOGÍA

La metodología que se va a implementar es el Inductivo, porque se va a analizar a los agentes económicos.

Técnica: Descriptiva explicativa

Herramientas: Estadísticas.

1.8. MARCO TEORICO

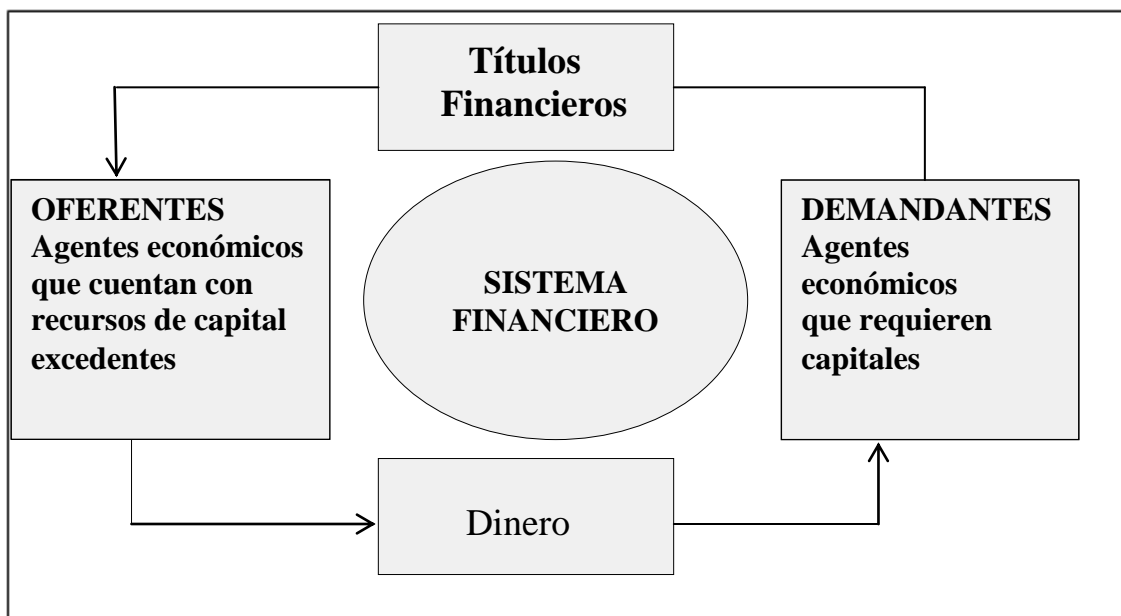
1.8.1. Sistema Financiero

El sistema financiero es el conjunto de entidades financieras dedicadas a la intermediación financiera de recursos y son aquellas encargadas de recibir fondos del público (excedentes de liquidez de los agentes superavitarios) y colocar los mismos (hacia los agentes deficitarios de fondos). Comprende a las entidades bancarias y no bancarias, así como también a los organismos supervisores y fiscalizadoras, incluyendo al Banco Central de Bolivia.

El sistema financiero es una pieza fundamental en la estructura de la economía y la más sensible a las fluctuaciones de las expectativas y confianza del sector privado.

FIGURA N° 1

Intermediarios del sistema financiero



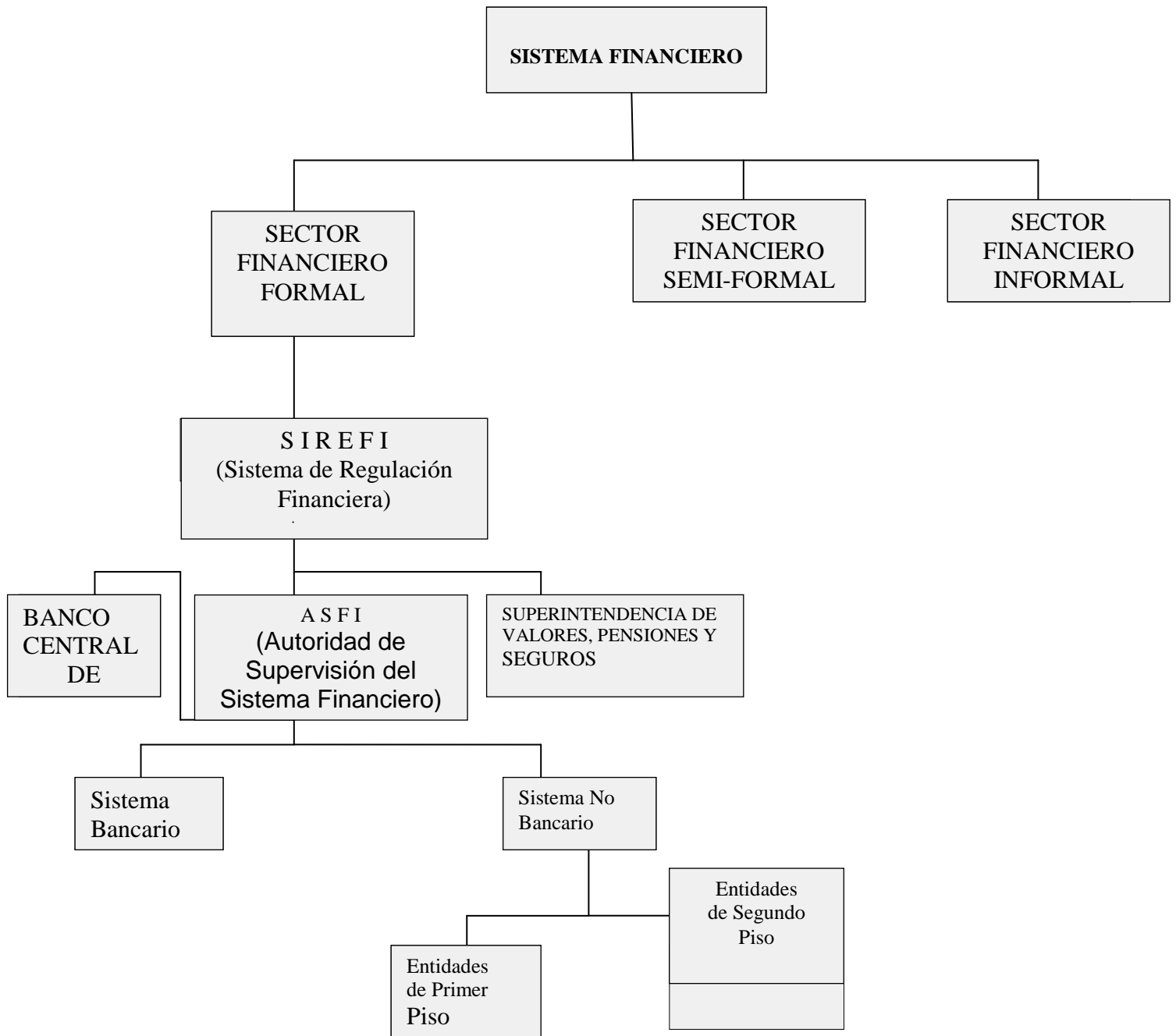
FUENTE: Elaboración Propia.

Lo que el sistema financiero aporta a la economía depende de la cantidad y la calidad de sus servicios, así como de la eficiencia con que los proporciona; si no existieran estos servicios, las economías tendrían que limitarse a la llamada “autosuficiencia” o al trueque, lo que obstaculizaría la

producción especializada en la cual se basa la economía moderna capitalista. Los intermediarios financieros son organizaciones que prestan servicios para reunir a los oferentes de dinero con los demandantes de dinero como se observa en la figura N° 1.

FIGURA N° 2

Estructura del sistema financiero



Fuente: Elaboración propia en base a Sistema financiero nacional.

Los intermediarios financieros tienen cuatro funciones:

El sistema financiero nacional ha sido centro de una profunda transformación en los últimos años y está compuesto por las entidades reguladoras, el sistema bancario y el sistema no bancario tal como se observa en la figura N°2.

- Facilitar el proceso ahorro-inversión, contactando a los oferentes con los demandantes de dinero.
- Minimizar los costos de transacción, de información y análisis económico-financiero de las operaciones.
- Diversificar las posibilidades de ahorro.
- Determinar los precios de los recursos actualmente.

El sistema financiero tiene por objetivo:

- Autorizar la apertura y cierre de las entidades financieras.
- Verificar el cumplimiento por el Sistema Financiero Nacional de las normas del Banco Central de Bolivia.
- Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen el Sistema Financiero Nacional.
- Brindar información crediticia por medio de la Central de Riesgos a todas las instituciones que así lo requieren.

1.8.2. El Banco Central de Bolivia

Es una institución del estado, de derecho público, de carácter autárquico, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Es la única autoridad monetaria y cambiaria del país, con competencia administrativa, técnica y financiera, y facultades normativas especializadas

de aplicación general¹⁴. El Banco Central de Bolivia debe cumplir las siguientes funciones:

- Funciones como autoridad monetaria.
- Funciones en relación a las reservas internacionales.
- Funciones en materia cambiaria.
- Funciones en relación con el sector público.
- Funciones como agente financiero del gobierno.
- Funciones en relación con el sistema financiero.

En forma general, se tienen los siguientes intermediarios financieros:

- a) Bancos Comerciales Privados, que proporcionan servicios completos. La mayor parte tienen presencia nacional y ofrecen su gama de productos y servicios financieros a través de una extensa cadena de sucursales.
- b) Fondos Financieros Privados. Estas instituciones financieras más pequeñas enfocan sus actividades hacia el sector del micro prestatario y efectúan préstamos en pequeña escala para capital de operación y de inversión, así como para vivienda y consumo e impulsan una actividad económica y generalmente tienen una presencia regional
- c) Cooperativas de Ahorro y Crédito, estas instituciones tienen dos objetivos claramente establecidos: promover y mejorar el nivel de vida de sus asociados y formar empresas cooperativas. Para lograrlos objetivos mencionados cumplen las siguientes dos funciones principales: captar depósitos de sus asociados y otorgar créditos a sus asociados.

¹BANCO CENTRAL DE BOLIVIA, Texto Ordenado de la Ley 1670.

- d) Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda, vienen desarrollando operaciones financieras en el país, captando recursos monetarios de fuentes internas y externas para otorgar préstamos para la adquisición, construcción, terminación, ampliación o mejoramiento de las viviendas.

- e) Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), que se han convertido en instituciones financieras especializadas en microcrédito. Estas instituciones pequeñas tienen una presencia regional limitada y sus programas son altamente especializados.

Debido a sus diferentes orígenes y estructuras de propiedad, cada una de estas instituciones tiene un enfoque ligeramente distinto con respecto a las finanzas, y cada una de ellas se enfrenta de alguna manera a obstáculos diferentes.

Tanto su tamaño como el grado de especialización que han alcanzado influyen fuertemente en su enfoque del mercado crediticio y en su habilidad para resolver los problemas y los mismos créditos con los que se enfrentan en su actividad de intermediación financiera.

1.8.3. El mercado de la vivienda y sus características

Cuando se analiza el mercado de la vivienda, se debe tener una guía que permita conocer si se está asegurando satisfacer las necesidades de los consumidores en condiciones adecuadas, en este sentido:

- a) Las familias pueden obtener el bien vivienda en dos formas: generalmente a través del financiamiento y por compra directa.

- b) Los mercados de vivienda no son completos: la demanda del bien vivienda, dependerá del nivel de ingresos de cada familia. Por lo que habrá determinados niveles de ingreso, que los oferentes no desearán cubrir por el alto riesgo que implica la recuperación de su inversión.
- c) La información en el mercado de vivienda no es completa, ni perfecta: cuando un consumidor compra una vivienda a crédito, sabe que dicho bien cumple una serie de características que proporcionan un determinado nivel de utilidad, pero puede suceder que el repago de dicho crédito hipotecario conlleve una serie de dificultades, lo cual reducirá su nivel de bienestar.
- d) El problema de los bienes públicos. Dado que la vivienda se implementa en algún espacio determinado, hay una alta probabilidad de que se comparta con otras familias espacios comunes, como ocurre en viviendas de propiedad horizontal y a nivel externo se tiene el alumbrado público, calles, parques, etc. La familia promedio sabe que tiene que contribuir con una determinada suma de ingreso para el mantenimiento de esos bienes que son un complemento de su vivienda, lo cual a su vez le proporcionará un determinado nivel de bienestar, pero también implicará gastos por dichos servicios.

Toda esta serie de factores disminuyen o aumentan el bienestar de las familias. Por lo tanto, si el mercado de la vivienda no funciona de forma eficiente, entonces existe la posibilidad de que el Gobierno pueda minimizar los fallos del mercado.

Por otra parte, a nivel microeconómico las preferencias y nivel de ingresos de los consumidores determinarán si adquieren en propiedad o en alquiler el bien vivienda. En el ámbito macroeconómico, las tecnologías encaminadas a disminuir los costos y tiempos de producción de vivienda,

repercuten en el nivel de ingreso del consumidor. En este sentido, una política adecuada de tecnologías para el sector vivienda, puede garantizar un crecimiento de la oferta de viviendas, así como de su financiamiento en términos más blandos a los demandantes de vivienda (bajas tasas de interés y plazos más largos).

La vivienda se define como la construcción de uso residencial, es decir, la que está destinada a servir de morada y albergue para las personas y familia. Sin embargo, es necesario no perder de vista que la vivienda, además de su uso social puede eventualmente cumplir un rol económico por lo menos de tres maneras:

- a) Si parte de ella se usa para el funcionamiento de una empresa productiva, comercial o de otra naturaleza,
- b) Si la vivienda sirve como garantía hipotecaria para un crédito:
- c) Si es vendida, alquilada o cedida en anticresis por su propietario.

En el marco de una tendencia global de creciente urbanización de los asentamientos humanos la vivienda es parte fundamental y razón de ser del desarrollo urbano. En este contexto la vivienda presenta externalidades de salud pública referidas a las deficiencias en la provisión de servicios básicos de agua potable y saneamiento básico. Adicionalmente y especialmente en áreas rurales, la baja calidad de la construcción de viviendas es también causa de externalidades de salud de la población relacionadas con la presencia de diferentes enfermedades. La vivienda en los centros urbanos está íntimamente relacionada con las necesidades de infraestructura vial, transporte y espacio de uso público (áreas verdes y de recreación).

En este contexto, la vivienda se considera una necesidad básica de los seres humanos, la calidad de su construcción y la cantidad y calidad de los servicios con que cuenta son un indicador del grado de bienestar y

condiciones de vida de la población de un país. Por lo tanto, la inversión pública en vivienda puede considerarse parte de la inversión en desarrollo humano.

La vivienda tiene un importante rol en el desarrollo económico del país. La construcción de vivienda tiene un positivo impacto en la generación de empleo, en el incremento de la inversión y en la dinamización de otros sectores económicos mediante el consumo de productos y materiales para la construcción, todo lo cual repercute positivamente en el Producto Interno Bruto del país.

La vivienda es un bien raíz transable y da lugar a un importante mercado inmobiliario cuando es objeto de alguna de las siguientes operaciones inmobiliarias: compra, venta, alquiler, anticrético, hipoteca y leasing. Financiamiento como factor de acceso a la vivienda. La vivienda se relaciona con el sistema financiero por lo menos de tres maneras:

- a) Es objeto de financiamiento ya que por lo general el valor de una vivienda no puede ser cubierto al contado por las familias.
- b) Puede servir de garantía hipotecaria para conseguir un préstamo para fines productivos u otros.
- c) Aunque todavía no ocurre en nuestro país, los préstamos con garantías hipotecarias sobre vivienda son idóneos para generar instrumento financieros transables en el mercado secundario de valores sobre la base de hipotecas sobre vivienda son especialmente aptos para las inversiones de las entidades encargadas de la administración de fondos de pensiones por permitirles calzar adecuadamente el plazo de sus pasivos con el de sus activos (calce financiero).

Tomando en cuenta la relación que existe entre la vivienda y los sistemas financieros de vivienda, estos últimos, deberán buscar estabilidad, rentabilidad y sostenibilidad, para ello, deberán volverse a la consecución de recursos de largo plazo deberán premiar el ahorro de largo plazo, deberán generar hipotecas que mantengan su valor real en el largo plazo, deberán aminorar los riesgos que supone el otorgamiento y la administración de créditos hipotecarios de largo plazo, y deberán atender adecuadamente a la demanda por financiamiento para vivienda.

Otro aspecto a considerar es que el antiguo esquema de movilizar ahorros del público, a plazos relativamente cortos, para ser transformados en créditos hipotecarios de largo plazo, que son mantenidos como activos relativamente ilíquidos durante toda la vida del crédito, en un proceso que se circunscribe al mercado financiero o bancario, está siendo desplazado por un esquema de intermediación que movilizará recursos no solo del mercado financiero a través de mecanismos tradicionales como los ahorros del público sino también creará vínculos con el mercado de capitales movilizar los ahorros internos de largo plazo que administran los inversionistas institucionales. Lo anterior dará lugar a una mayor especialización entre los agentes intervinientes con las consiguientes economías de escala y permitirá un mejor manejo de los riesgos involucrados en una operación de crédito hipotecario.

También es importante considerar el papel catalizador que el Estado deberá asumir en el financiamiento para la vivienda. Los esquemas instituciones de banca de segundo piso, ya existentes en muchos países de la región, deberán tener mayor vigencia como instrumento para una más eficiente consecución de recursos para los originadores de crédito y para estimular la formación y consolidación de un mercado financiero de vivienda en condiciones de mercado.

Este papel de catalizador por aporte del Estado también debería ser reforzado con la utilización de programas de subsidios habitacionales directos como mecanismo de apoyo estatal que permite transformar la demanda potencial por vivienda en una demanda efectiva, contribuyendo a estimular el crecimiento del mercado potencial de prestatarios hipotecarios.

El conjunto de instituciones financieras que realizan actividad de financiamiento en el rubro de la vivienda están muy diversificadas, así tenemos a las instituciones privadas: mutuales de ahorro y préstamo, asociaciones de crédito, cooperativas, bancos comerciales, bancos de desarrollo, intermediarias financieras no bancarias (cajas de jubilación, compañías de seguros, etc.). Instituciones públicas: bancos para vivienda, fondos de vivienda, sistemas de seguridad social y cajas de previsión, cajas de ahorro estatales, etc.).

Evidentemente existen sistemas formales e informales de financiación. Aquí solo tendremos en cuenta los sistemas del primer tipo y en particular la intermediación financiera de las mutuales de ahorro y préstamo para la vivienda en nuestro medio.

1.8.4. Evaluación del desempeño financiero

Básicamente, la evaluación del desempeño financiero mide el grado en que se determinan o alcanzan los objetivos financieros de la organización, a través de factores tales como la medida de la eficiencia y la eficacia de las personas o la unidad encargada de los aspectos financieros dentro de una organización²(Gerente Financiero, Departamento Financiero, Contabilidad, etc.)

²STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT Jr., Daniel R. Administration.& Edición. México, Prentice-Hall, 1995. P.9.

Asimismo, y a manera de simplificación, el desempeño financiero puede ser evaluado tomando en cuenta la siguiente clasificación:

- **Liquidez:** Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo y satisfacer la demanda de liquidez de parte de los agentes demandantes de crédito.
- **Solvencia:** Hace relación con la solvencia crediticia y patrimonial.
- **Rentabilidad:** Medida en términos de la rentabilidad que se genera con los activos de la entidad financiera y con la rentabilidad que se obtiene sobre los recursos patrimoniales.
- **Valor:** Hace relación con el valor de la empresa.

Esta clasificación será de gran ayuda, especialmente cuando se esté desarrollando el análisis de razones financieras, puesto que permitirá obtener información más clara y detallada de las diversas áreas de una organización.

Para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño financiero, es necesario apoyarse en herramientas de análisis y control financiero que permitan tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa. En este sentido, las herramientas más utilizadas son el análisis de los Estados Financieros y de las Razones Financiera.

1.8.5. Análisis de Estados Financieros

El análisis de estados financieros parte de los procedimientos analíticos básicos en el análisis financiero de una empresa. Los más difundidos son el análisis horizontal y el análisis vertical, los cuales pueden utilizarse para

comparar partidas de un estado actual con las partidas correspondientes de estados financieros anteriores. También se usan ampliamente para analizar las relaciones de un estado financiero³.

- Análisis Horizontal

Consiste en el análisis del porcentaje en los incrementos y decrementos de las partidas relacionadas en los estados financieros comparativos, tanto del Balance General, como del Estado de Resultados. La cantidad de cada partida del estado más reciente se compara con la partida correspondiente en uno o más estados anteriores⁴.

El análisis horizontal puede incluir una comparación entre dos estados. En este caso, el estado inicial se utiliza como base. Este análisis puede incluir también tres o más estados comparativos.

- Análisis Vertical

Es el análisis de porcentajes para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado financiero. En el análisis vertical del Balance General, cada partida de activos se presenta como un porcentaje del total de activos⁵.

Cada partida de pasivos y de capital contable de los accionistas se presenta como un porcentaje del total de pasivos y del capital contable de los accionistas.

³WARREN, Carl S., REEVE, James M. y FESS, Philip E. Contabilidad Financiera. 7 Edición. México, Internacional Thompson, 2000. P.626.

⁴WARREN, Carl S., REEVE, James M. y FESS, Philip E. Contabilidad Financiera. 7 Edición. México 11Ibidem. P. 629-630

⁵ Ibíd.

En un análisis vertical del Estado de Resultados, cada partida se expresa como porcentaje de las ventas netas.

1.8.6. Razones Financieras

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, se necesitan ciertos patrones. El patrón utilizado con mucha frecuencia es una razón o índice, el cual relaciona dos componentes de información financiera entre sí⁶.

Las razones financieras pueden proporcionar información acerca de las cinco áreas más importantes del desempeño financiero, según la clasificación presentada anteriormente⁷.

En el presente trabajo de investigación, a objeto de evaluar el desempeño empresarial, tanto administrativo como financiero, se aplicará las metodologías EVA y CAMEL, sistemas que están compuestos por un conjunto de indicadores, que se detallan a continuación.

1.8.7. La rentabilidad en las entidades financieras

- Rentabilidad

Uno de los atributos más difíciles de conceptualizar y de medir es la rentabilidad de las entidades financieras, que se encuentra estrechamente vinculada a las utilidades generadas por sus activos y principalmente por su cartera de créditos. En general, las utilidades muestran la diferencia entre los ingresos y los costos; asimismo, una entidad es rentable, en

⁶VAN HORNE, James C. Administración Financiera. 9 Edición. México, Prentice-Hall, 1992. P.777

⁷Véase punto 2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO.

sentid económico, cuando su rentabilidad es mayor que los inversionistas podrían lograr por su propia cuenta en los mercados de capitales.

- Indicadores de Rentabilidad

En este acápite se presentan algunos indicadores o razones relacionadas a: márgenes de utilidad, rendimientos de activos y de capital y la razón de pago de dividendos.

Ambos márgenes de utilidad reflejan la proporción que representan las utilidades generadas por la entidad respecto de los ingresos financieros obtenidos por sus activos productivos. Sin embargo, dichos márgenes de utilidad no son medidas completas de la rentabilidad porque se basan en el ingreso generado por sus activos productivos y no en la inversión en sus activos totales realizada por la entidad financiera y por los inversionistas del capital contable⁸.

Las razones de rendimiento sobre los activos, son medidas comunes del desempeño administrativo dentro de cualquier tipo de organización. Uno de los aspectos más importantes del rendimiento sobre los activos (ROA), es la manera en la cual se vincula las utilidades obtenidas con los activos de la entidad, en el denominador, el problema es el valor que se le asigna al patrimonio, especialmente en entidades que tienen una cierta antigüedad ya que el valor del capital y el de las reservas, posiblemente no incorpore el impacto del paso del tiempo y la inflación⁹.

A manera de conclusión, si bien el análisis de estados financieros, así como el cálculo de razones financieras proporciona información relevante

⁸ ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. 5 Edición. México, McGraw Hill, 2000. P.41.

⁹Esta limitación sería menos relevante en aquellos países, como varios de América Latina, que ajustan periódicamente sus cuentas por inflación.

acerca del valor de una empresa, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Las medidas de rentabilidad como el ROE (Rentabilidad Financiera) (Return On Equity), adolecen de varias deficiencias potenciales como indicadores del desempeño, no toman en cuenta el riesgo o la periodicidad de los flujos de efectivo.
- Las razones financieras se encuentran vinculadas entre sí. Por ejemplo, el rendimiento sobre el capital (ROE) (Rentabilidad Financiera) (Return On Equity), se determina a partir de los márgenes de utilidad, de la razón de rotación de activos y del apalancamiento financiero¹⁰.

¹⁰ Ibidem.

1.9. MARCO CONCEPTUAL

- Ahorro

Es la parte del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva con la visión de futuro. Es recomendable visualizar aquello que queremos lograr. Éste es un buen inicio para ahorrar y sentirnos motivados a continuar con él hasta obtener lo deseado. Cuando decida ahorrar, es importante aperturar una cuenta de ahorros en una entidad financiera, ya que de esta forma usted gana dinero al recibir un interés, además de asegurar que su dinero esté protegido.

- Tasa de interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

- Caja de Ahorro:

Si Ud. desea tener una cuenta donde depositar dinero y realizar retiros, contando con disponibilidad de efectivo cuando lo necesite y además recibiendo un interés mensual.

- Depósitos a Plazo Fijo (DPF)

Un DFP, es un certificado extendido por la Mutual sobre el monto de dinero depositado y que le paga un interés pactado a plazo definido.

- Tarjetas de debito

Es un instrumento de pago electrónico que te permite realizar compras de bienes y servicios, así como también para obtener adelantos de efectivo con cargo directo a la Caja de Ahorros asociada a la tarjeta.

- Tarjetas de crédito

Es un instrumento de pago electrónico al que Mutual La Primera le otorga una línea de crédito (límite de compra) el cual te permitirá realizar compras de bienes y servicios, transacciones por Internet, así como también obtener adelantos de efectivo para financiarlos hasta en 24 meses.

- Crédito

El crédito es una operación financiera que te permite obtener dinero para cubrir tus necesidades en el presente, mediante el pago del mismo en un plazo establecido en cuotas de capital interés.

- Interés

Es el costo que tiene el dinero que obtienes por un préstamo y por el tiempo que utilizas el mismo.

- Crédito de Hipotecario de Vivienda

Es un préstamo destinado a la compra, construcción, ampliación, remodelación o refacción de vivienda.

- Seguro de desgravamen

Protege al prestatario en caso de muerte o incapacidad para trabajar por enfermedad o accidente y cubre el saldo del crédito.

- Seguro de Incendios y Aliados todo riesgo a la propiedad

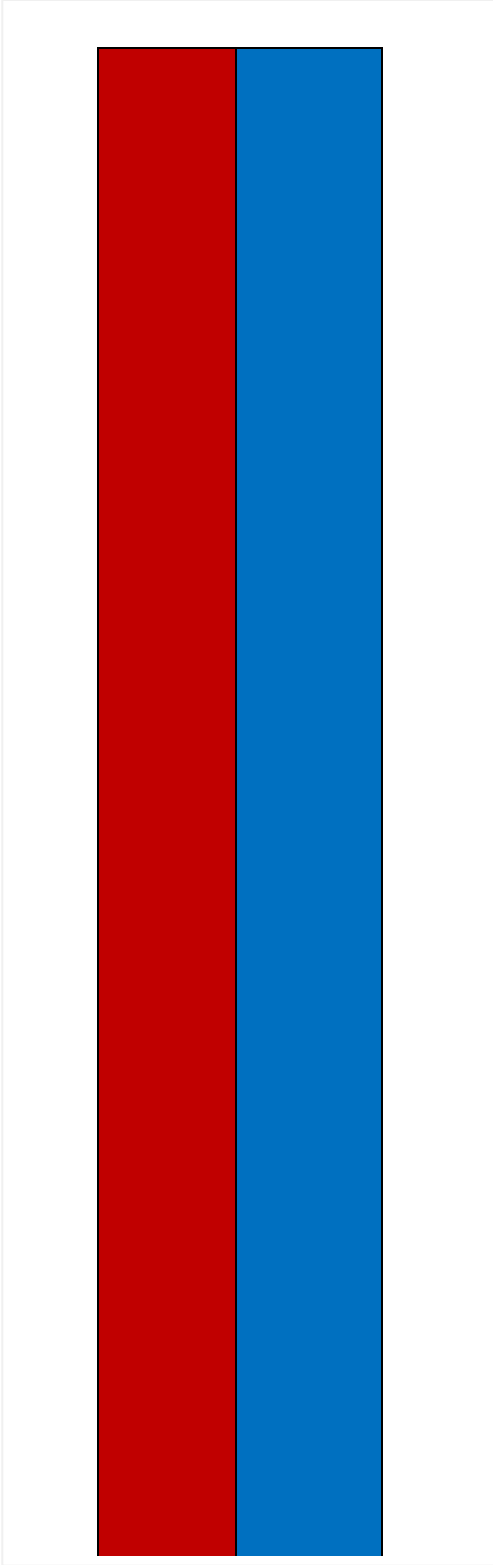
Protege al inmueble (casa, departamento, terreno, oficina ó local comercial), contra siniestros por causa de la naturaleza (terremotos, deslizamientos, etc.) u otros incendios.

- Seguro de Protección de Tarjeta de Crédito

Es un seguro que ofrece tranquilidad frente a un posible mal uso que terceros puedan hacer de tu tarjeta de crédito, sin autorización.

- Seguro de Protección de Tarjeta de Débito

Asegura tu dinero por si otra persona utiliza tu tarjeta de débito, sin autorización.



CAPITULO II
SECCIÓN DIAGNÓSTICA

2.1. MUTUAL LA PRIMERA

2.1.1. Organización de la Asociación

La Asociación de Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda “La Primera”, es una institución financiera independiente, de derecho privado y sin fines de lucro, fundada el 20 de junio de 1964. El tiempo de duración es indefinido y el número de Asociados es ilimitado, se encuentra por las Disposiciones Legales pertinentes y sus Estatutos.

La Asociación fija su domicilio legal en la ciudad de La Paz, además de una agencia en la ciudad Tarija, y otra en la ciudad de Santa Cruz pudiendo efectuar sus operaciones y actividades en todo el territorio de la nación, tiene por finalidad básica el financiamiento de vivienda, , y otros propósitos que sean autorizados por disposiciones legales.

La Asociación otorga préstamos a corto, mediano y largo plazo con las tasas más bajas del mercado, sus operaciones se encuentran dentro de los rubros de: Hipotecarios de vivienda, Empresariales, PYME (Pequeñas y Medianas Empresas), Microcréditos, Consumo, como también los servicios en caja de ahorro, plazo fijo, tarjetas de crédito y débito, y el cobro de facturas de energía eléctrica, agua, servicios telefónicos, impuestos, Renta dignidad, pago de remesas a través de Servired, Money Gram.

2.1.2. Naturaleza y objeto

Asociación Mutual de Ahorro y préstamo para la Vivienda “La Primera”, es una institución de derecho privado y de interés social, de número ilimitado de asociados y que no persigue fines de lucro. Su organización y funciones se rigen por Decreto Supremo Nro. 1488 “Ley de Bancos y Entidades Financieras” de 14 de abril de 1993, sus estatutos y las resoluciones de

Directorio, estando sujeta a la fiscalización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

2.1.3. Marco Institucional

Mutual “La Primera”, presta servicios desde casi cincuenta años, dentro de los cuales mantiene el enfoque de Servicio a la Comunidad, ofertando productos financieros que permiten a miles de familias obtener un crédito accesible, de acuerdo con sus posibilidades y oportunidades que requieren de un apoyo financieros.

La Mutual viene trabajando incansablemente para mantener su solvencia y prestigio ganado a lo largo de sus años de servicio financiero, dando lugar a que la gente deposite su confianza en la institución donde puede encontrar atención Personalizada y de Excelencia.

La atención al cliente es una de las labores que nos ocupa de manera permanente para lo cual se desarrollaron diversas actividades y capacitaciones del personal con el objeto de que las necesidades de clientes y usuarios sean atendidas de manera diligente.

La Institución mediante los servicios financieros que presta viene apoyando al desarrollo y bienestar de todos los bolivianos que buscan un mejor futuro para sus familias.

2.1.4. Servicio Al Cliente

Acorde con el crecimiento y requerimientos de los Clientes y Usuarios se viene ampliando de manera constante la red de Atención al Cliente, mediante la apertura de nuevos puntos de atención en lugares estratégicos de las ciudades donde tiene presencia la Mutual.

La Mutual, tiene una actividad importante y decisiva para su crecimiento la cual está orientada a mejorar de manera constante la Atención al Cliente y para ella invierte en tecnología de punta, así como en el mejoramiento de sus instalaciones a objeto de dar mayor comodidad y seguridad en sus puntos de atención.

Es para la Mutual una labor constante, mantener estándares de Eficiencia y Prontitud en la Atención a sus clientes, para lo cual se tienen evaluaciones periódicas de los Sistemas de Atención e Información, con el objetivo de mejorar condiciones para la otorgación de préstamos ágiles y productos en captaciones acordes con las expectativas de nuestros depositantes.

Mutual “La Primera” en la perspectiva de cubrir todas las necesidades financieras de nuestros Clientes y Usuarios, además de la otorgación de Créditos y la Captaciones de cajas de Ahorro y DPF’s (Depósitos a Plazo Fijo) presta servicios de Tarjetas de Crédito y Débito, Pagos y Cobranzas de Impuestos Municipales y Nacionales, Pago de Servicios Inmobiliarios, Pago de Facturas de Electricidad, Agua, Pago de Renta Dignidad, Telecomunicaciones (Telefonía, Móvil, Internet, Cable) y otros servicios de pago.

2.1.5. Gestión de riesgos

La Mutual dentro de la visión establecida, mantiene la perspectiva de generar una cultura de Gestión de Riesgos, orientada a que los Riesgos de Crédito, Liquidez, Mercado y operativos sean debidamente gestionados mediante identificación, medición, control y divulgación de los mismos a efecto de mantener un eficiente equilibrio entre Rentabilidad y Riesgo.

La finalidad de estas actividades está enfocada de la Gestión de Riesgos que se basa principalmente en controlar adecuadamente Riesgos inherentes a los que puede expuesta la Mutual.

De acuerdo con la planificación establecida se procede cada año a la Revisión de Políticas de Gestión de Riesgo, logrando la actualización de Manuales de Riesgo de Créditos, Liquidez, Mercado y Operativo a efecto de mantener estos documentos acordes con la dinámica de la Institución y la Normativa Vigente.

2.1.6. Desarrollo Humano

La Mutual cree firmemente en que el Mayor Patrimonio de la institución son sus Recursos Humanos, por lo que dentro de sus principales actividades esta la Capacitación y Actualización de sus Funcionarios, lo que se refleja en el servicio y excelente atención a los clientes.

2.1.7. Oferta de créditos

La oferta de productos crediticios abarca todas las necesidades de nuestros clientes ofreciendo los siguientes prestamos: Vivienda, Consumo, Microcrédito, PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) y empresariales.

Los requisitos para acceder a un préstamo hipotecario ya sea para construcción, compra, ampliación, equipamiento y amoblado es contar con toda la documentación legal requerida por la mutual, entre los que se puede mencionar:

- Título de propiedad (testimonio) original.

- Certificado alodial (actual), decenal (ambos emitidos por Derechos Reales) originales.
- Pago de impuestos de las cinco últimas gestiones.
- Fotocopia de la tarjeta de propiedad.
- Otros adicionales, dependiendo si la garantía es una casa, departamento lote de terreno.
- No contar con deudas ni garantías vencidas o en ejecución en el sistema financiero.
- El ingreso mínimo requerido está sujeto a un análisis del ingreso familiar y al número de dependientes con que cuente el solicitante.
- La edad por lo general comprende a la población entre los 21 a 79 años debido principalmente a que en este rango de edades los solicitantes cuentan con un seguro de desgravamen hipotecario; pero al mismo tiempo no excluye que una persona mayor de 70 años solicite un crédito, esta aprobación estará sujeta a las fuentes de repago que presente el solicitante, los créditos para las personas de más de 70 años se aprueban sin la cobertura del seguro de desgravamen hipotecario.
- La antigüedad mínima requerida para los dependientes va desde los seis meses al año de antigüedad, dependiendo de la actividad que desarrolle el solicitante.

Para independientes la mutual los ha dividido en rubros:

- Comerciantes: Declaración de ingresos en carta notariada y documentación respaldaría con fotocopias de NIT (Número de Identificación Tributaria), licencia de funcionamiento o Padrón,

tarjeta de afiliación al gremio, facturas, sentajes, algún otro tipo de documentación que ayude en el análisis de riesgo.

- Profesionales: Declaración de ingresos en carta notariada, declaraciones de impuestos de los últimos seis meses de pago mensual de IVA y de transacciones, fotocopias de los títulos y carnet de afiliación al colegio respectivo.
- Dueños de empresas o socios de S.A (Sociedad Anónima), SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), u otro tipo de sociedades: Constitución de sociedad, las dos últimas declaraciones de pago mensual IVA (Impuesto al Valor Agregado) y de transacciones, fotocopia de NIT (Número de Identificación Tributaria), balances, estados de resultados y flujo de caja de la última gestión.
- Transportistas: Declaración de ingresos en carta notariada, certificado de sindicato, carnet de propiedad del vehículo y/o NIT (Número de Identificación Tributaria), licencia de conducir, póliza de seguro automotor.
- Propietarios de inmuebles que reciben alquileres: Contratos de alquiler, recibos otorgados por el servicio de impuestos y tarjetas de propiedad (fotocopias).

El monto mínimo del préstamo es de 500 dólares y el máximo está en función al análisis de la fuente o fuentes de repago que presente el o los solicitantes.

El plazo mayor es de 30 años y las tasas de interés están en función al destino del crédito de acuerdo al siguiente detalle:

- Para construcción con supervisión técnica 10% a 12.5%

- Para compra de bienes inmuebles
 - o Con aporte propio del 50 por ciento: 10% a 12.9%
 - o Con aporte propio del 20 por ciento: 10% a 13.3%
- Para ampliación, refacción, anticrético, otros: 10% a 13.5%

**Cuadro Nº 1
Principales Sucursales**

CIUDAD	OFICINA AGENCIA	DIRECCION
La Paz (Zona Central)	Oficina Central	AV. Mariscal Santa Cruz Nro.1364
La Paz (Zona Norte)	Agencia 1	Garita de Lima Max Paredes Nro. 420
La Paz (Zona SUR)	Agencia 2	Av.Montenegro Nro. 111 San Miguel
La Paz (Zona Sopocachi)	Agencia 3	Av. 6 de Agosto Nro. 2549
La Paz (Zona Miraflores)	Agencia 4	Av. Saavedra Miraflores Nro.22
El Alto (Zona 12 de Octubre)	Agencia 5	Av. Raul Salmon de la Barra Nro 24
La Paz (Zona Central)	Agencia 6	Calle Ballivian Nro. 1283
La Paz (Zona Sur)	Agencia 7	Achumani Calle 16 Nro. 4
La Paz(Zona Norte)	Agencia 8	Calle Evaristo Valle Nro. 127
El Alto (Zona 16 de Julio)	Agencia 9	Av.Alfonso Ugarte 2997
El Alto (Zona Villa Adela)	Agencia 10	Av. Junin Calle Robore
El alto (Zona Ciudad Satelite)	Agencia 11	Plaza Ciudad Satélite

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

Cuadro Nº 2
Agencias en el interior

Tarija (Zona Central)	Agencia 12	Plaza Luis de Fuentes 575
Santa Cruz (Zona Central)	Agencia 13	Calle Bolívar 281 (Casco Viejo)
Santa Cruz (Zona la Ramada)	Agencia 14	AV. Isabel La Católica esq. La guardia nro 810

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA

Ambos términos son etimológicamente similares; su significado en el diccionario de la academia es prácticamente idéntico, pero hace tiempo que en las modernas escuelas de negocios se vienen utilizando para definir dos diferentes comportamientos. La EFICIENCIA es la habilidad para conseguir cosas con la menor inversión posible de recursos. Se centra en el método, en el mejor sistema y el tiempo más corto para hacer bien lo que se hace. Se centra en cómo hacer las cosas. La EFICACIA es la habilidad para alcanzar los objetivos que se establecen con la menor inversión posible, a la vez que el uso inteligente de recursos. Se centra en los resultados.

Diagrama Nº 1



Fuente: Elaboración en base principios de administración

2.3. EL SISTEMA MUTUAL DE AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LA VIVIENDA

Las mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda fueron creadas al amparo del Decreto Ley N° 07585 de 20 de abril de 1966 y presentan las siguientes características:

En cumplimiento a su objetivo de creación, captan ahorro del público para canalizarlo a operaciones de crédito destinadas a cubrir necesidades de financiamiento para la vivienda: La cartera de éstas entidades está orientada en un 92% al sector de la vivienda y trabajos relacionados a través de créditos hipotecarios de vivienda.

La ley de Propiedad y Crédito Popular de 15 de junio de 1998, habilitó a las Mutuales para efectuar también operaciones micro crediticias. El sistema mutualista de nuestro medio está compuesto por las siguientes entidades mutuales:

- Mutual la Primera (ML1)
- Mutual La Paz (MLP)
- Mutual Guapay (MGY)
- Mutual Promotora (MPR)
- Mutual el Progreso (MPG)
- Mutual Tarija (MTJ)
- Mutual Potosí (MPT)
- Mutual La Plata (MPL)
- Mutual Paititi (MPY)
- Mutual Manutata (MNT)
- Mutual del Pueblo (MDP)
- Mutual La Frontera (MLF)
- Mutual Pando (MPD)

2.4. ASPECTO ECONÓMICO

En el aspecto económico se considera los tipos de operaciones activas y pasivas que pueden realizar cada una de las distintas entidades financieras no bancarias a efecto de comprender el margen de actividades que realiza cada una y cuáles son las necesarias para el fin previsto en el presente trabajo.

2.4.1. Operaciones Activas

De acuerdo a los lineamientos de la nueva ley de servicios financieros una entidad financiera debe:

- Otorgar créditos y efectuar préstamos a corto, mediano y largo plazo, con garantías personales, hipotecarias, prendarias o combinadas.
- Descontar y/o negociar títulos valores y otros documentos de obligaciones de comercio, cuyo vencimiento no exceda de un año.
- Realizar operaciones de cambio y compra-venta de monedas.
- Comprar, conservar y vender por cuenta propia, documentos representativos de obligaciones cotizadas en bolsa, emitidas por entidades financieras.
- Comprar y vender por cuenta propia documentos mercantiles.
- Sindicarse con otros bancos o entidades financieras para otorgar créditos o garantías.
- Otras autorizadas en forma conjunta por el Banco Central de Bolivia y la Superintendencia, que no contravengan las leyes y disposiciones legales de la República.

2.4.2. Operaciones Pasivas

- Recibir depósitos de dinero en cuentas de ahorro, en cuenta corriente, a la vista y a plazo.
- Emitir y colocar acciones de nueva emisión para aumento de capital.
- Contraer obligaciones subordinadas.
- Contraer créditos y obligaciones con el banco central de Bolivia, entidades bancarias y financieras del país y del extranjero.
- Aceptar letras giradas a plazo contra sí mismo, cuyos vencimientos no excedan en ciento ochenta (180) días contados desde la fecha de aceptación y que provengan de operaciones de comercio, internas o externas, de bienes y/o servicios.
- Recibir dinero de personas naturales o jurídicas como depósitos, préstamos mutuos, o bajo otra modalidad para su colocación conjunta con el capital de la entidad financiera, en créditos o en inversiones del propio giro.
- Emitir, descontar o negociar títulos-valores y otros documentos representativos de obligaciones.
- Efectuar fideicomisos y mandatos de intermediación financiera, administrar fondos de terceros, operar cámaras de compensación y prestar caución y fianza bancaria.

2.5. EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Si bien el desempeño de una empresa puede ser medido desde varios puntos de vista, como se puede apreciar más adelante, cabe aclarar que, una vez presentados los fundamentos básicos de desempeño empresarial, la presente investigación se centra en el desempeño financiero y las formas de medirlo dentro de las organizaciones.

En su forma más genérica, el desempeño empresarial es la medida de la eficiencia y la eficacia con la que una organización alcanza los objetivos establecidos¹¹. Es decir, el desempeño empresarial es una herramienta gerencial que ayuda a establecer la calidad y la capacidad de los ejecutivos oferentes, empleados, proveedores, etc.

El desempeño empresarial esperado, son las metas, objetivos o resultados que se planifica en una empresa ya sea a nivel general o por áreas. El desempeño real son los resultados que ha logrado una empresa en un periodo determinado de tiempo, y son de carácter financiero, comercial, de personal, producción, etc.⁶ Estos dos tipos de desempeño se comparan con el propósito de evaluar una gestión, evaluar el desempeño, establecer medidas correctivas, etc.

Que permitan la mejora de la empresa a través de la generación de valor en cada una de sus actividades. Ahora bien, así como existen diversas áreas dentro de una empresa, el desempeño empresarial puede ser medido desde varios puntos de vista¹² siendo los más importantes:

- Administración de recursos humanos
- Comportamiento Organizacional

¹¹STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT Jr., Daniel R. Administration.6 Edición. México, Prentice-Hall, 1995. P.9

¹²ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8 Edición. Mexico, Prentice-Hall, 1999. P.564-566

- Administración de la producción
- Política de ventas
- Administración Financiera
- Investigación y Desarrollo

Para efectos de la presente investigación, se profundizara en la evaluación de desempeño empresarial desde el punto de vista financiero a través del análisis de indicadores financieros, análisis de estados financieros, etc., aspectos que serán desarrollados más adelante.

2.6. EL DESEMPEÑO DE MUTUAL LA PRIMERA

2.6.1. Solvencia patrimonial

El comportamiento histórico del Patrimonio de la Mutual, muestra el constante Fortalecimiento Financiero que ha tenido a largo de los años. El Patrimonio de la Institución al cierre de la Gestión 2012, alcanza a \$us67.6 millones, siendo este monto superior al patrimonio de la gestión 2011, de \$us63.9millones, mostrando un crecimiento del 5.8%.

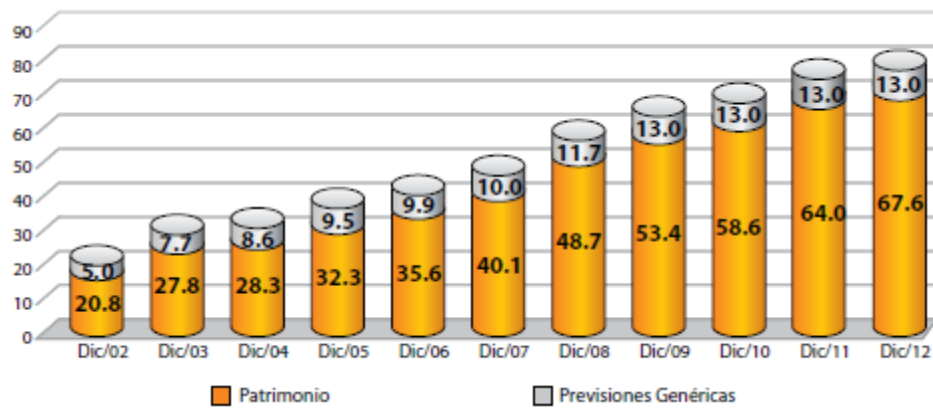
Adicionalmente la Mutual mantiene una Previsión Genérica Voluntaria que al cierre de la gestión alcanza a \$us.13 millones, que respalda la ocurrencia de contingencias.

Como resultado del Nivel Patrimonial alcanzado por la Mutual, se tienen un Coeficiente de Adecuación Patrimonial que alcanza al 47.2%, porcentaje que supera el requerido por normativa del 10%.En el siguiente gráfico se puede observar la Evolución del Patrimonio de la Institución y las Previsiones Genéricas Voluntarias acumuladas hasta la gestión 2012¹³.

¹³ Los Datos se encuentran en anexos.

Figura N° 3

Evolución de la situación patrimonial (Millones de \$US)



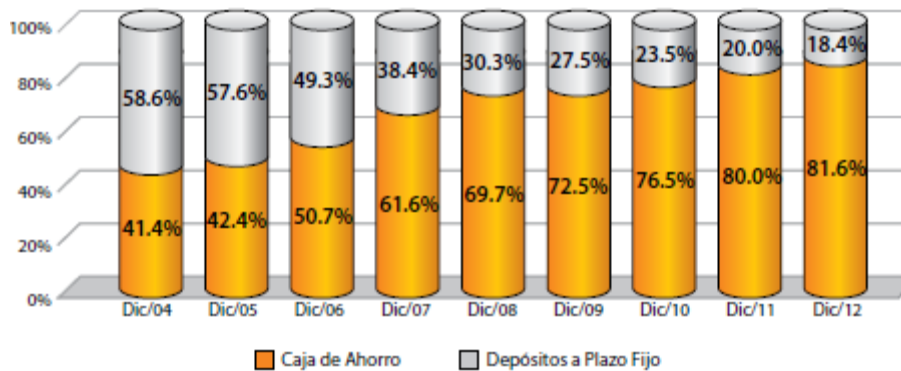
Fuente: Mutual la primera

2.6.2. Captaciones

Las Captaciones del Público mantienen un comportamiento estable, dentro de las cuales se observa la mayor concentración en Depósitos en Cajas de Ahorro respecto a Depósitos a Plazo Fijo. A continuación, gráficos de la composición y montos de Captaciones¹⁴.

Figura N° 4

Composición de captaciones (%)

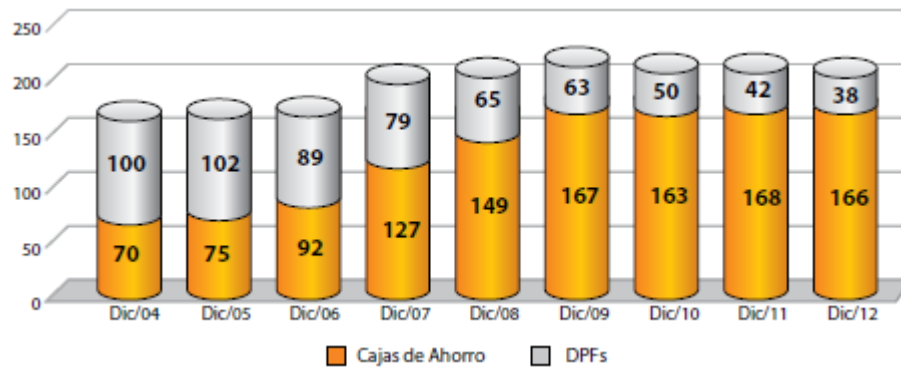


Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

¹⁴ Los Datos se encuentran en anexos.

Figura N° 5

Composición de captaciones (Millones de \$US)



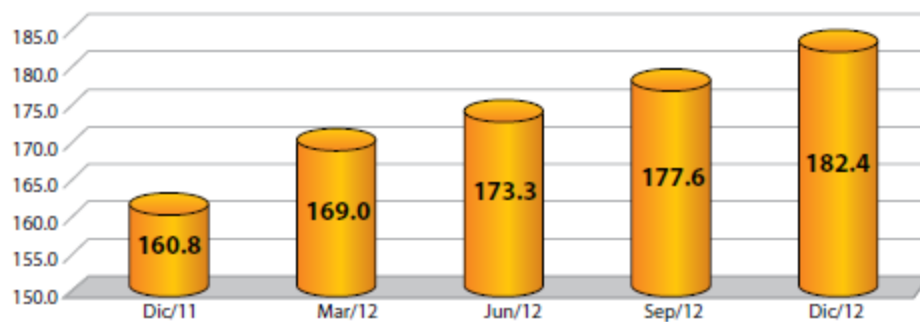
Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

2.6.3. Cartera de créditos

La Evolución de la Cartera de Créditos confirma la tendencia de crecimiento, durante la Gestión 2012, habiendo alcanzado los objetivos y metas propuestos. La cartera bruta, alcanza al cierre de la gestión a \$us182.4 millones, con una mora del 1.31%.

Figura N° 6

Cartera de créditos (Millones de \$US)



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

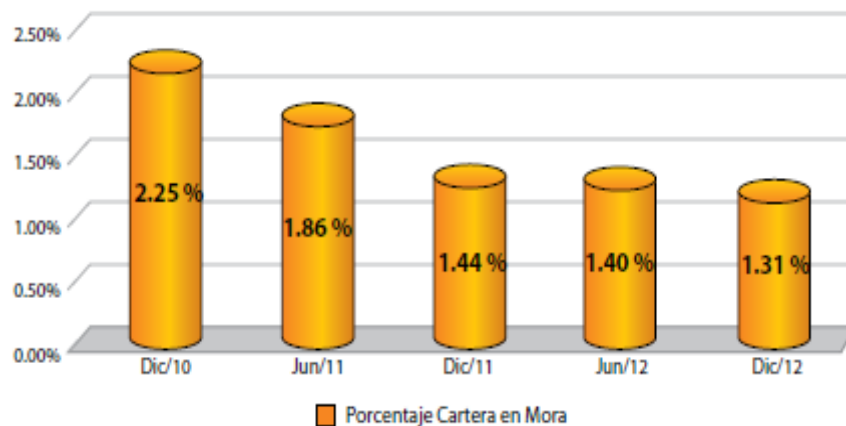
2.6.4. Carteta en Mora

La gestión de Riesgo prudencial de la Cartera de Créditos, las mejoras en la tecnología crediticia y la aplicación de sistemas de control adecuados han dado lugar a que la Institución logre indicadores de eficiencia que permiten crecer en las colocaciones con niveles de mora muy bajos.

En base a un crecimiento ordenado y eficiente la Mutual está consolidando su imagen, en ciudades como Tarija y Santa Cruz, además de mantener un liderazgo innegable en la urbe de La Paz y El Alto. Los indicadores de Pesadez de Cartera obtenidos, respaldan que el crecimiento de la Cartera de Créditos está debidamente acompañado de Políticas y Procedimientos Prudenciales, logrando mantener de esta manera un adecuado Equilibrio entre Rentabilidad y Riesgo¹⁵.

La Mora de la Cartera de Créditos muestra una tendencia sostenida de baja la misma que para el cierre de la gestión 2012, alcanza a 1.31% de Pesadez, que es inferior a la obtenida en la gestión 2011(1.44%).

Figura Nº 7
Mora (%)



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

¹⁵ Los Datos se encuentran en anexos.

2.6.5. Participación del mercado

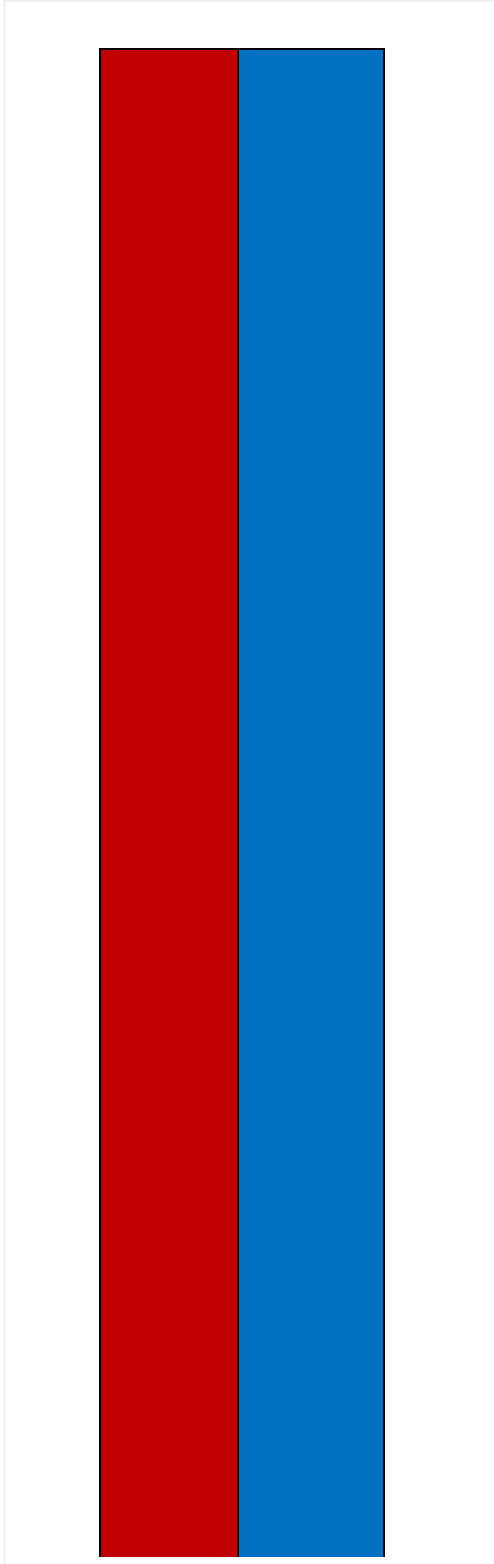
La Mutual, mediante eficiencia financiera y administrativa mantiene una posición sólida y representativa dentro del Sistema Nacional de Mutuales de Ahorro y Préstamo, mostrando una tendencia decrecimiento sobre todo en las colocaciones.

A continuación se tiene un detalle de la participación de la Mutual, respecto a: Captaciones, Colocaciones, Previsiones y Liquidez.

Cuadro Nº 3
Poder de mercado (Millones de \$US y %)

DETALLE	31/12/08		31/12/09		31/12/10		31/12/11		31/12/12	
	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%	\$us.	%
OBLIG. CON EL PÚBLICO										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	409	100%	454	100%	427	100%	432	100%	446	100%
MUTUAL LA PRIMERA	215	52.5%	230	50.7%	212	49.6%	227	52.5%	204	45.8%
CARTERA DE CREDITO										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	264	100%	274	100%	315	100%	373	100%	417	100%
MUTUAL LA PRIMERA	115	43.6%	115	41.9%	129	41.0%	161	43.1%	182	43.7%
PREVISIONES (*)										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	18	100%	18	100%	20	100%	19	100%	19	100%
MUTUAL LA PRIMERA	6	32.4%	6	30.0%	6	28.9%	6	31.9%	5	29.2%
LIQUIDEZ										
SISTEMA DE MUTUALES A&P	119	100%	192	100%	116	100%	107	100%	122	100%
MUTUAL LA PRIMERA	60	50.1%	103	53.7%	51	44.1%	45	42.1%	46	37.4%

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero



CAPITULO III
SECCION PROPOSITIVA

3.1. DIAGNÓSTICO DE MUTUAL LA PRIMERA

A continuación se detallan algunos resultados e indicadores relevantes del Sistema Mutual y la participación de “La Primera”, al cierre de la gestión 2012. Los Depósitos del público alcanzaron a \$us204 millones, que representan el 46% de los Depósitos del Sistema Mutual que suman \$us 446 millones.

El Coeficiente de Adecuación Patrimonial de la Mutual, llegó a 47.22% superior al Promedio del Sistema Mutual de 35.92%. El Resultado de la Gestión respecto al Patrimonio, fue para la Mutual del 5.69% y para el Sistema Mutual del 5.68%.

Los Resultados de la Gestión respecto al Activo, para la Mutual fueron del 1.28% y para el Sistema Mutual 1.11%. Con referencia al análisis de los resultados obtenidos por la Mutual se debe resaltar el constante Crecimiento Patrimonial, que alcanzó al cierre de la gestión 2012, al monto de \$us 67.6 millones, que representa el 57% del Patrimonio Total del Sistema Mutual que alcanza a \$us119.4 millones.

La evolución Patrimonial de la Mutual, muestra a lo largo de las gestiones pasadas un fortalecimiento sostenido el mismo que incrementado por Previsiones Genéricas Voluntarias Constituidas, alcanza un monto de \$us80.6 millones. Este crecimiento durante esta última década representa el 212%. Producto de este Fortalecimiento Patrimonial se tiene que el Coeficiente de Adecuación Patrimonial (CAP) de Mutual “La Primera” del 47.22%, es ampliamente superior al promedio del Sistema Financiero Nacional.

El Resultado de la Gestión del Sistema Mutual alcanzó a un Total de \$us 6.6 millones y de la Mutual a \$us 3.7 millones, representando el 57% del total de las Utilidades generadas por el Sector.

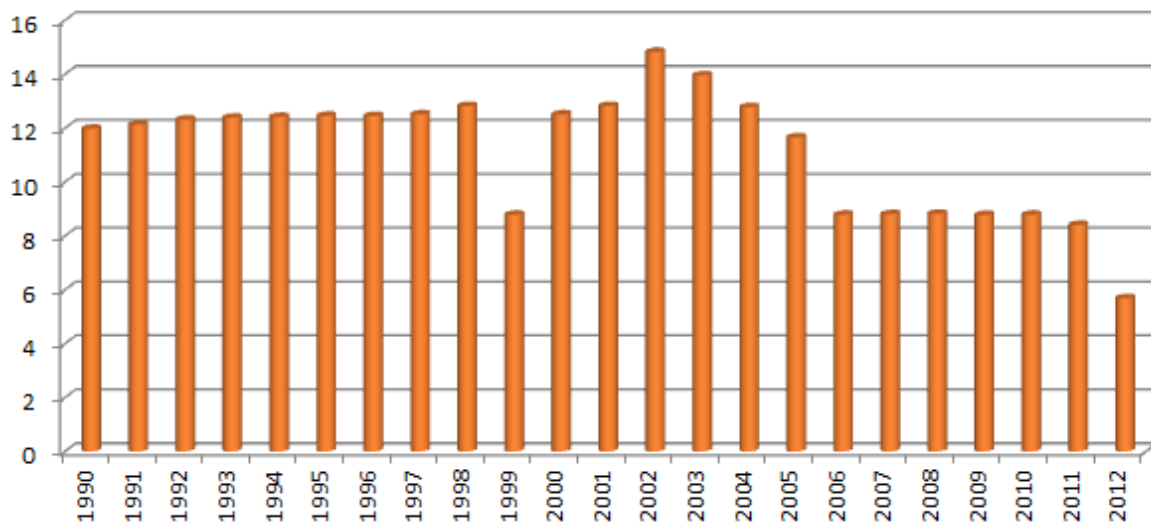
Los Activos del Sistema Mutual llegaron a \$us 608 millones y los de “La Primera” a \$us 290 millones representando el 47.7%% del Total. Los Pasivos del Sistema Mutual alcanzaron a \$us 489 millones, de los cuales \$us223 millones corresponden a Mutual “La Primera” representando un porcentaje del 36.6%.El Ratio de Mora de la Cartera de Créditos a Diciembre de 2012, alcanzó el 1.31% para la Mutual y para el Sistema Mutual el 2.18%

3.2. INDICADORES DE RENTABILIDAD

3.2.1. ROE (Rentabilidad Financiera) (Return On Equity)

La Rentabilidad respecto al Activo de la Mutual, muestra que los resultados obtenidos están por encima del Sistema de Mutuales, exponiendo de esta manera una Gestión administrativa eficiente.

Figura N° 8
ROE (%)



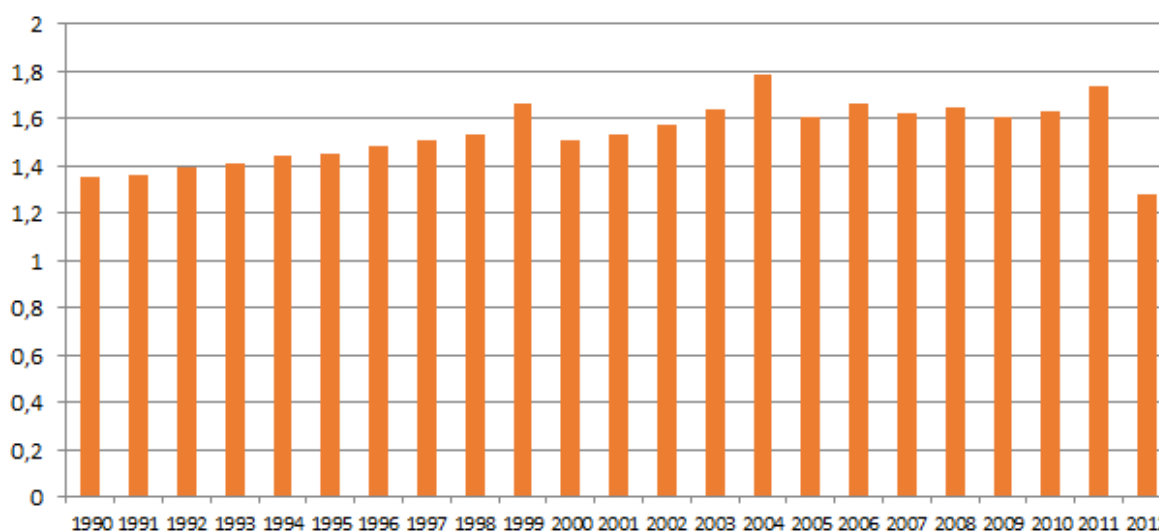
Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

3.2.2. ROA (Rentabilidad sobre los Activos) (Return on Assets)

El nivel de desempeño de la Mutua, puede ser apreciado mediante Indicadores Financieros que reflejan la solvencia y rentabilidad, obtenida en la Gestión 2012, los mismos que se exponen en la siguientes figura.

Figura N° 9

ROA (%)



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

3.3. MODELO DE MEDICIÓN DE EFICIENCIA

3.3.1. Especificación del modelo

En primer lugar se especifica las variables a utilizar y la dimensión en la cual se llegan a calcular dichas variables.

- ROA: Es el resultado neto de la gestión sobre los activos más los contingentes, está calculada en forma porcentual.
- OBL: Son las obligaciones con el público se cuantifica en forma de millones de Dólares Americanos.

- CAR: es la cartera bruta y está cuantificada en millones de Dólares Americanos.
- PREV: Son las previsiones y se cuantifica en millones de Dólares Americanos.
- LIQ: Es la liquidez y se calcula en millones de Dólares Americanos.

3.3.2. Desarrollo del modelo

El modelo indica que la eficiencia está siendo explicada en un 59,81% con el modelo, se trabajó con 23 observaciones, es decir con datos desde 1990 hasta 2012, de acuerdo al modelo la cartera, las obligaciones y la liquidez son importantes a la hora de analizar la eficiencia administrativa. Solo la variable de previsión no muestra significancia al 5%.

Cuadro Nº 4

Modelo

Source	SS	df	MS	Number of obs = 23			
Model	.225977561	4	.05649439	F(4, 18)	=	6.70	
Residual	.1518224	18	.008434578	Prob> F	=	0.0017	
				R-squared	=	0.5981	
				Adj R-squared	=	0.5088	
				Root MSE	=	.09184	

roa	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
car	-.0026243	.0012154	-2.16	0.045	-.0051777	-.0000709
prev	.004452	.0288061	0.15	0.879	-.0560673	.0649713
liq	-.0021308	.0019234	-1.11	0.043	-.0061717	.0019101
obl	.0030912	.000917	3.37	0.003	.0011647	.0050177
_cons	1.386568	.0676317	20.50	0.000	1.244479	1.528657

Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

Por otro lado el modelo indica la consistencia global y general, esto se mide a través del estadístico de Fischer, donde la probabilidad (0,0017) se sitúa por debajo del 5% requerido, en tal sentido el modelo es globalmente estable.

Para una mejor lectura las elasticidades son cuantificadas en forma porcentual¹⁶, la primera lectura da cuenta que la relación entre la cartera y la liquidez es negativa para la eficiencia, su efecto es de 0,15% y 0,05% respectivamente.

En el caso de la previsión y las obligaciones con el público, sugiere una relación positiva de 0,01% y 0,29% respectivamente, lo que indica que la eficiencia de mutual la primera se incrementa especialmente con una mayor cantidad de captaciones.

Cuadro Nº 5 Elasticidades

```
Elasticities after regress
      y = Fitted values (predict)
      =      1.54
```

variable	ey/ex	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]	X
car	-.1539601	.07133	-2.16	0.031	-.293761	-.01416		90.3478
prev	.0118151	.07645	0.15	0.077	-.13802	.16165		4.08696
liq	-.0521562	.04708	-1.11	0.268	-.14444	.040128		37.6957
obl	.2939326	.08727	3.37	0.001	.122885	.46498		146.435

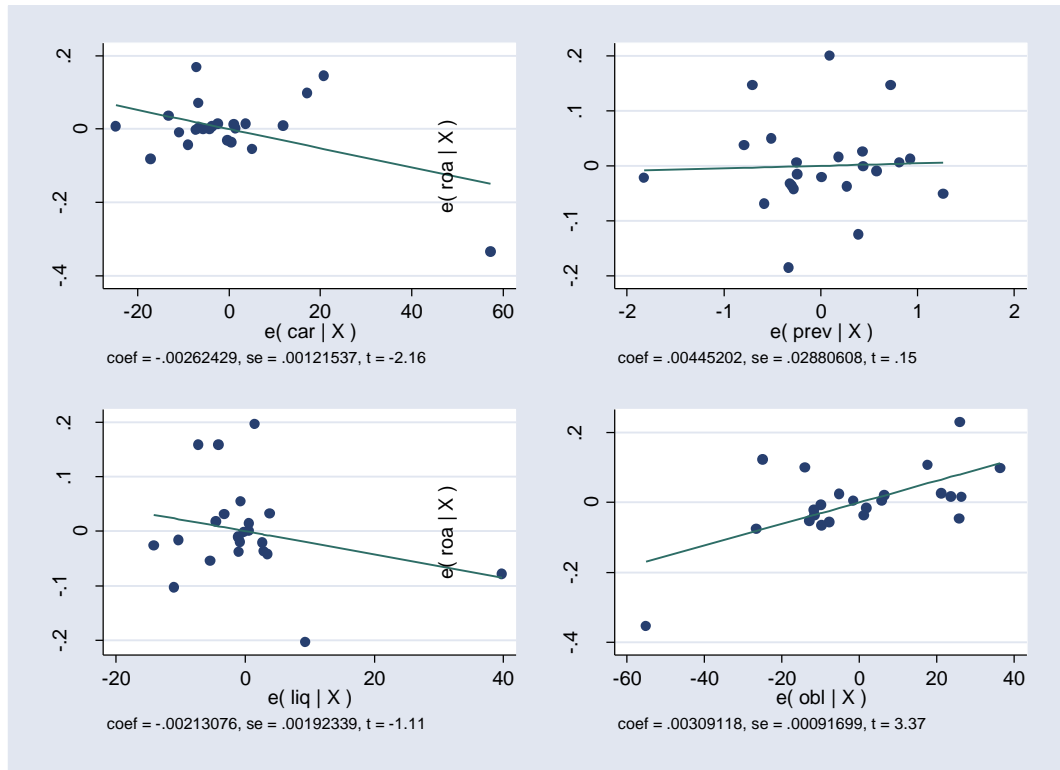
Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

En el siguiente grafico se puede llegar a comprobar las relaciones directas e inversas con respecto a la variable principal. En el caso de la cartera la tendencia es inversa, mayor cantidad de cartera no significa mayor eficiencia en el caso de la mutual, Las previsiones muestran una ligera tendencia positiva, la liquidez con la que cuenta Mutual la primera es positiva a la hora de determinar eficiencia y una mayor cantidad de captaciones está asociado a niveles altos de eficiencia.

¹⁶ Elasticidad= $\Delta Y/\Delta X$

Figura N° 10

Análisis individual de las variables



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI

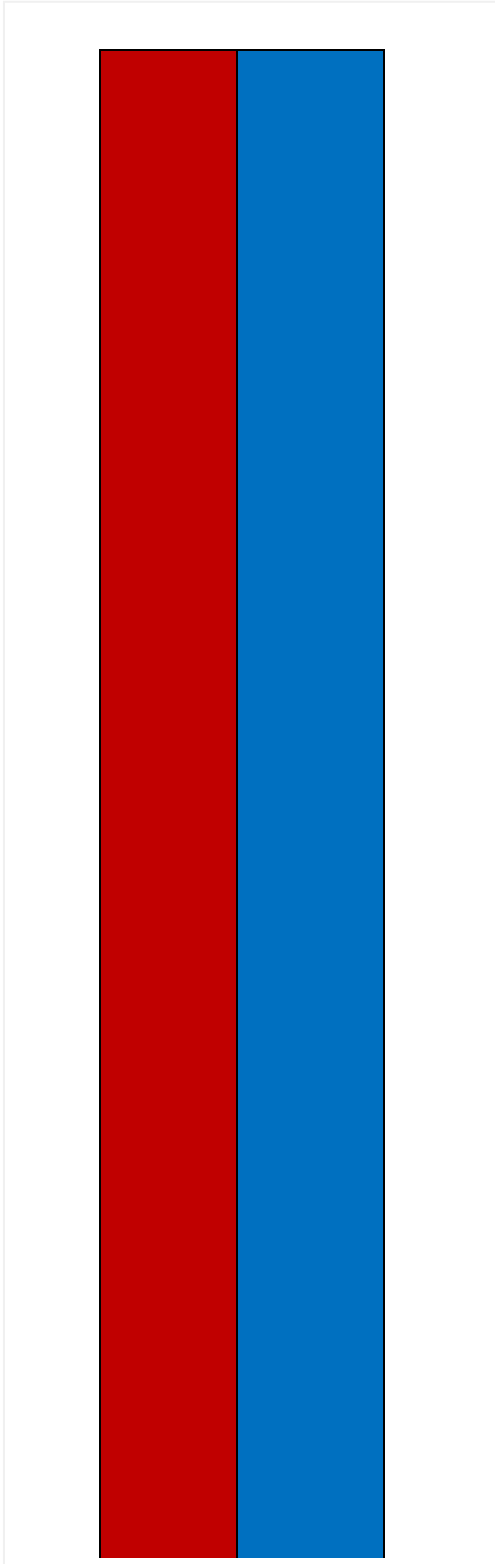
3.4. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACION

De acuerdo a la investigación de la presente memoria laboral, se especifica a continuación el desarrollo de los objetivos:

CuadroNº6
Cumplimiento de objetivos

OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO	ACÁPITE
General	Desarrollar un modelo para la investigación de la eficiencia en la atención en la actividad financiera caso Mutual La Primera.	3.3
Específico 1	Estudiar la situación en la atención de Mutual la primera	2.4 a 2.6
Específico 2	Identificar indicadores que permitan medir el grado de eficiencia alcanzada en Mutual La Primera.	3.1
Específico 3	Determinar la incidencia de las variables sobre la eficiencia.	3.3

Fuente: En base a Investigación desarrollada en el documento.



CAPITULO IV
SECCION DE CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES

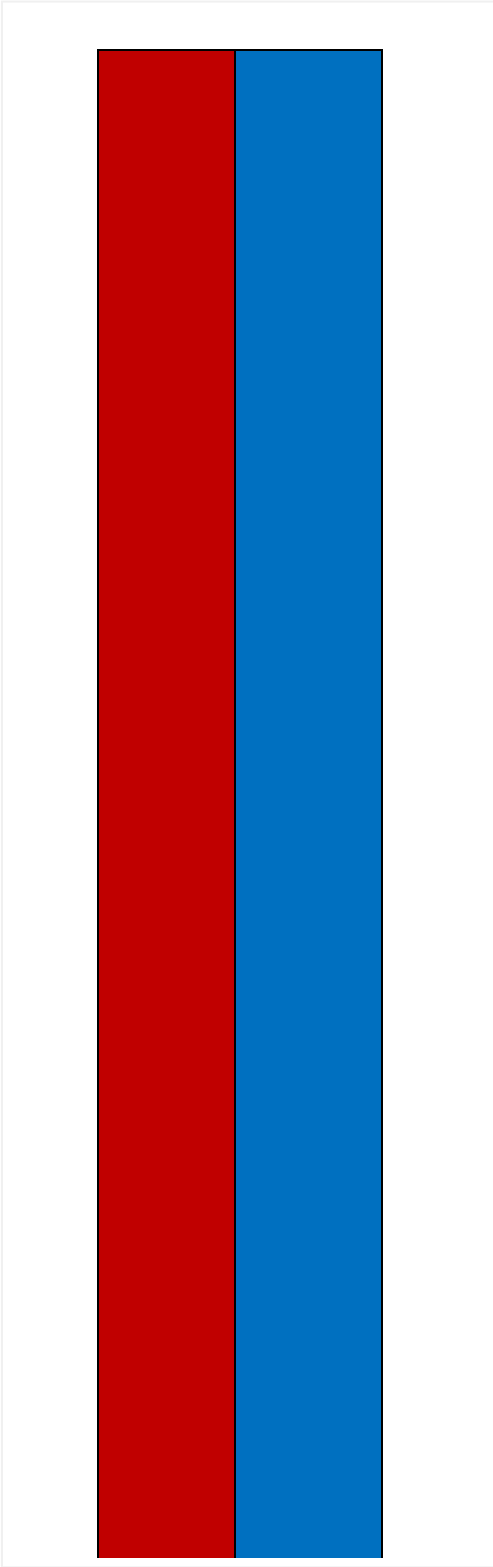
- En Mutual La Primera, se muestra un apoyo constante, permanente y sostenido a los Asociados y Ahorristas de la Mutual que a lo largo de casi 5 décadas, han posesionado a la Institución como una de las más representativas a nivel nacional.
- La eficiencia de los resultados están asociados a una adecuada aplicación de Políticas y Procedimientos Prudenciales que permiten a la Mutual, mantener estabilidad y crecimiento.
- Las elasticidades son cuantificadas en forma porcentual, la primera lectura da cuenta que la relación entre la cartera y la liquidez es negativa para la eficiencia, su efecto es de 0,15% y 0,05% respectivamente.
- En el caso de la previsión y las obligaciones con el público, sugiere una relación positiva de 0,01% y 0,29% respectivamente, lo que indica que la eficiencia de mutual la primera se incrementa especialmente con una mayor cantidad de captaciones.
- La Institución dentro de la perspectiva de crecimiento y mejora constante en la prestación de Servicios Financieros, cuenta con agencias en las ciudades de La Paz, El Alto, Tarija y Santa Cruz. Estos logros obtenidos han sido producto de un trabajo conjunto de las instancias que componen la Mutual.
- La Mutual, espera que la Nueva Ley de Bancos y Entidades Financieras favorezca de forma positiva a los clientes que depositan su confianza en Mutual la Primera, de manera tal de cumplir eficientemente con Asociados y ahorristas, principal objetivo de la Institución desde su creación.

4.2. RECOMENDACIONES

- La Mutual, ha demostrado ser una de las instituciones más antiguas del sistema financiero boliviano y con una buena reputación, pero esto no significa que no pueda existir algún shock de origen externo que genere incertidumbre en los clientes, es por tal razón que la mutual debe estar pendiente de cualquier riesgo externo.
- Es preciso adaptarse a la nueva ley 393 de servicios financieros, debido a que la mutual era la pionera y uno de los referentes en cuanto a vivienda, pero con dicha ley otras entidades bancarias y no bancarias se hacen más competitivas en tasas de interés, lo que podría llegar a quitar ese nicho de mercado con el cual la Mutual trabajaba hace más de 50 años.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ MEMORIA 2009/2012 de Mutual La Primera.
- ✓ BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. "Measurement of Banks' Exposure to Interest Rate Risk". April 1993.
- ✓ RICHARD T. FROYEN. Macroeconomía Teoría y Políticas, cuarta edición, 1995.
- ✓ FRIEDMAN, MILTON. The Role Of Monetary Policy, American Economics Reviews, 1958.
- ✓ MAXWELL J. FRY. Dinero, Interés y Banca en el Desarrollo Económico, primera edición 1990.
- ✓ SCHMIDT Y ZEITINGER, "Los Problemas del Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa", edición mimeografiada.
- ✓ DAMODAR N. Gujarati, "ECONOMETRÍA", 4ra. Edición 2004.
- ✓ ASOFIN <http://www.asofinbolivia.com/>.
- ✓ Asociación de Bancos de Bolivia – ASOBAN <http://www.asoban.bo>
- ✓ Asociación de Entidades Financieras para el Desarrollo Rural – FINRURAL <http://www.finrural-bo.org>
- ✓ Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero- ASFI <http://www.asfi.gob.bo>
- ✓ Banco Central de Bolivia – BCB <http://www.bcb.gob.bo>
- ✓ Banco de Desarrollo Productivo SAM <http://www.bdp.com.bo>
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo – BID <http://www.iadb.org>
- ✓ Cooperación Técnica Alemana - GTZ <http://www.gtz.de>



ANEXOS

ANEXOS

Datos temporales

	millones de dólares americanos				%	
	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	CARTERA DE CREDITO	PREVISIONES	LIQUIDEZ	ROA	ROE
1990	23	19	2	15	1,35	11,98
1991	26	20	2	15	1,36	12,13
1992	32	23	3	17	1,39	12,32
1993	41	28	3	19	1,41	12,39
1994	58	42	3	21	1,44	12,42
1995	76	43	3	24	1,45	12,46
1996	95	55	3	26	1,48	12,45
1997	112	78	4	28	1,51	12,51
1998	125	88	3	31	1,53	12,82
1999	126	102	4	31	1,66	8,79
2000	162	105	4	37	1,51	12,51
2001	200	108	5	41	1,53	12,82
2002	196	110	4	40	1,57	14,83
2003	210	113	3	46	1,64	13,96
2004	203	115	4	42	1,79	12,78
2005	206	118	5	41	1,61	11,66
2006	182	102	4	43	1,66	8,79
2007	207	107	6	45	1,62	8,81
2008	215	115	6	60	1,65	8,82
2009	230	115	6	103	1,61	8,78
2010	212	129	6	51	1,63	8,79
2011	227	161	6	45	1,74	8,41
2012	204	182	5	46	1,28	5,69

Datos temporales

millones de bolivianos

	servicios	arbitraje y tipo de cambio	ingresos operativos diversos	ingreso de bienes realizables
1990	215.987,00	655.300,00	1.146.088,10	16.589.415,44
1991	213.357,00	669.154,00	1.152.090,71	16.595.415,44
1992	221.859,00	682.825,00	251.623,00	20.425.563,10
1993	294.600,00	695.628,00	12.604.629,00	26.808.197,00
1994	286.987,00	709.426,00	14.885.313,00	48.317.114,00
1995	331.112,00	722.800,00	7.301.201,00	49.816.198,00
1996	365.442,00	735.246,00	10.917.507,00	47.994.832,00
1997	399.648,00	865.845,00	8.395.031,00	49.342.372,00
1998	411.901,00	881.078,00	19.755.459,00	33.768.202,00
1999	424.241,00	883.578,00	2.387.697,00	13.796.943,00
2000	449.482,00	885.078,00	10.204.671,00	1.160.691,00
2001	930.776,00	997.057,00	5.923.527,00	1.424.014,00
2002	1.502.516,00	12.835.536,00	7.566.310,00	32.429.180,00
2003	1.709.104,00	1.463.651,00	12.128.422,00	28.994.938,00
2004	2.538.287,00	1.331.585,00	11.596.841,00	2.995.437,00
2005	1.313.996,00	1.693.737,00	12.585.412,00	3.760.066,00
2006	1.542.310,00	1.945.415,00	13.242.206,00	550.215,00
2007	1.943.912,00	2.699.488,00	17.799.690,00	300.530,00
2008	2.166.556,00	4.585.784,00	13.114.088,00	320.179,00
2009	2.156.130,00	3.008.602,00	246.406,00	15.585.197,00
2010	2.840.134,00	3.463.061,00	252.741,00	18.655.928,00
2011	2.830.863,00	2.595.762,00	25.662.551,00	85.261,00
2012	2.722.001,00	1.690.337,00	29.692.571,00	9.050.012,00

Cajeros automáticos

CIUDAD	DIRECCIÓN
Zona Sopocachi	Av. 6 de Agosto N° 2549, entre Pedro Salazar y Pinilla
Zona Central	El Prado, Av. 16 de Julio N° 1642
Zona Obrajés	Av. Hernando Siles N° 5688
Zona San Sebastián	Calle Evaristo Valle N° 127
Zona Achumani	Calle 16 N° 4 (Frente al Mercado Achumani)
Zona San Miguel	Av. Montenegro N° 111 Centro Comercial "La Chirriña"
Zona Miraflores	Av. Saavedra N° 22 esq. Plaza del Stadium
Zona Nor Este	Cruce de Villa Copacabana Av. Esteban Arce s/n
Zona Garita de Lima	Calle Max Paredes N° 420 Garita de Lima
Zona Central	Oficina Central Av. Mariscal Santa Cruz N° 1364
Zona Norte	Terminal de Buses Av. Uruguay y Armentia
Zona Los Pinos	Supermercado Hipermaxi Av. José María Acha N° 85
Zona Central	Calle Comercio esq. Junín N° 1093 Plaza Murillo
Zona Irapavi	Megacenter Interior
Zona San Pedro	Calle Landaeta N° 1747 esq. Plaza El Cóndor
Zona El Rosario	Calle Illampu N° 743
Zona Central	Oficina Central Interior Av. Mariscal Santa Cruz N° 1364
Zona Sopocachi	Av. 20 de Octubre N° 402 y Belisario Salinas, Plaza Avaroa Edif. Torre Safiro
Zona Miraflores	Av. Saavedra N° 2204 Miraflores Bajo
Zona Callampaya	Calle Calatayud N° 554
Zona	DIRECCIÓN - CIUDAD EL ALTO
Zona 12 de Octubre	Av. Raúl Salmón de la Barra N° 24
Aeropuerto Internacional	Interior Aeropuerto Internacional
Zona	DIRECCIÓN - CIUDAD DE TARIJA
Barrio Fátima	Av. La Paz N° 629 entre calles Madrid e Ingavi
Zona Central	Plaza Luis de Fuentes, calle Sucre N° 575, entre Madrid y 15 de Abril
Zona	DIRECCIÓN - CIUDAD SANTA CRUZ
Zona Central	Calle Bolívar N° 281 (Casco Viejo) entre Aroma y Murillo
Zona Norte	Av. Cristo Redentor, 3er. Anillo Shopping Fidalga
Zona La Ramada	Av. Isabel La Católica esq. Calle La Guardia N° 810 PB. Edif. PROSALUD
Zona Terminal Bimodal	Terminal Bimodal Interior entre 2do. Y 3er. anillo
Zona Las Palmas	Doble Vía La Guardia y 4to Anillo (Supermercado Hipermaxi Las Palmas)
Zona Villa 1ro. de Mayo	Av. Principal Villa 1ro. De Mayo entre calle 9 y 10 (Supermercado Hipermaxi)

Capacitaciones

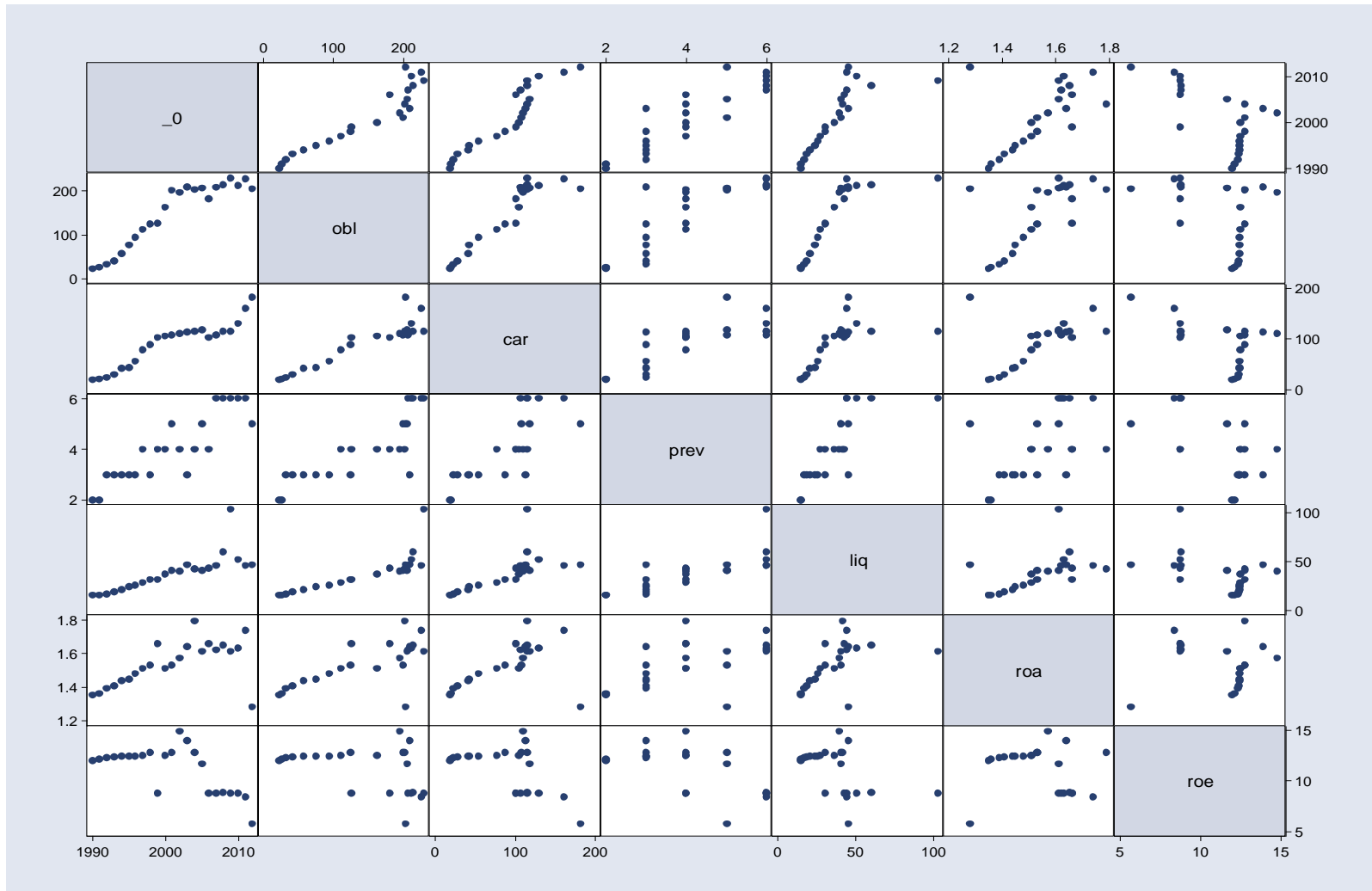
Capacitación - Gestión 2012

Nº	PARTICIPANTES	DETALLE	DICTADO POR:
1	Personal de Computación	Administración de Base de Datos SQL Server	COGNOS
2	Personal de Plataforma y Secretarías	Seminario Taller "Ortografía y Redacción"	PRAXIS INTERNACIONAL
3	Jefe de Créditos	15º Curso Interamericano de Créditos	UNIAPRAVI
4	Personal de Unidad de Gestión de Riesgos	Inscripción a Diplomado "Gestión Integral de Riesgos"	CENTRO AFIN
5	Personal de Recaudaciones Impositivas	RUAT NET - Cobro C1202	RUAT
6	Jefe de Operaciones	Curso Capacitación: Ley 262	UIF
7	Personal de Cajas	Curso de: "Detección de Billetes Falsos"	ESAP - UNIFRANZ
8	Personal de Contabilidad	Actualización Tributaria	PRICEWATERHOUSE COOPERS
9	Personal de Computación	Programación en ANDROID	COGNOS
10	Todo el Personal de la Institución	Seminario Taller de Cuerdas	KUHN CONSULTING GROUP

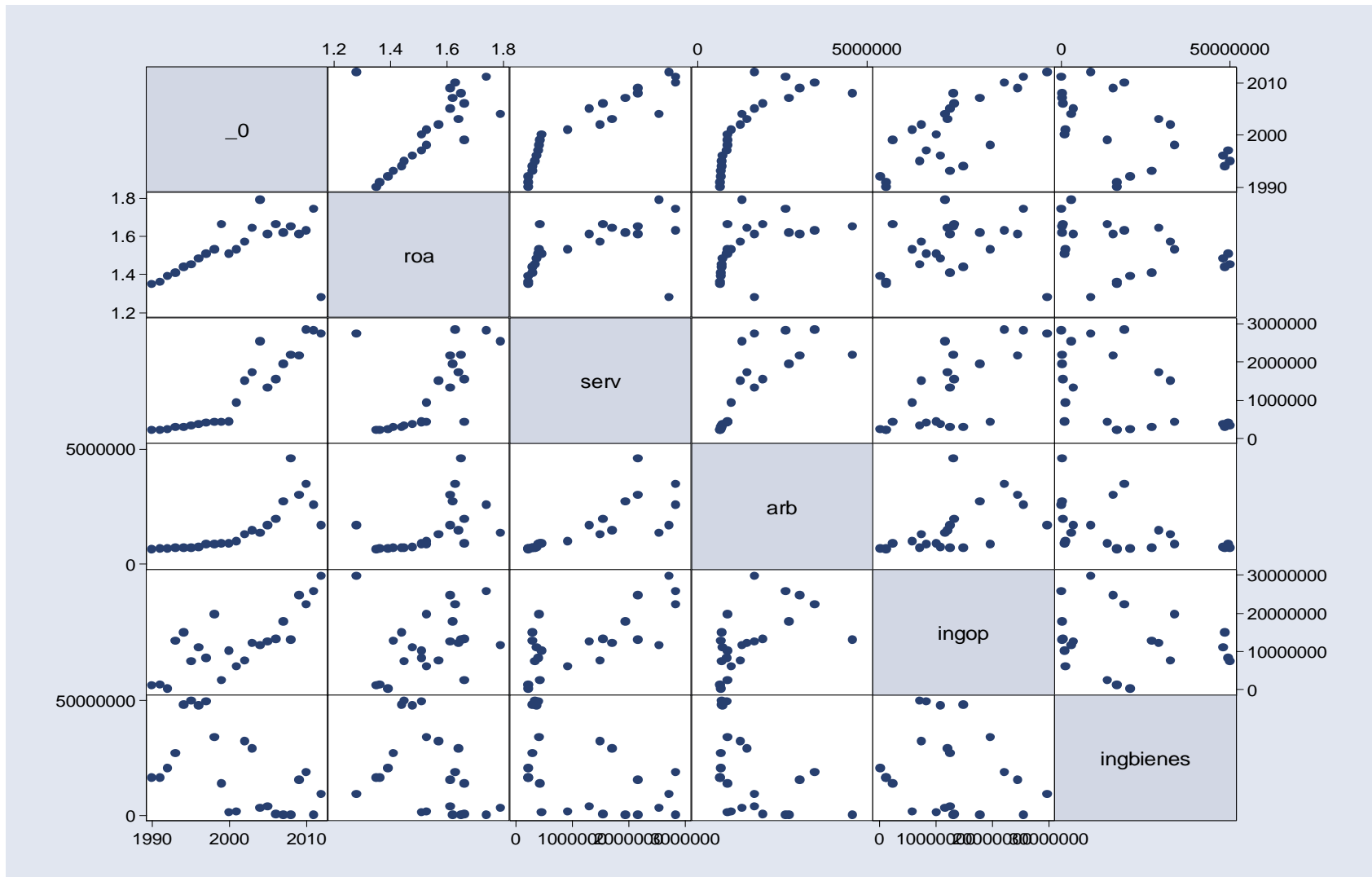
Capacitación Internas - Gestión 2012

Nº	PARTICIPANTES	DETALLE	DICTADO POR:
1	Personal de Administración, Operaciones, Plataforma	Clases de Incendio, Tipos de Extintores, Identificación y Uso, Evacuación	Cap. Ruben Canahua Jefe de Seguridad de Mutual La Primera
2	Jefes de Agencias, Oficiales de Crédito, Atención al Cliente.	"Seminario de Actualización conocimientos de Tarjetas de Crédito y Débito"	Ing. Cesar Escalante
3	Oficiales de Créditos	Capacitación sobre el Manejo y Colocación de Créditos	Lic. Miguel Bazan
4	Departamento de Créditos y Operaciones	Reuniones Talleres de Análisis e Implementación de Normativas Regulatorias	Lic. Juan Carlos León I.

Relación de variables



Relación de variables



Movimiento de cajeros Mutual la Primera

RANKING DE MOVIMIENTOS DE CAJEROS DE LA GESTION 2008 HASTA LA GESTION 2012 CANTIDAD DE ATENCIONES

DIAS	OP.	NOMBRE	2008		2009		2010		2011		2012	
			AHORRO	SERVICIOS	AHORRO	SERVICIOS	AHORRO	SERVICIOS	AHORRO	SERVICIOS	AHORRO	SERVICIOS
300	83	MARCO JARANDILLA VARGAS	21036	33432	23376	37212	14518	46516	15636	38559	15936	31232
300	59	ELIZABETH SARAVIN	21708	44928	22650	28482	21152	24310	23325	23460	14647	36930
300	69	VERONICA ROJAS	40872	4116	36606	19176	26826	33216	24486	30591	22205	25017
300	33	JAN FRANCO FIGUEREDO RONCAL	26256	16044	22062	25980	19712	35136	17376	28473	15402	19670
300	64	DANIEL CALLICONDE BRAMINI	24456	42408	18522	31512	17328	26926	14589	26457	13474	36711
300	22	MARIA LUZ SALAS K.	8532	61644	29100	45600	23035	20712	18396	27832	18703	20807
300	55	FRANKLIN VEGA	27960	40008	26334	27528	25034	23566	28731	12870	26921	15293
300	75	RUBEN HERRERA	38808	5556	28056	26982	22504	28012	24678	16662	9483	26238
300	52	ALVARO MAURICIO SOLARES	28440	18156	18624	23286	25305	23820	24609	11988	18802	14664
300	43	ALFREDO A. PAZ SANCHEZ	36096	7524	29310	21864	22678	31757	19689	26646	19022	16522
300	84	VERONICA ASTURIZAGA	26772	16044	20856	43920	22246	30955	19029	10581	25220	16974
300	89	RODRIGO ARINEZ CHORY	30720	6420	17430	12126	25061	21850	20826	16482	17966	14455
300	47	RODRIGO BALLON SAAVEDRA	19860	44316	20472	47604	18103	27475	19200	21192	17033	30996
300	61	LUIS FERNADO PINTO PORCEL	29520	30756	22872	53346	19174	51571	20385	18516	24903	23568