

## INTRODUCCIÓN

### 1.- ANTECEDENTES.

En 1984, un grupo de empresarios bolivianos ligados al sector micro empresarial en el país procedió a constituir una institución sin fines de lucro que pueda apoyar el desarrollo de microempresas, dada la falta de acceso a recursos y, principalmente la falta de acceso al crédito a través del sistema financiero formal que era el principal factor limitante para el crecimiento de la microempresa. Desde esa perspectiva, el 17 de Noviembre de 1986, inversores internacionales y bolivianos posibilitaron el inicio de actividades de intermediación crediticia con el público a través de una Fundación estructurada como una Organización No Gubernamental (ONG).

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

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

Después de dieciocho años en el negocio, Banco Sol ha desembolsado más de 2,000 millones de dólares americanos a más de 1,5 millones de proyectos micro empresariales. Actualmente, Banco Sol tiene más de 130,000 clientes que representan

una cartera de créditos de más de US\$ 355 millones. Adicionalmente tiene más de US\$ 335 millones distribuidos en más de 260,000 clientes. Banco Sol está presente en ocho ciudades capitales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Trinidad, Potosí y Oruro) a través de una red de más de 100 puntos de atención entre agencias y Puntos Sol Amigo que se convierte en una de las principales de Bolivia

## **2.- Planteamiento del problema**

Banco Solidario S. A. tiene como principal fuente de ingresos a los financieros que provienen de los intereses ganados por la otorgación de préstamos a microempresarios. Es por este motivo una buena productividad en colocaciones y captaciones es de vital importancia para la institución ya que esto determina hacia donde se encamina la Institución Financiera.

Se puede decir que al cliente le interesa recibir su préstamo en menor tiempo posible, mientras que al Banco le interesa minimizar el riesgo al máximo lo que generalmente se traduce en mayor tiempo en cada operación.

En la perspectiva anterior corresponde puntualizar:

¿Cuál es la productividad que permite preservar su solvencia y estabilidad de manera tal que este coadyuve al crecimiento y sostenibilidad de la entidad en la ciudad de Tarija?

## **3.- Objetivos**

### **3.1.- Objetivo general.**

Evaluar el nivel de productividad del Banco Solidario S.A. Oficina Tarija, en función a las metas programadas para la gestión 2009 - 2011.

### **3.2.- Objetivos específicos.**

- ❖ Describir los resultados logrados en captaciones (cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo) en relación a las metas programadas.
- ❖ Describir los resultados logrados en colocaciones, en relación a las metas programadas.
- ❖ Comparar los resultados logrados por oficina Tarija en relaciona a oficinas similares y la situación en el departamento de Tarija.
- ❖ Determinar la distribución de la cartera de Banco Sol S. A. por destino de oficina Tarija.
- ❖ Plantear recomendaciones para mejorar el desempeño en productividad en el departamento de Tarija.

### **4.- Hipótesis**

En relación a lo logrado en captaciones y colocaciones en el período de estudio se puede concluir que el desempeño fue aceptable de Oficina Tarija, en función a los resultados programados.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.- El sistema financiero**

El sistema financiero se define como un conjunto de instituciones que actúan y se interrelacionan bajo marco jurídico, normativo, político y social en común<sup>1</sup>.

Su objetivo es movilizar y canalizar los ahorros de las empresas públicas y privadas que tienen en exceso hacia la inversión, con el fin de cubrir las necesidades de las empresas públicas y privadas. O sea que une a empresas con exceso de liquidez con aquellas que son deficitarias, y que necesitan activos líquidos.

Estas instituciones financieras hacen parte del sistema financiero, el cual se compone de tres elementos básicos:

##### **1.1.1.- Las instituciones financieras:**

Se encargan de actuar como intermediarias entre las personas que tienen recursos disponibles y las que solicitan esos recursos.

##### **1.1.2.- Los activos financieros:**

Son las herramientas (títulos) que utiliza el sistema financiero para facilitar la movilidad de los recursos.

Éstos mantienen la riqueza de quienes los posea. Los activos financieros son emitidos por una institución y comprados por personas u organizaciones que desean mantener su riqueza de esta forma.

---

<sup>1</sup><http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/> “Guía temática de economía”

### **1.1.3.- El mercado financiero:**

En el cual se realizan las transacciones o intercambios de activos financieros y de dinero.

### **1.2.- Función del sistema financiero**

El Sistema Financiero tiene como función la creación, el intercambio, la transferencia y la distribución de activos y pasivos financieros.

Esto se lleva a cabo por medio de la producción y el suministro de una gama de servicios financieros, con una tecnología determinada por medio de la cual se negocian y transan, en una red de mercados donde opera una serie de instituciones y empresas especializadas, las cuales mantienen contacto con las unidades superávitas (ahorrantes) y deficitarias (inversionistas).

El Sistema Financiero se dedica no a la producción de bienes sino a la producción de servicios, llamados servicios financieros.

### **1.3.- Requisitos del sistema financiero**

Para lograr el buen funcionamiento del Sistema Financiero es importante que éste cumpla a cabalidad con una serie de requisitos:

#### **1.3.1.-Desarrollo institucional:**

El Sistema Financiero debe promover la creación de una amplia gama de instituciones financieras que fomenten la especialización, aspecto fundamental para el desarrollo financiero y económico del país.

**1.3.2.- Sistema de regulación y supervisión:**

Se requiere de un detallado sistema de regulación y un pormenorizado procedimiento de supervisión, lo cual hace referencia a leyes, reglamentos, estatutos y la presencia de entes capacitados para supervisar exhaustivamente las instituciones financieras con el fin de brindar confianza al público. Esta constituye la base fundamental del sistema financiero.

**1.3.3.- Formación de recursos humanos:**

La eficiencia y prosperidad de las empresas depende, en gran medida, de la calidad de las funciones desarrolladas por las personas que estén a su cargo; por lo tanto, se debe profesionalizar a los individuos y actualizar los cambios tecnológicos que se presentan en la sociedad.

**1.3.4.- Flujo de información:**

Es necesario proporcionar información oportuna y de buena calidad con el fin de dar protección al inversionista y propiciar la competencia entre las diversas entidades.

**1.3.5.- Cambio tecnológico:**

El Sistema Financiero debe caracterizarse por un mejoramiento sostenido en el aspecto informático, el cual es consecuencia del desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.

**1.3.6.- Políticas macroeconómicas adecuadas:**

Es necesaria la presencia de estas políticas para impedir la incertidumbre exagerada, las fluctuaciones marcadas y el riesgo desmedido

#### **1.4.- Características del sistema financiero**

El Sistema Financiero puede distinguirse por dos características específicas; a saber:

##### **1.4.1.- Crear Confianza:**

Esta es una de las características más importantes porque el sistema ha de basarse

En:

- ❖ La seguridad financiera, con el fin de disminuir el riesgo de quienes participan en las transacciones financieras.
- ❖ La seguridad jurídica, la cual ayuda también a reducir el riesgo inevitable de cualquier transacción.
- ❖ La información, la cual es un elemento esencial para crear un clima de confianza.

##### **1.4.2.- Promueve la Competencia:**

Lo cual, logrará que los entes financieros se preocupen, seriamente, por mejorar los servicios y aumentar la productividad, ya que de esta forma disminuirán los costos de las transacciones financieras

#### **1.5.- Banca**

La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

##### **1.5.1.- Definición de Banco**

Institución financiera de intermediación que recibe fondos en forma de depósito de las personas que poseen excedentes de liquidez, utilizándolos posteriormente para

operaciones de préstamo a personas con necesidades de financiación, o para inversiones propias<sup>2</sup>.

Presta también servicios de todo tipo relacionados con cualquier actividad realizada en el marco de actuación de un sistema financiero.

Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos (dinero) de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación<sup>3</sup>.

#### **1.5.1.1.- Captación**

Como su nombre lo indica, significa captar o recolectar dinero de las personas. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo [CDT], etc.) gana unos intereses (intereses de captación); es decir, puesto que al banco le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en él, éste les paga una cantidad de dinero por el hecho de que pongan el dinero en el banco.

#### **1.5.1.2.- Colocación**

Es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama intereses (intereses de colocación).

---

<sup>2</sup> Espasa Calpe; Diccionario Espasa de Economía y Finanzas”; Edición Espasa Calpe S.A; Editorial BROSMAC, S.L.; Madrid-España 1999.; pag 40

<sup>3</sup> IBID



### **1.5.2.- Banco Central**

Banco que administra el funcionamiento del sistema financiero de un país. Es el encargado de la emisión de moneda, de la supervisión de la circulación de monedas y billetes de curso legal. Realiza la función de banco de bancos, presta los servicios de deuda pública y demás de la Tesorería del Estado, controla el movimiento de capitales con el exterior, mantiene las reservas metálicas y de divisas y supervisa las entidades de crédito y ahorro<sup>4</sup>.

### **1.5.3.- La banca comercial**

#### **1.5.3.1.- Funciones de la banca comercial**

La función de un banco, es la intermediación financiera, que significa la canalización de los recursos provenientes de unidades económicas súper habitarias a aquellas deficitarias, la importancia de esta función, es una de las razones que justifica la regulación.

Dentro de las funciones de intermediación financiera, un banco ofrece adicionalmente servicios de pagos y de custodia, una entidad financiera, evalúa las inversiones por cuenta del ahorrista. Un banco aporta con dos elementos que hacen viable una transacción. Otros dos elementos que sirven para caracterizar las fusiones de un banco como intermediario financiero son la de toma de posesión propia y la oferta de un precio en firme; es decir, que el banco se hace temporalmente propietario de los recursos que son colocados, adicionando el elemento riesgo en la actividad, por factores de obsolescencia y variación de mercado

---

<sup>4</sup> Espasa Calpe; "Diccionario Espasa de Economía y Finanzas"; Edición Espasa Calpe S.A; Editorial BROSMAC, S.L.; Madrid-España 1999.; pag 50.

### **1.5.3.1.1.- La intermediación financiera**

Se entiende por intermediación financiera el servicio que se hace para contactar a los poseedores de recursos financieros (dinero, bienes de capital, captación de recursos, etc.) con aquellas personas físicas o jurídicas que necesitan dichos recursos financieros (préstamos) para utilizarlos y generar utilidades<sup>5</sup>.

### **1.5.4.- El negocio bancario**

En esta parte se describen las funciones y las operaciones de los bancos comerciales.

En todo momento es necesario tener en cuenta que el fin buscado por los bancos comerciales es el beneficio económico y la rentabilidad y no el desarrollo social, siendo este último un objetivo de la banca de desarrollo y no de la banca comercial.

Dentro de ellas las operaciones pasivas son todas aquellas en que la Banca Comercial capta del mercado el dinero necesario para su actividad, pagando una tasa de interés pasivo, y las actividades activas que corresponde a la colocación de recursos en el mercado financiero cobrando una tasa de interés activa.

Estas operaciones Pasivas y Activas son básicas para que el banco clasifique como Banca Comercial.

Compete a los bancos las siguientes funciones esenciales:

- ❖ Colaborar con la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- ❖ Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.

---

<sup>5</sup>ROXANA ESCOTO "BANCA COMERCIAL" UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA, E U N E D

- ❖ Custodiar y administrar los depósitos de la colectividad
- ❖ Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema Financiero.

La función típica de la banca, es la intermediación financiera. La rentabilidad de este negocio se mide por la diferencia entre los intereses que se generan de los créditos colocados, menos los intereses pagados por los recursos que se captan y los costos de administración. .

#### **1.5.4.1.- Definición de las operaciones pasivas**

Las operaciones pasivas son aquellas por las cuales la entidad bancaria capta del mercado, el dinero necesario para la atención de su actividad.

Los Bancos financiarán sus operaciones con los siguientes recursos financieros:

- ❖ Con su capital y las reservas que conforme a las disposiciones de esta Ley puedan mantener.
- ❖ Con la recepción de todo tipo de depósitos y otras captaciones en moneda nacional o extranjera.
- ❖ Con la obtención de fondos del Banco Central, mediante la realización de las operaciones de crédito que con él se pueden efectuar.

Con la contratación de empréstitos en el país o en el extranjero previa autorización del Banco Central”.

#### **1.5.4.2.- Definición de operaciones activas**

Las operaciones activas (colocación de recursos) son aquellas que permiten colocar recursos en el mercado financiero, obtenidos mediante la captación de recursos,

El dinero captado por el Banco Comercial puede ser colocado en el mercado financiero mediante dos modalidades:

- ❖ Aprobar operaciones de crédito a los clientes
- ❖ Tenerlo invertido en títulos valores en el mercado bursátil, en ambos casos devengan un interés por el costo del dinero en el tiempo.

La función más importante de la Banca Comercial es la colocación de sus recursos financieros propios y los captados en el mercado, mediante operaciones de crédito.

#### **1.5.5.- Crédito**

Contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Se distingue del préstamo en que en éste sólo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo pudiendo utilizar el porcentaje que se desee<sup>6</sup>.

##### **1.5.5.1.- Función del crédito**

La función del crédito en el sistema económico es de gran trascendencia porque permite impulsar la economía o estancarla, ser el proveedor del impulso para la inversión de las empresas y la producción nacional, o no serlo<sup>7</sup>.

El gran desarrollo de las economías capitalistas está fundado en el crédito, este permite incorporar a la corriente de bienes existentes, bienes aún pendientes de producirse.

---

<sup>6</sup> Espasa Calpe; Diccionario Espasa de Economía y Finanzas”; Edición Espasa Calpe S.A; Editorial BROSMAC, S.L.; Madrid-España 1999.;

<sup>7</sup>ROXANA ESCOTO “BANCA COMERCIAL” UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCI, E U N E D

El crédito es el que inyecta flexibilidad al sistema económico para el impulso de la producción nacional

#### **1.5.5.2.- Reglamento interno de crédito**

El reglamento interno de crédito es un documento propio de cada banco, en el cual se regula la concesión y administración del crédito. En estos documentos, se definen los siguientes factores, entre otros:

- ❖ Clasificación del crédito y montos del préstamo Niveles resolutivos de aprobación de los créditos.
- ❖ Las tasas de interés y los plazos de cada tipo de crédito.
- ❖ Las especificaciones de las garantías.
- ❖ Los compromisos del Banco.

En este reglamento también se regulan las formas de crédito utilizadas por los bancos para financiar a sus clientes.

El reglamento de crédito es la base para el proceso de trámite, análisis, aprobación y formalización de un crédito.

#### **1.5.5.3.- Proceso para aprobar el crédito**

El proceso para la aprobación del crédito se puede sintetizar en los siguientes pasos:

Análisis, aprobación y formalización. A continuación se va describir cada uno de ellos en forma generalizada, ya que cada Banco Comercial puede tener sus propios requisitos.

#### **1.5.5.3.1.- Análisis de crédito**

El cliente presenta la solicitud de crédito con los requisitos respectivos y entonces el banco asigna a un analista de crédito para el análisis de esa solicitud.

El análisis de crédito consiste en la revisión, verificación y resolución sobre la viabilidad de una solicitud de crédito considerando la capacidad de pago del solicitante, el plan de inversión, la garantía ofrecida y la posibilidad de recuperación del crédito.

#### **1.5.5.3.2.- Resolución del crédito.**

Luego del análisis de crédito, viene la aprobación o no de éste, la cual puede ser ejecutada por diferentes niveles resolutivos de acuerdo al monto del crédito. Considerando factores como el riesgo y el costo financiero de los recursos.

Los créditos de grandes sumas, normalmente son aprobados por los niveles más altos del Banco, como la Gerencia, Subgerencias o la Junta Directiva.

#### **1.5.5.3.3.- Formalización del crédito.**

La formalización del crédito es aquella operación mediante la cual se oficializa el crédito, se formaliza mediante la firma del contrato.

### **1.6.- Definición de interés.**

#### **1.6.1.-Interés<sup>8</sup>.**

Precio que se paga por el uso del dinero. Generalmente se expresa como un tanto por ciento anual sobre la suma prestada, aunque dicho porcentaje puede definirse también para otros períodos más breves, como un mes o una semana, por ejemplo. Al porcentaje mencionado se le denomina tasa de interés. La tasa de interés, en

---

<sup>8</sup>A Jack Wiseman, diccionario de economía y finanzas, Pág. 212.

principio, depende de la valoración que haga quien presta el dinero con respecto al riesgo de no recuperarlo: cuanto mayor el riesgo mayor tendrá que ser el interés necesario para compensarlo.

La incertidumbre hace que la misma suma de dinero tenga más valor, relativamente, en el presente, pues la utilidad que ésta alcance en el futuro siempre podrá ser inferior que la actual.

Pero, más allá de este primer elemento, el tipo de interés reinante en un mercado será aquel que iguale la oferta de fondos prestables con su demanda.

Estos fondos prestables, como cualquier otro bien, tendrán así un precio de equilibrio en el mercado, que será el tipo de interés al que se arribe. En un mercado abierto no existirá, por cierto, un sólo tipo de interés: éste variará con respecto a la clase de préstamos de que se trate, es decir, según los montos, plazo, tipo de amortización y garantías que aporte el deudor. Si la oferta o la demanda de dinero se modifica habrá un movimiento en la tasa de interés que se trasladará, siempre que haya libre movimiento de los capitales, a todos los tipos diferentes de préstamos, tendiendo a preservarse en general la diferencia existente entre los mismos. Pero las tasas de interés tenderán a reflejar, también, la tasa de ganancia existente en un momento dado en una economía: ninguna empresa podrá tomar prestado fondos -salvo excepciones coyunturales- a un tipo de interés más alto que la tasa de ganancia promedio que obtiene, pues de otro modo estará perdiendo dinero.

Desde el punto de vista macroeconómico, la tasa de interés queda determinada tanto por la demanda de dinero como por su oferta. Dado que la oferta monetaria depende de las emisiones que realizan los bancos centrales estos pueden, según las circunstancias, alterar en mayor o menor medida la tasa de interés.

Los análisis macroeconómicos de Hicks, por otra parte, han logrado vincular sistemáticamente algunas variables fundamentales referentes a la tasa de interés. El

resultado de los mismos se expresa en las llamadas curvas IS-LM que muestran la mutua determinación de los valores de equilibrio entre la tasa de interés y el nivel de ingreso nacional, como un resultado de las condiciones existentes en los mercados de bienes y de dinero. [interest]. (V. DEMANDA DE DINERO; DINERO; OFERTA MONETARIA; TASA DE INTERÉS).

### **1.7.- Definición de productividad.**

Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es que se refiere a la productividad ya que es central para el crecimiento económico de los países.

En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se está usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre los resultados alcanzados (respecto a un plan) y el consumo total de recursos invertidos para lograr los resultados:

$$\text{Productividad} = \text{Producción Neta} / \text{Consumo Total}$$

$$\text{Productividad} = (\text{Prod. Bruta} - \text{Fallados}) / (\text{Rn} + \text{Ra})$$

$$\text{Productividad} = (\text{Ventas} + \Delta \text{ invent}) / \text{Costos Totales}$$

$$\text{Productividad} = \text{Valor Agregado} / \text{Costos}$$

Para el presente trabajo y en el sistema financiero el término productividad es definida de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \text{Resultados Logrados} / \text{Resultados Programados}$$



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1.- Metodología de la investigación**

Antes de indicar la utilización de la metodología en la investigación es importante aclarar que la Metodología, representa como organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones<sup>1</sup>.

A diferencia en Método representa el camino que se sigue para alcanzar un objetivo. Según Eli de Gortari el método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento.

Una vez aclarada la diferencia entre ambos conceptos mencionados anteriormente, el método empleado para la presente investigación se basa en los métodos:

#### **2.2.- Métodos de investigación aplicados**

Método Deductivo, el mismo que partiendo de un razonamiento general se aproxima a lo particular, permitiendo extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos.

También utilizaremos el método bibliográfico ya que el método bibliográfico nos permite estudiar, “un tema o un sector en base a la información existente en los libros u otros documento”.<sup>2</sup>

Por otra parte también se empleará el Método Analítico, para realizar un diagnóstico de la estructura y conformación del sistema financiero en general y del banco en particular.

El instrumental empleado en la investigación se basa en el análisis del material teórico y de recolección de información de las variables involucradas, en el caso específico las variables de los objetivos.

---

<sup>1</sup> Zorrilla torres GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS México 1994 Pág. 40-41.

<sup>2</sup> Armas Gallo TEORIA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Sucre- Bolivia Pág. 136.

La presente investigación fue realizada de la siguiente manera:

En principio se recolectó información de las diferentes Agencias de Banco Solidario S. A. oficina Tarija y de Asociación de Entidades financieras Especializadas en micro finanzas (ASOFIN) de las dos actividades principales que realizan los bancos comerciales como el de captar y colocar, en este caso particular de Banco Sol S. A. correspondiente a oficina Tarija. Una vez realizado lo mencionado se procedió a la clasificación y armado de los respectivos cuadros y gráficas y posterior análisis.

Para responder uno de los puntos se prepara un cuestionario con el fin de preguntar las percepciones en relaciones a las políticas de mercadeo utilizadas por el Banco, las preguntas fueron realizadas a los Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones quienes son los responsables directos sobre éxito o fracaso de una Agencia determinada.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente trabajo tiene como objetivo principal: determinar La productividad de Banco Sol S.A. de oficina Tarija, gestión 2009, 2010 y 2011, en el cual están involucradas tres Agencias; Mercado Campesino, ubicada en la zona Mercado Campesino, calle Froilán Tejerina N° 138, Centro Tarija, ubicada Calle Sucre esquina Ingavi en zona central, y Sur Tarija, ubicada en la avenida La Paz esquina Ciro trigo.

Para determinar el estado de productividad el Banco codifica de la siguiente manera, tanto por colores y porcentajes de cumplimiento de las metas.

#### **Calificación por cumplimiento**

<b>EXCELENTE</b>	Mayor a 100%
<b>BUENO</b>	Mayor a 85% y hasta 100%
<b>REGULAR</b>	Mayor a 70% y hasta 85%
<b>DEFICIENTE</b>	Mayor a 55% y hasta 70%
<b>MALO</b>	Hasta 55%

*Fuente: Banco Sol.*

### **3.1.- Captaciones.**

Las captaciones de Banco Sol S.A. se basan en cuentas de ahorro y DPF (depósitos a plazo fijo), las metas son enviadas a principio de cada año de oficina nacional a la sucursal para su distribución en las diferentes agencias.

#### **Proceso de captaciones.**



### 3.1.1.- Captaciones Gestión 2009

La ejecución del presupuesto de ahorros de Banco Sol S.A. en oficina Tarija se analiza por Agencia y por mes, en esta oportunidad se analizara por gestión de oficina Tarija.

El presupuesto y la ejecución en captaciones son analizados de forma acumulada.

#### 3.1.1.1.- Cuentas de Ahorro Gestión 2009 Oficina Tarija.

En el cuadro se observa la ejecución presupuestaria de cuentas de ahorro de la gestión 2009, de manera general, tanto en número de cuentas y monto de oficina Tarija.

**CUADRO # 1**  
**Cuentas de Ahorros Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de Funcionarios	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
		Presupuesto en Cuentas	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Cuentas	Monto
ENERO	7	5,995	2,820	6,200	2,882	103%	102%
FEBRERO	7	6,045	2,844	6,410	2,926	106%	103%
MARZO	7	6,121	2,884	6,653	2,981	109%	103%
ABRIL	7	6,188	2,919	6,901	2,963	112%	102%
MAYO	7	6,263	2,958	7,156	3,099	114%	105%
JUNIO	7	6,339	3,047	7,376	3,183	116%	104%
JULIO	7	6,389	3,076	7,614	3,435	119%	112%
AGOSTO	7	6,456	3,112	7,858	3,736	122%	120%
SEPTIEMBRE	7	6,523	3,156	8,092	3,650	124%	116%
OCTUBRE	7	6,616	3,206	8,350	3,842	126%	120%
NOVIEMBRE	7	6,708	3,256	8,550	3,878	127%	119%
DICIEMBRE	7	6,775	3,278	8,755	4,057	129%	124%
				1,980	779	117%	111%

*Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.*

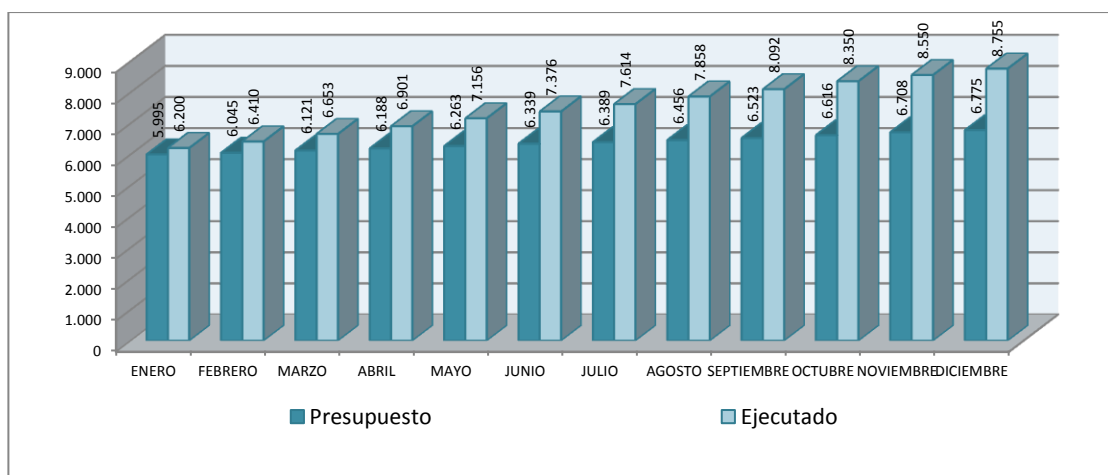
El cuadro N° 1, muestra de manera resumida la ejecución del presupuesto de cuentas de ahorro tanto en número y monto (N° de Agencias total 3). Vale aclarar que el número total de funcionarios responsables directos de la apertura de cuentas de

ahorro en oficina Tarija son siete, distribuidos de la siguiente manera: dos por agencia y un responsable de los puntos Sol Amigo (cajas externas). Observando los resultados se puede mencionar que los siete funcionarios (responsables directos en la apertura de cuentas de ahorro) son productivos.

En el cuadro se observa el cumplimiento de metas tanto en número y monto, en número de cuentas de ahorro con una brecha positiva de 1980 y en monto con \$us 779 dólares americanos, respecto al presupuesto al cierre de la gestión.

En la gestión con una productividad promedio de 117% en número de cuentas y en monto con una productividad promedio de 111%, con respecto a los resultados programados, alcanzando el calificativo de *excelente* en número de cuentas de ahorro y volumen a recaudar.

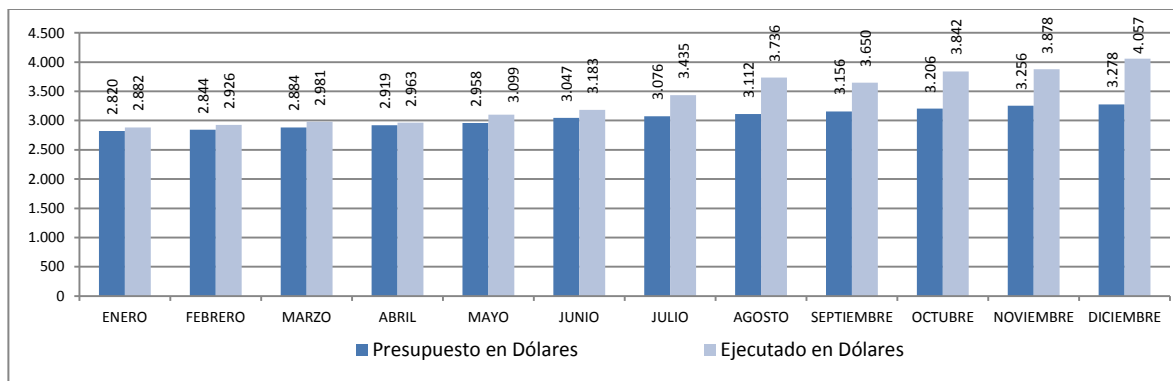
**GRÁFICO # 1**  
**Ahorros Gestión 2009**  
**(En Número de Cuentas)**



**Fuente: Banco Sol.**  
**Elaboración Propia.**

En gráfico N° 1, observamos con mayor claridad la ejecución presupuestaria de cuentas de ahorro en número de cuentas de oficina Tarija de la gestión 2009, como por ejemplo; el presupuesto al cierre de diciembre fue de 6775 cuentas de ahorro y se logró cerrar con un total de 8755 cuentas de ahorro, contando con una brecha positiva de 1980 cuentas, y con mejores resultados en el segundo semestre.

**GRÁFICO # 2**  
**Ahorros Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



**Fuente: Banco Sol.**  
**Elaboración Propia.**

En gráfica N° 2, observamos el comportamiento de la ejecución presupuestaria en monto expresado en dólares americanos de gestión 2009 de Oficina Tarija, se observa el cumplimiento de metas en todos los meses del año y con mayor diferencia en el segundo semestre, como por ejemplo; el resultados programado al cierre de septiembre fue de \$us. 3.156 dólares americanos y se cerró con \$us 3.650 dólares americanos, contando con una brecha positiva de \$us 779 dólares americanos.

### 3.1.1.2- Cuentas de Ahorro Gestión 2009 por Agencia

**CUADRO # 2**  
**Cuentas de Ahorros por Agencia Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Agencia	N° de Funcionarios	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
		Cuentas	Dólares	Cuentas	Dólares	Cuentas	Monto
Mdo. Campesino	2	4,039	1,978.57	4,597	2,195.31	114%	111%
Centro	2	2,084	896.83	2,685	1,220.02	129%	136%
Sur	2	651	400.55	1,424	635.74	219%	159%
Sol Amigo	1	0	2.19	49	5.91		269%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>6,775.00</b>	<b>3,278.14</b>	<b>8,755</b>	<b>4,057</b>		

**Fuente: Banco Sol.**  
**Elaboración Propia.**

En cuadro N° 2, muestra la ejecución del presupuesto en cuentas de ahorro de la gestión 2009 por agencia, en el cual se observa el cumplimiento de presupuesto en todas las agencias tanto en número de cuentas de ahorro y monto, como por ejemplo; el presupuesto de Agencia Mercado Campesino fue llegar a 4039 cuentas de ahorro y al cierre de la gestión se llegó a 4597 cuentas de ahorro, con un cumplimiento porcentual de 114%, mientras en volumen el presupuesto fue de \$us 1,978.57 dólares americanos y al cierre de la gestión se llegó a \$us 2,195.31 dólares americanos con una productividad de 111%.

Si analizamos la ejecución por agencia, la Sur cuenta con una productividad superior a las dos agencias, seguida por la Centro y al final la Mercado Campesino.

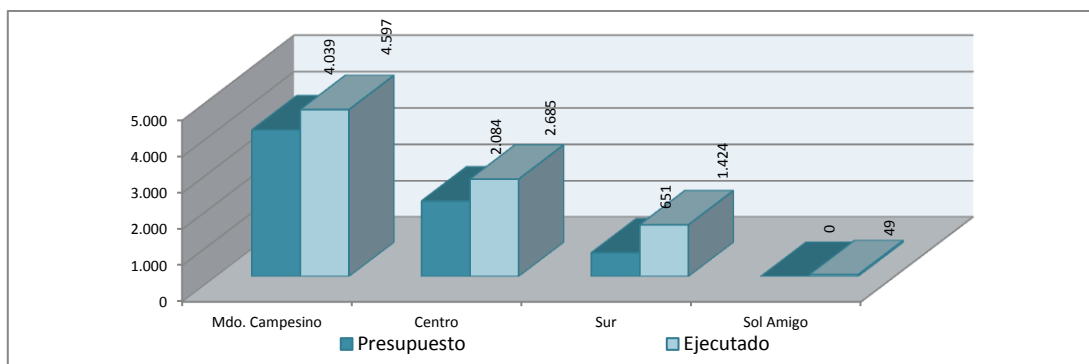
En toda la gestión en oficina Tarija se abrieron un total de cuentas de ahorro de 2819 (ver anexo 1), en Agencia Mercado Campesino se apertura 1052, en Agencia Centro 853, en Agencia Sur Tarija un total de 865 cuentas y en Sol Amigo 49 cuentas (cajas externas).

La Agencia que apertura más cuentas fue la del Mercado Campesino, superando en 199 a la Centro y en 187 a la Sur, según la percepción esto se debe a la antigüedad de la agencia, número de asesores de créditos que indirectamente traen cuentas de ahorro y podemos indicar que la zona también favorece, tomando en cuenta que la Agencia se encuentra en una zona comercial.

En la gestión se logró captar un total de \$us 1.267,55 dólares americanos distribuidos de la siguiente manera: Mercado Campesino con \$us 575.84 dólares americanos, Centro con \$us 368.86 dólares americanos, Sur con \$us 316.94 dólares americanos y Sol Amigo con \$us 5.91 dólares americanos (ver anexo 2).

En la gestión 2009 con una calificación de cumplimiento en productividad de excelente tanto en número y volumen en las tres agencias.

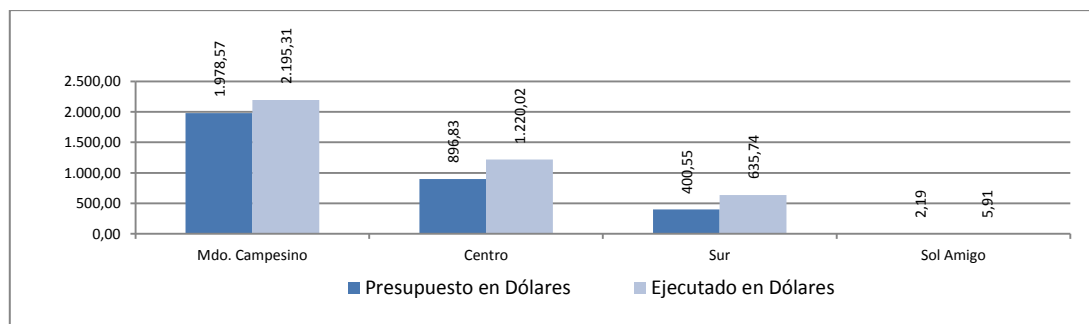
**GRÁFICO # 3**  
**Cuentas de Ahorros por Agencia Gestión 2009**  
**(En Número de Cuentas)**



**Fuente: Banco Sol.**  
**Elaboración Propia.**

En gráfica N° 3, se observa con mayor claridad el cumplimiento de metas en número de cuentas de ahorro de todas las agencias de oficina Tarija de la gestión mencionada. Como por ejemplo; para Agencia Mercado Campesino la meta a alcanzar fue de 4039 cuentas de ahorro sin embargo se llegó a 4597 cuentas de ahorro.

**GRÁFICO # 4**  
**Cuentas de Ahorros por Agencia Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



**Fuente: Banco Sol.**  
**Elaboración Propia.**

De igual manera observamos en gráfico N° 4, el cumplimiento en captaciones en monto de cuentas de ahorro en las tres agencias, como por ejemplo; la Agencia Sur



llegó a cerrar con \$us 635,75 dólares americanos y la meta a cumplir era de \$us 400,55 dólares americanos. la agencia Mercado Campesino Tarija contaba con un presupuesto acumulado de \$us 1.978,57 dólares americanos, sin embargo se llegó al cierre de gestión a \$us 2.195,31 dólares americanos.

### 3.1.2.- DPFs Gestión 2009

Uno de los productos para captar fondos del público en general es a través de depósitos a plazo fijo (DPFs) que van desde treinta días como plazo mínimo y Bs 1000 o equivalente en dólares americanos como monto mínimo.

#### 3.1.2.1.- DPFs. Gestión 2009 Oficina Tarija.

En el siguiente cuadro observamos la ejecución del presupuesto en la gestión 2009 en DPFs, tanto en número y monto de Oficina Tarija.

**CUADRO # 3**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto N° de DPF	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
ENERO	3	341	1,576	369	1,782	108%	113%
FEBRERO	3	345	1,601	387	1,906	112%	119%
MARZO	3	350	1,621	418	2,073	119%	128%
ABRIL	3	354	1,644	428	2,06	121%	125%
MAYO	3	359	1,669	441	2,041	123%	122%
JUNIO	3	368	1,749	448	1,876	122%	107%
JULIO	3	373	1,778	411	1,443	110%	81%
AGOSTO	3	379	1,81	382	1,344	101%	74%
SEPTIEMBRE	3	385	1,844	362	1,272	94%	69%
OCTUBRE	3	390	1,878	355	1,259	91%	67%
NOVIEMBRE	3	397	1,913	349	1,219	88%	64%
DICIEMBRE	3	403	1,952	340	1,147	85%	59%
				-62	-804	106%	94%

*Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.*

Al Observar en el cuadro N° 3, podemos mencionar que la primera mitad de la gestión fue buena en captación de DPFs, tanto en número y monto, sin embargo al cierre de diciembre los números fueron negativos, como por ejemplo; en número faltó

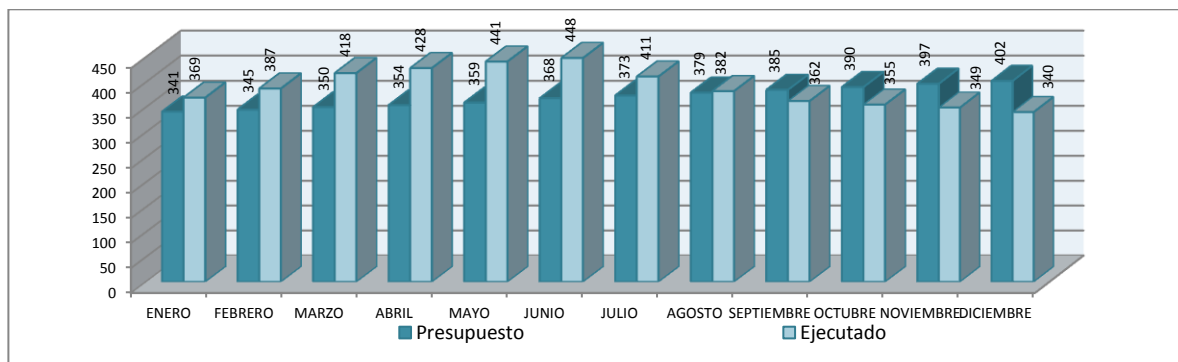
captar 62 DPFs y en monto \$us 804 Dólares Americanos respecto al presupuesto. Esto se debió fundamentalmente a las cancelaciones de los DPFs de la promoción de bola 8, de la gestión 2008, donde la tasa fue de 8% anual.

Mencionar que se cuenta con un funcionario por agencia para la apertura de los DPFs, por lo cual en oficina Tarija se cuenta con tres funcionarios.

En la gestión con una productividad promedio de 106% en número de DPF's, alcanzando una calificación de cumplimiento en la gestión de excelente en número con respecto al presupuesto programado.

Mientras que en volumen la productividad promedio fue de 94%, logrando alcanzar una calificación al cumplimiento de buena en monto respecto al presupuesto programado.

**GRÁFICO # 5**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(En Número de Certificados)**

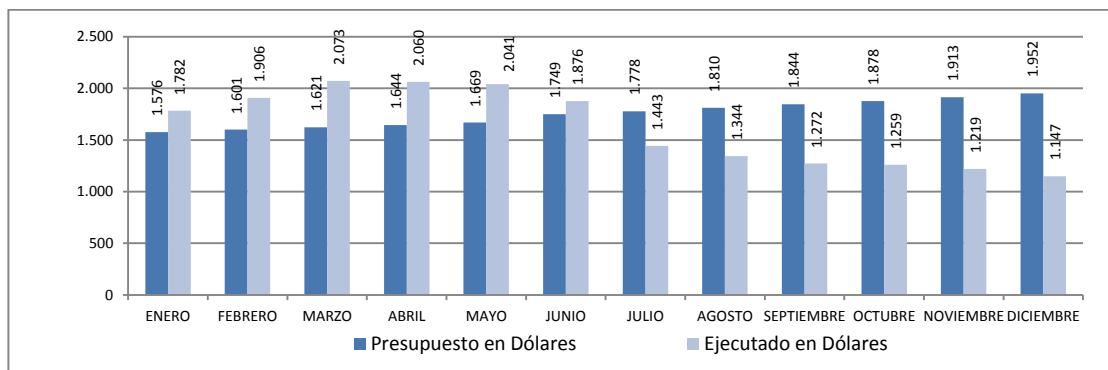


Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia.

En gráfica N° 5, observamos con mayor claridad la ejecución del presupuesto en número de DPFs en la gestión 2009 de oficina Tarija, como por ejemplo al cierre de Agosto el presupuesto fue de 379 DPFs y se abrieron un total de 382, a partir del mes de septiembre los números fueron negativos. Como por ejemplo; al cierre de diciembre el resultado programado fue de 402 DPFs y se cerró con 340 certificados vigentes.

**GRÁFICO # 6**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia.

En la gráfica N° 6, observamos con mayor claridad la ejecución del presupuesto en monto de los DPFs en la gestión 2009 de oficina Tarija. La tendencia fue que en el primer semestre se cumplió con el presupuesto, mientras tanto que en el segundo semestre la ejecución fue negativa como por ejemplo; al cierre de junio el presupuesto fue de \$us 1,749 Dólares Americanos y se llegó al cierre con \$us 1,876 Dólares Americanos, mientras tanto que al cierre el presupuesto fue de \$us 1,952 Dólares Americanos y solamente se llegó a \$us 1,147 Dólares Americanos al cierre de diciembre.

### 3.1.2.2.- DPFs Gestión 2009 por Agencia

**CUADRO # 4**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de Funcionarios	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
		Presupuesto N° de DPF	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
Mdo. Campesino	1	217	855.50	183	631.24	84%	74%
Centro	1	163	737.92	112	351.23	69%	48%
Sur	1	23	358.41	45	164.95	199%	46%
		403	1,951.83	340	1,147		

Fuente: Banco Sol.

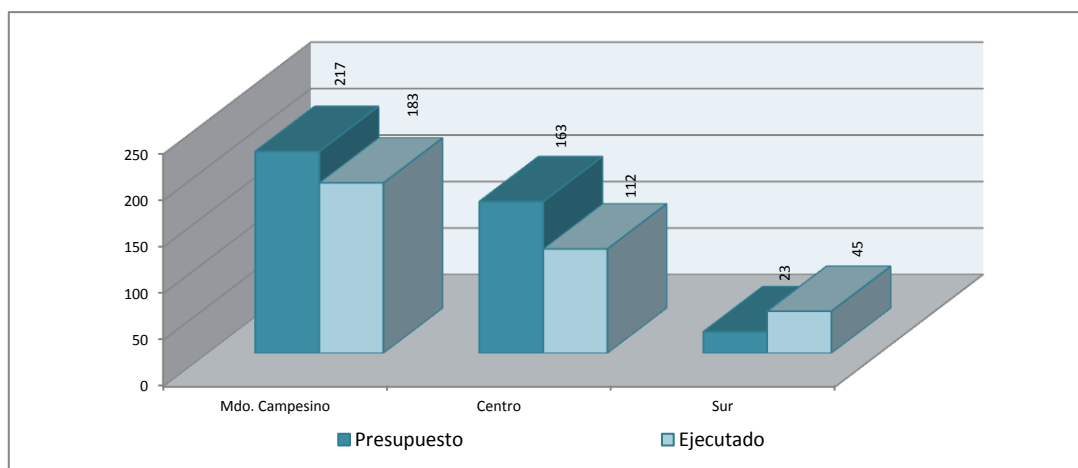
Elaboración Propia.

En el cuadro N° 4, observamos la ejecución del presupuesto de DPFs de la gestión 2009 por agencia, en el cual se observa el desfase que se tuvo en monto en las tres agencias en número en dos agencias, a excepción de agencia Sur, como ejemplo; la Agencia Mercado Campesino cerró la gestión con 183 DPF y la meta fue de 217, mientras en monto la neta fue de \$us 855.50 dólares americanos y se logró captar \$us 631.24 dólares americanos. La Agencia que cumplió su meta fue la agencia Sur en número de DPF's alcanzando apertura 45 certificados, sobrepasando el presupuesto de 23 certificados, con una productividad de 199% con respecto al presupuesto.

Al cierre de la gestión 2009 sólo dos Agencias cerraron con números positivos, la Agencia Mercado Campesino con 15 DPF's y la Agencia Sur con 16 DPF's, la Agencia Centro con 158 DPF's como negativo al cierre de la gestión respecto al presupuesto (ver anexo 1).

Mientras que en volumen las tres agencias cerraron con números negativos, la agencia Centro \$us 1.288,52 dólares americanos, seguido por Mercado Campesino con \$us 146,08 dólares americanos y la Sur con \$us 70,76 dólares americanos (ver anexo 2).

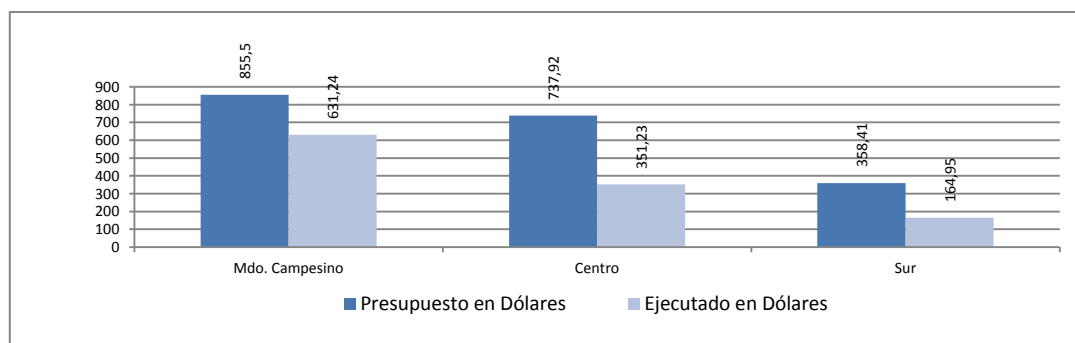
**GRÁFICO # 7**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(En Número de DPFs)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En gráfica N° 7, se observa la ejecución del presupuesto en depósitos a plazo fijo en número de certificados en las diferentes Agencias, se logró cumplir la meta en la Agencia Sur; por lo contrario Mercado Campesino y Centro no lograron cumplir el presupuesto, por ejemplo; a la Agencia Centro le faltó 51 DPFs en depósitos a plazo fijo para cumplir la meta de la gestión.

**GRAFICO # 8**  
**DPFs Gestión 2009**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

Mientras tanto en la gráfica N° 8, observamos que ninguna de las tres agencias cumplieron. Como por ejemplo; la Agencia Centro Tarija cerró con un desfase de \$us 386.68 dólares americanos con respecto al presupuesto.

En la gestión 2009, la Agencia Mercado campesino, Centro y Sur sobrepasaron los resultados programados, en número de cuentas de ahorro y monto a recaudar, logrando una productividad promedio de 117% en número y 111% en monto, alcanzando la calificación de Excelente en la gestión mencionada.

Mientras en DPF's, la primera mitad de la gestión fue excelente, tanto en N° de certificados y volumen, y no así en la segunda mitad de la gestión, alcanzando el siguiente calificativo al cierre de la gestión, de excelente en N° de certificados y buena en volumen.

### 3.1.3.- Ahorros Gestión 2010

#### 3.1.3.1.- Ahorros Gestión 2010 Oficina Tarija.

En los siguientes cuadros podemos ver la ejecución presupuestaria de cuentas de ahorro de la gestión 2010 por agencia y de manera general, tanto en número de cuentas y monto.

**CUADRO # 5**  
**Ahorros Gestión 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Clientes	Monto
ENERO	7	7,609	3,919	8,957	3,923	118%	100%
FEBRERO	7	7,635	3,932	9,132	3,915	120%	100%
MARZO	7	7,684	3,957	9,388	3,937	122%	99%
ABRIL	7	7,742	3,987	9,609	3,935	124%	99%
MAYO	7	7,808	4,021	9,762	4,046	125%	101%
JUNIO	7	7,957	4,098	9,899	4,054	124%	99%
JULIO	7	8,07	4,156	10,091	3,978	125%	96%
AGOSTO	7	8,195	4,221	10,283	3,94	125%	93%
SEPTIEMBRE	7	8,335	4,293	10,406	3,7	125%	86%
OCTUBRE	7	8,486	4,37	10,652	3,855	126%	88%
NOVIEMBRE	7	8,624	4,441	10,319	3,789	120%	85%
DICIEMBRE	7	8,713	4,487	10,492	3,377	120%	75%
				<b>1,779</b>	<b>-1,11</b>	123%	93%

*Fuente: Banco Sol.*

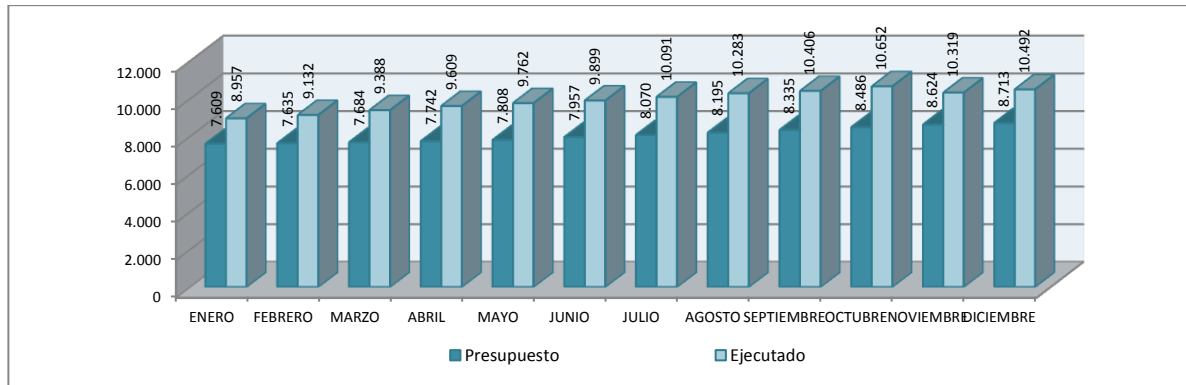
*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 5, Se muestra la ejecución del presupuesto correspondiente a cuentas de ahorro tanto en número y monto de oficina Tarija. En relación al presupuesto se puede mencionar lo siguiente: Para el mes de diciembre el número de clientes programados fue de 8,713 cuentas y en dólares fue de 4,487 dólares americanos, se ejecutó 10,492 cuentas y se ejecutó en \$us 3,377 dólares Americanos, teniendo un cumplimiento porcentual de 120% en clientes y el 75% en volumen.

Si realizamos un análisis general podemos indicar que en número de cuentas de ahorro se alcanzó la calificación de *excelente* contando con una brecha positiva de 1779 cuentas de ahorro, con una productividad promedio de 123% al cierre de gestión, mientras tanto en monto la brecha fue de \$us 1,110 dólares americanos como

negativo respecto al resultado programado, sin embargo el cumplimiento promedio fue de 93% alcanzando el calificativo de *buena*.

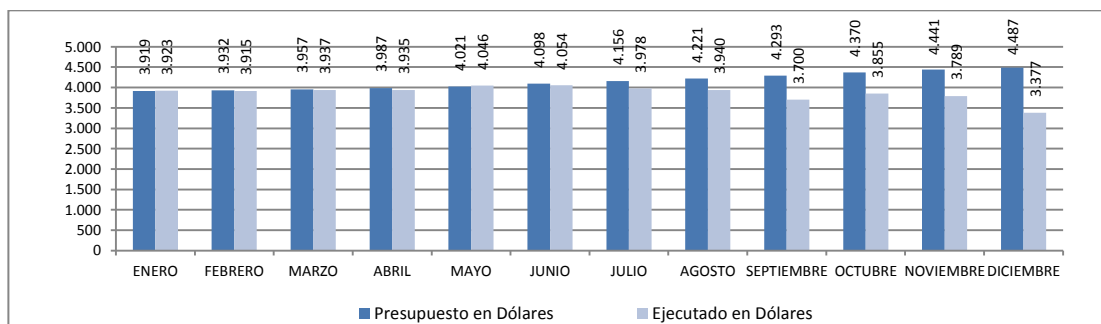
**GRÁFICO # 9**  
**Ahorros Gestión 2010**  
**(En Número de Cuentas)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

El gráfico N° 9, se hace referencia al ahorro de la gestión 2010 de la oficina Tarija expresado en número correspondiente a los meses enero a diciembre. En el gráfico se observa que se superó las cuentas presupuestadas ejecutándose por encima del 100%. Por ejemplo; el mes que se logró aperturar más cuentas de ahorro fue el mes de noviembre con 333 cuentas (ver anexo 3).

**GRÁFICO # 10**  
**Ahorros Gestión 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

Se observa en el gráfico N° 10, que en el mes de diciembre se presupuestó \$us 4.487 dólares americanos y se ejecutó en \$us 3.377 significando el 75% de lo presupuestado.

### 3.1.3.2.- Ahorros Gestión 2010 por Agencia Oficina Tarija.

**CUADRO # 6**  
**Cuentas de Ahorro 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto N° de DPF	Presupuesto en Dólares	Ejecutado N° de DPF	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
Mdo. Campesino	2	4,822	2,363.35	5,255	1,631.13	109%	69%
Centro	2	2,632	1,427.28	3,247	1,046.99	123%	73%
Sur	2	1,237	684.68	1,872	673.25	151%	98%
Sol Amigo	1	22	12.16	118	25.62	548%	211%
		8,713	4,487	10,492	3,377		

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 6, se observa la ejecución del presupuesto correspondiente a la gestión 2010 de oficina Tarija de cuentas de ahorro por agencia, Si analizamos el cumplimiento en clientes, el mejor cumplimiento fue de los puntos Sol Amigo, con una productividad de 548% respecto al presupuesto asignado, seguido por la agencias Sur con una productividad de 151% respecto al presupuesto.

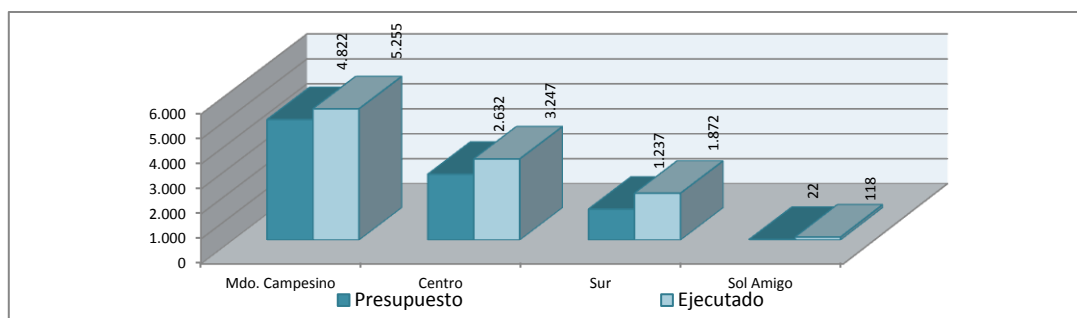
Mientras tanto en monto el único que cumplió la meta prepuesta fue Sol Amigo con una productividad de 211%, mientras que a la Sur le faltó poco para lograr la meta con una productividad de 98% respecto al presupuesto.

En la gestión se abrieron 1942 cuentas de ahorro distribuido por agencia de la siguiente manera: Mercado Campesino apertura un total de 719 cuentas, la centro apertura 645 cuentas, la Sur 575 cuentas y el punto Sol Amigo 75 cuentas, detalle anexo 3. Si hacemos referencia a la gestión 2009, se puede mencionar que se abrieron menos que la gestión mencionada a excepción del Punto Sol Amigo (ver anexo 3).



En volumen fue de la siguiente manera: dos agencias tuvieron números negativos, la agencia Mercado Campesino con una pérdida en la gestión de \$us 390,54 dólares americanos y Centro con \$us 205,43 dólares americanos, mientras que la agencia Sur y Sol Amigo cerraron con números positivos, la Sur con \$us 72,03 dólares americanos y Sol Amigo con \$us 22,93 dólares americanos (ver anexo 4).

**GRÁFICO # 11**  
**Cuentas de Ahorro 2010**  
**(En Número de Cuentas)**

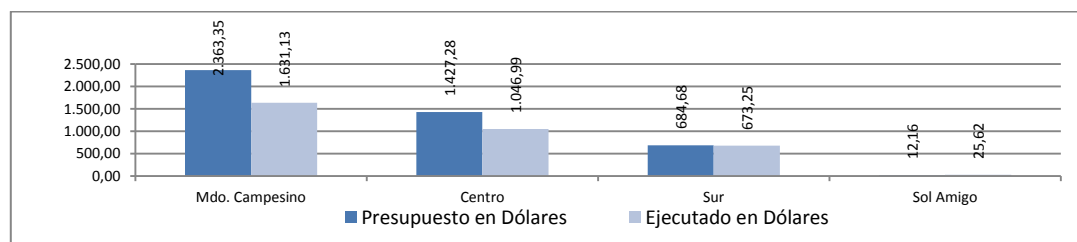


Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia

En el cuadro N° 11, se puede notar el cumplimiento del presupuesto en número de cuentas de ahorro en la gestión 2010 de oficina Tarija en las diferentes Agencias, como por ejemplo; las Agencias que crecieron más fueron la Centro y sur, el primero con un total de 615 cuentas por encima de lo presupuestado y la agencia sur con 635 cuentas sobre el presupuesto de la oficina nacional.

**GRAFICO # 12**  
**Cuentas de Ahorro 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**



Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia

La grafica N° 12, muestra la ejecución del presupuesto en monto de cuentas de ahorro correspondiente a la gestión 2010 de oficina Tarija, en el cual observamos la mala ejecución en las tres agencias a excepción del punto Sol Amigo. Como por ejemplo; a la Agencia Mercado Campesino le faltó por captar \$us 732.21 dólares americanos respecto al presupuesto.

### 3.1.4.- DPFs Gestión 2010

#### 3.1.4.1.- DPFs Gestión 2010 Oficina Tarija

Las siguiente tablas y gráficas expresaran la ejecución presupuestaria de la gestión 2010 en DPFs de oficina Tarija, en el cual están involucradas las tres agencias.

**CUADRO # 7**  
**DPFs Gestión 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto N° de DPF	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
ENERO	3	256	1,332	333	1,161	130%	87%
FEBRERO	3	268	1,395	326	1,151	122%	82%
MARZO	3	280	1,458	324	1,14	116%	78%
ABRIL	3	294	1,523	310	1,12	106%	74%
MAYO	3	305	1,588	305	1,124	100%	71%
JUNIO	3	331	1,72	294	1,142	89%	66%
JULIO	3	351	1,823	281	1,134	80%	62%
AGOSTO	3	371	1,93	272	1,082	73%	56%
SEPTIEMBRE	3	392	2,039	259	1,019	66%	50%
OCTUBRE	3	414	2,153	247	1,098	60%	51%
NOVIEMBRE	3	437	2,271	242	1,358	55%	60%
DICIEMBRE	3	460	2,392	219	1,174	48%	49%
				-241	-1,217.93	87%	66%

*Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia*

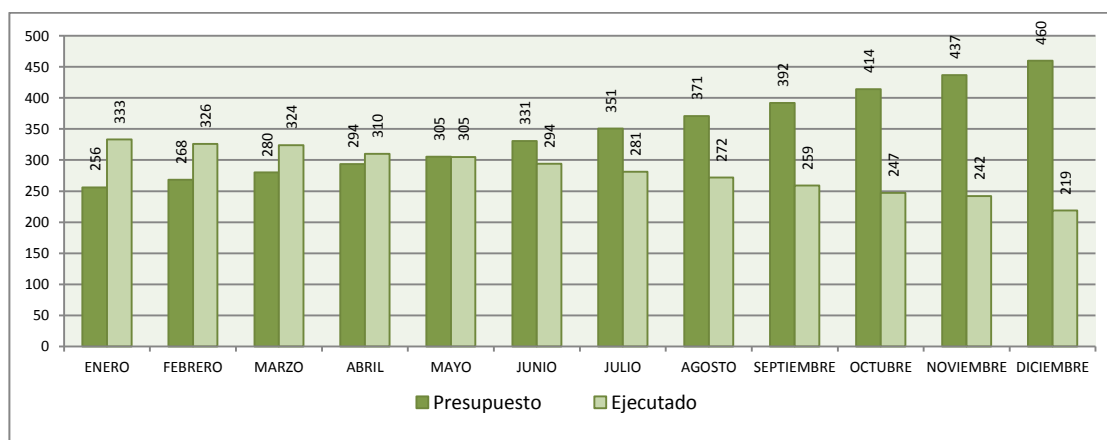
La tabla N° 7, nos muestra la ejecución presentaría en DPFs de oficina Tarija, si observamos no se cumplió la meta en número y monto. En número se tuvo una

brecha negativa de 241 DPFs, con una productividad promedio de 87% y en monto con \$us 1,217.93 dólares americanos, con una productividad promedió de 66%.

Mencionar que el número de funcionarios responsables directos para la apertura de los DPFs por agencia es uno y como regional un total de tres, considerando el número total de agencias.

Analizando la gestión podemos indicar que en número de DPF's la productividad alcanzo la calificación de buena en cantidad de certificados y deficiente en monto con respecto al resultado programado.

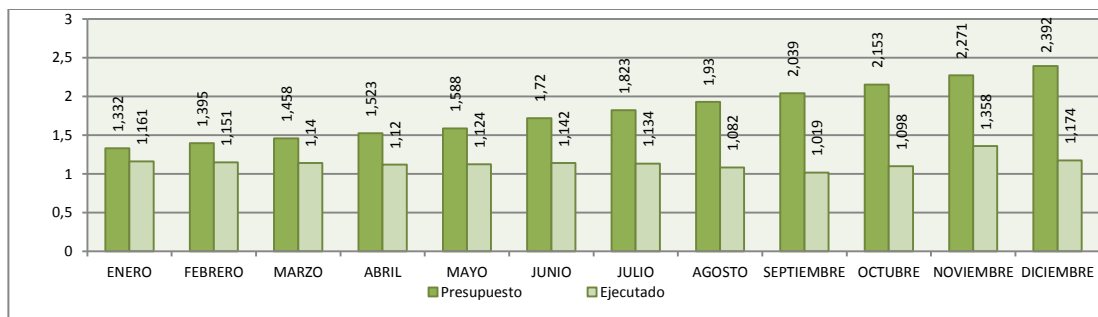
**GRAFICO # 13**  
**DPFs Gestión 2010**  
**(En Número de DPFs)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

Se observa en el gráfico N° 13, un presupuesto creciente y el ejecutado decreciente en DPFs en la gestión 2010, esto se debe a la cancelación de DPFs de bola ocho que fue una promoción de la gestión 2008 y las constantes disminuciones en las tasas pasivas de la entidad. Como por ejemplo; el mes de octubre el presupuestó en número de DPFs fue de 414 y se ejecutó 247 DPFs en esta gestión.

**GRÁFICO # 14**  
**DPFs Gestión 2010**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

El gráfico N° 14, se refiere a los DPFs de la gestión 2010 de oficina Tarija expresado en miles de dólares desde el mes de enero al mes de diciembre. En este gráfico se ve un descenso en las captaciones de DPFs en monto, llegando al cierre de la gestión 2010 a \$us 1,174.00 dólares americanos y el presupuesto fue de \$us 2,392.00 dólares americanos.

### 3.1.4.2.- DPFs Gestión 2010 por Agencia

**CUADRO # 8**  
**DPFs por Agencia Gestión 2010**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto N° de DPF	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
Mdo. Campesino	1	251	1,340.29	108	359.58	43%	27%
Centro	1	152	704.49	81	662.47	53%	94%
Sur	1	56	347.34	30	152.14	53%	44%
		460	2,392	219	1,174		

*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

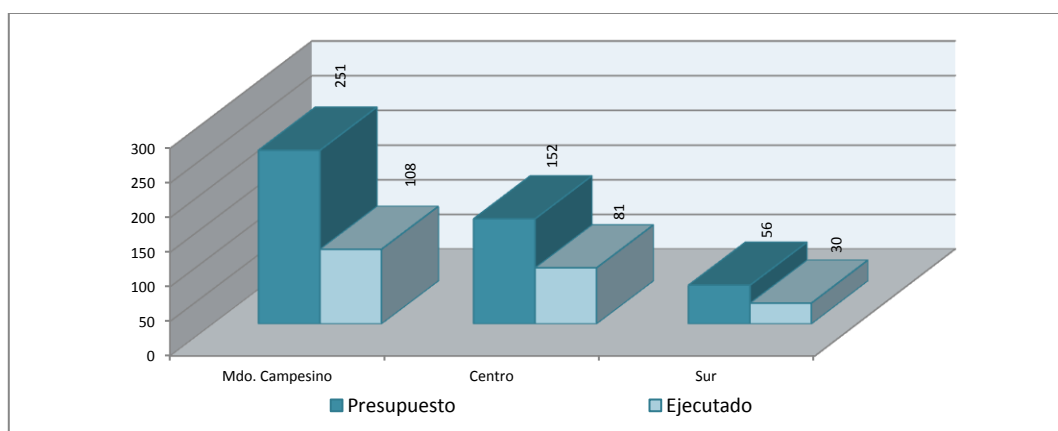
En el cuadro N° 8, observamos la ejecución del presupuesto por agencia en depósitos a plazo fijo de la gestión 2010, en el cual se puede notar la mala ejecución del mismo, si analizamos por Agencia se puede ver lo siguiente; la Agencia con más baja

productividad fue la del Mercado Campesino con un 27% en volumen y con un 43% en número de certificados a plazo fijo. La agencia que más se acercó en volumen fue la del Centro con un 94% respecto al presupuesto asignado.

En la gestión las tres agencias cerraron con números negativos, es decir. La agencia Mercado Campesino perdió un total de 81 DPF en la gestión, seguido por la agencia Centro con 33 DPF y la agencia Sur con 16 DPF, haciendo un total de DPF en la gestión de 130 respecto a la gestión pasada (ver anexo 3).

Mientras en volumen fue de la siguiente manera: En dos agencias con números negativos la Mercado Campesino con \$us 324,39 dólares americanos, Sur con \$us 25,03 dólares americanos, y la agencia Centro con 304,50 dólares americanos como positivo (ver anexo 4)

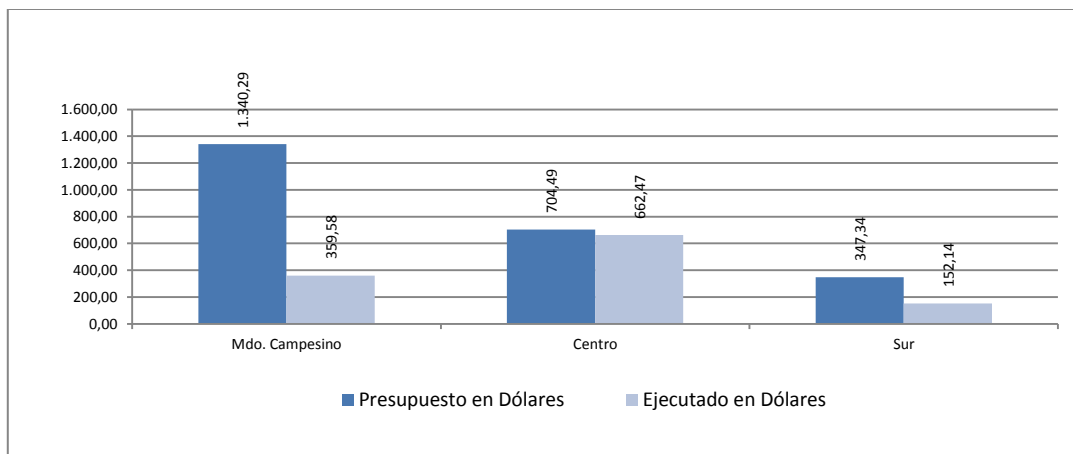
**GRÁFICO # 15**  
**DPFs Gestión 2010 Por Agencia**  
**(En Número de DPFs)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

Con mayor claridad se observa en la gráfica N° 15, la ejecución por agencia del presupuesto en número de certificados de depósito a plazo fijo, en el cual se nota la mala ejecución en las tres agencias en toda la gestión.

**GRÁFICO # 16**  
**DPFs Gestión 2010 Por Agencia**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 16, se observa las captaciones de depósitos a plazo fijo en monto, la agencia Mercado Campesino y Sur con una mayor diferencia respecto al presupuesto y agencia centró con una diferencia no muy significativa.

En la gestión 2010, la Agencia Mercado Campesino, Centro y Sur sobrepasaron los resultados programados, en número de cuentas de ahorro, y en monto a recaudar solamente se logró sobrepasar los resultados programados en el mes de Mayo, logrando una productividad promedio de 123% en número y 93% en monto, alcanzando la calificación de Excelente en número de cuentas de ahorro y buena en volumen.

Mientras en DPF's, se alcanzó los siguientes calificativo, en número de certificados a plazo fijo la productividad promedio fue de 87%, con un calificativo de buena, mientras la productividad promedio en volumen fue de 66% con respecto a los resultados programados, alcanzando el calificativo de deficiente.

### 3.1.5.- Ahorros Gestión 2011

#### 3.1.5.1.- Ahorros Gestión 2011 Oficina Tarija

En las siguientes tablas y gráficas se analizará la ejecución presupuestaria de captaciones de oficina Tarija, que están comprendidas por cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

**CUADRO # 9**  
**Ahorros Gestión 2011**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Cuentas	Monto
ENERO	6	10,662	3,493	10,638	3,838	99%	110%
FEBRERO	6	10,69	3,545	10,854	3,822	102%	108%
MARZO	6	10,757	3,588	10,996	3,841	102%	107%
ABRIL	6	10,815	3,511	11,162	3,916	103%	112%
MAYO	6	10,947	3,58	11,365	3,969	104%	111%
JUNIO	6	11,068	3,642	11,533	3,962	104%	109%
JULIO	6	11,213	3,718	11,676	4,13	104%	111%
AGOSTO	6	11,392	3,809	11,852	4,344	104%	114%
SEPTIEMBRE	6	11,492	3,863	12,139	4,526	106%	117%
OCTUBRE	6	11,651	3,945	12,351	4,443	106%	113%
NOVIEMBRE	6	11,809	4,027	12,514	4,416	106%	110%
DICIEMBRE	6	11,991	4,091	12,559	4,435	105%	108%
				<b>568</b>	<b>344</b>	104%	111%

*Fuente: Banco Sol.*

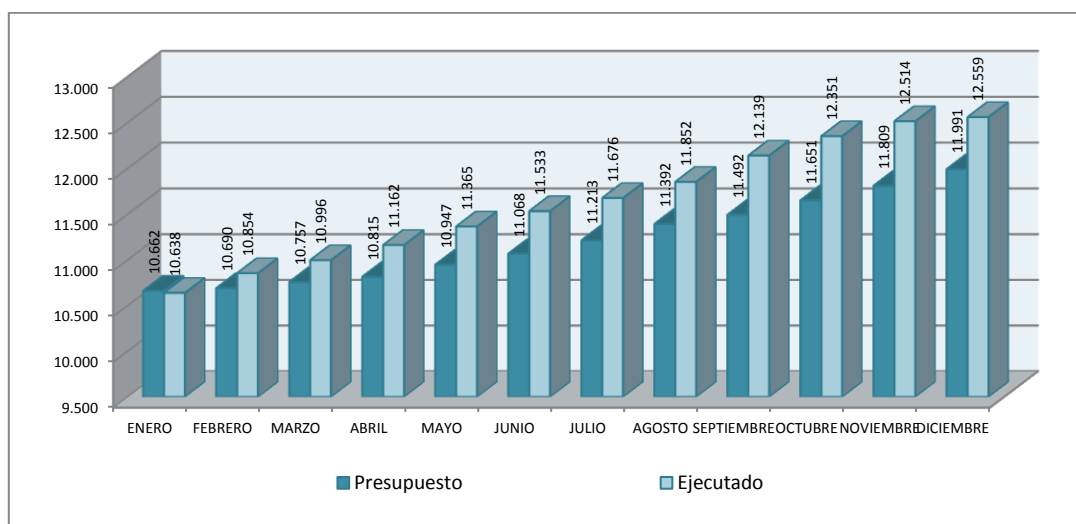
*Elaboración Propia.*

En cuadro N° 9, se observa la ejecución de cuenta de ahorro tanto en número y volumen, como ejemplo el mes de febrero se presupuestó en clientes 10,690 y en dólares fue de 3,545; ejecutándose 10,854 y en dólares 3,822; se tuvo un cumplimiento porcentual en cuanto a clientes de 102% y en ahorro 108%.

En al mes de diciembre se tuvo un presupuesto acumulado de 11,991 cuentas, el presupuesto en dólares fue de 4,091; se tuvo un cumplimiento de porcentual en clientes 105% y en ahorro 108%.

Haciendo un análisis de manera general podemos indicar que la ejecución de los resultados programados fue *excelente* tanto en número de cuentas de ahorro como en monto a captar en la gestión.

**GRÁFICO # 17**  
**Ahorros Gestión 2011**  
**(En Número de Cuentas)**

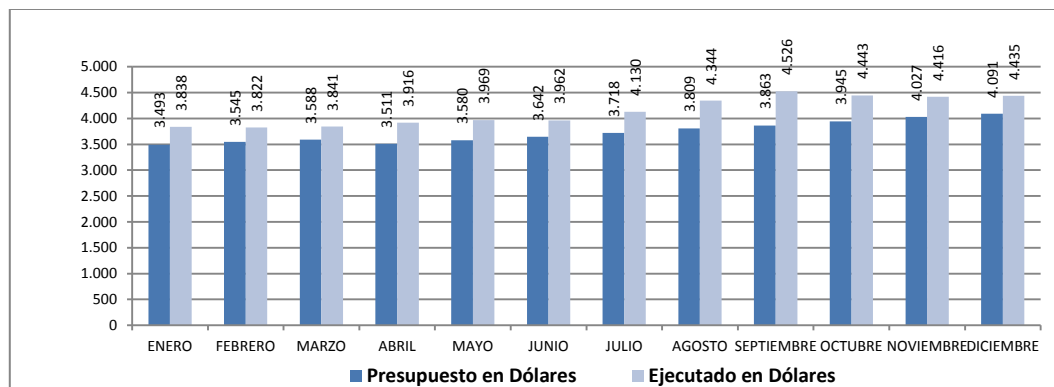


*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 17, vemos un comportamiento de incremento de lo ejecutado en relación a lo presupuestado, esto quiere decir que se tuvo un mayor número de clientes de lo estimado en todos los meses de la gestión mencionada, por lo cual se puede indicar que el cumplimiento en oficina Tarija en número de cuentas fue *excelente*. Esto se debe principalmente a la buena planificación y compromiso por parte de los responsables de ejecución que son las plataformas de atención al cliente y Encargados de Operaciones.



**GRÁFICO # 18**  
**Ahorros Gestión 2011 Oficina Tarija**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

El gráfico N° 18, muestra la ejecución en monto de la gestión 2011 de la oficina Tarija expresado en dólares americanos. En esta gestión se ejecutó por encima del 100% de lo presupuestado.

### 3.1.5.2.- Ahorros Gestión 2011 por Agencia Oficina Tarija

**CUADRO # 10**  
**Ahorros Gestión 2011 Por Agencia**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Meses	N° de	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
	Funcionarios	Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Cuentas	Monto
Mdo. Campesino	2	6,020	1,828.20	6,088	2,116.16	101%	116%
Centro	2	3,704	1,366.66	3,911	1,401.38	106%	103%
Sur	2	2,268	896.12	2,459	893.31	108%	100%
Sol Amigo	0	0	0	101	23.82		
		11,991	4,091	12,458	4,411		

*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

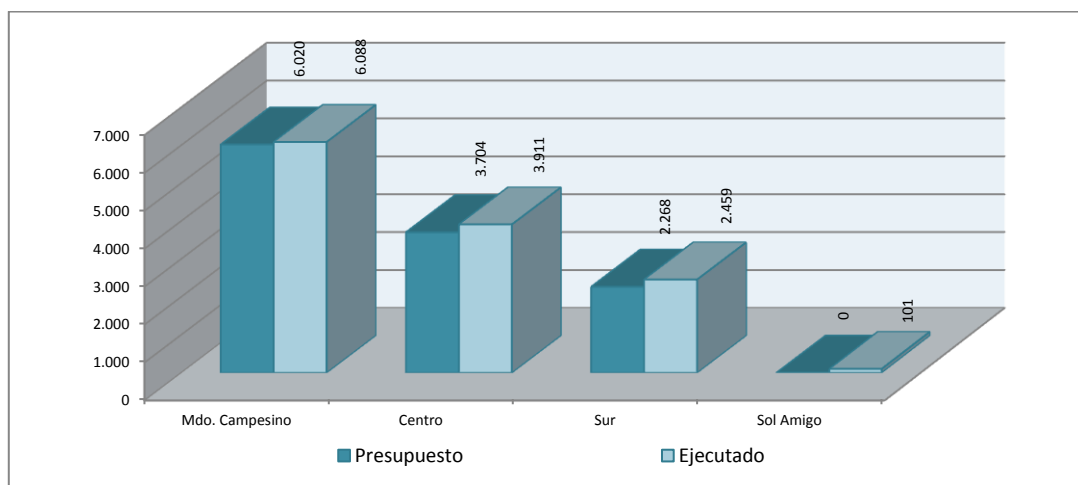
En el cuadro N° 10, se observa la ejecución del presupuesto en número de cuentas de ahorro por agencia de la gestión 2011, el cual muestra la buena ejecución del mismo tanto en número y monto. Como por ejemplo la Agencia Mercado Campesino

contaba con un presupuesto de 6020 cuentas, sin embargo llegó a cerrar con 6088 cuentas de ahorro contando con una diferencia positiva de 68 cuentas, mientras tanto en monto se llegó a cerrar con una brecha positiva de \$us 287.96 dólares americanos respecto al presupuesto.

Si tomamos en cuenta solamente las aperturas de la gestión el detalle fue de la siguiente manera: la Agencia Mercado Campesino apertura un total de cuentas de ahorro 805 cuentas, la Agencia centro 637 cuentas y la Agencia Sur 569 cuentas, en cambio el punto Sol Amigo no apertura ninguna cuenta, más bien cerró un total de 17 cuentas (ver anexo 5).

En volumen las tres agencias cerraron con números positivos: la agencias Mercado campesino con \$us 470,03 dólares americanos, la del Centro con \$us 304,39 dólares americanos y la Sur con \$us 201,05 dólares americanos (ver anexo 6).

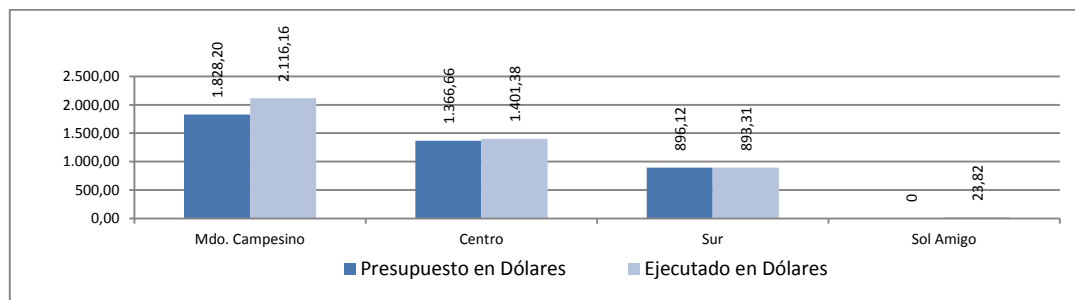
**GRÁFICO # 19**  
**Ahorros Gestión 2011 Oficina Tarija**  
**(En Número de Cuentas)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En la gráfica N° 19, se observa con claridad la ejecución del presupuesto en número de cuentas de ahorro de la gestión 2011 de oficina Tarija. La misma muestra la buena ejecución del presupuesto asignado.

**GRAFICO # 20**  
**Ahorros Gestión 2011 Por Agencia**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En la gráfica N° 20, observamos la ejecución del presupuesto de cuentas de ahorro en monto por agencia de oficina Tarija, al igual que en número de cuentas la ejecución en volumen fue excelente en todas las agencias.

### 3.1.6.- Ahorros Gestión 2011

#### 3.1.6.1.- DPFs Gestión 2011 Oficina Tarija.

En las siguientes tablas y gráficas se observa el comportamiento de la ejecución presupuestaria de certificados a plazo fijo en la gestión 2011.

**CUADRO # 11**  
**DPFs Gestión 2011**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

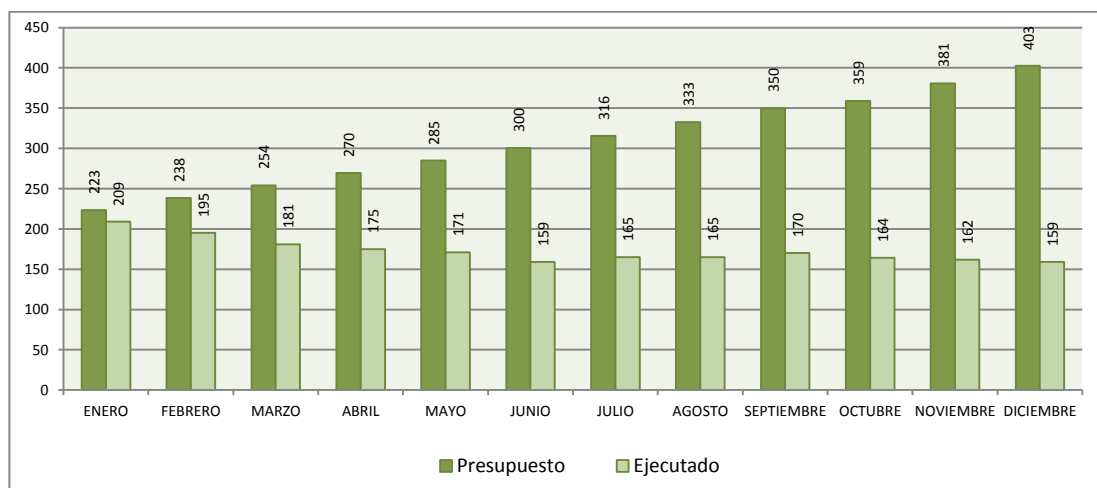
Meses	N° de Funcionarios	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
		Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
ENERO	3	223	1.279	209	1.137	94%	89%
FEBRERO	3	238	1.359	195	1.088	82%	80%
MARZO	3	254	1.439	181	1.055	71%	73%
ABRIL	3	270	1.515	175	1.046	65%	69%
MAYO	3	285	1.596	171	1.019	60%	64%
JUNIO	3	300	1.676	159	940	53%	56%
JULIO	3	316	1.757	165	973	52%	55%
AGOSTO	3	333	1.832	165	1.015	50%	55%
SEPTIEMBRE	3	350	1.908	170	1.066	49%	56%
OCTUBRE	3	359	1.938	164	1.046	46%	54%
NOVIEMBRE	3	381	2.079	162	1.029	43%	50%
DICIEMBRE	3	403	2.161	159	1.063	39%	49%
				<b>-244</b>	<b>-1.098</b>	59%	63%

*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 11, observamos el comportamiento de la ejecución presupuestaria en DPFs de la gestión 2011 de Oficina Tarija, en el cual podemos notar lo siguiente: al cierre de la gestión faltó aperturar un total de 244 certificados y en volumen faltó por captar \$us 1.098 dólares americanos.

Haciendo un análisis de manera general podemos indicar que se alcanzó una productividad de *deficiente* tanto en número de certificados a plazo fijo y monto. Contando con una brecha negativa en número de 244 DPFs y en monto de \$us 1,098.00 dólares americanos, con una productividad de 59% en número y en monto de 63%.

**GRÁFICO # 21**  
**DPFs Gestión 2011**  
**(En Número de DPFs)**

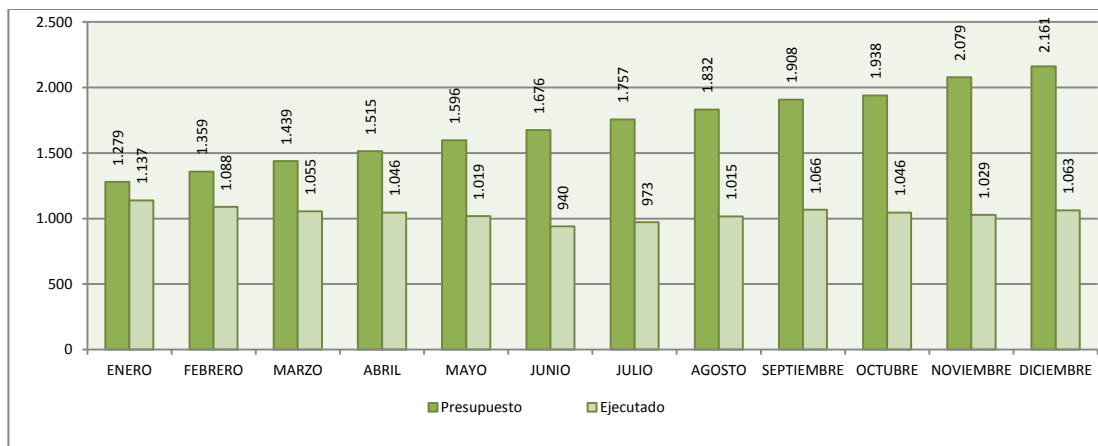


*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

El gráfico N° 21, se refiere a los DPFs de la gestión 2011 de oficina Tarija expresado en número de DPFs desde el mes de enero a diciembre. En este gráfico se ve un descenso en la ejecución de los DPFs y viceversa en el presupuesto. Este comportamiento se debe fundamentalmente a la disminución en las tasas pasivas en la entidad y la cancelación de los DPFs ya existentes por vencimiento. Es así que al cierre de diciembre 2011 la ejecución llegó a 159 DPFs y la meta fue de 403 DPF's.

**GRÁFICO # 22**  
**DPFs Gestión 2011**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

Ahora en monto el comportamiento fue similar al número de DPFs donde la ejecución fue decreciente y la meta creciente, los motivos del comportamiento fue por las mismas razones que fueron detallados en número de DPFs, es así que al cierre de la gestión solamente se contaba en monto con \$us 1,063.00 y presupuesto fue de 2,161.00 dólares americanos.

### 3.1.6.2.- DPFs Gestión 2011 por Agencia Oficina Tarija

**CUADRO # 12**  
**DPFs Gestión 2011 Por Agencia**  
**(En Número de DPFs)**

Meses	N° de Funcionarios	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual	
		Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	N° de DPF	Monto
Mdo. Campesino	1	201	613.47	70	230.79	35%	38%
Centro	1	147	1,293.92	66	728.99	45%	56%
Sur	1	55	253.60	23	103.38	42%	41%
		403	2,161	159	1,063		

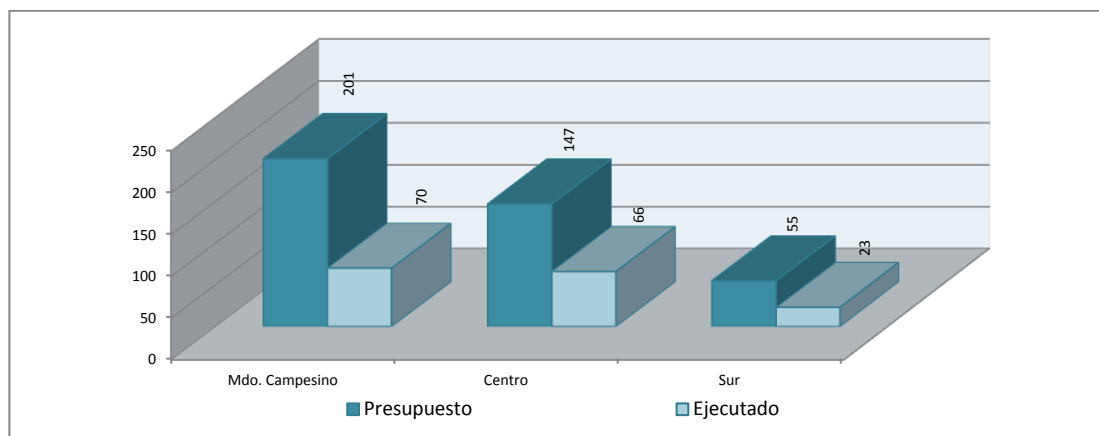
*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

El cuadro N° 12, nos muestra la ejecución de certificados a plazo fijo tanto en número y monto de oficina Tarija por agencia, en los cuales no se cumplieron las metas en número ni en monto, con una productividad mala, a excepción de agencia Centro donde alcanzó una productividad de 56% que le da calificación de deficiente. Estos resultados se debieron fundamentalmente a la baja de tasa de interés en la entidad y en el sistema financiero (ver anexo 7), ya que el cual no permitió renovar los DPF.

Las agencias cerraron con números negativos, las agencias Mercado Campesino con 35 DPF, el Centro con 15 DPF y la Sur con 7 DPF, con respecto a la gestión pasada.

Mientras en volumen los números fueron de la siguiente manera: la agencia Mercado Campesino cerró la gestión con \$us 118,79 dólares americanos como negativo, la agencia Sur con 52,76 dólares americanos, y la agencia Centro con \$us 26,53 dólares americanos como positivo con respecto a la gestión pasada (ver anexo 6).

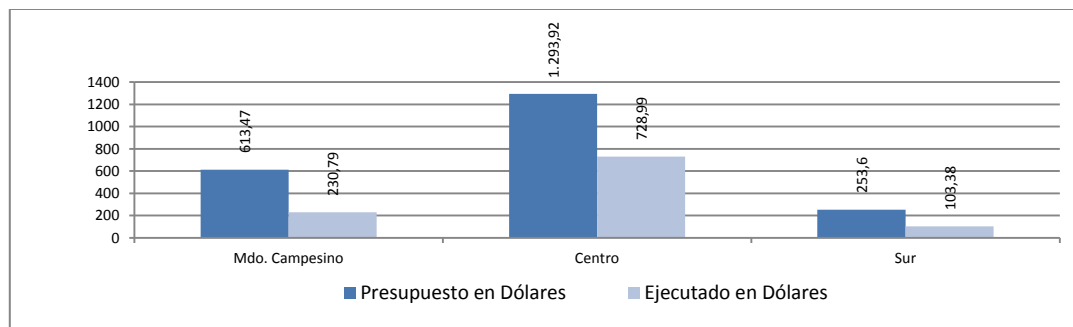
**GRÁFICO # 23**  
**DPFs Gestión 2011**  
**(En Número de DPFs)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

El gráfico N° 23 muestra la ejecución del presupuesto en número de certificados a plazo fijo de la gestión 2011 de oficina Tarija, por agencia, en el cual podemos observar la mala ejecución del mismo en las tres agencias.

**GRÁFICO # 24**  
**DPFs Gestión 2011**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia*

De igual forma se observa en la gráfica N° 24, la mala ejecución del presupuesto de certificados a plazo fijo de oficina Tarija en la gestión 2011, como por ejemplo; la Agencia centro Tarija tuvo como presupuesto \$us 1,293.92 dólares americanos sin embargo sólo se logró captar un total de \$us 728.99 dólares americanos, contando con una brecha negativa de \$us 564.93.

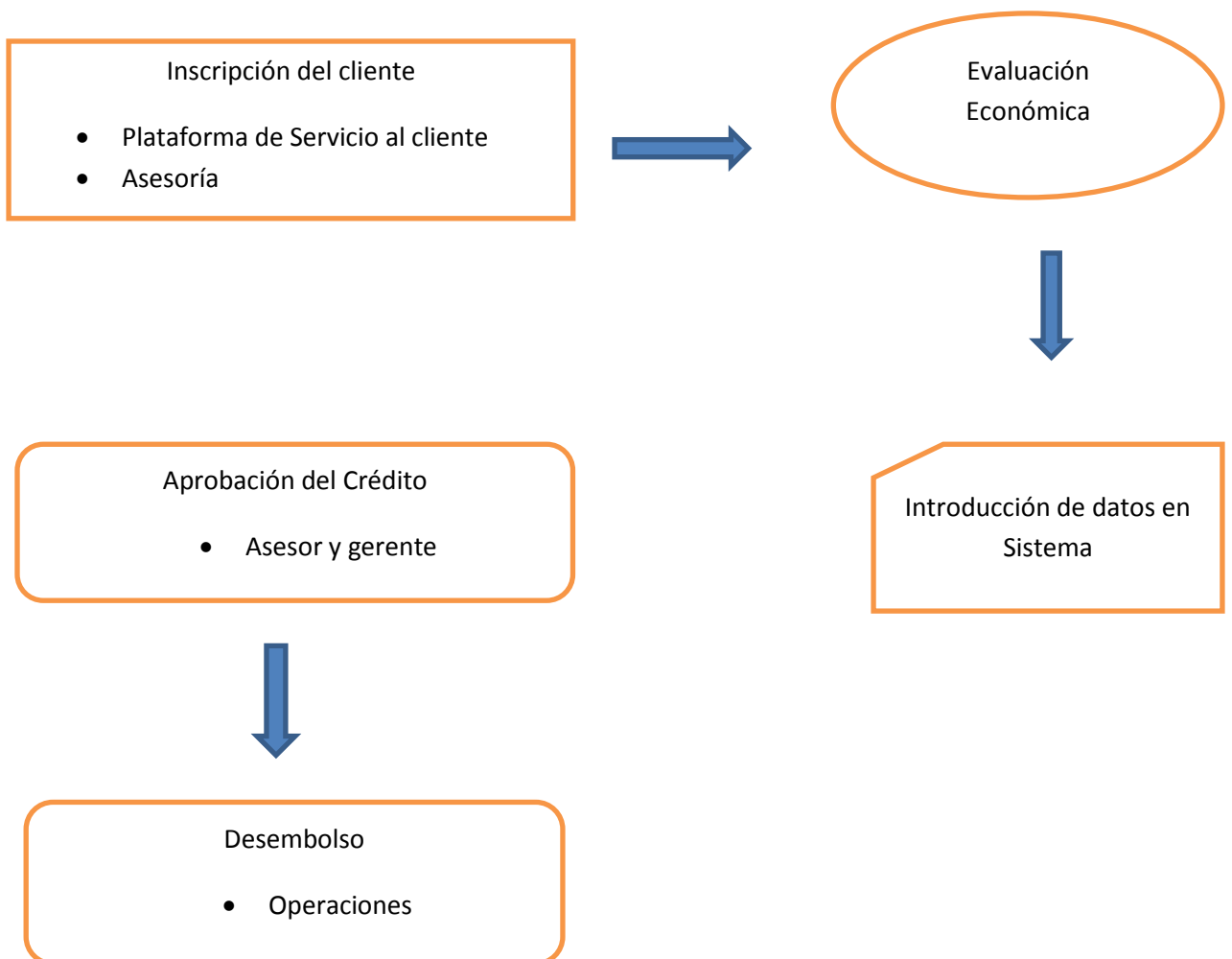
En la gestión 2011, la Agencia Mercado campesino, Centro y Sur sobrepasaron los resultados programados en número de cuentas de ahorro y en monto a recaudar, logrando una productividad promedio de 104% en número y 111% en monto, alcanzando la calificación de Excelente.

Mientras en DPF's la productividad promedio fue de 59% y en volumen fue de 63%, alcanzando el calificativo de deficiente tanto en número de certificados y volumen a recaudar en la gestión.

### 3.2.-Colocaciones.

Las operaciones activas (colocación de recursos) son aquellas que permiten colocar recursos en el mercado financiero. En el caso de Banco Sol S. A. es colocado en el mercado financiero mediante la aprobación de crédito a los clientes.

#### Proceso de otorgación de créditos.





### **3.2.1.- Colocaciones Gestión 2009**

En oficina Tarija hay dos tipos de asesores de créditos: asesores Micro y Sol 1000, la diferencia es de que los asesores Sol 1000 solamente pueden otorgar créditos hasta \$us 1000 Dólares Americanos o su equivalente en bolivianos, además que el producto sol 1000 no necesita presentar respaldos y para los asesores micro no hay restricciones en monto.

Las metas para los primeros ocho meses de la gestión fue de la siguiente manera: en clientes 27 tanto en nuevos y antiguos, mientras en monto fue de \$us 75.000.- dólares americanos a desembolsar en el mes y no así crecimiento neto. Mientras para los asesores Sol 1000.- en clientes fue de 40 y \$us 20.000.- por mes, (ver anexo 8).

En el mes de septiembre se modificó las metas para los asesores micro, tanto en clientes y monto a desembolsar por mes, en clientes 24 y en monto a \$us 60.000.- dólares americanos.

Los asesores Sol 1000 en oficina Tarija solo hay dos, en Agencia Mercado Campesino y Sur Tarija.

Al inicio de la gestión la regional contaba con quince asesores de créditos, en mayo se redujo un asesor, en junio otro asesor, en Agosto se incrementaron tres asesores, en octubre se redujo un asesor, en noviembre otro y el mes diciembre se incrementó un asesor, cerrando con 15 asesores la gestión, por él se dio las variaciones en el presupuesto en la gestión 2009 en número de clientes y monto (ver anexo 8).

#### **3.2.1.1.- Colocaciones Gestión 2009 Oficina Tarija.**

El cuadro N° 13, muestra las metas en cliente, monto a desembolsar al cierre de cada mes y lo ejecutado en la gestión 2009 de Oficina Tarija en colocaciones, al igual que el cumplimiento porcentual al cierre de cada mes y la brecha absoluta en las dos últimas columnas.

**CUADRO # 13**  
**Colocaciones Gestión 2009**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Meses	N° de Asesores	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto Clientes	Presupuesto en Monto	Ejecutado Clientes	Ejecutado en Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto
ENERO	15	431	1,015.00	254	699.99	62%	69%	-177	(315.01)
FEBRERO	15	431	1,015.00	190	468.97	47%	46%	-241	(546.03)
MARZO	15	431	1,015.00	282	782.70	70%	77%	-149	(232.30)
ABRIL	15	431	1,015.00	253	681.26	62%	67%	-178	(333.74)
MAYO	14	404	940.00	312	834.54	81%	89%	-92	(105.46)
JUNIO	13	377	865.00	255	671.53	70%	78%	-122	(193.47)
JULIO	13	377	865.00	244	624.13	68%	72%	-133	(240.87)
AGOSTO	16	458	1,090.00	243	745.23	55%	68%	-215	(344.77)
SEPTIEMBRE	16	416	880.00	234	736.95	59%	84%	-182	(143.05)
OCTUBRE	15	392	820.00	229	655.53	60%	80%	-163	(164.47)
NOVIEMBRE	14	368	760.00	261	771.10	73%	101%	-107	11.10
DICIEMBRE	15	392	820.00	270	742.17	70%	91%	-122	(77.83)
		<b>4908</b>	<b>11,100.00</b>	<b>3027.</b>	<b>8,414.10</b>	<b>65%</b>	<b>77%</b>	<b>-1,881.00</b>	<b>-2,685.90</b>

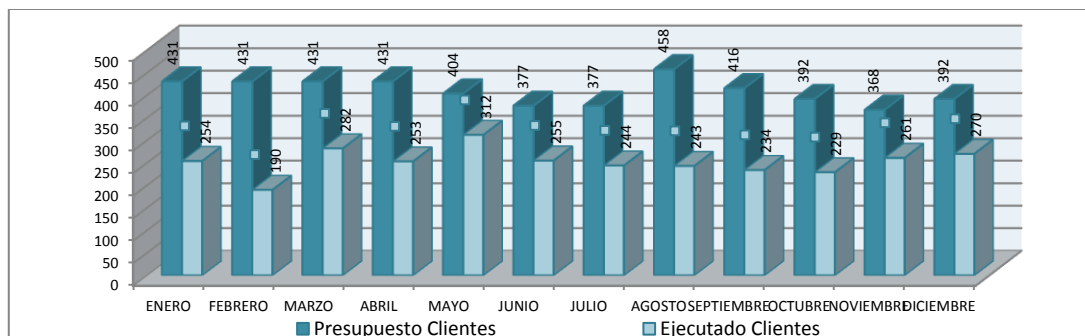
Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia

Oficina Tarija en la Gestión contaba con un presupuesto en clientes de 4908 y al cierre de la gestión solamente se llegó a 3027 clientes, teniendo una brecha negativa de 1881 clientes, con una productividad promedio de 65% al cierre de diciembre 2009, Mientas en monto el presupuesto de la gestión fue de \$us 11,100.00 Dólares Americanos y al cierre de la gestión solamente se logró desembolsar \$us 8,414.10 Dólares Americanos, contando con una brecha negativa de \$us 2,685.90 Dólares Americanos, con una productividad promedio de 77%, alcanzando la calificación al cumplimiento de, *deficiente* en clientes y en monto *regular*.

El único mes que se cumplió en volumen fue el mes de noviembre, desembolsándose un total de \$us 771.10 Dólares americanos, donde la meta fue de \$us 760.00 Dólares americanos, con una productividad de 101%, contando con una brecha positiva de \$us 11.10 Dólares americanos.

**GRÁFICO # 25**  
**Colocaciones Gestión 2009**  
**(En Número de Clientes)**



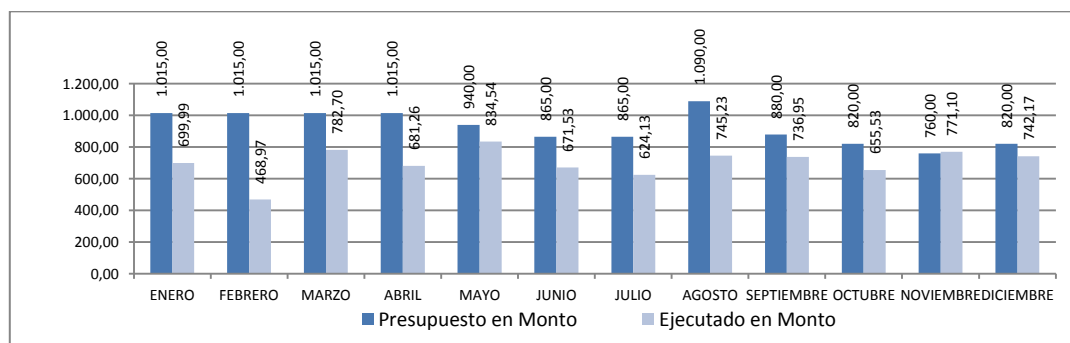
*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

En gráfica N° 25, observamos de mes a mes la ejecución del presupuesto en número de clientes de Banco Sol S.A. en la gestión 2009, como por ejemplo; el mes que se logró otorgar crédito a menos clientes fue en febrero llegando a 190 clientes, sin embargo la meta fue de 431 clientes.

El mes que se logró colocar a más clientes fue el mes de Mayo un total de 312 y la meta fue de 404, con 15 asesores de créditos, mencionar que fue un mes productivo.

**GRÁFICO # 26**  
**Colocaciones Gestión 2009**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

La gráfica N° 26, muestra con mayor claridad de mes a mes la ejecución de colocaciones en monto de Oficina Tarija, como por ejemplo; en el mes de febrero

solamente se logró colocar un total de \$us 468.97 Dólares Americanos, donde la meta fue de \$us 1,015 Dólares Americanos, el único mes que se cumplió la meta al 100% fue en Noviembre.

### 3.2.1.2.- Colocaciones Gestión 2009 por Agencia

**CUADRO # 14**  
**Colocaciones Gestión 2009**  
**(Expresado en Miles de \$us)**

Agencia	N° de Asesores	Resultados Esperados		Resultados		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Clientes	Dólares	Clientes	Monto
Mdo. Campesino	7	2,109	4,605	1,348	3,623	67%	79%	-761	-982
Centro	4	1,248	3,360	855	2,499	69%	75%	-393	-861
Sur	4	1,551	3,135	824	2,292	57%	76%	-727	-843
	15	4,908	11,100	3,027	8,414			-1,881	-895

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

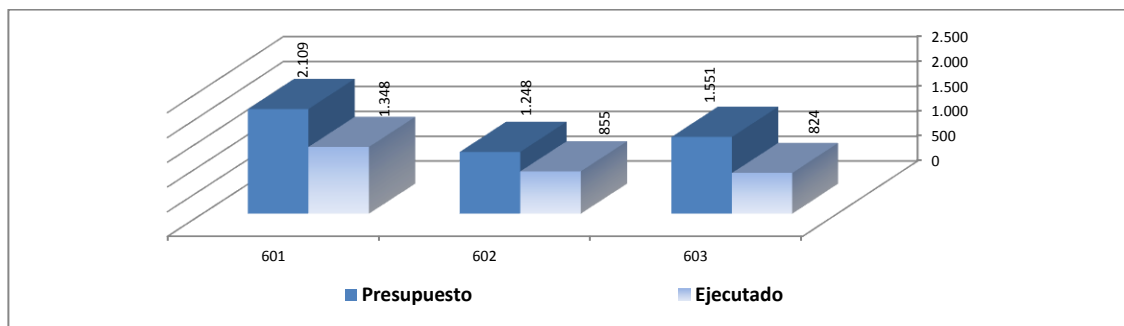
El cuadro N° 14, muestra las colocaciones de la gestión 2009 por Agencia, correspondiente a oficina Tarija, se puede ver que la productividad fue deficiente en las tres Agencias en número de clientes, mientras en volumen la productividad fue regular en las tres agencias en la gestión mencionada con respecto a los resultados programados, considerando la calificación por cumplimiento que otorga la entidad.

Si analizamos la Agencia Mercado Campesino donde hubo variaciones de asesores de créditos micro, se puede indicar que cuando hay disminuciones de asesores de créditos también las colocaciones en clientes y volumen disminuye (ver anexo 9).

Mientras en la Agencia Centro no hubo variación de asesores de créditos manteniéndose toda la gestión con cuatro asesores, donde el mejor mes fue mayo desembolsándose un total de \$us 279,40 dólares americanos, la meta fue de \$us 300,00 dólares americanos, también mencionar que solamente se alcanzó la meta el mes de diciembre, con una productividad de 100% respecto a los resultado programado (ver anexo 10).

La productividad en la Agencia Sur fue similar que la Agencia Centro, los mejores meses fueron septiembre y noviembre con una productividad de 95% con respecto a los resultados programados (ver anexo 11)

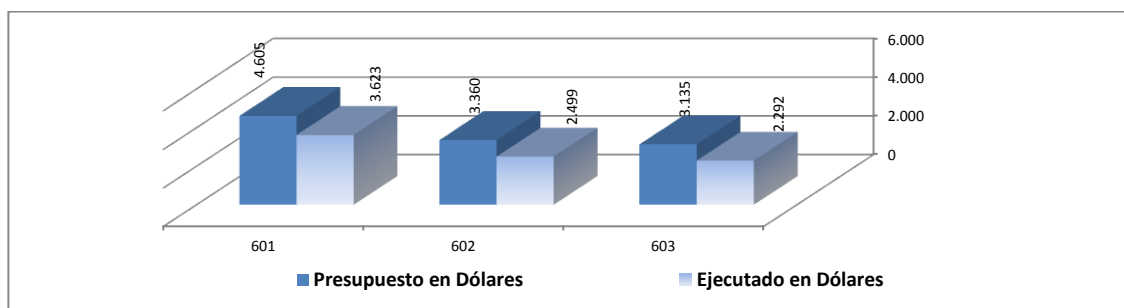
**GRÁFICO # 27**  
**Colocaciones Gestión 2009 Por Agencia**  
**(En Número de Clientes)**



Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.

En gráfica N° 27, observamos la ejecución del presupuesto en número de clientes por Agencia correspondiente a oficina Tarija, como por ejemplo, la Agencia mercado Campesino Tarija contaba con un presupuesto de 2.109 clientes y solamente logro desembolsar a 1.348 clientes.

**GRÁFICO # 28**  
**Colocaciones Gestión 2009 Por Agencia**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.

En gráfica N° 28, se muestra la ejecución del presupuesto en monto por Agencia correspondiente a la gestión 2009, como por ejemplo, la Agencia Centro contaba con

un presupuesto de \$us 3.360 dólares americanos y logró desembolsar un total de \$us 2.499 dólares americanos.

Los resultados generales en la gestión fueron de la siguiente manera: alcanzando una productividad promedio de 65% en clientes y en volumen de 77%, logrando los siguientes calificativos: deficiente en clientes y en monto regular.

Los resultados por agencias fueron de la siguiente manera: en clientes deficiente en las tres Agencias, con una mejor productividad en Agencia Centro, seguido por Campesino y mientras en volumen alcanzando el calificativo de regular en las tres agencias, con una mejor productividad en Campesino, seguido por la Sur

### 3.2.2.- Colocaciones Gestión 2010.

#### 3.2.2.1.- Colocaciones Gestión 2010 Oficina Tarija.

Las metas para la gestión fue de la siguiente manera: en clientes 25 tanto en nuevos y antiguos, mientras en monto fue de \$us 70.000.- dólares americanos a desembolsar en el mes y no así en crecimiento neto, mientras para los asesores Sol 1000 en clientes fue de 40 y \$us 20.000.- por mes, (ver anexo 12).

**CUADRO # 15**  
**Colocaciones Gestión 2010**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Meses	N° de Asesores	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto Clientes	Presupuesto en Monto	Ejecutado Clientes	Ejecutado en Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto
ENERO	16	430	1,020.00	208	624.44	49%	61%	-222	(395.56)
FEBRERO	16	405	950,00	206	646,73	55%	68%	-199	(303,27)
MARZO	15	405	950.00	277	905.50	72%	95%	-128	(44.50)
ABRIL	17	455	1,090.00	269	789.90	62%	72%	-186	(300.10)
MAYO	16	415	1,070.00	229	860.74	57%	80%	-186	(209.26)
JUNIO	15	390	1,000.00	239	749.89	67%	75%	-151	(250.11)
JULIO	15	390	1,000.00	274	874.14	74%	87%	-116	(125.86)
AGOSTO	20	515	1,350.00	313	1,085.49	65%	80%	-202	(264.51)
SEPTIEMBRE	21	540	1,420.00	339	1,255.05	66%	88%	-201	(164.95)
OCTUBRE	21	540	1,420.00	343	1,275.68	68%	90%	-197	(144.32)
NOVIEMBRE	21	540	1,420.00	300	1,142.30	59%	80%	-240	(277.70)
DICEMBRE	21	540	1,420.00	306	959.63	59%	68%	-234	(460.37)
		5590	14,180.00	3305	11,147.21	62%	78%	-2,285	-3,032.79

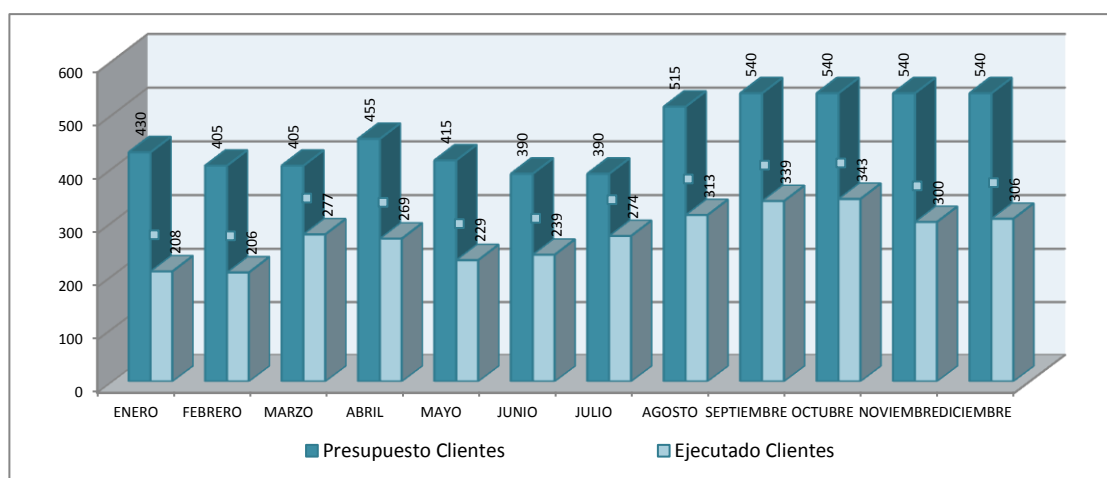
Fuente: Banco Sol.

Elaboración Propia.

La tabla N° 15, muestra las metas en cliente, monto, y lo ejecutado de Oficina Tarija de la gestión 2010. Mencionar que al inicio de la gestión se contaba con dieciséis asesores de créditos, en Marzo se redujo un asesor, en Abril se incrementó dos asesores, en mayo se redujo un asesor Sol 100, en Junio se redujo un asesores, en Agosto se incrementó cinco asesores, y septiembre se incrementó un asesor, cerrando la gestión con veintiún asesores de créditos, las variaciones en las metas tanto en número y monto se debe a lo mencionado (ver anexo 12).

La oficina en la Gestión contaba con un presupuesto en clientes de 5.590 y al cierre de la gestión solamente se llegó a desembolsar a 3.305 clientes, contando con una brecha negativa de 2.285 clientes, con una productividad promedio de 62% al cierre de diciembre. Mientas tanto en monto el presupuesto de la gestión fue de \$us 14.110,00 Dólares Americanos y al cierre de la gestión solamente se logró desembolsar \$us 11.14,21 Dólares Americanos, contando con una brecha negativa de \$us 3.032,79 Dólares Americanos, con una productividad promedio de 78%, alcanzando la calificación al cumplimiento de los resultados programados de deficiente en número de clientes y en monto regular.

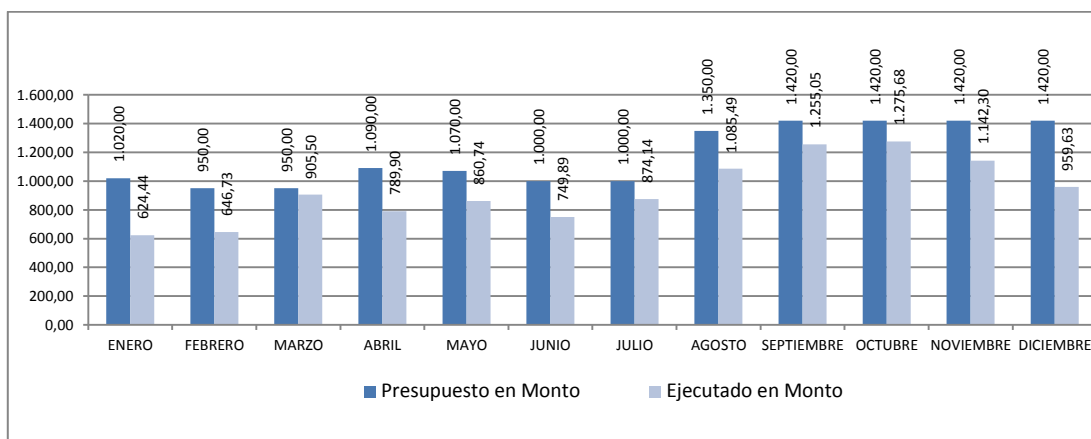
**GRÁFICO # 29**  
**Colocaciones Gestión 2010 Oficina Tarija**  
**(En Número de Clientes)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 29, observamos de mes a mes la ejecución del presupuesto en número de clientes de Oficina Tarija, como por ejemplo; el mes que febrero sólo se logró otorgar crédito a 206 clientes, sin embargo la meta fue de 405 clientes. El mes que se logró desembolsar a más clientes fue el mes de Octubre un total de 343 y la meta fue de 350 clientes, mientras el último mes se logró desembolsar a 306 clientes y la meta fue de 540 clientes, faltando 234 clientes en el mes de diciembre.

**GRÁFICO # 30**  
**Colocaciones Gestión 2010**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



Fuente: Banco Sol.  
 Elaboración Propia.

El gráfico N° 30, muestra de mes a mes la ejecución de colocaciones en monto de Oficina Tarija, como por ejemplo; en el mes de Enero solamente se logró desembolsar un total de \$us 624,44 Dólares Americanos, con relación a la meta que fue de \$us 1,020.00 Dólares Americanos, y el único mes que se aproximó más a la meta fue el mes de Marzo, de \$us 950.00 Dólares Americanos, se logró colocar \$us 905.00.- Dólares Americanos.



### 3.2.2.2.- Colocaciones Gestión 2010 por Agencia

**CUADRO # 16**  
**Colocaciones Gestión 2010**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Agencia	N° de Asesores	Resultados Esperados		Resultados		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Cuentas	Dólares	Cientes	Monto
Mdo. Campesino	9	2,480	5,84	1,649	4,994	70%	85%	-831	-846
Centro	6	1,475	4,13	823	3,093	57%	76%	-652	-1,037
Sur	6	1,635	4,21	833	3,061	55%	74%	-802	-1,149
	21	5,59	14,18	3,305	11,147			-2,285.00	-1,010.93

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

En cuadro N° 16, se observa las colocaciones de la gestión 2010 por agencia por totales, la calificación al cumplimiento fue deficiente en la Agencia centro y Sur, mientras en la Agencia Mercado Campesino fue regular. Sin embargo en monto la ejecución de Agencia Centro y Sur fue regular y buena de la Agencia Mercado Campesino.

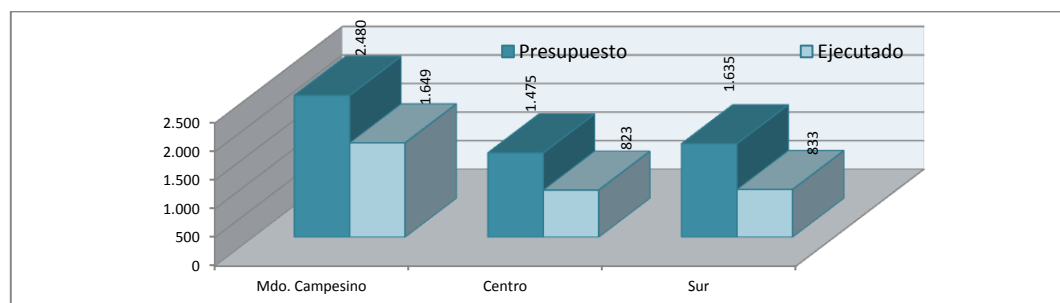
la Agencia Mercado Campesino los primeros cinco meses contó con siete asesores, mientras en junio, julio con seis y los últimos cinco meses con siete asesores de créditos, los mejores meses para la agencia fueron Julio y septiembre, en Julio con una productividad del 105% en monto y en clientes con una productividad de 83% con respecto a los resultados programados, mientras tanto en Septiembre la productividad fue de 109% en monto y en clientes de 81% con respecto a los resultados programados, y los peores meses de la gestión fueron Enero y febrero con una productividad de 51% tanto en volumen y clientes (ver anexo 13).

En agencia Centro el mes que se cumplió la meta fue en Marzo en volumen con una productividad de 106% y en clientes con una productividad de 79% con respecto a los resultados programados.

Los peores meses del año fueron Enero y Febrero, con una productividad en clientes de 45% y en volumen de 58% con respecto a los resultados programados. (Ver anexo 14).

En agencia sur el único mes que se logró ejecutar el 100% del los resultados programados fue en marzo en volumen, con una productividad de 103%.

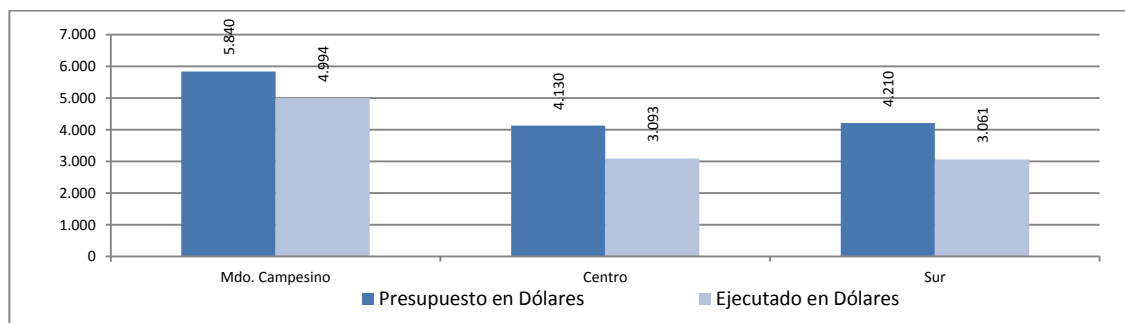
**GRÁFICO # 31**  
*Colocaciones Gestión 2010 Por Agencia*  
*(En Número de Clientes)*



Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.

En el gráfico N° 31, se observa la ejecución del presupuesto en clientes por Agencia de la gestión 2010 de oficina Tarija, en el cual podemos observar que no se cumplieron las metas en las tres Agencias, como ejemplo; la Agencia Mercado Campesino solamente logró colocar a 1649 clientes sin embargo la meta fue de 2480 en la gestión mencionada.

**GRAFICO # 32**  
*Colocaciones Gestión 2010 Por Agencia*  
*(Expresado en Miles de Dólares)*



Fuente: Banco Sol. Elaboración Propia.

En el gráfico N° 32, se observa la ejecución del presupuesto en monto por Agencia correspondiente a la gestión 2010 de oficina Tarija, el cual muestra el no

cumplimiento de los resultados programados de las tres Agencias, Mercado Campesino, Centro y Sur. Con una mejor productividad la agencia mercado campesino, donde la meta a desembolsar fue de \$us 5.840 dólares americanos y se logró desembolsar \$us 4.994 dólares americanos en la gestión.

En oficina Tarija con una productividad promedio de 78% en volumen y en número de clientes desembolsados con una productividad de 62%, alcanzando la calificación al cumplimiento de los resultados programados de deficiente y regular.

Los resultados por Agencias fueron de la siguiente manera: la calificación al cumplimiento fue deficiente en Agencia centro y Sur, mientras la Agencia Mercado Campesino alcanzó el calificativo de regular en número de clientes desembolsados, Sin embargo en monto desembolsado en la gestión la Centro y Sur alcanzaron el calificativo de regular y buena en Agencia Mercado Campesino.

### **3.2.3.- Colocaciones Gestión 2011**

#### **3.2.3.1.- Colocaciones Gestión 2011 Oficina Tarija.**

Las metas de la gestión fueron de la siguiente manera: desde la gestión 2011, para los asesores nuevos fueron proporcionales de acuerdo al tiempo en la entidad, se entiende como asesor nuevo al asesor que está de uno a doce meses, asesor promedio de trece a veinticuatro meses y antiguo mayores a veinti cuatro meses, donde las metas para los asesores antiguos en volumen fue de \$us 72.000 dólares americanos y en clientes de 23 clientes mes (ver anexo16).

El cuadro N° 17, muestra las metas en cliente y monto, y lo ejecutado de Oficina Tarija de gestión 2011. Se debe aclarar que al inicio de la gestión se contaba con veintiún asesores, y al cierre de la gestión se contaba con veintinueve asesores de créditos. Por el cual se puede ver las variaciones en el presupuesto tanto en número de clientes como en monto.

**CUADRO # 17**  
**Colocaciones Gestión 2011**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Meses	N° de Asesores	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto Clientes	Presupuesto en Monto	Ejecutado Clientes	Ejecutado en Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto
ENERO	21	404	1,274.77	283	1,038.11	70%	81%	-121	(236.66)
FEBRERO	19	386	1,223.70	291	1,076.45	75%	88%	-95	(147.25)
MARZO	19	377	1,193.51	312	1,111.70	83%	93%	-65	(81.81)
ABRIL	26	420	1,309.11	359	1,308.01	85%	100%	-61	(1.10)
MAYO	26	476	1,454.84	402	1,536.29	84%	106%	-74	81.45
JUNIO	24	471	1,435.75	357	1,585.85	76%	110%	-114	150.10
JULIO	24	489	1,488.65	399	1,810.12	82%	122%	-90	321.47
AGOSTO	26	509	1,528.70	415	1,694.78	82%	111%	-94	166.08
SEPTIEMBRE	28	555	1,679.60	398	1,940.71	72%	116%	-157	261.11
OCTUBRE	29	628	1,895.90	469	2,086.13	75%	110%	-159	190.23
NOVIEMBRE	29	628	1,895.90	425	1,857.73	68%	98%	-203	(38.17)
DICIEMBRE	29	639	1,922.50	434	1,782.13	68%	93%	-205	(140.37)
		<b>5982</b>	<b>18,303</b>	<b>4544</b>	<b>18,828</b>	<b>77%</b>	<b>102%</b>	<b>-1,438.00</b>	<b>525.09</b>

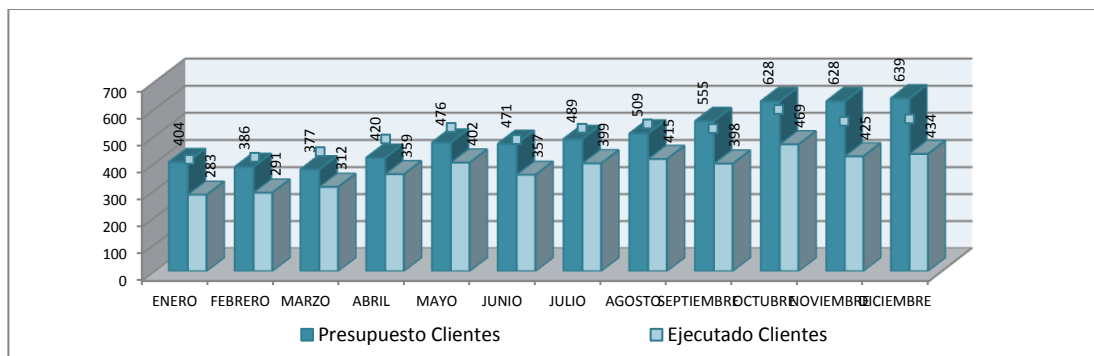
*Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.*

La Oficina Tarija en la Gestión contaba con un presupuesto en clientes de 5.982 y al cierre de la gestión solamente se llegó a desembolsar a 4.544 clientes, contando con una brecha negativa de 1438 clientes, con una productividad promedio de 77% al cierre de diciembre.

Mientras en monto el presupuesto de la gestión fue de \$us 18,302.92 Dólares Americanos y al cierre de la gestión se logró desembolsar a \$us 18,828.00 Dólares Americanos, contando con brecha positiva de \$us 525.09 Dólares Americanos, con una productividad promedio de 102%, alcanzando en clientes la calificación al cumplimiento de regular y en monto excelente.

Es así que en volumen las metas se cumplieron en seis meses de mayo a octubre, en julio con una brecha positiva de \$us 321.47 Dólares Americanos, a excepción de número de clientes que no se cumplió la meta en ningún mes de la gestión mencionada.

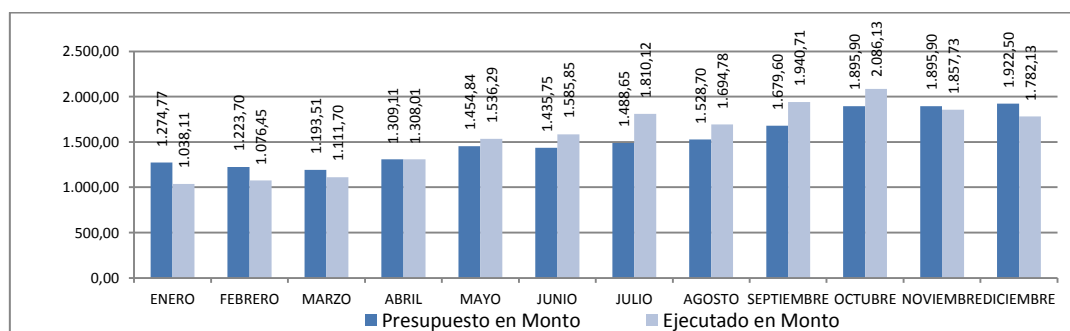
**GRÁFICO # 33**  
**Colocaciones Gestión 2011**  
**(En Número de Clientes)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 33, observamos la ejecución del presupuesto en número de clientes de Oficina Tarija de la gestión 2011, en el cual podemos observar que en ningún mes se cumplió la meta en clientes, como por ejemplo; el mes de noviembre solo se logró otorgar crédito a 425 clientes, sin embargo la meta a desembolsar fue de 628 clientes y el mes de octubre se logró otorgar a 469 clientes de 628 clientes programados.

**GRAFICO # 34**  
**Colocaciones Gestión 2011, Oficina Tarija.**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 34 muestra el cumplimiento de la ejecución en monto de Oficina Tarija de la gestión 2011, como por ejemplo; el mes de enero se logró desembolsar un

total de \$us 1,038.11 Dólares Americanos, con relación a la meta que fue de \$us 1,274.77 Dólares Americanos.

### 3.2.3.2.- Colocaciones Gestión 2011 por Agencia

**CUADRO # 18**  
**Colocaciones Gestión 2011**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Agencia	N° de Asesores	Resultados Esperados		Resultados		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
		Presupuesto	Presupuesto en Dólares	Ejecutado	Ejecutado en Dólares	Cuentas	Dólares	Cientes	Monto
Mdo. Campesino	12	2,587	7,827	2,093	8,227	81%	105%	-494	399
Centro	3	1,5	4,528	1,158	4,906	77%	108%	-342	378
Sur	7	1,601	5,026	1,094	4,744	69%	94%	-507	-282
15 de Abril	7	294	922	199	951	68%	103%	-95	30
		5,982	18,303	4,544	18,828			-1,438.00	131.27

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

El cuadro N° 18, muestra las colocaciones de la gestión 2011 de Banco Sol oficina Tarija por agencia tanto en número y monto.

La agencia Mercado Campesino y Centro cerraron con una productividad superior al 100% en volumen la gestión, la agencia Centro una productividad de 108% y la agencias Mercado Campesino con 105% con respecto a los resultados programados.

En número de clientes la mejor productividad fue de agencia Mercado Campesino de 81% con respecto a los resultados programados.

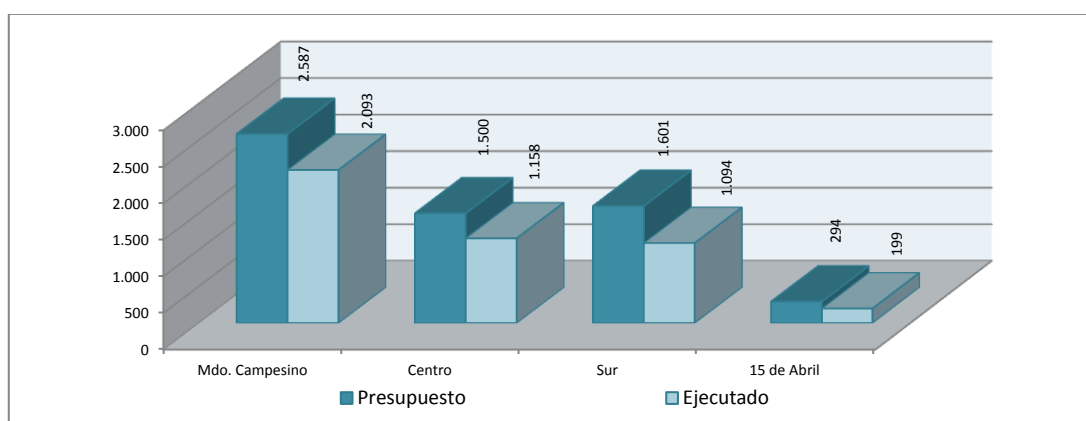
Si analizamos la agencia Mercado Campesino podemos mencionar que la gestión fue buena y excelente en seis meses (Mayo a Septiembre) en volumen, considerando la calificación al cumplimiento (ver anexo 17).

En agencia Centro la productividad fue similar que la agencia Mercado Campesino cumpliéndose la ejecución al 100% en ocho meses del año (Abril a noviembre) y solamente no se cumplió la meta en los tres primeros meses del año en diciembre,

esto en volumen (ver anexo 18). Mientas en número de clientes la productividad fue regular a buena con respecto a los resultados programados (ver anexo 18).

En noviembre comienza a funcionar la agencia 15 de Abril, con productividad del 100% en volumen en noviembre y diciembre, en clientes en noviembre con una productividad de 66% y en diciembre con una productividad de 70% con respecto a los resultados programados (ver anexo 2).

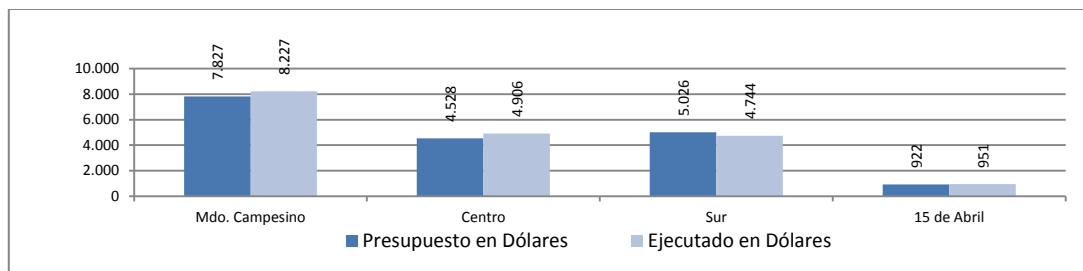
**GRAFICO # 35**  
**Colocaciones Gestión 2011 Por Agencia**  
**(En Número de Clientes)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En gráfico N° 35, observamos las colocaciones en número clientes por agencia de la gestión 2011, el mayor aporte en número de clientes fue de Agencia Mercado Campesino Tarija con 2093 clientes desembolsados seguido por la agencia Centro Tarija con un total de 1.158 clientes, la Agencia Sur aportó con 1094 clientes y la Agencia 15 de Abril con 199 clientes, considerar que la agencia 15 de Abril se apertura en el último trimestre de la gestión.

**GRAFICO # 36**  
**Colocaciones Gestión 2011 Por Agencia**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 36, se observa la ejecución del presupuesto de Banco Sol oficina Tarija en monto de la gestión 2011, en el cual podemos observar el cumplimiento de metas en tres Agencias y en la Agencia Sur no se cumplieron las metas. Como por ejemplo; el presupuesto para la agencia Sur fue de \$us 5,026 dólares americanos a desembolsar y solamente se logró desembolsar \$us 4,744 dólares americanos.

Los resultados generales en la gestión con una productividad promedio 77% en clientes desembolsados y de 102% en volumen, alcanzando en clientes la calificación al cumplimiento de *regular* y en monto *excelente*.

Por Agencia en número de clientes desembolsados, en primer lugar Agencia Mercado Campesino seguido por la Agencia Centro alcanzando el calificativo de *buena*, y en cambio en monto a desembolsado, la Agencia Mercado campesino, Centro y 15 de Abril alcanzaron el calificativo de *excelente*, es decir una productividad por encima del 100% con respecto a los resultados programados.

### **3.2.4.- Colocaciones Gestión 2009 -2011 Oficina Tarija.**

En cuadro N° 19, observamos por gestión la ejecución de los resultados programados de Banco Sol S.A. de Oficina Tarija, gestión 2009,2010 y 2011 en número y monto.



**CUADRO # 19**  
**Colocaciones Gestión 2009 - 2011**  
**(Expresado en Miles de Dólares)**

Meses	Presupuesto		Ejecutado		Cumplimiento Porcentual		Brecha Absoluta	
	Presupuesto Clientes	Presupuesto en Monto	Ejecutado Clientes	Ejecutado en Monto	Clientes	Monto	Clientes	Monto
Oficina Tarija 2009	4908	11100	3027	8414.1	65%	77%	-1,881.00	-2,685.90
Oficina Tarija 2010	5590	14180	3305	11147.21	62%	78%	-2,285.00	-3,032.79
Oficina Tarija 2011	5982	18302.92	4544	18828	77%	102%	-1,438.00	525.09
	<b>16,480.00</b>	<b>43,582.92</b>	<b>10876</b>	<b>38,389.31</b>	<b>69%</b>	<b>86%</b>	<b>-5604</b>	<b>-5,193.61</b>

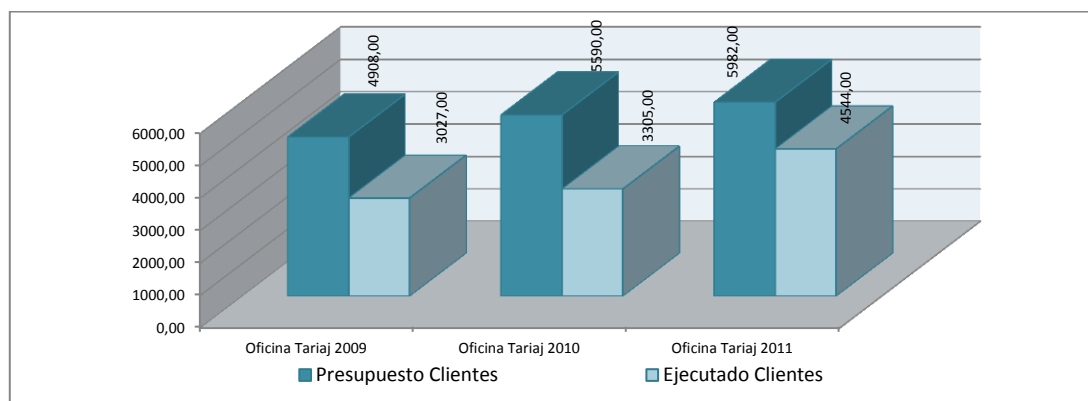
*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

La metas en las tres gestiones en clientes fue de 16.480, sin embargo al cierre de 2011 se otorgaron créditos a 10.876 clientes, contando con una brecha negativa de 5604 clientes en las tres gestiones, mientras el monto a desembolsar fue de \$us 43,582.92 Dólares Americanos, y al cierre de diciembre 2011 se desembolsó un total de \$us 38,389.31 Dólares Americanos, contando con una brecha negativa de 5,193.61 Dólares Americanos.

Alcanzando el calificativo al cumplimiento de *deficiente* en clientes y en monto a desembolsar de *buena*.

**GRÁFICO # 37**  
**Colocaciones Gestión 2009 - 2011, Oficina Tarija.**  
**(En Número de Clientes)**

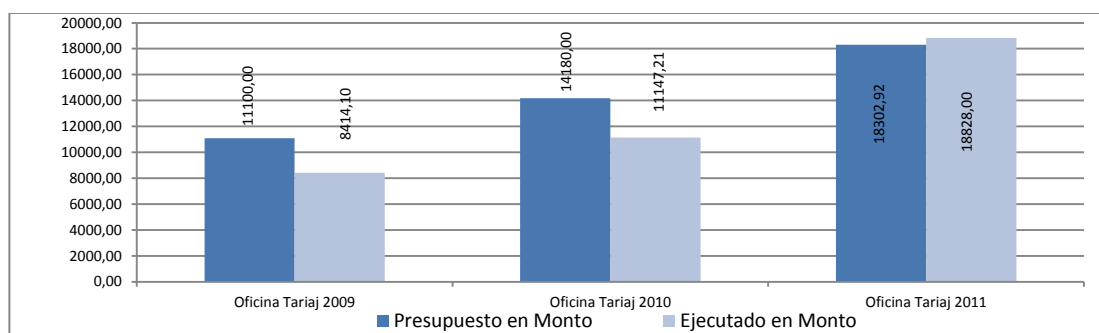


*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

En el gráfico N° 37, observamos la ejecución del presupuesto Banco Sol S.A. en número de clientes de Oficina Tarija de 2009 a 2011, en el cual se puede ver que en ninguna gestión se cumplió al 100% los resultados programados en clientes, como por ejemplo; en la gestión 2009 se logró otorgar crédito a 3027 clientes, sin embargo la meta fue de 4908 clientes y en la gestión 2011 se logró otorgar a 4544 clientes de 5982 clientes.

**GRAFICO # 38**  
**Colocaciones Gestión 2009 - 2011, Oficina Tarija.**  
**(Expresado en Miles de \$us)**



*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

El gráfico N° 38, muestra con mayor claridad el cumplimiento de la ejecución en monto de Oficina Tarija de las gestiones 2009, 2010 y 2011, en el cual podemos observar el cumplimiento solamente en la gestión 2011 y no así en las dos gestiones anteriores, como por ejemplo; en la gestión 2009 se logró colocar un total de \$us 8,414.10 Dólares Americanos, donde la meta fue de \$us 11,100.00 Dólares Americanos y en la gestión 2011 se logró desembolsar más de lo programado.

### **3.2.5.- Cartera bruta gestión 2009 – 2011 Oficina Tarija.**

El cuadro N° 20, muestra la evolución de cartera bruta, cartera en mora y la evolución en número de clientes correspondiente a oficina Tarija.

**Cuadro # 20**  
**Cartera Bruta Gestión 2009 Oficia Tarija**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

<i>Meses</i>	<i>Cartera Bruta</i>	<i>Cartera en mora</i>	<i>% Mora</i>	<i>Clientes</i>
ENERO	7,860.22	22.55	0.29%	2,431
FEBRERO	7,921.03	34.22	0.43%	2,479
MARZO	8,232.30	29.52	0.36%	2,556
ABRIL	8,483.06	28.99	0.34%	2,633
MAYO	8,872.23	32.28	0.36%	2,727
JUNIO	9,076.73	31.02	0.34%	2,771
JULIO	9,195.04	40.42	0.44%	2,823
AGOSTO	9,327.98	141.16	1.51%	2,856
SEPTIEMBRE	9,494.28	31.17	0.33%	2,862
OCTUBRE	9,677.35	32.11	0.33%	2,886
NOVIEMBRE	9,864.45	32.94	0.33%	2,907
DICIEMBRE	9,990.79	30.86	0.31%	2,911
<i>Total</i>	<b>2,130.57</b>	<b>8.31</b>		<b>480.00</b>

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

Al comienzo de la gestión 2009 se contaba con una cartera de \$us 7,860.22 Dólares Americanos y al cierre de gestión se llegó a \$us 9,990.79 Dólares Americanos, donde el comportamiento fue creciente en toda la gestión, llegando en la gestión a un total de \$us 2,130.57 Dólares Americanos.

En relación en cartera en mora la evolución fue de la siguiente manera, al inicio de la gestión se contaba con una mora de \$us 22.55 Dólares Americanos y al cierre de gestión se llegó a \$us 30.86 Dólares Americanos, contando con un crecimiento de \$us 8.31 Dólares Americanos, sin embargo el mes de agosto se cerró con una mora de \$us 141.16 Dólares Americanos.

En cuanto al número de clientes el comportamiento en la gestión fue similar al de la cartera es decir, en la gestión se crecieron 480 clientes.

**Cuadro # 21**  
**Cartera Bruta Gestión 2010 Oficia Tarija**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

<i>Meses</i>	<i>Cartera Bruta</i>	<i>Cartera en mora</i>	<i>% Mora</i>	<i>Clientes</i>
ENERO	10,067.82	46.00	0.46%	2,916
FEBRERO	10,120.35	82.17	0.81%	2,941
MARZO	10,378.82	60.71	0.58%	2,986
ABRIL	10,540.22	67.80	0.64%	3,039
MAYO	10,704.19	66.19	0.62%	3,039
JUNIO	10,701.84	66.70	0.62%	3,042
JULIO	9,195.04	40.42	0.44%	2,823
AGOSTO	11,376.24	76.33	0.67%	3,167
SEPTIEMBRE	11,878.80	71.42	0.60%	3,240
OCTUBRE	12,451.31	86.18	0.69%	3,338
NOVIEMBRE	12,906.14	79.00	0.61%	3,416
DICIEMBRE	13,180.72	68.74	0.52%	3,467
<i>Total</i>	<b>3,189.92</b>	<b>37.88</b>		<b>556.00</b>

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

En cuadro N° 21, observamos lo siguiente: en relación a la cartera se tuvo un comportamiento creciente en toda la gestión a excepción del mes de julio donde se tuvo una pérdida de cartera de \$us 1,506.80 Dólares Americanos respecto al mes anterior, sin embargo se logró recuperar la cartera perdida al cierre de agosto, y al cierre de gestión se llegó a \$us 13,180.72 Dólares Americanos, contando con un crecimiento de \$us 3,189.92 Dólares Americanos en la gestión mencionada.

En relación a la cartera en mora, al inicio de la gestión se contaba con una mora de \$us 46.00 Dólares Americanos y al cierre de la gestión se llegó a \$us 68.74 Dólares Americanos, donde se tuvo un crecimiento de \$us 37.88 Dólares Americanos en toda la gestión.

En número de clientes el comportamiento fue similar que la gestión 2009 contando al cierre con un total de 3467 clientes en créditos, y el crecimiento fue de 556 clientes.

**Cuadro # 22**  
**Cartera Bruta Gestión 2011 Oficia Tarija**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

<i>Meses</i>	<i>Cartera Bruta</i>	<i>Cartera en mora</i>	<i>% Mora</i>	<i>Clientes</i>
ENERO	13,291.29	95.46	0.72%	3,478
FEBRERO	13,649.44	100.13	0.73%	3,523
MARZO	13,999.51	106.52	0.76%	3,566
ABRIL	14,452.25	100.62	0.70%	3,634
MAYO	15,219.73	99.91	0.66%	3,749
JUNIO	15,936.09	89.63	0.56%	3,835
JULIO	16,844.51	101.39	0.60%	3,904
AGOSTO	17,588.73	101.88	0.58%	4,025
SEPTIEMBRE	18,493.60	103.19	0.56%	4,113
OCTUBRE	19,476.73	106.02	0.54%	4,261
NOVIEMBRE	20,230.20	108.83	0.54%	4,355
DICIEMBRE	20,919.91	111.04	0.53%	4,423
<i>Total</i>	<b>7,739.20</b>	<b>42.30</b>		<b>956.00</b>

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

El cuadro N° 22, muestra el comportamiento de la cartera de oficina Tarija, tanto en monto como en mora y número de clientes. El crecimiento fue excelente en monto llegando a crecer en la gestión un total de \$us 7,739.20 Dólares Americanos, al inicio de la gestión se contaba con \$us 13,291.29 Dólares Americanos y llegando al cierre de la gestión a 20,919.91 Dólares Americanos.

En cuanto al número de clientes también se tuvo un buen crecimiento llegando al cierre de la gestión a 4423 clientes en créditos al cierre, el crecimiento de la gestión fue de 956 clientes.

Mientras tanto en mora se logró a cerrar con \$us 111.04 Dólares Americanos, teniendo un crecimiento de \$us 42.30 Dólares Americanos en la gestión mencionada, con mejores números en el mes de junio con \$us 89.63 Dólares Americanos, con respecto a una cartera de \$us 15,939.09 Dólares Americanos.

### 3.2.6.- Cuadro comparativo Oficina Tarija – Sucre.

**Cuadro # 23**  
**Cartera Bruta Gestión 2009 - 2011 Oficina Tarija – Sucre.**  
**(Expresado en miles de Dólares)**

Gestión	Cartera Bruta		Cartera en mora		% Mora		Clientes	
	Tarija	Sucre	Tarija	Sucre	Tarija	Sucre	Tarija	Sucre
<b>Gestión 2009</b>	9,990.79	12,892.42	30.86	296.32	0.31%	2.30%	2,911	4,620
<b>Gestión 2010</b>	13,180.72	18,386.36	68.74	179.54	0.52%	0.98%	3,467	5,291
<b>Gestión 2011</b>	20,919.91	26,438.45	111.04	194.80	0.53%	0.74%	4,423	6,169

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 23, se observa la evolución de la cartera bruta, mora y número de clientes en créditos de oficina Tarija y Sucre de tres gestiones (2009,2010 y 2011).

El comportamiento de oficina Tarija y Sucre es similar, tanto en cartera y número de clientes en colocaciones, considerando que ambas regionales cuentan con el mismo número de agencias, es decir tres en cada regional.

La diferencia en cartera se debe a que la oficina Sucre cuenta con más años de vigencia a diferencia de Tarija.

En cuanto a la mora podemos mencionar que en oficina Tarija la participación respecto a la cartera global es menor a diferencia de Sucre, como por ejemplo: al cierre de la gestión 2011 la participación de oficina Tarija fue de 0.53%, y regional Sucre fue de 0.74%.

Mientras en volumen podemos observar que la regional Sucre lleva a Tarija con un poco más que en cinco millones al cierre de la gestión 2011, es decir la regional Sucre cerre con \$us 26.438,45 dólares americanos y la regional Tarija cerro con \$us 20.919,91 dólares americanos.

### 3.3.- Participación de Banco Sol en el departamento de Tarija.

#### 3.3.1.- Cartera Bruta y Clientes departamento de Tarija.

**Cuadro # 24**  
**Cartera - Clientes departamento de Tarija**  
**Gestión 2009**

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/2009	N°	% Part Merc	31/12/2009	N°	% Part Merc
BANCOSOL	9,991	4	12.84%	2,911	5	9.29%
BANCO LOS ANDES	21,528	1	27.66%	6,145	3	19.62%
BANCO FIE	15,750	3	20.24%	8,446	1	26.96%
PRODEM	18,149	2	23.32%	6,974	2	22.26%
ECO FUTURO	6,968	5	8.95%	4,325	4	13.81%
FORTALEZA	4,838	6	6.22%	1,165	7	3.72%
FASSIL	0	8	0.00%	0	8	0.00%
AGRO CAPITAL	603	7	0.77%	1,358	6	4.34%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>77,827</b>		<b>100.00%</b>	<b>31,324</b>		<b>100.00%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 24, podemos observar la ubicación de Banco Sol en el departamento de Tarija al cierre de la gestión 2009 de acuerdo a los datos de Asofin. En el cual se nota que Banco Sol S. A. se encuentra en cuarta posición en volumen con \$us 9.991 Dólares americanos, con una participación de 12.84% del mercado con un total de \$us 77,827 Dólares americanos.

En cuanto al número de clientes Banco Sol en el departamento de Tarija se encuentra en la quinta posición al cierre de la gestión mencionada, con 2911 de un total de 31.324 clientes, en el sector de micro crédito en el departamento de Tarija, y con una participación de mercado de 9.29%.

**Cuadro # 25**  
**Cartera - Clientes departamento de Tarija**  
**Gestión 2010**

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/2010	N°	% Part Merc	31/12/2010	N°	% Part Merc
BANCOSOL	13,181	4	14.06%	3,467	5	10.94%
BANCO LOS ANDES	22,838	1	24.37%	4,229	4	13.34%
BANCO FIE	21,660	2	23.11%	10,125	1	31.95%
PRODEM	21,072	3	22.48%	6,747	2	21.29%
ECO FUTURO	8,869	5	9.46%	4,494	3	14.18%
FORTALEZA	5,539	6	5.91%	1,289	7	4.07%
FASSIL	0	8	0.00%	0	8	0.00%
AGRO CAPITAL	573	7	0.61%	1,339	6	4.23%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>93,732</b>		<b>100.00%</b>	<b>31,690</b>		<b>100.00%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 25, Observamos que Banco Sol al cierre de la gestión 2010 de igual manera que la gestión anterior se ubicó en la cuarta posición en cartera con \$us 13,181 Dólares Americanos de un total de \$us 93,732 Dólares Americanos, con una mejora en la participación del mercado de 12.84% en la gestión 2009 a 14.06% en la gestión 2010.

En cuanto al número de clientes a igual que la gestión pasada se ubicó en la quinta posición y con una mejora en la participación de mercado llegando a 10.94%, en cambio en la gestión 2009 la participación fue de 9.29%.

**Cuadro # 26**  
**Cartera - Clientes departamento de Tarija**  
**Gestión 2011**

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/11	N°	% Part Merc	31/12/11	N°	% Part Merc
BANCOSOL	20,920	4	16.6%	4,423	3	13.0%
BANCO LOS ANDES	25,718	3	20.4%	3,332	5	9.8%
BANCO FIE	33,002	1	26.2%	12,185	1	35.9%
PRODEM	26,165	2	20.8%	6,915	2	20.4%
ECO FUTURO	11,285	5	9.0%	4,167	4	12.3%
FORTALEZA	6,921	6	5.5%	1,560	6	4.6%
FASSIL	1,408	7	1.1%	197	8	0.6%
AGRO CAPITAL	506	8	0.4%	1,135	7	3.3%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>125,925</b>		<b>100.0%</b>	<b>33,914</b>		<b>100.0%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*



En el cuadro N° 26, se observa los datos de Asofin al cierre de la gestión, de las entidades especializadas en micro finanzas en el departamento de Tarija. Banco Sol Oficina Tarija al cierre de la gestión llegó a \$us 20,920 Dólares Americanos, encontrándose en la cuarta posición tomando en cuenta el volumen de cartera y con un crecimiento en la participación de mercado a 16.6% de 14.06% de la gestión pasada.

Banco Sol en número de clientes se encuentra en el tercer lugar escalando dos posiciones de la gestión pasada y con una participación de 13%, con un total de 4423 clientes de 33914 clientes en el sector.

### 3.3.2.- Situación de Banco Sol a nivel nacional en Cartera y Clientes.

*Cuadro # 27*  
*Cartera – Clientes a nivel nacional*  
*Al cierre de la gestión 2009*

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/2009	N°	% Part Merc	31/12/2009	N°	% Part Merc
BANCOSOL	351,824	2	22.63%	129,705	1	23.57%
BANCO LOS ANDES	372,804	1	23.98%	101,944	4	18.52%
BANCO FIE	313,540	3	20.17%	124,657	2	22.65%
PRODEM	299,049	4	19.24%	104,569	3	19.00%
ECO FUTURO	92,533	5	5.95%	43,486	5	7.90%
FORTALEZA	55,262	6	3.56%	10,371	8	1.88%
FASSIL	43,193	7	2.78%	14,165	7	2.57%
AGRO CAPITAL	26,134	8	1.68%	21,479	6	3.90%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>1,554,339</b>		<b>100.00%</b>	<b>550,376</b>		<b>100.00%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*

Cuadro N° 27, muestra la situación de Banco Sol a nivel nacional al cierre de la gestión 2009, en cartera se ubicó en la segunda posición con \$us 351,824 Dólares Americanos de un total de \$us 1, 554,339 Dólares Americanos, ya la participación en el mercado fue de 22.63%.

En número de clientes Banco Sol se ubicó en la primera posición con un total de 129,705 clientes y con una participación de 23.57% respecto al 100% del mercado en micro crédito a nivel nacional.

**Cuadro # 28**  
**Cartera – Clientes a nivel nacional**  
**Al cierre de la gestión 2010**

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/2010	N°	% Part Merc	31/12/2010	N°	% Part Merc
BANCOSOL	441,102	1	23.06%	145,608	2	25.82%
BANCO LOS ANDES	392,281	3	20.51%	67,210	4	11.92%
BANCO FIE	418,480	2	21.88%	146,819	1	26.04%
PRODEM	368,708	4	19.28%	108,881	3	19.31%
ECO FUTURO	108,298	5	5.66%	44,374	5	7.87%
FORTALEZA	67,816	7	3.55%	11,667	8	2.07%
FASSIL	96,331	6	5.04%	23,086	6	4.09%
AGRO CAPITAL	19,734	8	1.03%	16,222	7	2.88%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>1,912,750</b>		<b>100.00%</b>	<b>563,867</b>		<b>100.00%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 28, se puede ver que banco Sol se ubicó en el primer lugar en volumen y en número de clientes ocupó el segundo lugar, en ambos ítems se logró mejorar la participación en el mercado.

**Cuadro # 29**  
**Cartera – Clientes a nivel nacional**  
**Al cierre de la gestión 2011**

ENTIDAD	CARTERA BRUTA (Miles de \$us)			CLIENTES		
	31/12/11	N°	% Part Merc	31/12/11	N°	% Part Merc
BANCOSOL	585,550	1	22.9%	169,251	2	27.0%
BANCO LOS ANDES	454,178	3	17.8%	52,870	4	8.4%
BANCO FIE	582,305	2	22.8%	175,579	1	28.0%
PRODEM	453,277	4	17.8%	115,835	3	18.5%
ECO FUTURO	146,143	6	5.7%	46,027	5	7.3%
FORTALEZA	92,830	7	3.6%	13,633	7	2.2%
FASSIL	174,270	5	6.8%	40,617	6	6.5%
COMUNIDAD	48,134	8	1.9%	1,683	9	0.3%
AGRO CAPITAL	15,915	9	0.6%	11,620	8	1.9%
<b>TOTAL ASOFIN</b>	<b>2,552,602</b>		<b>100.0%</b>	<b>627,115</b>		<b>100.0%</b>

*Fuente: Asofin*

*Elaboración Propia*

En el cuadro N° 29, La situación de Banco Sol al cierre de la gestión 2011es excelente en cartera, encontrándose en el primer lugar con un total de \$us 585,550 Dólares Americanos y con una participación de 22.9% en el mercado de micro finanzas a nivel nacional.

En cuanto al número de clientes Banco Sol se encuentra en el segundo lugar por debajo de Banco Fie, con un total de 169,251 clientes y con una participación de 27% respecto al 100% de clientes en el sector.

### **3.4.- Detalle de Operaciones Vigentes por producto de oficina Tarija al cierre del primer semestre de la Gestión 2012.**

**CUADRO #30**  
**Distribución de la cartera activa de oficina Tarija**  
**Al 30/06/2012**

<i>OPERACIONES VIGENTES AL 30/06/2012</i>							
	MODULO	AG. MDO CAMPEÑO	AG. CENTRO	AG. SUR	AG: 15 DE ABRIL	DISTRIBUCION	TOTAL
SOL VIVIENDA	101	547	49	271	217	17%	1084
SOL VEHICULO	102	3	0	1	2	0%	6
SOL EFECTIVO	103	327	54	165	157	11%	703
SOL CRECER	104	99	79	4	25	3%	207
SOL PRODUCTIVO	107	336	80	171	169	12%	756
SOL INDIVIDUAL	108	1391	297	955	894	56%	3537
SOL DPF	109	16	3	0	5	0%	24
LINEAS DE CREDITO	131	4	5	12	1	0%	22
BOLETAS DE GARANTIA	29	0	0	0	2	0%	2
TOTAL		2723	567	1579	1472	100%	6341

*Fuente: Bsol*

*Elaboración Propia*

El cuadro N° 30, nos muestra la distribución de la cartera activa de Banco Sol oficina Tarija al cierre del primer semestre de la gestión 2012, en el cual observamos lo siguiente: El 56% de la cartera está concentrado en el producto Sol Individual con 3537 operaciones, donde el destino es para capital de inversión o capital de operación para actividades de comercio y servicio, incluye adicionalmente financiamiento de vivienda productiva.

El 17% de la cartera está concentrada en el producto Sol Vivienda, con un total de 1084 operaciones vigentes donde el destino es para vivienda como ser, compra de vivienda individual o propiedad horizontal, compra de terreno, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento e instalación de servicios básicos.

El 12% de la cartera corresponde a Sol Productivo donde el destino es para capital de inversión o capital de operación cuyo destino sea el sector productivo.

### **3.5.- Políticas de mercadeo utilizadas por el Banco Solidario S.A.**

Para saber sobre las políticas de mercadeo de Banco Sol oficina Tarija se consultó al 100% de los responsables directos (Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones) en oficina Tarija.

En el siguiente cuadro se observa las respuestas de los Gerentes de Agencia y de los Encargados de Operaciones, sobre las políticas de mercadeo del Banco. La consulta fue el siguiente: ¿si las políticas de mercadeo utilizadas por el Banco son las adecuadas?, las respuestas se muestran en el cuadro.

**CUADRO # 31**  
**Respuesta de Gerentes y Encargados de Operaciones**  
**Oficina Tarija**

Respuesta	Participantes	Distribución
SI	5	63%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

*Fuente: Banco Sol.*  
*Elaboración Propia.*

En el cuadro N° 31, se observa las respuestas de los Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones. Los Gerentes de Agencia son cuatro y Encargados de Operaciones los restantes, los cuales mencionan lo siguiente; El 63% de los encuestados indican que las políticas utilizadas por el banco son las adecuadas y el restante 38% menciona que las políticas no son las adecuadas.

### 3.6.- Sugerencias de mercadeo de Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones para Oficina Tarija.

En el siguiente cuadro se muestra las sugerencias de los Gerentes de agencia y Encargados de Operaciones para un mejor mercadeo en oficina Tarija.

**CUADRO # 32**

***Respuesta de Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones  
Oficina Tarija  
Sugerencias de mercado***

Aplicar técnicas de venta en la promoción	3	38%
promoción puerta a puerta	1	13%
mayor material de promoción	4	50%
total	8	100%

*Fuente: Banco Sol.  
Elaboración Propia.*

En el cuadro N° 32, se muestra las sugerencias de los Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones para realizar un mejor mercadeo en oficina Tarija. El 50% de los encuestados mencionan que se debería proveer mayor material de promoción, el 38% de los encuestados mencionan que se debería aplicar técnicas de venta en las promociones, y el restante 13% de los encuestados mencionan que se debería realizar promociones de puerta a puerta.

### 3.7.- Alternativas a modificar para mejorar la productividad en Oficina Tarija

En el cuadro siguiente se observa la respuesta de los Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones sobre las distintas alternativas a modificar con el fin de mejorar la productividad en las Agencias.

**CUADRO # 33*****Respuesta de Gerentes de Agencia y Encargados de Operaciones  
Oficina Tarija***

<b>Alternativas a Modificar</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Distribución</b>
Mejorar las políticas de mercadeo	1	13%
Simplificar la política	4	50%
Modificar Autonomías	2	25%
Mejorar procesos	1	13%
<b>total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Banco Sol.*

*Elaboración Propia.*

En el cuadro N° 33, se observa las respuestas de los Gerentes de agencia y Encargados de Operaciones de Agencia, sobre las alternativas a modificar con fin de mejorar la productividad en sus Agencias. El 50% de los encuestados mencionan que se debe modificar la política del Banco para aumentar la productividad en las Agencias porque aparentemente la competencia ofrece mayor facilidades, el 25% de los encuestados mencionan que se debería ampliar las autonomías crediticias para poder atender en menos tiempo y el 13% de los encuestados mencionan que se debe modificar las políticas de mercadeo y el mismo porcentaje corresponde a mejorar procesos.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1.- Conclusiones

Una vez concluida la investigación cuya finalidad fue: Determinar la productividad de Banco Sol S.A. De las gestiones 2009, 2010 y 2011 de Oficina Tarija, en captaciones y colocaciones, donde estuvieron involucradas las Agencias, Mercado Campesino ubicada en el Mercado Campesino, Agencia Centro ubicada en la zona central de la ciudad calle Ingavi esquina Sucre y la Agencia Sur ubicada en la Avenida la Paz. Los resultados fueron de la siguiente manera:

##### Gestión 2009.

Una vez realizado el análisis correspondiente podemos indicar que la gestión 2009 fue buena para las Agencias de oficina Tarija en captaciones, ejecutando los resultados programados por encima del 100%, alcanzando el calificativo de *excelente en número de cuentas de ahorro, número de certificados y volumen a recaudar en cuentas de ahorro.*

Mientras en colocaciones se alcanzó los siguientes calificativos: *deficiente* en clientes y en volumen *regular*, considerando la productividad promedio de la gestión.

##### Gestión 2010

Los resultados fueron de la siguiente manera en la gestión 2010, si se cumplió la ejecución de los resultados programados en captaciones, con los siguientes calificativos, en ahorros en número fue *excelente* y monto fue *bueno*, a diferencia en DPF's fue *buena* en número y *deficiente* en monto a recaudar, considerando la productividad promedio de la gestión.

En colocaciones el cumplimiento a la ejecución de los resultados programados fue de la siguiente manera: deficiente en número de clientes a desembolsar y regular en monto, con respecto a la productividad promedio de gestión.

### Gestión 2011

En la gestión 2011 los resultados se dieron de la siguiente manera; en cuentas de ahorro la ejecución fue excelente tanto en número y monto con respecto a los resultados programados, mientras en DPF's fue deficiente tanto número de certificados a plazo fijo y volumen.

En colocaciones la ejecución a los resultados programados fue de la siguiente manera: en número de clientes desembolsados regular y excelente en volumen, considerando la productividad promedio de la gestión.

Una vez analizadas las gestiones en estudio se puede mencionar que Banco Sol oficina Tarija cuenta con un buen desempeño en el departamento de Tarija, en relación a las metas programadas, y con una mayor participación en el mercado, tanto en clientes y volumen.

En relación a oficinas similares se puede mencionar que la entidad en Tarija va por un buen camino, con una productividad similar o mejor que Sucre en algunos ítems, como por ejemplo la mora de Sucre presenta el 0.74% con respecto a la cartera bruta y mientras en Tarija es de 0.53 al cierre de la gestión 2011.

En cambio en el departamento de Tarija Banco Sol S.A. se encuentra en tercer lugar en número de clientes y cuarto en volumen, sin embargo a nivel nacional en primer lugar en volumen y segundo lugar en número de clientes al cierre de la gestión 2011, según los datos de (ASOFIN).

La cartera de Banco Sol S.A. oficina Tarija está concentrada en más del 50% en el sector comercio, destinado ya sea para capital de inversión u operación y en un porcentaje menor en vivienda y producción.



Los responsables directos consideran modificar la política de créditos para lograr mejores resultados en la entidad.

#### **4.2.- Recomendaciones**

En cuanto a las captaciones se recomienda mejorar las tasas pasivas, esto con el fin de incrementar el número de clientes en depósitos a plazo fijo y volumen tanto en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

Por otro lado se recomienda realizar mayor énfasis en mantener a los clientes en depósitos a plazo fijo con los que cuenta la entidad, a través de visitas anticipadas, es decir solicitar la renovación de los DPFs antes de fecha de vencimiento.

Lanzar nuevos productos temporales con tasas atractivas en diferentes fechas festivas con ciertos requisitos.

En colocaciones realizar un esfuerzo adicional para alcanzar las metas propuestas o aplicar otras técnicas como ser: promociones puerta a puerta, seguimiento a los clientes, planificación y organización de las metas programadas

Se recomienda incrementar el número de asesores de créditos con el fin de tener una mayor participación de mercado, considerando que un asesor puede manejar un determinado monto y número de clientes.

Se debe sugerir la modificación de la política de créditos de acuerdo a las exigencias del mercado como ser: ampliar autonomías crediticias y simplificar los requisitos exigidos para los préstamos.

Capacitación constante al personal de créditos sobre las modificaciones y actualizaciones sobre la normativa interna y externa.