

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS**  
**UNITEPC**  
**CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA (Complementario)**



**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA DISMINUIR LA MORA EN  
CARTERA DE CLIENTES DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A., EN LA  
PROVINCIA CARANAVI”**

Proyecto de Grado presentado para optar al título  
de Licenciatura en Contaduría Pública.

**POSTULANTE:** Ángel Vergara Patana

**TUTOR:** Lic. Juan Carlos Rodriguez Chacón

**Cochabamba - Bolivia**  
**Diciembre – 2019**

### **DEDICATORIA:**

Dedico el presente trabajo a Dios y a mis padres. A Dios porque siempre estuvo conmigo en cada etapa en la que me forme como profesional cuidándome y dándome sabiduría y fuerza en todo el momento, a mis padres quienes nos enseñaron a valorar y respetar a nuestros prójimos, depositando su entera confianza en nuestras metas que fuimos venciendo en cada reto paso a paso sin dudar ni un solo momento sobre nuestra capacidad y compromiso con la vida, a mi hijo Dylan por ser mi amigo fiel en la que me da muchas alegrías en cada momento.

## **AGRADECIMIENTO:**

Con profundo agradecimiento: a Dios por haberme cuidado en esta crisis sanitaria mundial en la que hemos vivido momentos de angustia y hoy en día nos da salud y mucha fuerza a mi familia. A mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron durante esta etapa profesional. A la universidad en especial a la carrera de Contaduría Pública por guiarnos en nuestra formación académica. De la misma manera agradecer y reconocer a los facilitadores de la carrera por el gran apoyo de nos inculcaron en impartir sus conocimientos para ello mi admiración y respeto.

# Contenido

<b>CAPITULO I</b> .....	11
<b>ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	11
1.1 Antecedentes generales del Banco Pyme Ecofuturo S.A. ....	11
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>1.2.1 Descripción del problema.</b> .....	12
<b>1.2.2 Formulación del problema</b> .....	13
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	13
<b>1.3.1 Objetivo General.</b> .....	13
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.</b> .....	13
<b>1.4 Justificación</b> .....	14
<b>1.4.1 Justificación Practica</b> .....	14
<b>1.4.2 Justificación teórica</b> .....	14
<b>1.4.3 Justificación metodológica</b> .....	14
1.5 Delimitación.....	15
<b>1.5.1 Delimitación temporal.</b> .....	15
<b>1.5.2 Delimitación espacial.</b> .....	15
<b>1.5.3 Delimitación de recursos financieros.</b> .....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	17
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	17
2.1 Ubicación geográfica de la provincia Caranavi. ....	17
<b>2.1.1 Extensión territorial de la provincia Caranavi.</b> .....	17
<b>2.1.2 Población de la provincia Caranavi.</b> .....	18
<b>2.1.3 Ubicación referencial del Banco Pyme Ecofuturo S.A.</b> .....	18
<b>2.1.4 Ubicación referencial del área de investigación.</b> .....	19
<b>2.1.5. Reseña histórica del Banco Pymes Ecofuturo S.A.</b> .....	21
2.2 Estrategias del Banco Pyme Ecofuturo S.A. ....	21
<b>2.2.1 Estructura organizativa actual del Banco Ecofuturo S.A.</b> .....	23
<b>CAPITULO III</b> .....	24
<b>MARCO TEORICO</b> .....	24
3.1 Proceso de otorgación de crédito. ....	24
<b>3.1.1 Crédito</b> .....	24
<b>3.1.2 Políticas de evaluación y toma de riesgos</b> .....	24

3.1.3 <i>Préstamo Bancario</i> .....	25
3.1.4 <i>Garantías</i> .....	28
3.1.5 <i>Interés</i> .....	30
3.1.6 <i>Riesgo</i> .....	31
3.1.7 <i>Relación crédito, riesgo y mora</i> .....	32
3.1.8 <i>Esquema de recuperación.</i> .....	32
3.2 <b>Marco conceptual</b> .....	34
3.2.1 <i>Estrategia</i> .....	34
3.2.2 <i>Plan estratégico</i> .....	35
3.2.3 <i>Banco</i> .....	36
3.2.4 <i>Cartera</i> .....	36
3.2.5 <i>Cartera vigente</i> .....	37
3.2.6 <i>Cartera vencida o en mora</i> .....	38
3.2.7 <i>Cartera en ejecución</i> .....	38
3.2.8 <i>Tasa de interés</i> .....	39
3.2.9 <i>Tasa de interés penal</i> .....	40
<b>CAPITULO IV</b> .....	41
<b>DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	41
4.1 Enfoque de la investigación .....	41
4.2 Tipos de investigación.....	41
4.3 Método de investigación .....	41
4.4 Técnicas de investigación.....	42
4.5 Instrumentos de investigación.....	42
4.6 Fuentes de información .....	43
4.7 Diseño de la investigación.....	43
4.8 Diseño muestral.....	43
4.8.1 <i>Población.</i> .....	43
4.8.2 <i>Muestra</i> .....	44
<b>CAPITULO V</b> .....	46
<b>RESULTADO DE LA INVESTIGACION</b> .....	46
<b>5.1. Diagnóstico del Área de Crédito de la Agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A.</b> 46	
5.1.1. <b>Fortalezas</b> .....	46

5.1.2.	Oportunidades .....	46
5.1.3.	Debilidades .....	47
5.1.4.	Amenazas .....	47
5.2.	Ventajas de la buena otorgación de créditos.....	48
5.3.	Factores principales del retardo en el pago de créditos.....	48
5.4.	Resultados de la Investigación .....	49
<b>GRAFICO 10: PROCEDIMIENTO DEL BANCO PARA EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO .....</b>		<b>54</b>
<b>CAPITULO VI .....</b>		<b>80</b>
<b>PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA REDUCIR LA MORA .....</b>		<b>80</b>
6.1	Penalización de la tasa de capacidad de pago, en la evaluación de la solicitud. ....	80
6.2	Campaña de recordatorio de obligaciones.....	88
6.3	Supervisión a la cartera de créditos.....	90
6.4	Seguimiento a la cartera de crédito .....	90
6.5	Objetivos institucionales acordes a la realidad económica de la región .....	91
6.6	Reducción de la cartera en mora .....	91
Conclusiones.....		97
Recomendaciones .....		97
Bibliografía .....		98

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: CARTERA EN MORA DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2: PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 3: FICHA RESUMEN DEL CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2012, PROYECTADA PARA EL 2020 .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 4: VALORES EN FUNCIÓN AL PERIODO DE MORA.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 5: PORCENTAJE DE CAPACIDAD DE PAGO POR CATEGORÍAS .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 6: PORCENTAJE DE TASA DE INTERES ANUAL POR CATEGORÍAS.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 7: LÍMITE DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO NORMAL.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 8: LÍMITE DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO CON PENALIZACIÓN EN LA TASA DE CAPACIDAD DE PAGO .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 9: COMPARATIVO DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 10: COMPARATIVO DE TABLAS DE AMORTIZACIÓN.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO 1: RELACIÓN REFERENCIAL DEL MUNICIPIO DE CARANAVI.....</b>	<b>19</b>
<b>GRAFICO 2 : CROQUIS DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A. ....</b>	<b>20</b>
<b>GRAFICO 3: UBICACIÓN SATELITAL DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.....</b>	<b>20</b>
<b>GRAFICO 4: ORGANIGRAMA DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A. AGENCIA CARANAVI.....</b>	<b>23</b>
<b>GRAFICO 5: CAPACITACIÓN A OFICIALES DE CRÉDITO PARA ATENDER SOLICITUD DE CREDITO .....</b>	<b>49</b>
<b>GRAFICO 6: SOLICITUD DE CREDITO SON MAS POR: .....</b>	<b>50</b>
<b>GRAFICO 7: PRESENCIA DE CLIENTES EN MORA, EN LA ACTUAL CARTERA .....</b>	<b>51</b>
<b>GRAFICO 8: RAZONES DE LA MORA.....</b>	<b>52</b>
<b>GRAFICO 9: JUSTIFICATIVO MÁS FRECUENTES POR LOS CLIENTES EN MORA ..</b>	<b>53</b>
<b>GRAFICO 10: PROCEDIMIENTO DEL BANCO PARA EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO .....</b>	<b>54</b>
<b>GRAFICO 11: CUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO.....</b>	<b>55</b>
<b>GRAFICO 12: TIEMPO SUFICIENTE PARA LAS VISITAS FISICAS.....</b>	<b>56</b>
<b>GRAFICO 13: EXISTE CARGA LABORAL QUE IMPIDE REALIZAR LAS VISITAS FISICAS A CLIENTES .....</b>	<b>57</b>
<b>GRAFICO 14: ATIENDE SOLICITUDES DE CREDITO SOLO POR: .....</b>	<b>58</b>
<b>GRAFICO 15: PROPUESTA AL JEFE DE AGENCIA PARA DISMINUIR LA MORA ACTUAL DE LA CARTERA .....</b>	<b>59</b>
<b>GRAFICO 16: QUE ALTERNATIVAS PROPUSO .....</b>	<b>60</b>
<b>GRAFICO 17: OBTENCIÓN DEL CREDITO POR PARTE DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>61</b>
<b>GRAFICO 18: PAGÓ CON MORA EN ALGUN PAGO DE SUS CUOTAS.....</b>	<b>62</b>
<b>GRAFICO 19: VISITA A DOMICILIO O NEGOCIO DEL CLIENTE .....</b>	<b>63</b>
<b>GRAFICO 20: VISITA A DOMICILIO O NEGOCIO DEL GARANTE PERSONAL.....</b>	<b>64</b>
<b>GRAFICO 21: CAUSAS DE LA MORA EN LOS CLIENTES .....</b>	<b>65</b>
<b>GRAFICO 22: MANIFESTCIÓN DE PROPUESTAS DEL CLIENTE PARA SALIR DE SU MORA ACTUAL .....</b>	<b>66</b>
<b>GRAFICO 23: PROPUESTA DE LOS CLIENTES PARA SALIR DE SU MORA ACTUAL .....</b>	<b>67</b>
<b>GRAFICO 24: SOLICITUD DE CREDITO SON MAS POR: .....</b>	<b>68</b>
<b>GRAFICO 25: LA CARTERA ACTUAL CUENTA CON MORA .....</b>	<b>69</b>
<b>GRAFICO 26: A QUE SE DEBE LA MORA DE SUS CLIENTES .....</b>	<b>70</b>
<b>GRAFICO 27: EXISTE PROCEDIMIENTO DEL BANCO PARA EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO .....</b>	<b>71</b>
<b>GRAFICO 28: CUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO.....</b>	<b>72</b>
<b>GRAFICO 29: TIEMPO SUFICIENTE PARA LAS VISITAS FISICAS.....</b>	<b>73</b>

<b>GRAFICO 30: EXISTE CARGA LABORAL QUE IMPIDE REALIZAR LAS VISITAS FISICAS A CLIENTES</b> .....	74
<b>GRAFICO 31: ATIENDE SOLICITUDES DE CREDITO SOLO POR:</b> .....	75
<b>GRAFICO 32: A QUE RUBRO CORRESPONDE SU ACTUAL CARTERA</b> .....	76
<b>GRAFICO 33: LAS METAS SON IMPUESTAS DESDE LA OFICINA CENTRAL</b> .....	77
<b>GRAFICO 34: EL PERSONAL DE CREDITOS ESTA CALIFICADO PROFESIONALMENTE PARA DAR CREDITOS</b> .....	78
<b>GRAFICO 35: EXISTE DEMANDA POR SOLICITUDES DE CREDITO</b> .....	79
<b>GRAFICO 36: REGISTROS CONTABLES EN CONDICIONES NORMALES</b> .....	87
<b>GRAFICO 37: REGISTROS CONTABLES PENALIZANDO LA CAPACIDAD DE PAGO</b> .....	88
<b>GRAFICO 38: AGENDA CALENDARIO BANCO PYME ECOFUTURO S.A.</b> .....	93
<b>GRAFICO 39: PLANILLA DE RECORDATORIO DE LA CARTERA DE CRÉDITO</b> .....	94
<b>GRAFICO 40: PLANILLA DE VISITAS MENSUALES A CLIENTES DE LA CARTERA DE CRÉDITO</b> .....	95
<b>GRAFICO 41: PLANILLA DE REGISTRO TRIMESTRAL A CLIENTES DE LA CARTERA DE CREDITO</b> .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO Nro. 1</b> .....	99
<b>ANEXO Nro. 2</b> .....	101
<b>ANEXO Nro. 3</b> .....	102
<b>ANEXO Nro. 4: VISTA FRONTAL DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A AGENCIA CARANAVI</b> .....	104

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES GENERALES

#### 1.1 Antecedentes generales del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

La historia de la entidad financiera en Bolivia se remonta a finales del siglo XX (Banco Pyme Ecofuturo S.A., 2020, recuperado el 01 de octubre de 2020 de

<https://www.bancoecofuturo.com.bo/sitio/institucional-contenido/1063>), tal como se

describe a continuación:

*En junio de 1999 inicia operaciones Ecofuturo S.A. Fondo Financiero Privado gracias a la unión del grupo compuesto por 4 Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), comprometidas a trabajar en pro del desarrollo de micro y pequeñas empresas del país.*

*Al inicio de sus actividades, entre el período 1999 a 2002, Ecofuturo F.F.P. S.A. afrontó situaciones financieras difíciles en un entorno de crisis macroeconómica del país, para posteriormente alcanzar resultados altamente positivos y de sostenibilidad financiera.*

*El año 2008, IDEPRO, mayor accionista de la empresa, transfirió todas sus acciones a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), que actualmente se constituye como el mayor accionista de la Institución.*

*El 2014 la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) emitió una Resolución en la que se establecía la transformación de Ecofuturo S.A. a Banco Pyme Ecofuturo, razón social que permitió a la Institución diversificar la gama de productos financieros como fideicomisos, comercio exterior, boletas de garantía y tarjetas de crédito.*

*Banco Pyme Ecofuturo S.A. cumplió recientemente 19 años en la gestión 2018, brindado servicios financieros integrales de calidad, respondiendo de forma oportuna a la demanda de sus clientes y usuarios en el marco de responsabilidad social.*

## 1.2 Planteamiento del problema

Para el presente trabajo de investigación se describe el problema de la siguiente forma:

### 1.2.1 Descripción del problema.

Durante los últimos años, en la ciudad de Caranavi, se observó que uno de los problemas principales que afecta al Banco Pyme Ecofuturo S.A., en la ciudad de Caranavi, es la “Mora”. Este problema, que cada mes se realiza un arduo trabajo para poder controlarlo, se debe a que los clientes no realizan sus pagos a tiempo en la fecha establecida, de acuerdo a sus planes de pagos.

En la siguiente tabla, se puede observar, la cartera en mora durante los últimos 6 años:

**Tabla 1: CARTERA EN MORA DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**

**ESTADISTICAS DE CARTERA CARANAVI**  
**AL 30 de Diciembre de 2019**  
 (Expresado en Bolivianos)

AÑO	CARTERA	MORA < 30	MORA > 30	MORA TOTAL	MORA %
2014	3.882.694,48	92.662,28	0,00	92.662,28	2 %
2015	3.982.759,88	77.690,40	2.528,77	80.219,17	2 %
2016	3.401.521,96	104.740,50	0,00	104.740,50	3 %
2017	4.576.867,24	94.131,73	8.755,10	102.886,83	2 %
2018	3.708.526,64	101.365,52	10.746,91	112.112,43	3 %
2019	5.072.487,51	175.045,83	95.036,78	270.082,61	5 %

**Fuente:** Banco Pyme Ecofuturo S.A., Agencia Caranavi, 2020

Como se puede observar: la mora creció de un 2% en el año 2014, a un 5% en el año 2019, este indicador motiva realizar la presente investigación. Sin embargo, se puede indicar que

son varias las causas que terminan ocasionando la mora de créditos: la presión por alcanzar los objetivos fijados por la gerencia; la apresurada evaluación de créditos, por parte de los oficiales de crédito, por alcanzar las metas impuestas por Gerencia General; la vulneración de documentos presentados por los solicitantes; el aumento de funciones adicionales al personal de créditos (oficiales de crédito), etc.

El riesgo que corren los clientes de la cartera de créditos en cuanto a condiciones climáticas, bloqueo de caminos y hasta posibles estafas por parte de clientes y proveedores de los solicitantes de la cartera de créditos, ocasiona el retraso del pago oportuno de sus cuotas programadas según su plan de pagos.

También, se apreció como parte del problema el reducido número de personal comercial y la falta de experiencia en el área de Créditos financieros, como efecto en el aumento de la mora de créditos.

### ***1.2.2 Formulación del problema***

¿Cómo disminuir la mora, en la cartera de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Caranavi?

## **1.3 OBJETIVOS.**

### ***1.3.1 Objetivo General.***

Elaborar un plan estratégico, para disminuir la mora en cartera de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A. en la agencia Caranavi”

### ***1.3.2 Objetivos Específicos.***

- ) Realizar un diagnóstico del Área de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A., en la ciudad de Caranavi.

- J Proponer un plan estratégico, orientado a disminuir la mora en el Área de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A.
- J Determinar las ventajas de la buena otorgación de créditos, así como el cobro a tiempo.
- J Determinar los factores principales que influyen en el proceso de retardo en la cancelación de créditos.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Justificación Practica***

Esta investigación se realiza debido a la existencia de la necesidad de reducir la mora en la Banca comercial, trae consigo doble beneficio, en el área de intervención de la entidad Bancaria: primero, genera una cultura de cumplimiento a las obligaciones bancarias, por parte del cliente, haciéndole sujeto de crédito confiable; y segundo, dinamiza el mercado de créditos, al aumentar la cartera activa de las entidades financieras, lo que repercute de manera directa en el aumento de beneficios económicos para las entidades bancarias. Por estas razones, se hace necesaria la propuesta de una estrategia orientada a disminuir la mora en la cartera activa del Área de Créditos del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### ***1.4.2 Justificación teórica***

La teoría encontrada sobre el tema de estudio muestra un cuadro ideal, y sirve de base para su aplicación en la presente investigación.

### ***1.4.3 Justificación metodológica***

El presente Trabajo de Investigación, tiene un formato académico, por lo que su diseño metodológico está enmarcado en los lineamientos técnicos de un trabajo de Grado.

Es útil metodológicamente porque propone buscar e implementar una estrategia que reduzca la mora en la cartera de créditos.

## **1.5 Delimitación**

Se enfoca los diversos límites de tiempo y espacio, situando el problema en un contexto definido, los mismos son presentados a continuación:

### ***1.5.1 Delimitación temporal.***

La presente investigación comprende un tiempo de 4 meses, iniciando en junio de 2020 y concluye en octubre de 2020.

### ***1.5.2 Delimitación espacial.***

El proyecto de Grado se realizará en la Agencia Caranavi de la entidad financiera “Banco Pyme Ecofuturo S.A.”, ubicado en la Av. Mariscal Sta. Cruz s/n casi esquina Batallón Ingenieros, Zona Central de la provincia de Caranavi del departamento de La Paz.

### ***1.5.3 Delimitación de recursos financieros.***

El proyecto de Grado a realizar requiere un presupuesto de Bs 8.080 (Ocho mil ochenta 00/100 bolivianos) entre pasajes y hospedaje; material de escritorio; gastos de comunicación; trámites administrativos; etc., mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 2: PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>C/U</b>	<b>C/TOTAL</b>
<b>PASAJES Y HOSPEDAJE</b>			
Transporte (ida y vuelta) Caranavi- La Paz	5	70,00	350,00
Transporte (ida y vuelta) La Paz –Cbba.	3	90,00	270,00
Hospedaje	8	70,00	560,00
Alimentación	8	25,00	200,00
<b>MATERIAL DE ESCRITORIO</b>			
Hojas Bond t/carta por paquete de 500 hjs	3	30,00	90,00
Tinta para Impresora	2	80,00	160,00
Folder y fastenes	10	3,00	30,00
Resaltadores	4	5,00	20,00
Fotocopias	500	0,20	100,00
Tablero	2	15,00	30,00
Empaste	6	80,00	480,00
<b>GASTOS DE COMUNICACIÓN</b>			
Internet por minutos	100	2,50	250,00
Tarjetas de Crédito	24	10,00	240,00
<b>TRAMITES LEGALES</b>			
Programa Tutor	1	800,00	800,00
Trámites Legales (defensa)		4500,00	4500,00
<b>TOTAL, Bs</b>			<b>8080,00</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2020

## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Ubicación geográfica de la provincia Caranavi.

En la provincia Caranavi, se encuentra Banco Pyme Eco futuro S.A los límites territoriales se presenta a continuación.

- J Al Norte, con la Serranía Área de Protección Bella Vista, Segunda Sección Municipal de Alto Beni, Provincia Caranavi.
- J Al Sur, con las comunidades de la jurisdicción de la Primera Sección Municipal de Coroico Provincia Nor Yungas.
- J Al Este, con la Segunda y Cuarta Sección Municipal de la Provincia Sud Yungas- Municipios La Asunta y Palos Blancos.
- J Al Oeste, con Municipio de La Paz - Provincia Murillo, y Octava Sección Municipal de la Provincia Larecaja – Guanay y Teoponte. (Cruz,2018, pág. 7).

##### ***2.1.1 Extensión territorial de la provincia Caranavi.***

La provincia Caranavi cuenta con una extensión territorial de 38.609,70 Km<sup>2</sup>. Dividido en 21 cantones, políticamente están organizados por centrales, colonias y comunidades y en el área urbana dividida por tres distritos I, II, III. (Cruz, 2018, pág. 7)

### ***2.1.2 Población de la provincia Caranavi.***

**Tabla 3: FICHA RESUMEN DEL CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2012,  
PROYECTADA PARA EL 2020**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Total</b>	<b>53.622</b>

*Fuente:* Instituto Nacional de Estadística, 2020

### ***2.1.3 Ubicación referencial del Banco Pyme Ecofuturo S.A.***

La ubicación del Banco Pyme Ecofuturo está dentro el municipio de Caranavi del departamento de La Paz Bolivia.

## GRAFICO 1: RELACIÓN REFERENCIAL DEL MUNICIPIO DE CARANAVI



*Fuente:* (cruz, 2018 pág. 8)

### ***2.1.4 Ubicación referencial del área de investigación.***

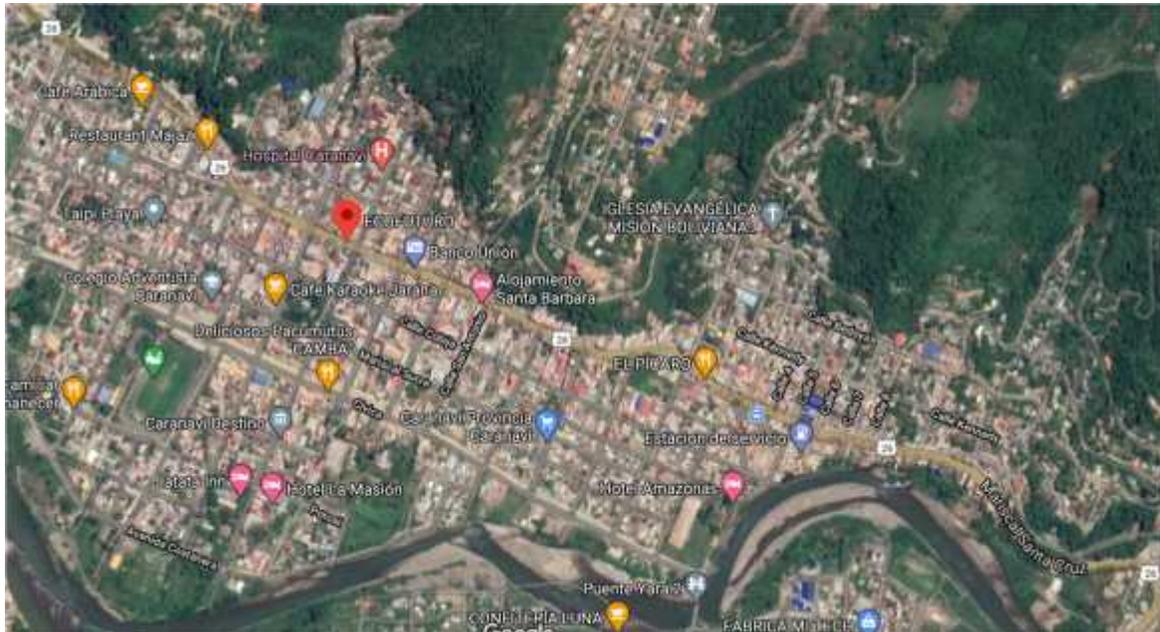
El área y asiento de investigación es el Banco Pyme Ecofuturo S.A., ubicado en la Av. Mariscal Santa Cruz s/n en casi esquina Batallón Ingenieros, Zona Central de la provincia Caranavi del departamento de La Paz, Bolivia.

**GRAFICO 2 : CROQUIS DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**



*Fuente:* Elaboración propia, 2020

**GRAFICO 3: UBICACIÓN SATELITAL DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.**



*Fuente:* Google Maps, fotografía satelital, 2020

En la imagen se evidencia que la ubicación del Banco Pyme Ecofuturo S.A., está en la zona central de esta urbe.

### **2.1.5. *Reseña histórica del Banco Pymes Ecofuturo S.A.***

La Agencia del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la provincia Caranavi, abre sus puertas al público, en la ciudad de Caranavi, un 5 de mayo de 2000, como una Organización sin Fines de Lucro bajo la razón social de FADES, ubicada en la Calle Batallón de Ingenieros, esquina Calle Calama s/n. Inicia actividades con tres empleados: Un Jefe de Agencia (de profesión Ingeniero Agrónomo); un Asesor de Crédito; y un Cajero; ofreciendo el servicio de Créditos. El año 2014 se convierte en Banco, bajo la actual razón social.

Actualmente la Agencia del Banco Pyme Ecofuturo S.A. se encuentra ubicado en la Av. Mcal. Santa Cruz (ambientes en alquiler), s/n, lado de instituto ISISBOL, y cuenta con 17 empleados: un Jefe de Agencia; un Analista de créditos; un Supervisor de créditos; ocho Oficiales de créditos; un Normalizador de cartera; un Encargado de Plataforma y Atención al cliente; un Oficial de Plataforma y atención al cliente; y tres cajeros. Los servicios que oferta aumentaron a ocho: Créditos; Tarjetas de créditos; Ahorros; Depósitos a plazo fijo; Giros; Pago de servicios básicos; Boletas de garantía; y Pago de bonos del Estado.

### **2.2 Estrategias del Banco Pyme Ecofuturo S.A.**

A continuación, se describe la misión, visión, y valores corporativos (Banco Pyme Ecofuturo S.A., 2019, recuperado el 01 de octubre del 2020

**Misión.**

“Generamos experiencias positivas ofreciendo servicios financieros que responden a los proyectos y necesidades de nuestros clientes”

**Visión.**

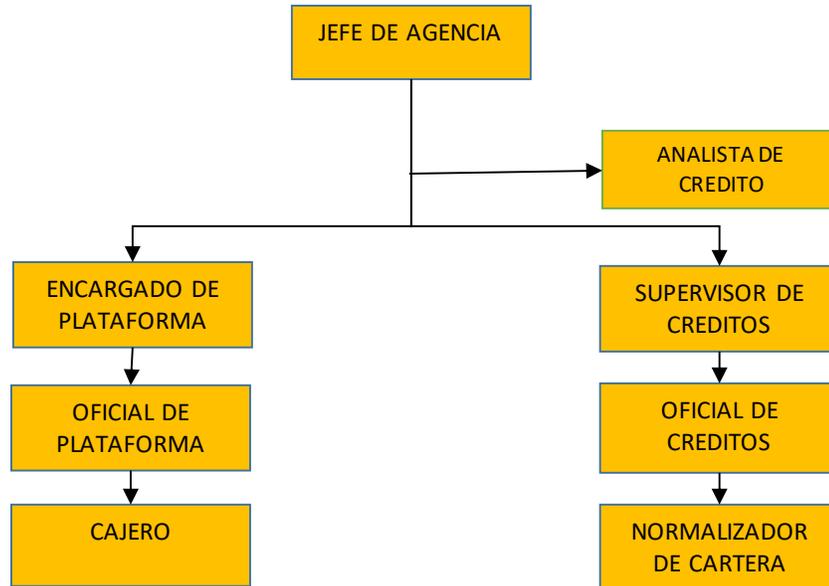
“Ser el Banco reconocido por su innovación y calidad de servicio”.

**Valores**

- ) **Calidad en los servicios:** Aquellos que de manera integral componen: oportunidad, calidez, puntualidad, igualdad, agilidad y eficiencia.
- ) **Innovación:** La actitud orientada a la permanente predisposición de generar aportes novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- ) **Transparencia:** Incorporar la verdad como criterio en todos los actos y decisiones, proporcionando la información necesaria en el momento oportuno.
- ) **Respeto:** Tener un comportamiento basado en el reconocimiento de los derechos de los demás.
- ) **Compromiso Social:** Ser agentes de cambio en el desarrollo de la sociedad.
- ) **La palabra vale:** Ser fiel a la palabra pactada con el cliente externo y cliente interno

### 2.2.1 Estructura organizativa actual del Banco Ecofuturo S.A.

**GRAFICO 4: ORGANIGRAMA DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.  
AGENCIA CARANAVI**



**Fuente:** Banco Pyme Ecofuturo S.A., 2020

Si bien se cuenta con un analista de crédito, que tiene por función principal revisar caretas previa aprobación de créditos, no es su función el seguimiento y monitoreo a la cartera de créditos, esa es tarea del supervisor y oficiales de crédito. Por eso se puede advertir, la dependencia directa hacia Jefe de Agencia.

## CAPITULO III

### MARCO TEORICO

A continuación, se describe la teoría revisada sobre el tema de investigación

#### **3.1 Proceso de otorgación de crédito.**

##### **3.1.1 Crédito**

Murillo lo define como:

*La otorgación de un crédito es de suma responsabilidad por parte de la entidad a financiera y del prestatario, ya que se enfatiza un acuerdo transaccional donde el cliente tiene la obligación de cumplir con los pagos de manera puntual según su plan de pagos emitido por la entidad financiera. (Murillo, 2014, pág. 126)*

El licenciado Villarroel conceptualiza que:

*Consiste en la confianza que se depositó en la solvencia y moralidad de una persona o institución. En virtud a esta confianza la entidad financiera, pone a su disposición una determinada cantidad de dinero, con la condición de la devolución del principal más los intereses pactados dentro de un plazo fijado con anterioridad. (Villarroel, 2019, pág. 95)*

De igual manera este autor indica que de manera resumida que los Bancos captan recursos financieros de los clientes o asociados y con estos apoyar a otros que requieren capital a través del crédito; ante esto se presentan políticas de crédito, constituyendo una herramienta de apoyo para la prestación de servicios de crédito.

##### **3.1.2 Políticas de evaluación y toma de riesgos**

Su diseño varía en función a las practicas del banco y la influencia externa del país adaptando cada requisito a un proceso de crédito exitoso, la prestación de este debe ser

eficiente analizándose con detalle el nivel de riesgo a cada tipo de operación financiera todo esto con el fin de:

- ) Satisfacer las necesidades crediticias del cliente.
- ) Otorgación de créditos sobre una base sólida y recuperable.
- ) Seguridad y rentabilidad de los ahorros y otros fondos pertenecientes al servicio.

Algunas de las políticas generales para esta actividad son presentadas a continuación:

- Prestaciones otorgadas a personas naturales o jurídicas que sean clientes de acuerdo a reglamentos de la institución.
- El crédito debe ser orientado a la financiación de actividades productivas, aumentando de esta manera los ingresos del cliente.
- Existencia de constante intervención de los asesores para orientar al cliente sobre el uso correcto del crédito.
- Evaluación periódica de la cartera para así realizar las respectivas intervenciones en la misma.
- Fijación de plazos de préstamos considerando la capacidad de pago y el destino del crédito.
- Los créditos concedidos deben garantizar su retorno, ya que de esto dependerá futuros préstamos a otros clientes.

Fueron algunas de las políticas generales que debe tener una entidad financiera para la otorgación de créditos.

### ***3.1.3 Préstamo Bancario***

Antes de esto, la persona debe cumplir con ciertos requisitos, como ser:

- ✓ Demostración de solvencia en el sistema financiero nacional.
- ✓ En función al monto requerido, presentan garantías reales y personales.
- ✓ No figurar en el Sistema de Riesgo de la ASFI.
- ✓ Capacidad y voluntad de pago.

Mediante esta actividad el Banco se compromete a la otorgación de fondos al solicitante, previo análisis del riesgo de recuperación. Toda operación de cartera se debe hallar documentada mediante contrato o carta de crédito.

Se reconoce las siguientes definiciones de operación de cartera.

) **Mora.** Consiste en el atraso en el cumplimiento de plan de pagos ya sea de capital o interés. Exponiéndose dos casos sobre estos:

- ✓ *Créditos pagados en cuotas:* la mora se cuenta desde el día de vencimiento de la cuota atrasada de acuerdo al cronograma de pagos y es considerada como vencida al saldo total de la operación hasta el momento en que se ponga al día tanto en capital como en intereses.
- ✓ *Créditos que pagan otros créditos:* se consideran vencidos desde la fecha que entro en mora el crédito original o el crédito de la última renovación o programación realizada.

Comúnmente existe un periodo de deterioración mediante el cual se identifican los factores relacionados a las actividades del deudor, las cuales al final del tiempo se presentan como imposibilidades de pago del mismo.

) **Prórroga.** Consiste en la extensión de tiempo para realizar el pago de su cuota, (semanal, quincenal, mensual) en una fecha posterior a la que se había fijado en el plan de pagos. Siempre y cuando el deudor demuestre la dificultad para realizar el

pago por motivos verídicos y concisos. Un crédito prorrogado se considera vencido para todos los efectos, no se acepta más de dos prórrogas a una misma operación.

) **Ampliación de plazo:** Se entenderá por ampliación de plazo, el convenio por el cual se reforman los términos del plan de pagos original fijado para una obligación, por otros que le permitan al prestatario cumplir con su compromiso en un periodo mayor que el acordado originalmente. La operación en cuestión debe estar al día.

La instrumentación de las ampliaciones de plazo, se hará mediante una solicitud escrita del interesado, con al menos (2) semanas de anticipación al vencimiento de la parte del préstamo que requiere ampliación. La entidad financiera autorizará más de dos (2) modificaciones en las condiciones originales de crédito hasta su total extinción.

) **Consolidación:** Se entenderá como consolidación de préstamos, cuando dos o más operaciones al día, se fusionan en una obligación por el monto total adeudado, estableciéndose un nuevo plan de pagos.

) **Reprogramación:** Se entenderá como reprogramación a la operación por la cual, un préstamo que se encuentra en mora y es objeto de la readecuación de las condiciones originalmente pactadas. En todos los casos de reprogramación se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Una solicitud de reprogramación escrita y firmada por los deudores.
- La realización de un nuevo análisis sobre la capacidad de pago futura.
- La readecuación de sus pagos en base a un nuevo plan de pagos.

### 3.1.4 Garantías

La otorgación de cada crédito se valida con el ofrecimiento del cliente de presentar una garantía, estas son una fuente alternativa de pago del crédito. Su cobertura está en función al análisis de riesgo de la operación y deberán evaluarse antes de otorgarse el crédito.

Las garantías pueden estar constituidas sobre los bienes adquiridos con los fondos prestados.

Su evaluación se basa en la capacidad moral y económica de la persona que se muestran como fiadores, avalistas, etc. Un concepto muy interesante de parte del señor Villarroel enfatiza en que:

*El riesgo es inherente al crédito, va unido a él por muy cuidadosa que sea la selección de la operación y del cliente; por lo tanto la garantía se convertirá en un elemento esencial, no para que desaparezca el riesgo, lo que no es posible, sino para “cubrirse” de él.*  
(Villarroel, 2019, pág. 121)

#### 3.1.4.1 Tipos de garantía

Ñ **Garantía personal:** Representadas por el compromiso de cumplir con la obligación, expresado en un documento firmado, siendo aval que no ofrece como recaudo un bien mueble o inmueble, basándose en las cualidades del prestatario: moral, profesional y económico.

Ñ **Garantía real:** Créditos respaldados por bienes económicos y tangibles, se debe indicar el estado de conservación de los mismos y si cubren el riesgo crediticio, se distinguen las siguientes:

- ✓ *Garantía hipotecaria.* Es aquella en la que se compromete a un bien inmueble como garantía (terreno, propiedades, vehículos).

- ✓ *Garantía en título de valores.* Registra como garantía los valores bursátiles (bonos, acciones).
- ✓ *Garantía prendaria.* Comprende el valor de la prenda de un bien mueble o valor bursátil con o sin poder de desplazamiento del prestatario.
- ✓ *Garantía de bono de prenda.* Se registra el valor de la mercadería depositada en el almacén general de depósitos, otorgando formularios de bonos, certificados de depósito.
- ✓ *Depósitos en la entidad financiera.* Otorga como valor de garantía los saldos que tiene el deudor en el mismo banco.
- ✓ *Garantía de otras entidades financieras.* Ofrece el valor de la garantía de otras entidades con avales emitidas de otro banco.
- ✓ *Garantía de bienes embargados.* Utiliza el valor de tasación de bienes muebles o inmuebles embargados a los clientes que no hubieran cumplido con el crédito otorgado.
- ✓ *Garantías transferidas por titularización.* Registra el valor de las garantías de documentos de deuda que titulariza a nombre del deudor y garantizan el préstamo.

Ñ **Garantía solidaria:** La garantía solidaria, la constituirá el respaldo personal que cada miembro de un grupo solidario da al resto de los integrantes que lo conforman, por el monto total otorgado al grupo en forma indivisible y hasta que la operación crediticia haya sido cancelada en su totalidad.

Ñ **Garantía Quirografaria o sobre firmas:** Es la garantía personal y solidaria de un tercero, que cuenta con solvencia económica para asumir con responsabilidad la misma obligación que el deudor directo.

El garante personal debe demostrar respaldo patrimonial, ingresos y estabilidad económica o laboral suficiente, con el objetivo de sustentar la operación crediticia.

Es recomendable que los garantes cumplan con los mismos requisitos exigidos por el deudor.

Cuando una operación crediticia denote la necesidad de contar con un mayor respaldo, es recomendable solicitar garantías adicionales siempre y cuando la política de crédito así lo permita.

Podrán ser garantes los familiares cercanos, siempre y cuando los mismos demuestren solvencia económica.

Ñ **Garantía de prenda agrícola:** La prenda agrícola es aquella que se constituye generalmente por: animales, frutos de toda clase, productos forestales y de industrias agrícolas, maquinarias agrícolas, etc.

El avalúo lo deberán realizar peritos especializados y/o generalmente técnicos agropecuarios designados por el ente de control (Banco Pyme Ecofuturo S.A.).

### **3.1.5 Interés**

El interés, de acuerdo a Portus, es la cantidad que se paga por una suma de dinero tomada en préstamo (2014, pág. 17).

Por lo tanto, el interés es un valor económico que se paga de un prestamos de dinero de un Banco mediante fechas determinadas pactadas entre ambas partes es decir cliente y Banco.

### 3.1.6 Riesgo

Las políticas de las entidades financieras se encuentran enmarcadas en la Ley N° 393 (LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS) y las normas vigentes del país, con el fin de establecer estrategias a largo plazo y planes operativos a corto plazo. Se distinguen 2 tipos de riesgo:

- ✓ **Operaciones con riesgo.** Todas las actividades bancarias contemplan riesgos en actividades que generen: interés, comisiones u otros ingresos. Dentro del grupo de operaciones con riesgo se presentan las *Cuentas Contingentes Deudoras*, la cual representa los derechos eventuales que llegaría a tener la institución contra el deudor principal, si este no cumple con las obligaciones con la institución, comprendiendo lo siguiente:

- ) Cartas de crédito
- ) Garantías otorgadas
- ) Documentos descontados
- ) Líneas de crédito contempladas
- ) Otras contingencias

- ✓ **Operaciones sin riesgo.** Se sabe que la actividad principal de la institución es la de prestar servicios financieros, generando así ingresos operativos. Dentro del grupo de operaciones de servicios financieros sin riesgo, se encuentran en su generalidad en las *Cuentas de Orden del Manual de Cuentas de la ASFI*, comprende lo siguiente:

- ) Valores de bienes recibidos en custodia
- ) Valores y bienes recibidos en administración
- ) Valores en cobranza

- ) Valores y bienes recibidos en consignación
- ) Garantías recibidas
- ) Cuentas de registro
- ) Cuentas deudoras de los fideicomisos
- ) Registro de bonos de reactivación
- ) Derechos de patrimonios autónomos

### **3.1.7 Relación crédito, riesgo y mora**

*La colocación de fondos en operaciones de crédito implica asumir el riesgo de que dichos fondos no sean recuperados de acuerdo con lo pactado, ingresando en mora; con repercusiones en liquidez y en rentabilidad. Asimismo, la relación de crédito, riesgo y mora se produce cuando no ha existido una adecuada evaluación de los riesgos. El riesgo consiste en conocer la probabilidad de que el crédito no se cumpla. (Villaruel, 2019, pág. 114)*

La relación de crédito y riesgo reside en:

- ✓ El cliente no realiza el pago correspondiente de la cuota y el interés.
- ✓ No sigue las normas previstas en el convenio en cuanto al plazo de pago.
- ✓ En el proceso inflacionario provoque rendimiento negativo.

### **3.1.8 Esquema de recuperación.**

“La cobranza son todos los tipos de gestión que involucran la recuperación de dinero producto de los créditos concedidos y que han sobrepasado la fecha de vencimiento de sus obligaciones” (Murillo, 2014, pág.148).

De acuerdo con Murillo (2014, pág.148-167):

El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello debe contarse con medios eficientes de seguimiento no limitativos, sin restricciones y con la mayor libertad de funcionamiento posible.

Es importante anotar que el seguimiento no tiene propósito principal de verificar el plan de inversión del crédito o supervisar el negocio, el propósito real siempre será la recuperación de lo adeudado.

La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la institución.

El proceso ideal de trabajo en recuperación es el siguiente:

- Ñ **Primer tramo: Cobranza Preventiva**, es la gestión que permite antes del vencimiento de una obligación recordar a los clientes la fecha oportuna de pago de sus obligaciones, manejada ya sea por el call center o por el Oficial de Crédito dependiendo de la estructura organizacional de cada institución, es importante en este tramo también utilizar servicios tecnológicos tales como la mensajería instantánea SMS.
- Ñ **Segundo tramo: Cobranza Administrativa**, generalmente hasta los 30 días dependiendo de la entidad financiera y esta es de exclusiva responsabilidad del Oficial de Crédito.
- Ñ **Tercer tramo: Cobranza Extra Judicial**, generalmente manejada desde los 30 hasta los 90 días, esta cartera es manejada por el Gestor de Cobranzas en trabajo coordinado con el Oficial de Crédito. Es recomendable que en este tramo se realice ventas o encargos de cartera en mora.

Ñ **Cuarto tramo: Cobranza Judicial**, manejada a partir de los 90 días, manejada por el Abogado de la Institución y el gestor de cobranza, al igual que la cartera extra judicial esta generalmente se vende o encarga su cobro a empresas especializadas en recuperación.

### **3.2 Marco conceptual**

A continuación, palabras clave respecto al tema de investigación:

#### **3.2.1 Estrategia**

Se presentan diversos conceptos, como ser:

“Es elegir un camino, de entre los muchos que se presentan, para alcanzar un objetivo el conjunto de acciones que nos ayudan a tomar adecuadas decisiones de mercado, para lograr los objetivos de la organización” (Mamani, 2018, pág.53).

“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores optan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill, 2009, pág. 12)

“Consiste en el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la misma en su entorno en el transcurso del tiempo” (Freeman, 2009, pág. 292)

“Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida por la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas” (Koontz, 2012, pág. 142)

Entre tanto, valdría indicar que una estrategia consiste en la toma de decisiones adecuada para alcanzar objetivos comunes dentro de una organización.

### **3.2.2 Plan estratégico**

“Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables” (Fred, 2018, pág.5).

“Actividad que tiene sentido, comprende el proceso para establecer metas y la formulación de estrategias” (Freeman, 2009, pág. 295).

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, pág. 5).

“Planes de acción a través de los cuales se realizan estrategias que se conocen como tácticas, y estas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras” (Koontz, 2012, pág. 142)

Charles Hill, define pasos para la preparación de estrategias, resumidamente serían los siguientes:

- ✓ Selección de la misión y metas de la institución.
- ✓ Análisis del ambiente externo e interno identificando las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- ✓ Selección de estrategias que ayudan en la marcha correcta de la institución.
- ✓ Implementación de las estrategias.

Como concepto valdría definir que un plan estratégico consiste en la elaboración de planes de acción que serán destinados a enfrentar aquellas adversidades presentadas en la institución con el objetivo de darles solución y evitar el resurgimiento de estas.

### 3.2.3 Banco

“Es una institución financiera cuya actividad principal es la intermediación pública de recursos financieros” (Mendoza, 2019, pág.94).

“Establecimiento público o privado debidamente autorizado por la LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS que procura captar dinero del público en forma de depósitos y de otras entidades financieras; para que conjuntamente a sus recursos propios, pueda conceder colocaciones mediante préstamos” (Villarroel, 2019, pág. 27)

*Banco es una institución financiera cuya actividad principal es la intermediación pública de recursos financieros (...). También se puede decir que un banco es una institución pública o privada debidamente autorizada por la ASFI, que capta dinero del público y de otras entidades, en forma de depósitos y que conjuntamente con sus recursos propios puede conceder colocaciones mediante préstamos (Mendoza, 2019, pág. 94)*

En tanto valdría indicar que un banco es aquella institución financiera que ofrece servicios de crédito a cualquier persona natural o jurídica.

### 3.2.4 Cartera

*En la economía moderna el sistema financiero cumple el rol esencial de la intermediación, canalizando los flujos de fondos entre los acreedores y deudores del sistema e interviniendo activamente en la mayor parte de las transacciones de crédito y préstamos de la economía. (Villarroel, 2019, pág. 139)*

“Se puede entender también como las acreencias que tiene el Banco con terceros, originando así la actividad principal de un Banco que es la intermediación financiera” (Mendoza, 2019, pág.325).

“(…) un Banco coloca, concede y otorga recursos monetarios a terceros, ya sean éstos naturales o jurídicos, mediante diversas formas crediticias (...). Estas operaciones se denominan operaciones de cartera y se dividen en: cartera vigente, vencida, y en ejecución” (Mendoza, 2019, pág.97).

Por lo tanto, se indica que cartera es una actividad central y primordial que poseen todas las entidades financieras, a través de la cual genera ingresos para la institución a través de lo que son las tasas activas.

### ***3.2.5 Cartera vigente***

“Consiste en operaciones crediticias concedidas en las distintas modalidades de préstamo, tienen la característica de estar vigente o actualizado entre partes” (Mendoza, 2019, pág. 97)

“Se denomina cartera vigente a los créditos concedidos por el banco que están cumpliendo con el plan de cuotas o amortizaciones otorgadas por el banco” (Mendoza, 2019, pág. 326)

Se contabiliza en esta cuenta los créditos otorgados con garantías documentadas, consiste en descontar por anticipado los intereses que se retribuyen durante el periodo de utilización de capital, algunas de estas podrían ser:

- ) Préstamos a entidades financieras del país vigentes.
- ) Adelantos en cuentas corrientes vigentes.
- ) Documentos descontados vigentes.
- ) Préstamos a plazo fijo vigentes.
- ) Deudores por operaciones de factoraje vigentes.
- ) Deudores por cartas de crédito diferidas vigentes.

Entre tanto se indica que este tipo de cartera son todas aquellas que prácticamente siguen con el cumplimiento continuo del plan de cuotas establecidas por la entidad.

### **3.2.6 Cartera vencida o en mora**

“(…) se caracterizan por estar vencido, es decir no cancelado (…), se mantiene por espacio de noventa días” (Mendoza, 2019, pág.97).

“Se denominan cartera vencida a todos los créditos que no han cumplido con el plan de pagos otorgados por el Banco, en este rubro los créditos se mantienen por 90 días como máximo” (Mendoza, 2019, pág.326).

Parte de las cuentas pertenecientes a esta son:

- ) Préstamos a entidades del país vencidas.
- ) Adelantos en cuenta corriente vencidas.
- ) Documentos descontados vencidas.
- ) Préstamos a plazo fijo vencidos.
- ) Préstamos amortizables vencidos.
- ) Deudores por tarjetas de crédito vencidos.

Se concluiría que este tipo de cartera se caracteriza por el incumplimiento de cuotas en la entidad, y como se mencionó: el Banco otorga un plazo de 90 días para que los diversos agentes se pongan al corriente con la deuda.

### **3.2.7 Cartera en ejecución**

“Son créditos no cancelados y en proceso de recuperación por la vía legal. Cuando un crédito entra en mora se cobra intereses penales” (Mendoza, 2019, pág.97).

“Se denomina a todos los créditos que han incumplido el plan de pagos otorgado por el Banco y serán recuperados a través de la vía legal transfiriendo los documentos en garantía al Departamento Legal para su ejecución.” (Mendoza, 2019, pág. 326)

Algunas de las cuentas pertenecientes a esta, son presentadas a continuación:

- ) Préstamos a entidades del país en ejecución.
- ) Adelantos en cuenta corriente en ejecución.
- ) Documentos descontados en ejecución.
- ) Préstamos a plazo fijo en ejecución.
- ) Préstamos amortizables en ejecución.
- ) Deudores por operaciones en factoraje en ejecución.

Este tipo de cartera añade un proceso penal en contra de aquellos deudores que no concretaron en realizar el pago correspondiente de la cuota.

Un dato interesante en las carteras vencidas y en ejecución, indican que para activar alguna de estas se debe proceder al pago del 100% de los intereses acumulados hasta la fecha en que se inicia la regulación del crédito, aplicando lo que es la Tasa de Interés Penal.

### ***3.2.8 Tasa de interés***

“Toda persona que obtiene un préstamo queda obligada a pagar un rédito o interés, por el uso del dinero tomado en prestado (...) acumulando valores que varían con el tiempo. (Portus, 2014, pág. 16)

“El interés o rédito que se paga por una suma de dinero tomada en préstamos, depende de las condiciones contractuales y varía en razón directa con la cantidad de dinero prestada y con el tiempo de duración del préstamo” (Portus, 2014, pág. 17)

### 3.2.9 Tasa de interés penal

*El ajuste de estas tasas se calculará a partir de la fecha de vencimiento de la operación crediticia y se actualizarán con la misma periodicidad con que las entidades de Intermediación Financiera modificarán sus tasas activas correspondientes a sus operaciones de crédito.* (Mendoza, 2019, pág. 328)

“Se reconoce como Tasa de Interés Penal a una Proporción de la Tasa de Referencia determinada por el Banco Central de Bolivia en forma semanal para las diversas denominaciones: M/N, MNMV, UFV, M/E.” (Mendoza, 2019, pág. 328)

Se establecen factorajes que adoptan diversos valores en función al periodo de mora, de acuerdo a la siguiente tabla proporcionada:

**Tabla 4: VALORES EN FUNCIÓN AL PERIODO DE MORA**

<b>PERIODO DE MORA</b>	<b>FACTOR DE OPERACIONES EN M/N Y UFV</b>	<b>FACTOR PARA OPERACIONES EN M/E I MNMV</b>
De 1 a 30 días	0,15	0,30
De 31 a 60 días	0,25	0,50
De 61 a 90 días	0,35	0,70
De 91 días adelante	0,45	0,90

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

Se puntualiza que el cálculo de este interés penal se debe realizar sobre el monto de capital, y se calculara a partir de la fecha inicio de vencimiento de acuerdo al plan de pagos efectuado y dura todo el tiempo de mora.

## CAPITULO IV

### DISEÑO METODOLOGICO

Este capítulo tiene como finalidad representar el marco metodológico planteado en el presente proyecto de grado.

#### 4.1 Enfoque de la investigación

El presente proyecto de grado se enmarca en un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo:

- ) **Cuantitativo.** Porque, las recolecciones de datos serán tabulados y analizados numéricamente, por medio de la estadística.
- ) **Cualitativos.** Porque trata de analizar el actual nivel de mora de la cartera operativa de créditos, en Banco Pyme Ecofuturo S.A., también determinar las causales de la mora.

#### 4.2 Tipos de investigación

- ) **Exploratorio,** porque no se cuenta, en la Agencia del Banco, con estudios realizados sobre el tema de investigación.
- ) **Descriptivo,** porque se describirá las características de Cartera en mora, sus causas, y la actual situación del área operativa de la Agencia del Banco.

#### 4.3 Método de investigación

- ) **Inductivo.** Porque la propuesta, de la presente investigación, podrá ser aplicada en las demás Agencias del Banco Pyme Ecofuturo S.A., en toda Bolivia.

- ) **Deductivo.** Porque la teoría y normas, relacionadas con el tema de estudios, se puede aplicar específicamente, en la Agencia del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

#### **4.4 Técnicas de investigación**

**Encuestas.** Se realizará encuestas a dos poblaciones de estudio: Los oficiales de crédito; y los clientes actuales de la cartera de la Agencia del Banco Pyme Ecofuturo S.A., para determinar el nivel actual de la cartera en mora.

Para cumplir con este cometido, se aplicará el cuestionario, diseñado para ambas poblaciones.

**Entrevista.** Se aplicará la entrevista a tres funcionarios del Banco, por medio de una guía de entrevista, para saber la percepción que tienen ellos sobre la cartera en mora del Banco, y sus posibles acciones para reducirla:

- Jefe de agencia
- Normalizador de cartera
- Supervisor

#### **4.5 Instrumentos de investigación**

En la presente investigación se utilizará, instrumentos de soporte para medir, cuantificar y procesar datos.

Para la encuesta:

- Cuestionarios
- Tablero de apoyo

- Bolígrafos

Para la entrevista se manipulo

- Grabadora de voz
- Guía de preguntas
- Papel
- Computadora para procesar datos

#### **4.6 Fuentes de información**

- ) **Fuentes primarias.** Se recopilará información de primera mano, por medio de la aplicación de la encuesta y entrevista, en el trabajo de campo.
- ) **Fuentes secundarias.** También se obtendrá información por medio de la revisión de datos estadísticos del banco, anuarios, estadísticas publicadas por la ASFI, artículos relacionados con las microfinanzas, artículos publicados por prensa escrita, etc.

#### **4.7 Diseño de la investigación**

- ) **No experimental.** La presente investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que no se manipularán variables, es decir no se realizará trabajo de laboratorio; solo se describirá los sujetos de estudio, tal cual se presentan.

#### **4.8 Diseño muestral**

##### **4.8.1 Población.**

El presente trabajo de investigación, contempla dos poblaciones de estudio: Los oficiales de crédito y los clientes actuales de la cartera del Banco.

El personal del Banco Pyme Ecofuturo S.A. en la ciudad de Caranavi, cuenta con 17 funcionarios, de los cuales sólo serán parte del estudio 11 funcionarios (1 Jefe de Agencia, 1 Supervisor de Créditos, 1 normalizador, y 8 oficiales de crédito). Como esta población es reducida, se estudiarán a todos ellos, por lo que no es necesario determinar el tamaño de la muestra, es decir que se realizará un censo al personal, sujeto de estudio, del Banco.

Los clientes actuales, según registros del banco, ascienden a 586.

Como esta última población es grande, se determinará el tamaño de la muestra.

#### 4.8.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{z^2 * P * Q + N * E^2}$$

**Dónde:**

**N** = Tamaño del Universo: 586

**n** = Tamaño de muestra.

**Z** = Nivel de confianza: 1,96 al 95% de confianza

**P** = Probabilidad de éxito: 0,5

**Q** = Probabilidad de Fracaso: 0,5

**E** = Nivel de error: 0,05

**REEMPLAZANDO**

$$n = \frac{1.96^2 * 0,5 * 0,5 * 586}{1.96^2 * 0,5 * 0,5 + 586 * 0,05^2}$$

$$n = 83$$

En consecuencia, se encuestarán a 83 clientes de la cartera operativa de la Agencia Banco Pyme Ecofuturo S.A. de Caranavi.

#### ***4.8.2.1 Tipo de Muestreo***

La presente investigación aplicará el muestreo aleatorio a los clientes actuales del Banco. En los días miércoles, por ser día de feria en la ciudad de Caranavi, donde se aglutina la mayor cantidad de los clientes, durante 5 semanas consecutivas.

**Criterios de inclusión.** El jefe de agencia, normalizador de cartera, supervisor comercial y oficial de crédito se les realizó entrevistas para el diagnóstico de la institución.

**Criterios de exclusión.** Fueron el personal de apoyo y Cajas. a estos no se les aplicará ninguna técnica de investigación, ya que no forman parte de la población de estudio.

## CAPITULO V

### RESULTADO DE LA INVESTIGACION

#### 5.1. Diagnóstico del Área de Crédito de la Agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

El Área de Créditos de la Agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A., en los últimos años, presentó un ligero incremento en la cartera en mora, tal cual se pudo observar en los datos registrados por el Banco (Tabla 1). Las causas que ocasionaron este comportamiento se describen a continuación, en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, plasmados en una metodología FODA:

##### 5.1.1. Fortalezas

- )] Constitución formal como Banco Comercial
- )] Presencia a nivel nacional
- )] Se ubica en la posición 80 y 81, para las gestiones 2017 y 2018 respectivamente, dentro las 300 empresas más grandes de Bolivia (La Razón, 2019, pág. 22).
- )] Personal capacitado en área de Créditos.
- )] Permanencia de más de 10 años, en la provincia Caranavi.
- )] Ubicación estratégica para los clientes actuales y potenciales, en el municipio de Caranavi.

##### 5.1.2. Oportunidades

- )] Brindar facilidades a las personas que solicitan créditos.
- )] Reducir la cartera de créditos en mora actual.
- )] Ampliar los productos financieros a ofertar al público en la ciudad de Caranavi.

) Mejorar la Cartera: aumentar las colocaciones en importes monetarios y reducir la mora de la misma.

) Incrementar el número de Oficiales de Crédito, para cumplir con las metas impuestas desde Gerencia General.

### **5.1.3. Debilidades**

) Personal reducido en cantidad, para cumplir con los objetivos institucionales de Banco a nivel nacional.

) Metas institucionales para colocar recursos financieros al público, elevados.

) Otorgación de créditos acelerados, obviando pasos formales de este procedimiento, para alcanzar las metas del Banco.

) Falta de supervisión y visitas a los clientes de la cartera de créditos por parte de los Oficiales y Supervisor de Crédito.

) Carencia de coordinación entre el personal del Área Comercial, en el uso del vehículo automotor para realizar visitas y cobranzas.

### **5.1.4. Amenazas**

) Presencia de otros Bancos comerciales en la provincia Caranavi, ofertando productos financieros similares.

) Dependencia de las condiciones climatológicas. Por las condiciones del lugar, el clima juega un papel importante en las inversiones de los clientes que obtienen créditos.

) Falsear la información en la solicitud de crédito. Posible destino ajeno al de la solicitud de crédito, en las inversiones realizadas por los clientes después del desembolso.

## **5.2. Ventajas de la buena otorgación de créditos.**

Uno de los factores por los que la mora aumentó en la Agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A., en estos últimos años, de acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, como se describe líneas adelante, es la mala práctica por el oficial de crédito sobreestimando la capacidad de pago del cliente, y todo por cumplir con las metas del Banco en cuanto a otorgación mensual de créditos; también está el hecho de que los clientes desvíen el destino de fondos a inversiones no planificadas en la solicitud; etc.

Para detener el incremento de la mora, se debe seguir a cabalidad el procedimiento de otorgación de créditos, que tiene el Banco, no dejando sólo al Oficial de Crédito en esta delicada tarea, sino también, de apoyar en el camino con una buena supervisión y seguimiento a la cartera, realizando visitas periódicas a los clientes de la cartera actual, no solo al principio, para la otorgación del crédito, sino durante y después del cumplimiento del pago del crédito.

Precisamente, es lo que resaltaron el personal del Área de Créditos, el descuido por parte de ellos y del Supervisor, e incluso, del Jefe de Agencia, en el seguimiento a la cartera, estos datos se describen en el punto de resultados de la investigación.

## **5.3. Factores principales del retardo en el pago de créditos.**

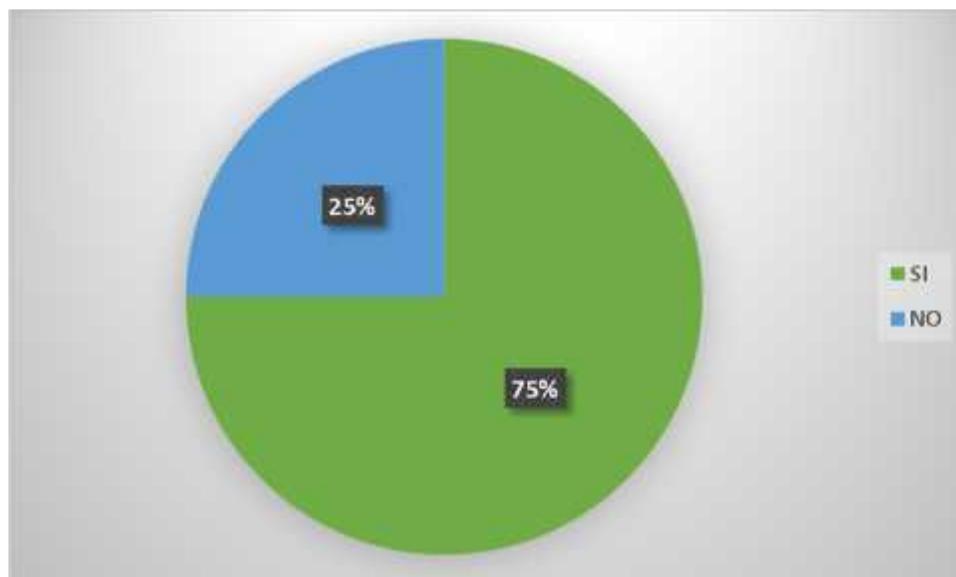
Como se podrá apreciar, líneas abajo, los principales factores para el retraso en el pago del crédito son:

- ) Reducida liquidez del cliente. En la evaluación de la solicitud de crédito, posible sobreestimación en los ingresos del cliente
- ) Condiciones climatológicas adversas
- ) Escasa comunicación con el cliente, para recordarle la fecha de pago.

#### 5.4. Resultados de la Investigación

Los resultados del cuestionario realizado los 8 oficiales de crédito tienen por objetivo, determina las causas de la mora en la cartera actual de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la provincia Caranavi.

**GRAFICO 5: CAPACITACIÓN A OFICIALES DE CRÉDITO PARA ATENDER SOLICITUD DE CREDITO**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

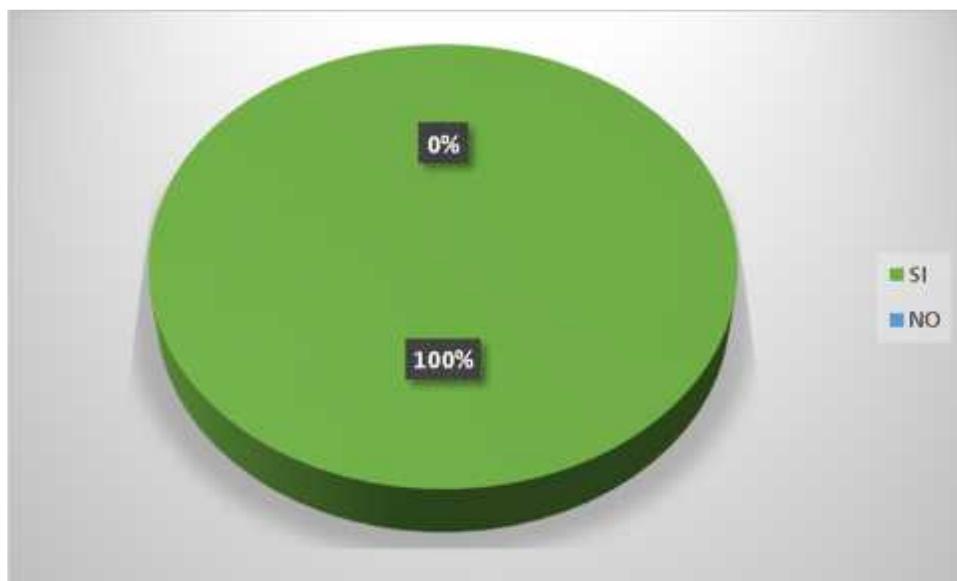
El gráfico describe si los oficiales de crédito recibieron una capacitación para analizar y proceder con las solicitudes de crédito, donde el 75% cuenta con dicha capacitación y el 25% restante niega este hecho.

**GRAFICO 6: SOLICITUD DE CREDITO SON MAS POR:**

**Fuente:** elaboración propia, 2020

Se manifiesta que, según la experiencia de los oficiales, las solicitudes de crédito son debido a: el 61%, por visita de clientes potenciales; el 25%, por la búsqueda de clientes potenciales, y el 14% influye la buena atención del oficial de crédito.

**GRAFICO 7: PRESENCIA DE CLIENTES EN MORA, EN LA ACTUAL CARTERA**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

El gráfico describe si los oficiales de crédito cuentan con clientes con mora en su actual cartera, donde 100% afirma este hecho. Es decir, todos los oficiales de crédito tienen al menos un cliente en mora.

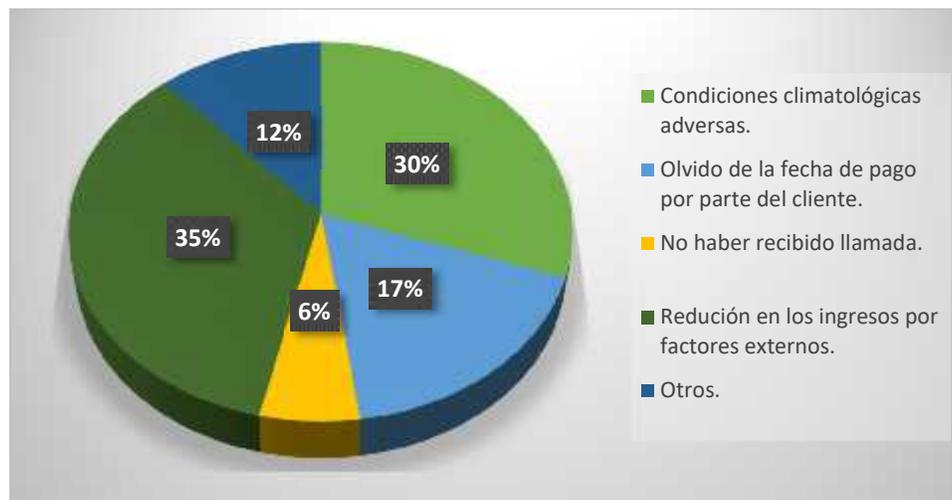
### GRAFICO 8: RAZONES DE LA MORA



*Fuente:* elaboración propia, 2020

De acuerdo al gráfico anterior, se describe las causas con mayor frecuencia en la cartera en mora: el 29% de los encuestados indican que la mora se debe a una mala evaluación; el 25% manifiestan que la razón de la mora obedece a las condiciones climatológicas (la mayoría de los créditos otorgados en Caranavi tienen como destino invertir en el rubro agropecuario, donde las condiciones climatológicas tienen una incidencia directa); y el 6% indica que la causa de la mora obedece a la escasa supervisión de a los oficiales de crédito.

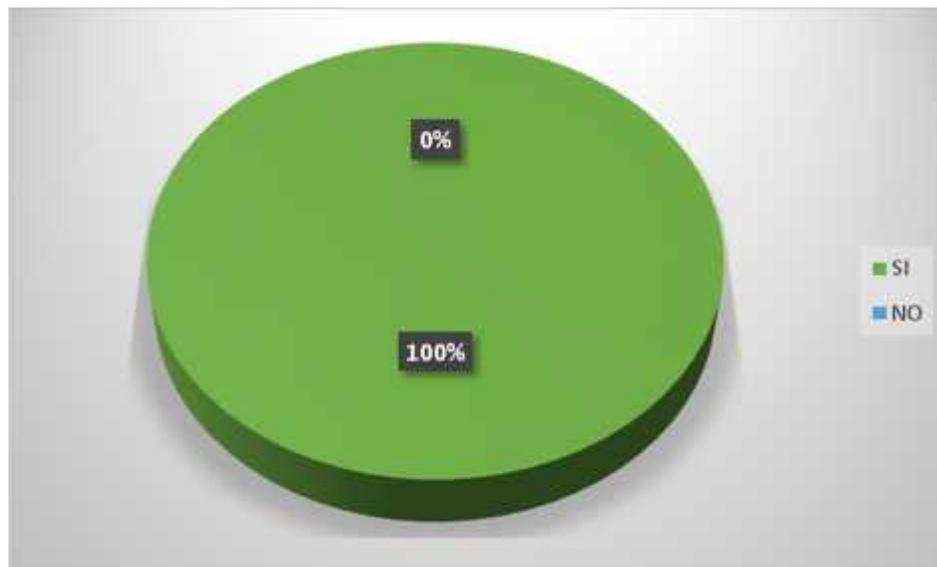
### GRAFICO 9: JUSTIFICATIVO MÁS FRECUENTES POR LOS CLIENTES EN MORA



*Fuente:* elaboración propia, 2020

Se observa en el gráfico las tres justificaciones más resaltantes que dan los clientes en mora a los oficiales de crédito, donde indicaron el 35% Reducción en los ingresos por factores externos (bloqueos de caminos, etc.), el 30% por condiciones climatológicas y el 17% olvido de la fecha de pago por la parte del cliente.

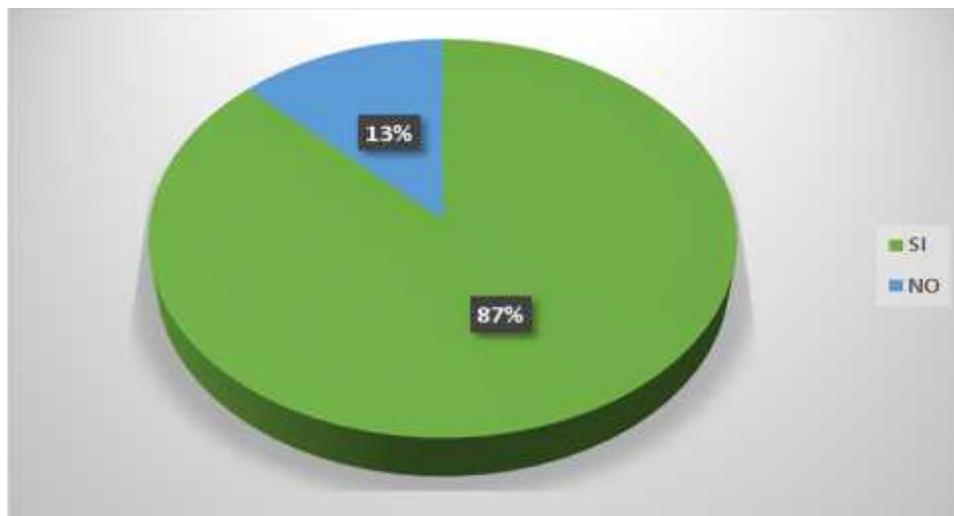
### GRAFICO 10: PROCEDIMIENTO DEL BANCO PARA EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO



*Fuente:* elaboración propia, 2020

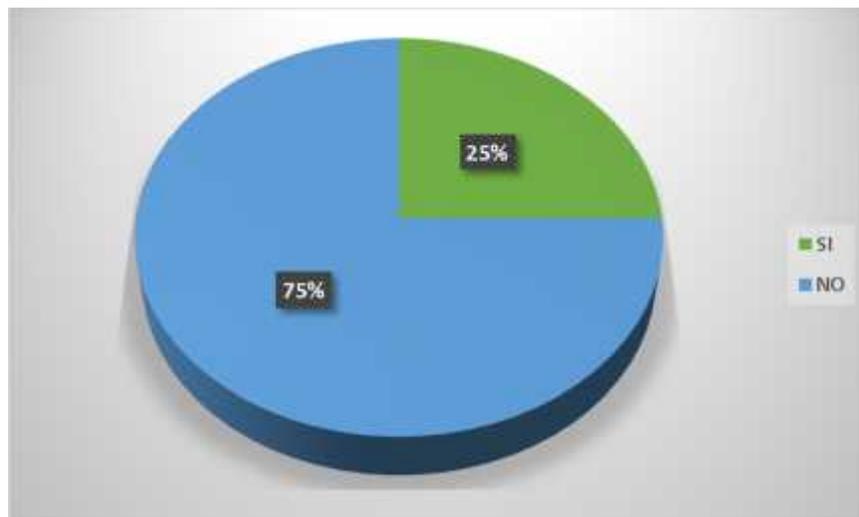
Asimismo, se manifiesta que si el Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con un procedimiento para la evaluar solicitudes de crédito, donde el 100% de los oficiales de crédito reafirma este hecho.

**GRAFICO 11: CUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

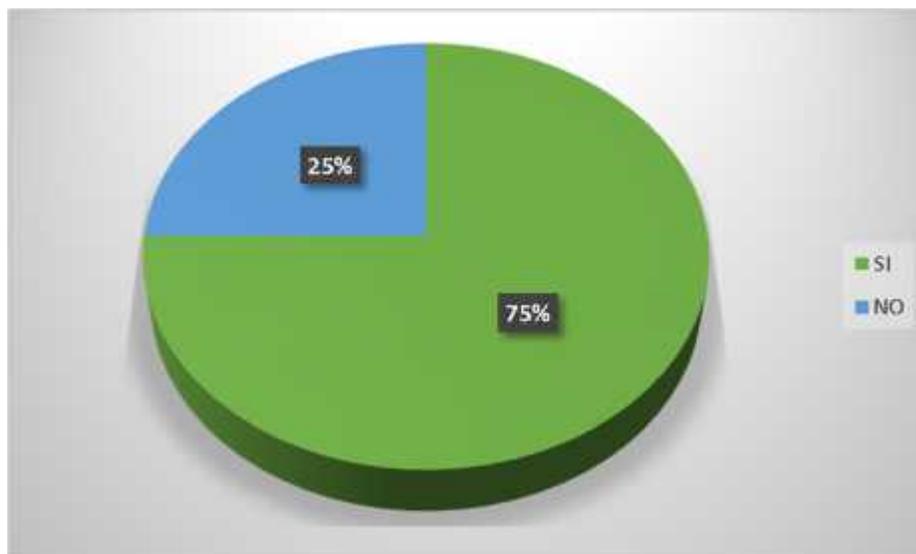
También se puede observar si los oficiales de crédito cumplen a cabalidad este procedimiento para evaluar solicitudes de crédito en la agencia, donde el 87% si cumple con este procedimiento y el 13% obvia algún paso del mismo por alguna razón.

**GRAFICO 12: TIEMPO SUFICIENTE PARA LAS VISITAS FISICAS**

**Fuente:** elaboración propia, 2020

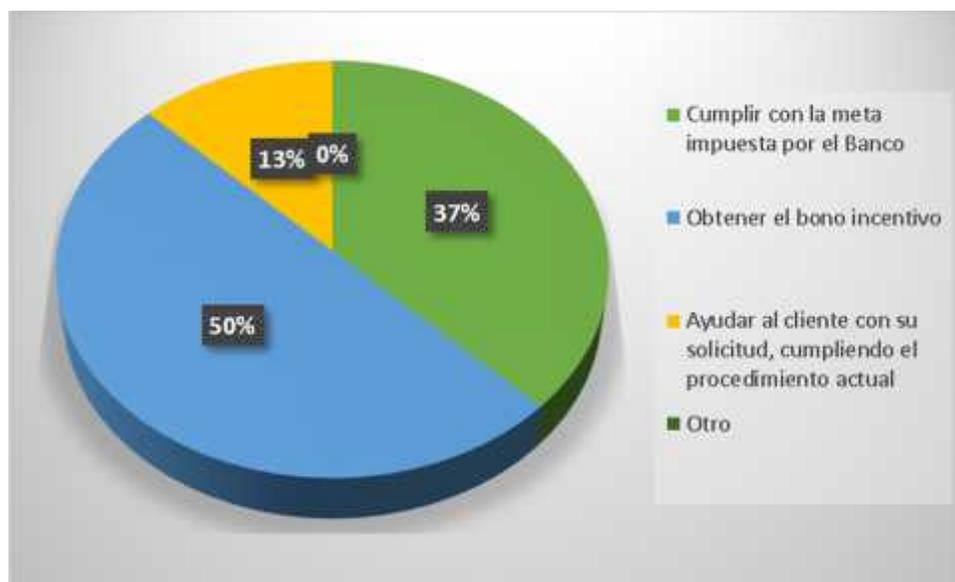
El gráfico describe si los oficiales de crédito cuentan con el tiempo suficiente para realizar visitas físicas a sus clientes que solicitan un crédito, donde el 75% manifiesta que no cuentan con tiempo suficiente y el 25% sí cuenta con tiempo suficiente para realizar la visita correspondiente.

**GRAFICO 13: EXISTE CARGA LABORAL QUE IMPIDE REALIZAR LAS VISITAS FISICAS A CLIENTES**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

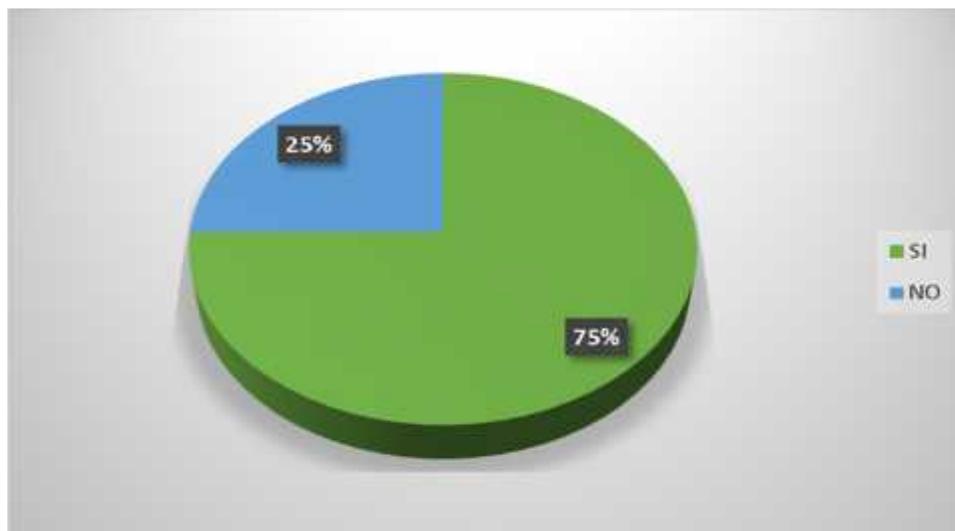
El gráfico describe si una de las causas para que no realicen las visitas físicas a los clientes, es la carga laboral, donde el 75% afirma este hecho y el 25% niega esta situación.

**GRAFICO 14: ATIENDE SOLICITUDES DE CREDITO SOLO POR:**

*Fuente:* elaboración propia, 2020

Se puede observar los objetivos que tienen los oficiales, al evaluar solicitudes de crédito, donde: el 50%, lo hace para obtener el bono incentivo; 37% para cumplir con la meta impuesta por la Entidad; y el 13% para ayudar a los clientes con su solicitud, cumpliendo el procedimiento actual.

**GRAFICO 15: PROPUESTA AL JEFE DE AGENCIA PARA DISMINUIR LA MORA ACTUAL DE LA CARTERA**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

El gráfico manifiesta si los oficiales de crédito propusieron alguna estrategia para la disminución de mora en la actual cartera de la Agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A., donde el 75% afirma este hecho y el 25% obvió esta situación.

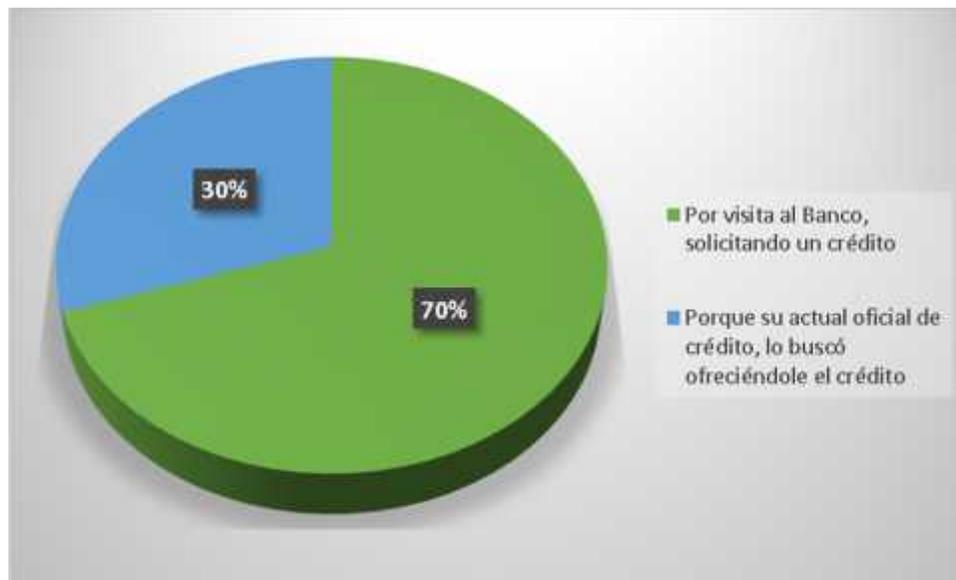
**GRAFICO 16: QUE ALTERNATIVAS PROPUSO**

**Fuente:** elaboración propia, 2020

A la observación del gráfico: se puede percibir algunas estrategias propuestas por los oficiales de crédito, donde: el 62% propone disminuir las colocaciones de crédito impuestas por la Gerencia Central del Banco; 25%, que exista un responsable de cobranza desde el momento que un cliente ingrese en mora; y el 13%, realizar cobranzas grupales, tres propuestas con el fin de disminuir la mora de la actual cartera.

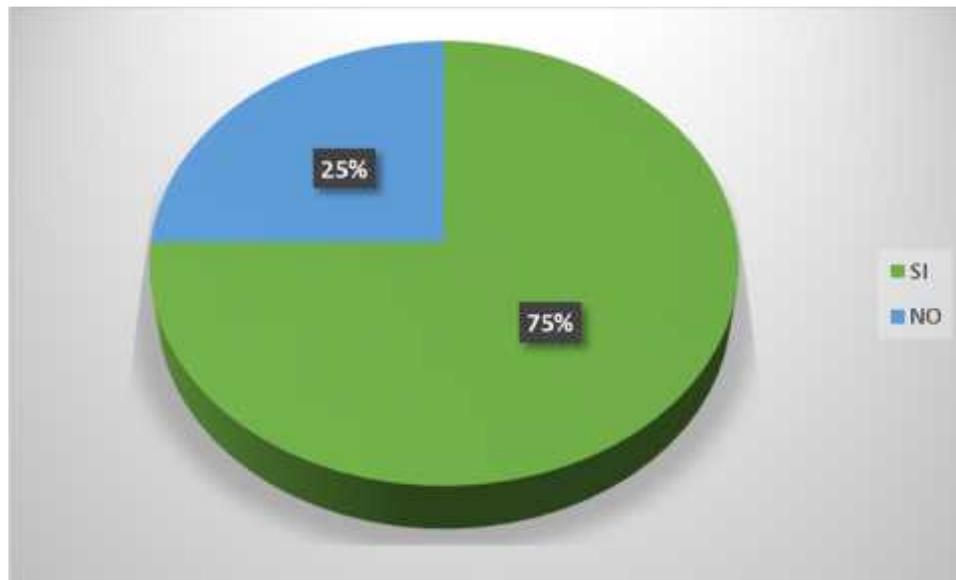
A continuación, se describe el resultado del cuestionario realizado a los clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

### GRAFICO 17: OBTENCIÓN DEL CREDITO POR PARTE DE LOS CLIENTES



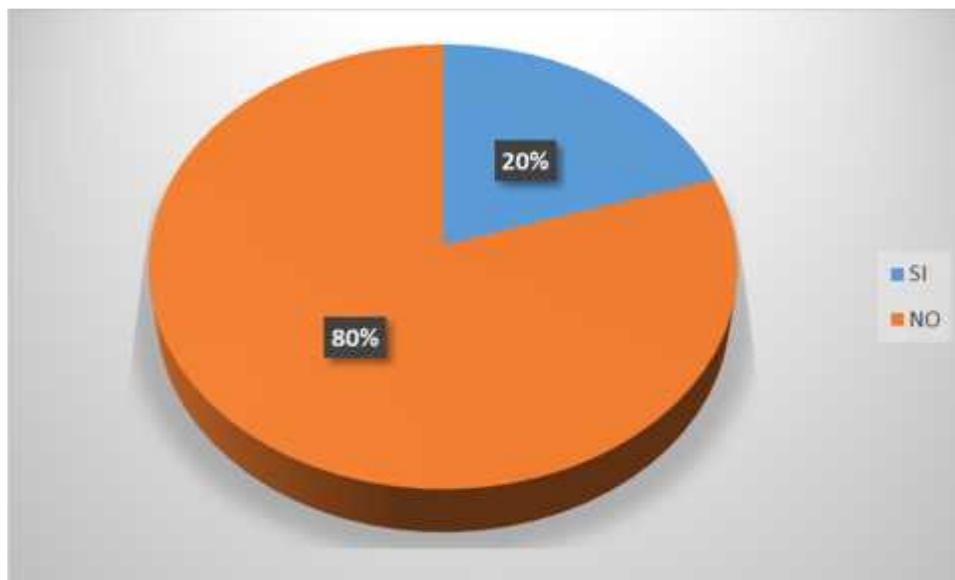
*Fuente:* elaboración propia, 2020

El gráfico describe como obtuvieron los clientes actuales su crédito en el Banco Pyme Ecofuturo S.A. dónde: el 70% afirma por visita al Banco solicitando un crédito y el 30% que su actual oficial de crédito, lo busco ofreciéndole el mismo. Este dato indica que la mayoría de los clientes que adquirieron el crédito fueron a la oficina a solicitar su préstamo.

**GRAFICO 18: PAGÓ CON MORA EN ALGUN PAGO DE SUS CUOTAS**

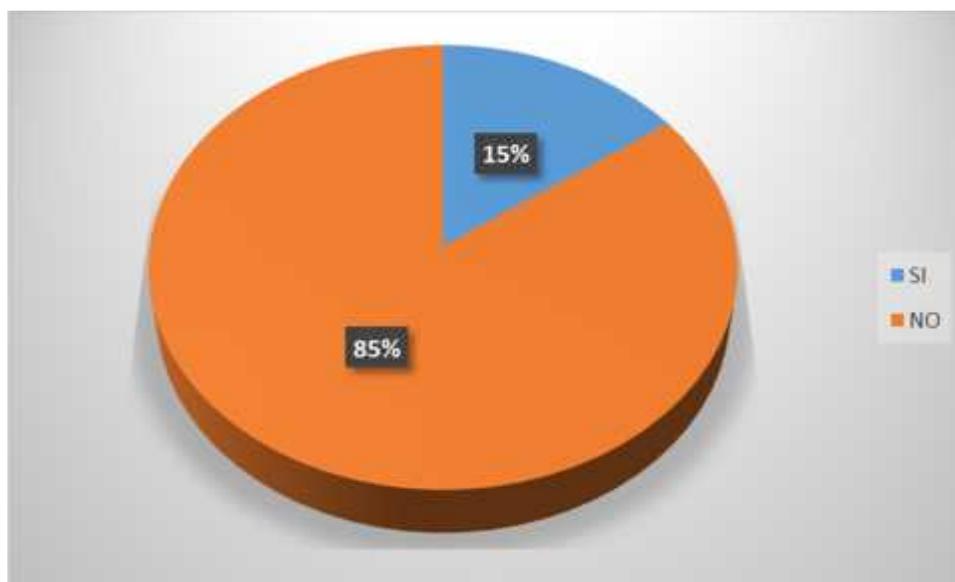
*Fuente:* elaboración propia, 2020

Asimismo, se puede observar si los clientes actuales de la cartera pagaron con mora en el pago de alguna de sus cuotas, donde el 75% de los clientes reconocen tener mora en algún pago; y el 25% restante niega esta situación.

**GRAFICO 19: VISITA A DOMICILIO O NEGOCIO DEL CLIENTE**

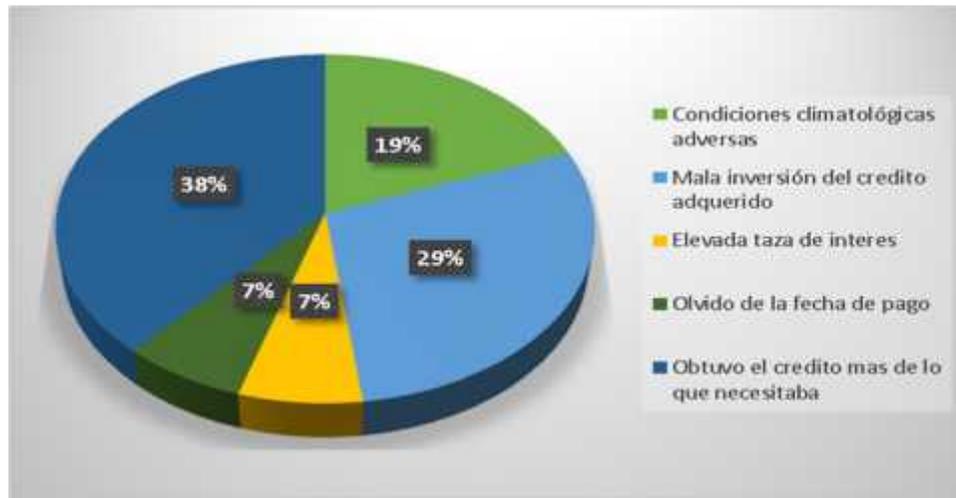
*Fuente:* elaboración propia, 2020

Se describe a continuación si el oficial de crédito visitó el domicilio o el negocio actual del cliente, de los cuales el 20% de los clientes confirman esta visita y el 80% restante obvia la misma.

**GRAFICO 20: VISITA A DOMICILIO O NEGOCIO DEL GARANTE PERSONAL**

**Fuente:** elaboración propia, 2020

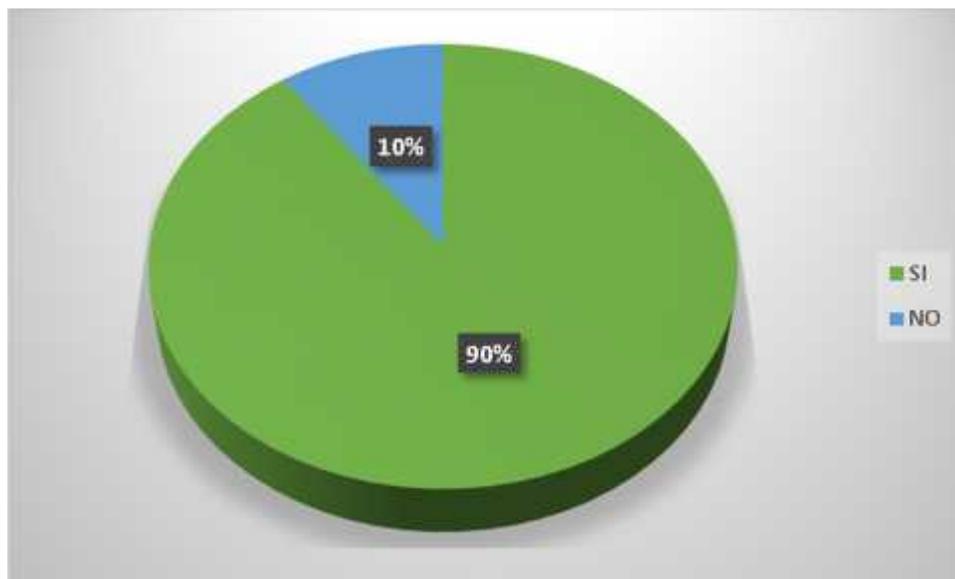
En el gráfico anterior describe a continuación si el oficial de crédito visitó el domicilio o el negocio actual del garante personal, de los cuales el 15% confirman esta visita y el 80% restante obvia la misma.

**GRAFICO 21: CAUSAS DE LA MORA EN LOS CLIENTES**

**Fuente:** elaboración propia, 2020

El gráfico anterior describe las razones más importantes a que se debe la mora por parte de los clientes: donde el 38% afirma que obtuvo crédito más de lo que necesitaba, 29% por la mala inversión del crédito adquirido y el 19% debido a la condición climatológicas adversas ya que se encuentran en el rubro agropecuario.

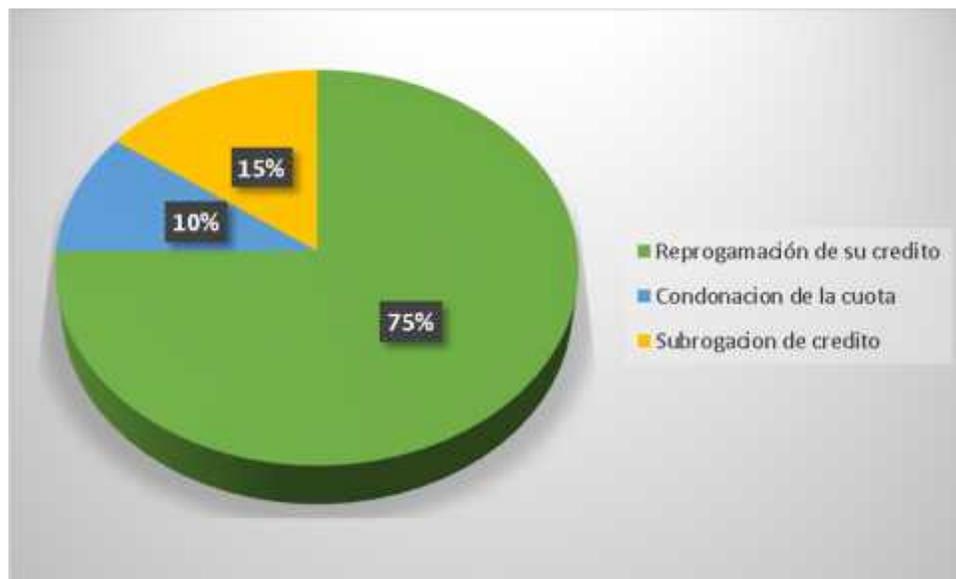
**GRAFICO 22: MANIFESTCIÓN DE PROPUESTAS DEL CLIENTE PARA SALIR DE SU MORA ACTUAL**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

Se describe en el gráfico si los clientes propusieron a su oficial de crédito correspondiente algún plan para salir de la mora en la que se encontraban, de los cuales el 90% afirma esta situación y el 10% niega el hecho.

**GRAFICO 23: PROPUESTA DE LOS CLIENTES PARA SALIR DE SU MORA ACTUAL**

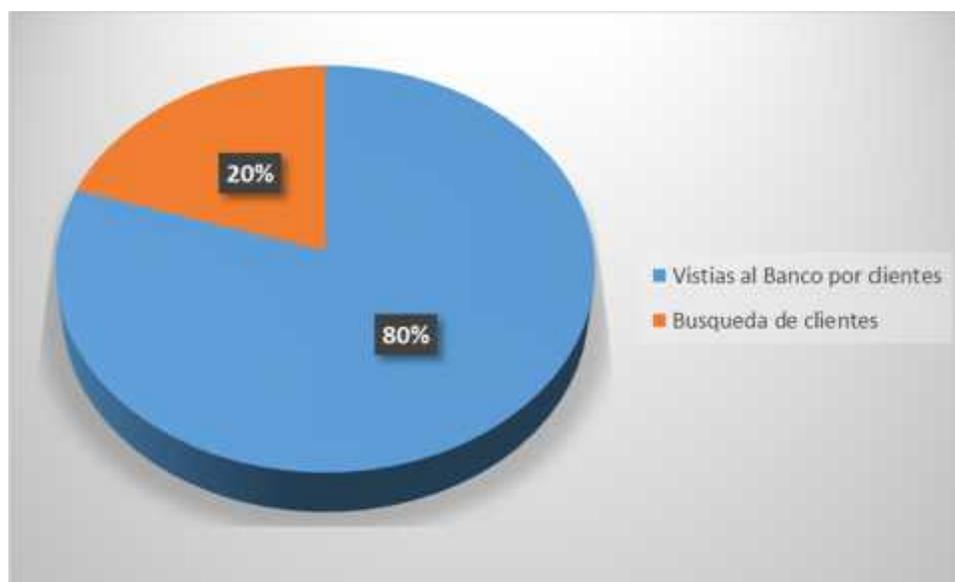


*Fuente:* elaboración propia, 2020

Se describe en el gráfico anterior, las propuestas de parte de los clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A., para reducir su mora actual, donde: el 75% propone la reprogramación de su crédito; el 15%, subrogación de crédito; y el 10% condonación de la cuota.

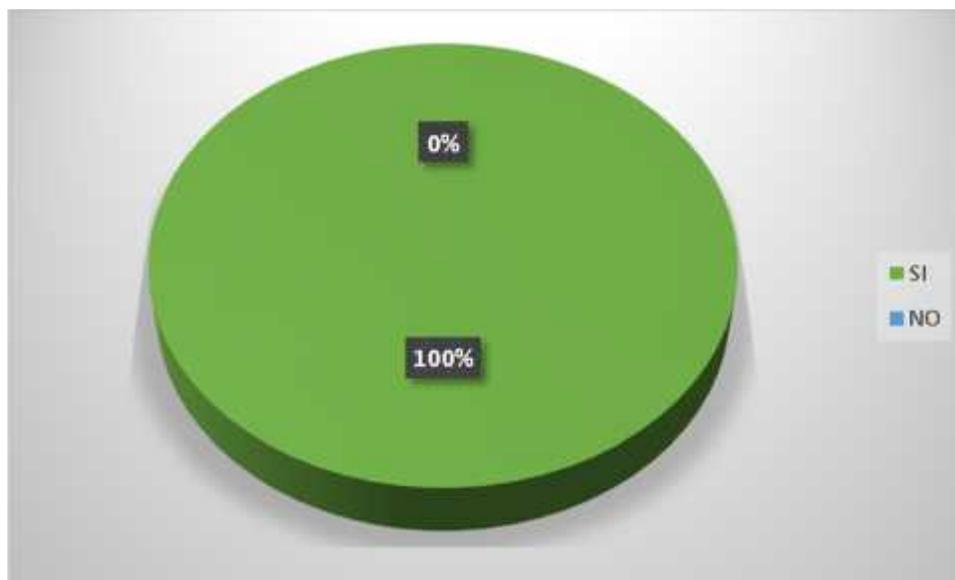
A continuación, se describe la entrevista realizada al Jefe de Agencia, Supervisor de Créditos y normalizador de cartera

**GRAFICO 24: SOLICITUD DE CREDITO SON MAS POR:**



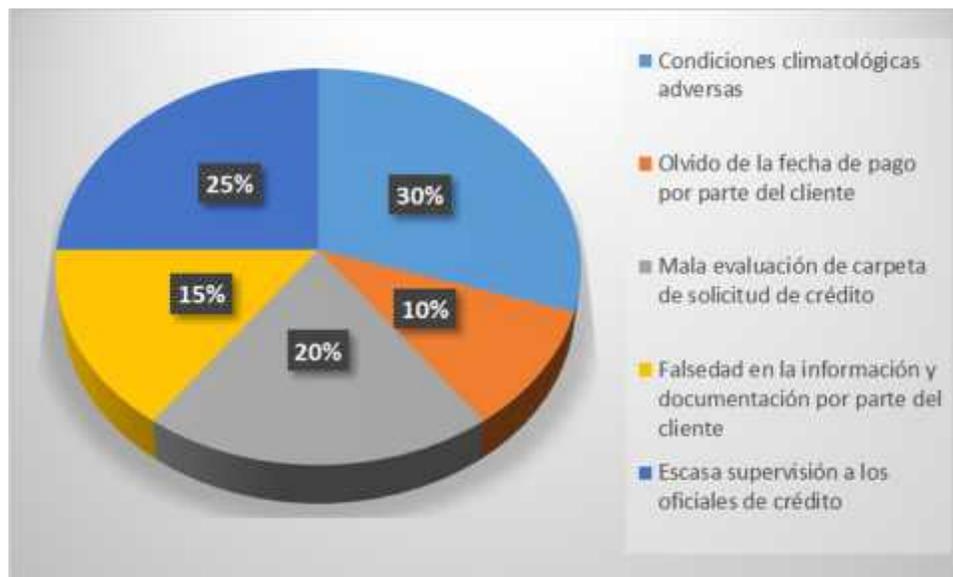
*Fuente:* elaboración propia, 2020

En este gráfico manifiesta el Jefe de Agencia, Supervisor de Créditos y normalizador de cartera que las solicitudes de crédito son debido a: el 80%, por visita de clientes al Banco; el 20%, por la búsqueda de clientes por parte de los oficiales de crédito.

**GRAFICO 25: LA CARTERA ACTUAL CUENTA CON MORA**

*Fuente:* elaboración propia, 2020

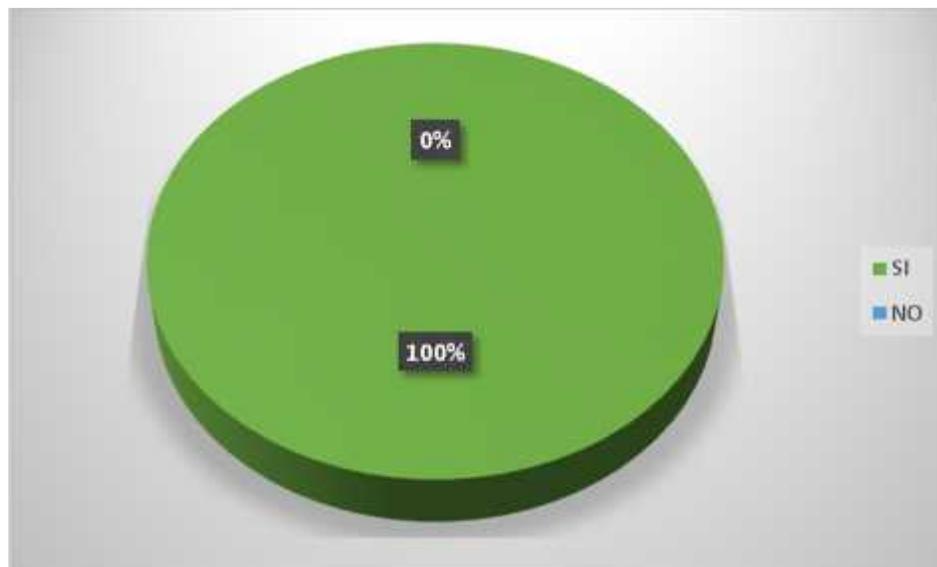
El gráfico describe si la cartera actual cuenta con mora, donde 100% afirma este hecho, es decir existe mora en la cartera de créditos en la agencia Caranavi del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

**GRAFICO 26: A QUE SE DEBE LA MORA DE SUS CLIENTES**

*Fuente:* elaboración propia, 2020

De acuerdo al gráfico anterior, se describe las causas de la cartera en mora: el 30% indica que existe una escasa supervisión a los oficiales de crédito; el 25% manifiesta que la razón de la mora obedece a las condiciones climatológicas; el 20% detalla que es a causa de una mala evaluación del crédito por parte del oficial de créditos; un 15% determina que en lo posible el cliente trae documentos falsos y por alguna razón no existe un control riguroso al momento de evaluar dichos documentos; y por último el 10% es por olvido de la fecha de pago por parte del cliente.

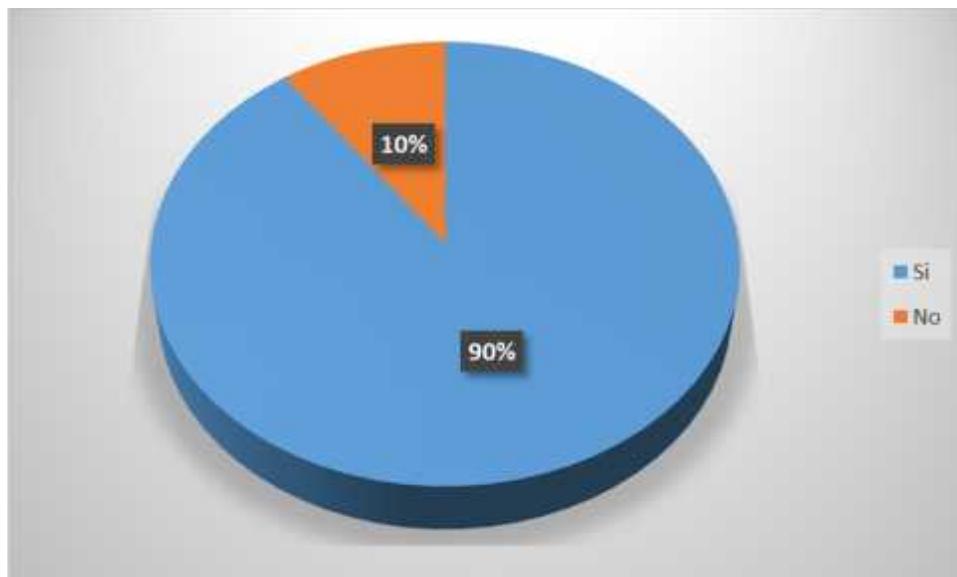
**GRAFICO 27: EXISTE PROCEDIMIENTO DEL BANCO PARA EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

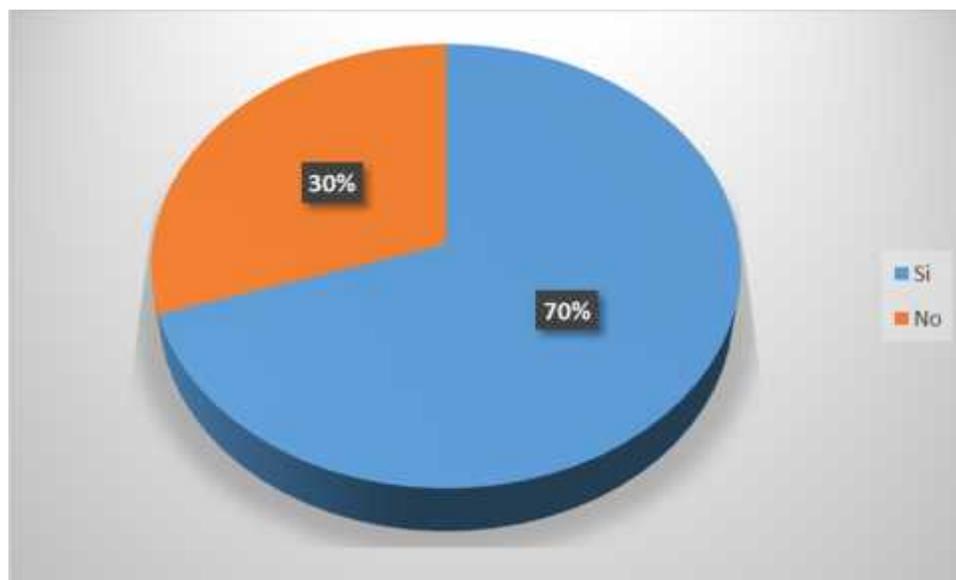
Este gráfico, se manifiesta que si el Banco Pyme Ecofuturo S.A. cuenta con un procedimiento para la evaluar solicitudes de crédito, donde el 100% reafirma este hecho.

**GRAFICO 28: CUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE EVALUAR SOLICITUDES DE CREDITO**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

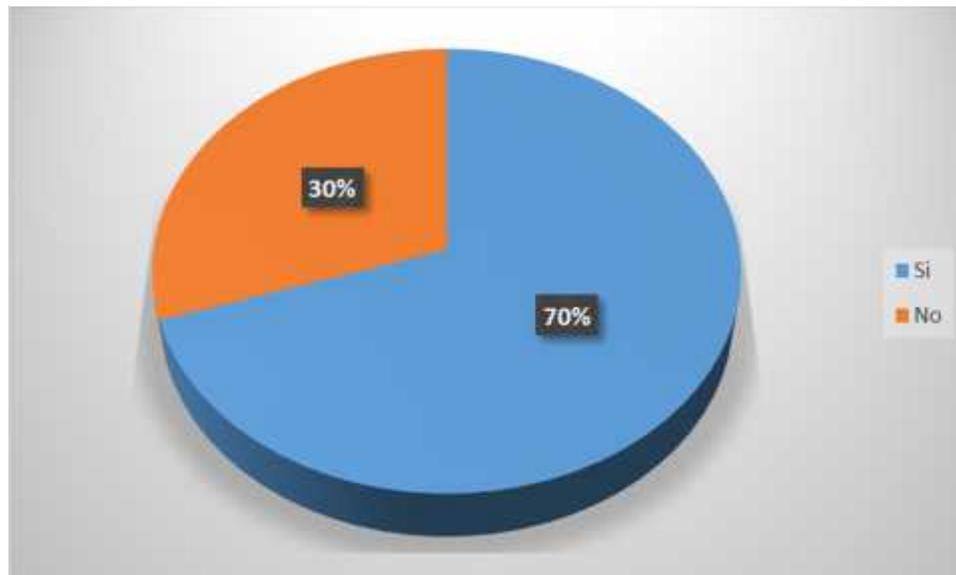
Se puede observar que, si los oficiales de crédito cumplen a cabalidad este procedimiento para evaluar solicitudes de crédito en la agencia, donde el 90% si cumple con este procedimiento y el 1% obvia algún paso del mismo por alguna razón indica el jefe de agencia y el supervisor de créditos

**GRAFICO 29: TIEMPO SUFICIENTE PARA LAS VISITAS FISICAS**

*Fuente:* elaboración propia, 2020

En el presente gráfico el jefe de agencia y el supervisor de crédito describen si los oficiales de crédito cuentan con el tiempo suficiente para realizar visitas físicas a sus clientes que solicitan un crédito, donde el 70% manifiesta que no cuentan con tiempo suficiente y el 30% sí cuenta con tiempo suficiente para realizar la visita correspondiente.

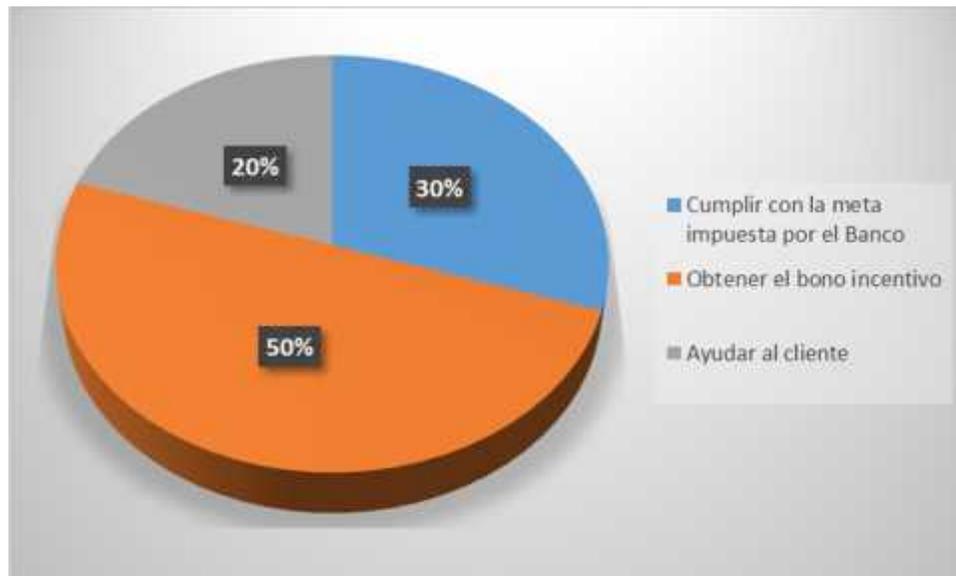
**GRAFICO 30: EXISTE CARGA LABORAL QUE IMPIDE REALIZAR LAS VISITAS FISICAS A CLIENTES**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

Este gráfico describe si una de las causas para que no realicen las visitas físicas a los clientes, es la carga laboral, donde un 70% afirma este hecho y el 30% niega esta situación.

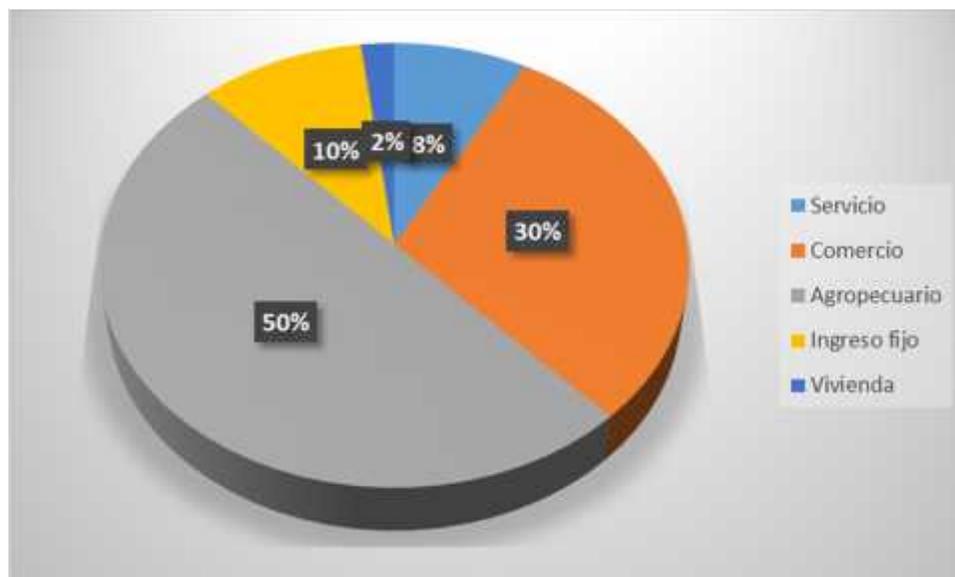
**GRAFICO 31: ATIENDE SOLICITUDES DE CREDITO SOLO POR:**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

Según el jefe de agencia y supervisor de créditos, los oficiales de crédito, atienden solicitudes, donde: el 50%, lo hace para obtener el bono incentivo; 30% para cumplir con la meta impuesta por la entidad; y el 20% para ayudar a los clientes con su solicitud.

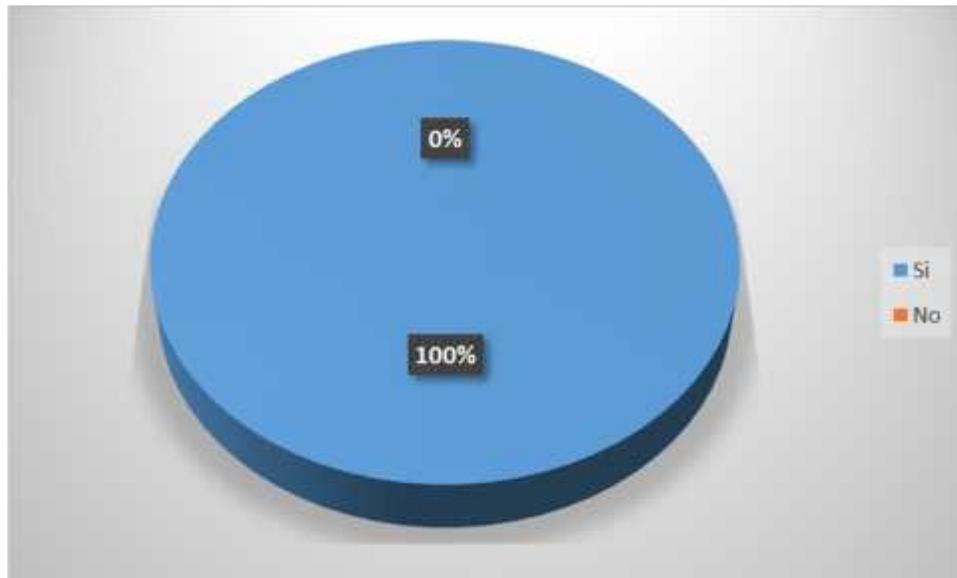
**GRAFICO 32: A QUE RUBRO CORRESPONDE SU ACTUAL CARTERA**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

El gráfico manifiesta el rubro que representa la cartera de la agencia Caranavi donde el 50% del total de la cartera corresponde al crédito agrícola; el 30% corresponde al crédito comercial; un 10% del total de la cartera corresponde al crédito de ingreso fijo; un 8% corresponde a la cartera de servicio y el 2% corresponde al crédito vivienda.

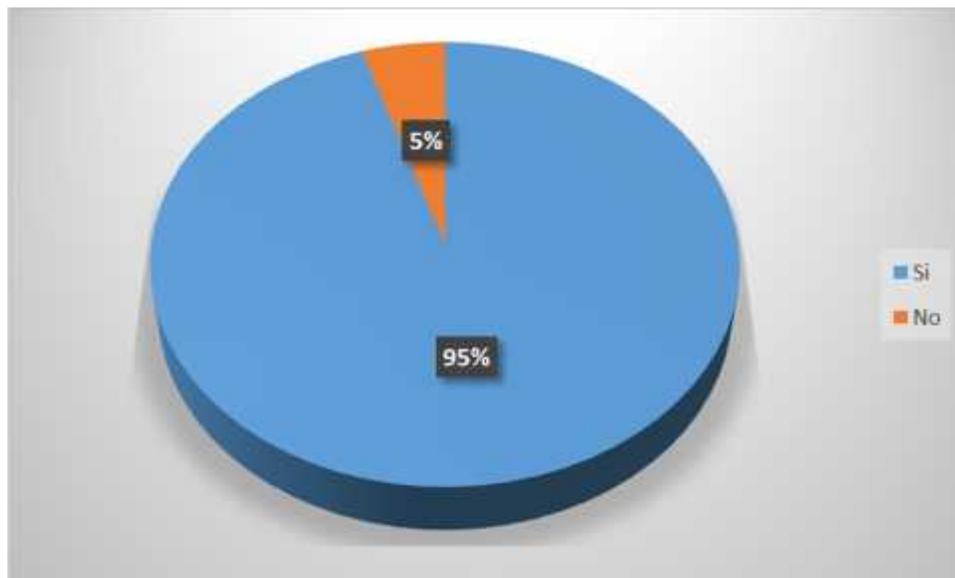
**GRAFICO 33: LAS METAS SON IMPUESTAS DESDE LA OFICINA CENTRAL**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

A la observación del gráfico: se puede percibir que las metas impuestas a los oficiales de crédito son desde la oficina central del Banco Pyme Ecofuturo S.A.

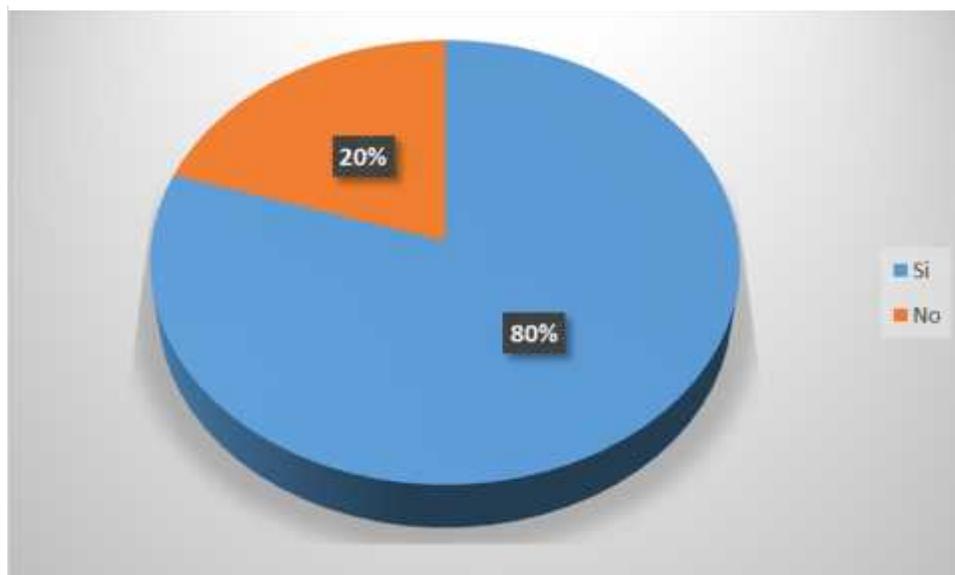
**GRAFICO 34: EL PERSONAL DE CREDITOS ESTA CALIFICADO PROFESIONALMENTE PARA DAR CREDITOS**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

El gráfico describe si los oficiales de crédito están calificados para otorgar créditos, de los cuales tenemos que el 95% de los oficiales está calificado para dar créditos; el 5% de los oficiales no está calificados y la razón es porque algunos se encuentran en proceso de capacitación.

**GRAFICO 351: EXISTE DEMANDA POR SOLICITUDES DE CREDITO**



*Fuente:* elaboración propia, 2020

Asimismo, se puede observar que si existe demanda por solicitudes de crédito de los cuales nos demuestra lo siguiente: el 80% existe demanda y el 20% niega esta situación.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA REDUCIR LA MORA

La mora actual de la Agencia del Banco Pyme ECOFUTURO S. A. tiene origen en: apresurada evaluación al momento de la solicitud del crédito; sobreestimación de capacidad de pago del cliente; y el destino del crédito desembolsado a otras inversiones.

#### 6.1 Penalización de la tasa de capacidad de pago, en la evaluación de la solicitud.

La mala práctica por el oficial de créditos, sobrestimando la capacidad de pago del cliente, ocasionaría que el cliente, en un mediano plazo, tendría dificultades en asumir su carga financiera, originando que posteriormente entre en Mora o tenga que prestarse crédito de otros Bancos, por lo cual se propone penalizar la tasa de capacidad de pago en el análisis previo aprobación de crédito.

El banco Pyme Ecofuturo S.A. categoriza a sus clientes con la siguiente escala de capacidad de pago, sobre sus ingresos netos:

**Tabla 5: PORCENTAJE DE CAPACIDAD DE PAGO POR CATEGORÍAS**

CATEGORIA	% CP
DEPENDIENTE	25%
COMERCIO	30%
AGRÍCOLA Y SERVICIO	40%

*Fuente:* Agencia Caranavi, Banco Pyme Ecofuturo S.A.

Para encontrar la tasa de penalidad en la capacidad de pago de los clientes, el Banco deberá generar datos históricos sobre factores externos (bloqueo de caminos y deslizamientos por lluvias en la carretera principal, factores climáticos, etc.) por año.

Ejemplo: El año 2019 se registraron: 1 bloque de caminos, y 3 deslizamientos en la carretera principal. Entonces se tiene 4 eventualidades al año, que retrasarán el pago de cuotas.

Se pide:

Determinar la tasa de capacidad de pago para las tres categorías:

a) Para un trabajador dependiente:

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (\text{Nro. EVENTUALIDAD}/12 \text{ MESES}) * \text{CP}\%$$

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (4/12) * 25\% = 8.33\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = \text{CP}\% - \text{TP}\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = 25\% - 8,33\% = 16.67\%$$

En consecuencia, sólo se otorgarán créditos, considerando una capacidad de pago del 16,67% sobre los ingresos netos de los solicitantes.

b) Para un comerciante:

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (\text{Nro. EVENTUALIDAD}/12 \text{ MESES}) * \text{CP}\%$$

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (4/12) * 30\% = 9.99\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = \text{CP}\% - \text{TP}\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = 30\% - 9,99\% = 20,01\%$$

En consecuencia, sólo se otorgarán créditos, considerando una capacidad de pago del 20,01% sobre los ingresos netos de los solicitantes.

c) Para un productor agrícola:

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (\text{Nro. EVENTUALIDAD}/12 \text{ MESES}) * \text{CP}\%$$

$$\text{TASA DE PENALIDAD} = (4/12) * 40\% = 13,33\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = \text{CP}\% - \text{TP}\%$$

$$\text{CAPACIDAD DE PAGO EN LA EVALUACIÓN} = 40\% - 13,33\% = 26,67\%$$

En consecuencia, sólo se otorgarán créditos, considerando una capacidad de pago del 26,67% sobre los ingresos netos de los solicitantes.

Supóngase que en fecha 1 de agosto de 2020 se desembolsa tres solicitudes de crédito: funcionario dependiente del Gobierno Municipal (crédito ingreso fijo); Comerciante (crédito comercial); y productor agrícola (crédito productivo), cuyos ingresos netos mensuales ascienden a Bs 4.500; 12.000; y 7.600, para pagarse en 180 días, con pagos a realizar cada 30 días.

La tasa activa que cobra el Banco por colocaciones al público varía según la categoría del crédito, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 6: PORCENTAJE DE TASA DE INTERES ANUAL POR CATEGORÍAS**

CATEGORIA	TASA%
COMERCIAL	22,00%
INGRESO FIJO	21,00%
PRODUCTIVO	11,50%

*Fuente:* elaboración propia

El límite de asignación de crédito sería:

**Tabla 7: LÍMITE DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO NORMAL**

CATEGORIA	INGRESOS NETOS	% CAP. DE PAGO	LÍM. DE CAP. DE PAGO MENSUAL	TASA DE INTERÉS ANUAL PACTADA	LÍM. DE EXTENSIÓN DE CRÉDITO	TIEMPO EN MESES
DEPENDIENTE	4500	25%	1.125,00	22,00%	6.337,21	6
COMERCIO	12000	30%	3.600,00	21,00%	20.336,39	6
AGRÍCOLA Y SERVICIO	7600	40%	3.040,00	11,50%	17.643,50	6
			<b>7.765,00</b>		<b>44.317,10</b>	

*Fuente:* elaboración propia

Realizando los cálculos matemático – financieros, se puede apreciar el límite de crédito a otorgar y el límite de capacidad de pago, por categorías.

Ahora se aplicará la tasa de penalidad a la capacidad de pago, considerando los resultados en el primer ejercicio, para calcular el límite de extensión de crédito:

**Tabla 8: LÍMITE DE ASIGNACIÓN DE CRÉDITO CON PENALIZACIÓN EN LA TASA DE CAPACIDAD DE PAGO**

CATEGORIA	INGRESOS NETOS	% CAP. DE PAGO	LÍM. DE CAP. DE PAGO MENSUAL	TASA DE INTERÉS ANUAL PACTADA	LÍM. DE EXTENSIÓN DE CRÉDITO	TIEMPO EN MESES
DEPENDIENTE	4500	16,67%	750,15	22,00%	4.225,65	6
COMERCIO	12000	20,01%	2.401,20	21,00%	13.564,37	6
AGRÍCOLA Y SERVICIO	7600	26,67%	2.026,92	11,50%	11.763,81	6
			<b><u>5.178,27</u></b>		<b><u>29.553,83</u></b>	

*Fuente:* elaboración propia

Si comparamos ambas tablas de límite de asignación de crédito, con la incorporación de la propuesta de penalidad, a la tasa de capacidad de pago:

- ) El valor asignado de crédito disminuye de 44.317,00 a 29.553,83
- ) En caso de que estos tres clientes no pagasen su primera cuota, la mora disminuiría en un 33%, respecto a la otorgación de créditos en condiciones normales.

Ahora, se presenta las tablas de amortización con capacidad de pago normal y capacidad de pago con tasa penalizada:

## Tabla 9: COMPARATIVO DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS

### · AMORTIZACIÓN CON TASA DE CAPACIDAD DE PAGO NORMAL

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEPENDIENTE				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	6.337,21
1	1.125,00	116,18	1.008,82	5.328,39
2	1.125,00	97,69	1.027,31	4.301,08
3	1.125,00	78,85	1.046,15	3.254,93
4	1.125,00	59,67	1.065,33	2.189,60
5	1.125,00	40,14	1.084,86	1.104,75
6	1.125,00	20,25	1.104,75	0,00
	<b>6.750,00</b>	<b>412,79</b>	<b>6.337,21</b>	

TABLA DE AMORTIZACIÓN COMERCIANTE				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	20.336,39
1	3.600,00	355,89	3.244,11	17.092,28
2	3.600,00	299,11	3.300,89	13.791,39
3	3.600,00	241,35	3.358,65	10.432,74
4	3.600,00	182,57	3.417,43	7.015,32
5	3.600,00	122,77	3.477,23	3.538,08
6	3.600,00	61,92	3.538,08	0,00
	<b>21.600,00</b>	<b>1.263,61</b>	<b>20.336,39</b>	

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRODUCTOR AGRÍCOLA				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	17.643,50
1	3.040,00	169,08	2.870,92	14.772,59
2	3.040,00	141,57	2.898,43	11.874,16
3	3.040,00	113,79	2.926,21	8.947,95
4	3.040,00	85,75	2.954,25	5.993,70
5	3.040,00	57,44	2.982,56	3.011,14
6	3.040,00	28,86	3.011,14	0,00
	<b>18.240,00</b>	<b>596,50</b>	<b>17.643,50</b>	

### AMORTIZACIÓN CON TASA DE CAP. DE PAGO PENALIZADA

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEPENDIENTE				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	4.225,65
1	750,15	77,47	672,68	3.552,97
2	750,15	65,14	685,01	2.867,96
3	750,15	52,58	697,57	2.170,39
4	750,15	39,79	710,36	1.460,03
5	750,15	26,77	723,38	736,64
6	750,15	13,51	736,64	0,00
	<b>4.500,90</b>	<b>275,25</b>	<b>4.225,65</b>	

TABLA DE AMORTIZACIÓN COMERCIANTE				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	13.564,37
1	2.401,20	237,38	2.163,82	11.400,55
2	2.401,20	199,51	2.201,69	9.198,86
3	2.401,20	160,98	2.240,22	6.958,64
4	2.401,20	121,78	2.279,42	4.679,22
5	2.401,20	81,89	2.319,31	2.359,90
6	2.401,20	41,30	2.359,90	0,00
	<b>14.407,20</b>	<b>842,83</b>	<b>13.564,37</b>	

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRODUCTOR AGRÍCOLA				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	11.763,81
1	2.026,92	112,74	1.914,18	9.849,62
2	2.026,92	94,39	1.932,53	7.917,10
3	2.026,92	75,87	1.951,05	5.966,05
4	2.026,92	57,17	1.969,75	3.996,30
5	2.026,92	38,30	1.988,62	2.007,68
6	2.026,92	19,24	2.007,68	0,00
	<b>12.161,52</b>	<b>397,71</b>	<b>11.763,81</b>	

*Fuente:* elaboración propia

**Tabla 10: COMPARATIVO DE TABLAS DE AMORTIZACIÓN**

CONSOLIDADO AMORTIZACIÓN DE PAGOS					CONSOLIDADO AMORT. DE PAGOS C/TASA DE PENALIDAD				
Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO	Nro	CUOTA	INTERES	AMORTIZA- CIÓN	SALDO INSOLUTO
0	0,00	0,00	0,00	44.317,10	0	0,00	0,00	0,00	29.553,83
1	7.765,00	641,15	7.123,85	37.193,26	1	5.178,27	427,58	4.750,69	24.803,14
2	7.765,00	538,37	7.226,63	29.966,63	2	5.178,27	359,04	4.819,23	19.983,91
3	7.765,00	434,00	7.331,00	22.635,62	3	5.178,27	289,43	4.888,84	15.095,07
4	7.765,00	328,00	7.437,00	15.198,62	4	5.178,27	218,74	4.959,53	10.135,54
5	7.765,00	220,35	7.544,65	7.653,97	5	5.178,27	146,95	5.031,32	5.104,23
6	7.765,00	111,03	7.653,97	0,00	6	5.178,27	74,04	5.104,23	0,00
	<b>46.590,00</b>	<b>2.272,90</b>	<b>44.317,10</b>			<b>31.069,62</b>	<b>1.515,79</b>	<b>29.553,83</b>	

*Fuente:* elaboración propia

A continuación, los registros contables en ambos escenarios:

Considerando el primer escenario (tasa de capacidad de pago normal) se tiene los siguientes registros contables, si es que los clientes no pagasen sus cuotas por más de 6 meses:

**GRAFICO 36: REGISTROS CONTABLES EN CONDICIONES NORMALES**

FECHA	DETALLE	F	DEBE	HABER
	- 1 -			
1/8/2020	<u>Préstamos amortizables</u>		44.317,10	
	<u>Billetes y monedas</u>			44.317,10
	- 2 -			
31/8/2020	<u>Productos devengados por cobrar cartera vigente</u>		641,15	
	<u>Intereses sobre préstamos amortizables</u>			641,15
	- 3 -			
1/9/2020	<u>Préstamos amortizables vencidos</u>		44.317,10	
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vencida</u>		641,15	
	<u>Préstamos amortizables</u>			44.317,10
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vigente</u>			641,15
	- 4 -			
30/11/2020	<u>Productos en suspenso cartera vencida</u>		1300,37	
	<u>Acreedores por productos en suspenso cartera vencida</u>			1300,37
	- 5 -			
1/12/2020	<u>Préstamos amortizables en ejecución</u>		44.317,10	
	<u>Productos en suspenso cartera en ejecución</u>		1.941,52	
	<u>Préstamos amortizables vencidos</u>			44.317,10
	<u>Productos en suspenso cartera vencida</u>			1.300,37
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vencida</u>			641,15
	- 6 -			
1/12/2020	<u>Documentos entregados a asesores legales</u>		44.317,10	
	<u>Acreedores por documentos y valores</u>			44.317,10
<b>TOTALES</b>			<b>181792,61</b>	<b>181792,61</b>

**Fuente:** elaboración propia

De acuerdo al gráfico anterior: en fecha 1 de septiembre la cartera ingresa a cartera vencida; en fecha 1 de diciembre ingresa a cartera en ejecución, es decir en mora.

De acuerdo a norma se tiene 3 carteras: vigente (durante el periodo hasta la fecha de pago); vencida (posterior a la vigente y por el lapso de 90 días); y cartera en ejecución (cuando sobrepasan 90 días de cartera vencida). Sin embargo, de acuerdo a normativa vigente, se ingresa desde que se deja de pagar su primera cuota.

Aplicando la tasa de penalidad en la determinación de la capacidad de pago se tiene el siguiente registro contable:

**GRAFICO 37: REGISTROS CONTABLES PENALIZANDO LA CAPACIDAD DE PAGO**

FECHA	DETALLE	F	DEBE	HABER
	- 1 -			
1/8/2020	<u>Préstamos amortizables</u>		29.553,83	
	<u>Billetes y monedas</u>			29.553,83
	- 2 -			
31/8/2020	<u>Productos devengados por cobrar cartera vigente</u>		427,58	
	<u>Intereses sobre préstamos amortizables</u>			427,58
	- 3 -			
1/9/2020	<u>Préstamos amortizables vencidos</u>		29.553,83	
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vencida</u>		427,58	
	<u>Préstamos amortizables</u>			29.553,83
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vigente</u>			427,58
	- 4 -			
30/11/2020	<u>Productos en suspenso cartera vencida</u>		867,21	
	<u>Acreedores por productos en suspenso cartera vencida</u>			867,21
	- 5 -			
1/12/2020	<u>Préstamos amortizables en ejecución</u>		29.553,83	
	<u>Productos en suspenso cartera en ejecución</u>		1.294,79	
	<u>Préstamos amortizables vencidos</u>			29.553,83
	<u>Productos en suspenso cartera vencida</u>			867,21
	<u>Productos devengados por cobrar cartera vencida</u>			427,58
	- 6 -			
1/12/2020	<u>Documentos entregados a asesores legales</u>		29.553,83	
	<u>Acreedores por documentos y valores</u>			29.553,83
<b>TOTALES</b>			<b>121232,487</b>	<b>121232,487</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## 6.2 Campaña de recordatorio de obligaciones.

Realizada la evaluación del crédito solicitado, y aprobado el mismo, se le obsequiará al cliente tres calendarios agenda, marcando la fecha de pago mensual, con la leyenda: “HOY

DEBO PAGAR MI CUOTA”, esta leyenda será impresa en papel autoadhesivo, para facilitar el trabajo del oficial de crédito, en la preparación del calendario agenda.

Cada oficial de créditos, deberá registrar en su agenda mensual las fechas pago de cada cliente de su actual cartera de créditos, con la finalidad de:

- J Verificar el pago de cuotas, por parte de los clientes, de la cartera de créditos.
  - Realizar una llamada de agradecimiento y felicitación a los clientes que pagaron su cuota del mes, con la frase: “USTED ES NUESTRO CLIENTE ESTRELLA, GRACIAS POR CUMPLIR CON SU CUOTA OPORTUMANENE. Que tenga un buen día”.
- J A los clientes que aún no cancelaron su cuota, se les deberá llamar por teléfono para:
  - Recordar a sus clientes, mediante 1 llamada telefónica por día, faltando 3 días la fecha del pago de su cuota, opcionalmente se puede mandar un SMS, al número de los clientes, cada día, faltando tres días, recordando la fecha de pago)
  - Registrar fecha y hora de llamada a los clientes, por el recordatorio de pago, en una planilla diaria, a ser entregada al Supervisor de créditos, como constancia del seguimiento al pago de créditos otorgados.

Se aclara que, de acuerdo a entrevista con Jefatura de Agencia, el banco cuenta con presupuesto para brindar este tipo de obsequios a sus clientes (calendarios, alcancías, bolsones ecológicos, cuadernos, etc., incluso obsequian cantones a fin de año a clientes con pago oportuno y puntual).

### **6.3 Supervisión a la cartera de créditos**

El Supervisor de créditos, deberá revisar el armado de capetas de solicitud de créditos, de manera minuciosa, antes de dar visto bueno para el desembolso.

Registrar (en una planilla diaria, con capturas de imágenes) las visitas a domicilio o negocio del solicitante y garante (cuando corresponda), durante la evaluación de la solicitud del crédito.

Registrar (en una planilla diaria, con capturas de imágenes) las visitas al domicilio o negocio del solicitante y garante (cuando corresponda), posterior al desembolso, por lo menos una vez por bimestre.

Revisión diaria de planilla de recordatorios de pago, elaborado por los Oficiales de Créditos.

### **6.4 Seguimiento a la cartera de crédito**

El personal involucrado en la Cartera de Créditos, deberá organizarse según la naturaleza de sus funciones, mediante un horario a cumplir con la menor desviación posible, con la finalidad de no acumularse tareas para fin de mes.

Visitas mensuales a los clientes de la cartera de crédito, por parte de los Oficiales de Crédito para:

- )] Verificar el correcto destino del crédito.
- )] Realizar el cobro de cuotas. Los clientes que tengan el domicilio o negocio alejado a la Provincia de Caranavi, pueden cancelar su cuota al Oficial de Crédito, durante la visita

mensual. Para garantizar el cobro oportuno, se debe registrar en un dispositivo en línea, el pago y extensión de boleta de pago de cuota.

Se analizó la opción de optar el pago mediante servicio en línea, sin embargo, gran parte de la clientela actual pertenece al rubro del agro, donde no existe buena cobertura de señal de internet, incluso escasa o nulo acceso a este servicio.

### **6.5 Objetivos institucionales acordes a la realidad económica de la región**

Las metas impuestas desde oficina central, sobre las colocaciones mensuales (por parte de los Oficiales de Créditos), son elevadas, para la cantidad de personal que tiene la Agencia del Banco en Caranavi. Sin embargo, en conversación con la Jefe de Agencia del Banco, estas metas varían en función al flujo económico comercial donde se ubica la Agencia, considerando las características productivas y económicas locales.

### **6.6 Reducción de la cartera en mora**

Para reducir la actual cartera en mora, se sugiere, previa evaluación y coordinación Cliente – Banco, lo siguiente:

- ) Reprogramación de plan de pagos. Muchas veces, se programa la fecha de pago a principios de mes, originando el retraso del pago de la cuota, por falta de liquidez del cliente a principios de mes. Se sugiere reprogramar la fecha de pago de la cuota a partir del día 20 en adelante, de cada mes.

La reprogramación de pagos, no afecta a la liquidez del banco, ya que la mora es una consecuencia de la falta de pago del cliente, por lo tanto, el banco ya presenta falta de liquidez por este concepto. Lo que se pretende es recuperar esta liquidez.

- ) Alargar el tiempo de plan de pagos. Esta sugerencia aplicaría a aquellos clientes que no pueden continuar con el pago exacto de la cuota, por falta de liquidez. El alargar el tiempo del plan de pagos, aliviana la capacidad de pago por parte del cliente.
- ) Modificar la tasa de interés. Esta opción aplicaría a aquellos clientes con mora mayor a un año, previa aprobación de Directorio.

## GRAFICO 38: AGENDA CALENDARIO BANCO PYME ECOFUTURO S.A.



### ERES EMPRENDEDOR!

"El ingrediente más importante es levantarte y hacer algo. Así de simple. Muchas personas tienen ideas, pero solo algunas deciden hacer algo hoy. No mañana. No la siguiente semana. Sino hoy. El verdadero emprendedor actúa en lugar de soñar"

*Nolan Bushnell, emprendedor.*



Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Banco Pyme Ecofuturo S.A., pensando siempre en ti!

*Fuente:* Elaboración propia







## **Conclusiones.**

A continuación, se describe el cumplimiento de objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación:

)] Se realizó el diagnóstico al Área de Crédito del Banco Pyme Ecofuturo S.A. en la ciudad de Caranavi.

)] Se elaboró un plan estratégico, orientado a disminuir la mora en el Área de Créditos.

)] Se determinó las ventajas de la correcta otorgación de créditos.

)] Y, por último, se determinó los principales factores que retrasan el pago de cuotas de créditos, por parte de los clientes, lo que ocasiona el posible aumento de la mora en el Banco.

La falta de objetividad por parte del Directorio, en la fijación de metas, y el reducido número de oficiales de créditos, inciden de manera desfavorable para la institución, y por ende, hacia los empleados, ya que se viabilizan créditos sin dar seguimiento cabal y preciso al procedimiento de otorgación de créditos, con escasa u opaca supervisión de los mismos.

## **Recomendaciones**

Para evitar el incremento de la mora en la Agencia de Caranavi, Banco Pyme Ecofuturo S.A., y en función a los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda:

)] Organizarse mejor, por parte del personal operativo del Área de Créditos del Banco, para no acumularse trabajos pendientes, inherentes a sus funciones,

)] Realizar una supervisión, a la cartera de créditos, con mayor frecuencia que la actual.

)] Realizar una evaluación fría y objetiva a las solicitudes de crédito.

)] Aplicar la propuesta del presente proyecto de grado, para beneficio de la institución financiera.

## Bibliografía

- J Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- J David, F. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson.
- J Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- J La Razón (2019). *Ranking 2019: 300 empresas más grandes de Bolivia*. La Paz – Bolivia.
- J Mendoza, A. (2019). *La Ley de Servicios Financieros y la Contabilidad Bancaria*. La Paz – Bolivia: Punto Imagen Servicios Gráficos.
- J Munch, L. y Ángeles, E. (2016). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- J Portus, Lincoyan (2014). *Matemáticas Financieras*. (11va. Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- J Rocha, J. (2017). *Metodología de la Investigación*. Santa Cruz – Bolivia: SIMMER.
- J Usquiano, E. (2018). *Manual para la elaboración y presentación de trabajos de investigación, basado en el formato APA*. Bolivia: Producciones Mutigraf.
- J Villarroel, W. (2019). *Gestión administrativa y contable para bancos y entidades financieras*. La Paz – Bolivia: UCB San Pablo.
- J Weihrich, H.; Cannice, G.; y Koontz, H. (2017). *Administration*. (15ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.

**ANEXO Nro. 1****CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL BANCO PYME ECOFUTURO**

El presente cuestionario tiene por objetivo, determinar las causas de la mora en la cartera actual de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la provincia Caranavi, por lo que se le agradece conteste con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Le capacitaron para que analice y proceda con las solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO
2. Según su experiencia en el puesto actual, las solicitudes de crédito son más por:
  - a.  Visitas de potenciales clientes a la oficina
  - b.  Búsqueda de potenciales clientes
3. ¿Tiene clientes con mora, en su actual cartera?
  - a.  SI
  - b.  NO
4. Según usted: ¿A qué se debe la mora de sus clientes? (señale las tres razones más importantes, del 1 al 3, siendo 3 la más importante)
  - a.  Condiciones climatológicas adversas
  - b.  Olvido de la fecha de pago por parte del cliente
  - c.  Mala evaluación de carpeta de solicitud de crédito
  - d.  Escasa supervisión a los oficiales de crédito.
  - e.  Falsedad en la información y documentación por parte del cliente
  - f.  No haber llamado al cliente para recordarle su crédito
  - g.  Percepción de elevada tasa de interés, por parte del cliente
  - h.  Otros:
5. ¿Qué explicación le dan sus clientes por el retraso del pago de sus cuotas? (señale las tres razones más importantes, del 1 al 3, siendo 3 la más importante)
  - a.  Condiciones climatológicas adversas
  - b.  Olvido de la fecha de pago por parte del cliente
  - c.  No haber recibido llamada, por parte del oficial de crédito, para recordarle su crédito
  - d.  Reducción en los ingresos por factores externos
  - e.  Otros:
6. ¿Cuenta el Banco, con un procedimiento para evaluar solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO
7. ¿Cumple a cabalidad con el procedimiento de evaluación de solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO

8. ¿Cuenta con el tiempo suficiente para realizar visitas físicas a los potenciales clientes que realizan solicitudes de crédito?
- a. \_\_\_ SI
  - b. \_\_\_ NO
9. ¿Tiene mucha carga laboral, que impiden que realice visitas físicas a sus actuales clientes que realizan solicitudes de crédito?
- a. \_\_\_ SI
  - b. \_\_\_ NO
10. En su opinión, atiende solicitudes de crédito sólo por
- a. \_\_\_ Cumplir con la meta impuesta por el Banco
  - b. \_\_\_ Obtener el bono incentivo
  - c. \_\_\_ Ayudar al cliente con su solicitud, cumpliendo el procedimiento actual
  - d. \_\_\_ Otro.
11. ¿Propuso algunas alternativas, a la Jefatura de Agencia, para disminuir la mora de su cartera actual?
- a. \_\_\_ SI
  - b. \_\_\_ NO
12. Si la respuesta anterior fue afirmativa: ¿Qué alternativas propuso?

.....  
.....  
.....  
.....

## ANEXO Nro. 2

### CUESTIONARIO PARA CLIENTE DE CARTERA DEL BANCO PYME ECOFUTURO

El presente cuestionario tiene por objetivo, determinar las causas de la mora en la cartera actual de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de provincia Caranavi, por lo que se le agradece conteste con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Cómo obtuvo su crédito actual en Banco Pyme Ecofuturo?
  - a.  Por visita al Banco, solicitando un crédito
  - b.  Porque su actual oficial de crédito, lo buscó ofreciéndole el crédito
2. ¿Pago con mora en algún pago de sus cuotas?
  - a.  SI
  - b.  NO
3. Durante la evaluación de su solicitud, su actual Oficial de crédito: ¿Realizó la visita física a su domicilio o negocio actual?
  - a.  SI
  - b.  NO
4. Durante la evaluación de su solicitud, su actual Oficial de crédito: ¿Realizó la visita física a su domicilio o negocio actual de su garante personal?
  - a.  SI
  - b.  NO
5. Según usted: ¿A qué se debe o debió su mora? (señale las tres razones más importantes, del 1 al 3, siendo 3 la más importante)
  - a.  Condiciones climatológicas adversas
  - b.  Mala inversión de crédito adquirido
  - c.  Elevada tasa de interés
  - d.  Olvido de la fecha de pago
  - e.  Obtuvo el crédito más de lo que necesitaba
6. ¿Propuso alguna alternativa, a su oficial de crédito, para salir de la mora en su crédito actual?
  - a.  SI
  - b.  NO
7. Si la respuesta anterior fue afirmativa: ¿Qué alternativa propuso?
 

.....

.....

.....

.....

### ANEXO Nro. 3

#### CUESTIONARIO PARA JEFE DE AGENCIA SUPERVISOR Y NORMALIZADOR DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A.

El presente cuestionario tiene por objetivo, determinar las causas de la mora en la cartera actual de clientes del Banco Pyme Ecofuturo S.A. de la provincia Caranavi, por lo que se le agradece conteste con la mayor sinceridad posible.

Antigüedad en años..... Cargo actual.....

1. Según estadísticas de la Agencia del Banco en esta ciudad, las solicitudes de crédito son más por:
  - a.  Visitas al banco por parte de potenciales clientes
  - b.  Búsqueda de potenciales clientes
2. ¿La cartera actual, cuenta con mora?
  - a.  SI
  - b.  NO
3. Según usted: ¿A qué se debe la mora de sus clientes? (señale las razones más importantes)
  - a.  Condiciones climatológicas adversas
  - b.  Olvido de la fecha de pago por parte del cliente
  - c.  Mala evaluación de carpeta de solicitud de crédito
  - d.  Falsedad en la información y documentación por parte del cliente
  - e.  Escasa supervisión a los oficiales de crédito
4. ¿Cuenta el Banco, con un procedimiento para evaluar solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO
5. ¿Se cumple a cabalidad con el procedimiento de evaluación de solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO
6. Según usted, los oficiales de crédito: ¿Cuentan con el tiempo suficiente para realizar visitas físicas a los potenciales clientes que realizan solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO
7. Según usted, los oficiales de crédito: ¿Tienen mucha carga laboral, que impiden que realice visitas físicas a sus actuales y potenciales clientes que realizan solicitudes de crédito?
  - a.  SI
  - b.  NO

8. En su opinión, los oficiales de crédito, atiende solicitudes de crédito sólo por:
- Cumplir con la meta impuesta por el Banco
  - Obtener el bono incentivo
  - Ayudar al cliente con su solicitud, cumpliendo el procedimiento actual
9. ¿A qué rubros corresponden su actual cartera de crédito?
- SERVICIOS
  - COMERCIO
  - AGROPECUARIO
  - INDUSTRIAL
  - VIVIENDA
  - OTROS: .....
10. ¿Las metas, en la colocación de créditos son impuestas desde la Oficina Central?
- SI
  - NO
11. ¿El personal de área de créditos, está calificado profesional y académicamente para desempeñar sus funciones en calidad de oficiales de crédito?
- SI
  - NO
12. Según su opinión: ¿Existe alta demanda por solicitudes de crédito en esta ciudad?
- SI
  - NO

**ANEXO Nro. 4: VISTA FRONTAL DEL BANCO PYME ECOFUTURO S.A  
AGENCIA CARANAVI**



*Fuente:* Banco Pyme Ecofuturo S.A.