



MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No PCE-I-00-95-00034-00

Project No 940-0406-5692345

TALLER DE ACTUALIZACIÓN OPERATIVA

Delivery Order No 3

Task Order No 12

**Submitted to
Project Officer/EO Office, Private Sector Office
USAID/Bolivia**

**by
Chemomics International Inc**

**with
Agriculture Cooperative Development International (ACDI)
Asociacion para el Desarrollo de Microempresas, Inc (ADEMI)
Carana Corporation**

July 1997

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No PCE-I-00-95-00034-00

Project No 940-0406-5692345

Microenterprise Development Office

Center for Economic Growth

U S Agency for International Development

Washington, D C

This work was supported by the U S Agency for International Development through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00 the prime contractor for which is Chemonics International Inc 1133 20th Street Washington D C 20036, Tel 202-955-3300 Fax 202-955-3400

BEST AVAILABLE COPY

CENTRO DE FOMENTO A INICIATIVAS ECONÓMICAS

FONDO FINANCIERO PRIVADO PARA EL FOMENTO DE INICIATIVAS ECONOMICAS

TALLER DE ACTUALIZACION OPERATIVA

**1, 2 y 3 de Agosto de 1997
La Paz, Bolivia**

I OBJETIVO

Comunicar, proporcionar informacion e intercambiar conocimientos y experiencias sobre las nuevas politicas y procedimientos que regiran el funcionamiento del FFP-FIE

II TEMAS A DESARROLLAR Y ANALIZAR PARA LOS PRIMEROS DOS DÍAS (Todos los Participantes)

- 1 Manual de Funciones – Estructura – Organizacion Funciones de Cajeros, Oficiales de Plataformas, Contadores y Operadores
- 2 Legislacion Bancaria Aplicable Resolucion SB No 104/96 – Reglamento de Sanciones Administrativas Arts 15, 17, 18, 19, 20 25, 28, 32, 35 36, 43, 45, 47 48 49, 50, 51, 58, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73, 76 y 77
- 3 Controles Internos en el Manejo de Caja Seguridad, guarda y custodia de dineros y de documentos sustentatorios Arqueos de Caja
- 4 Procedimientos de Caja – Revision de los procesos informaticos Codigos de Seguridad – Secuencia de pasos necesarios para la recepcion y entrega de dineros su registro, impresion y firma de documentos
- 5 Politicas y Procedimientos de Ahorros Tipos de Ahorros A la vista y a Plazo Procedimientos de Apertura Operacion (Depositos y Retiros) y Cancelacion de Cuentas Revision de los formularios a utilizar Renovaciones y Cancelaciones de Depositos a Plazo Fijo Controles Internos para el Manejo de Cuentas de Ahorros
- 6 Manual de Evaluacion del Personal – Revision de las Politicas y Procedimientos – Utilizacion del Formulario de Evaluacion – Consecuencias de la Evaluacion
- 7 Reglamento Interno de Trabajo Disposiciones Generales, Seleccion y Contratacion, Contratos, Suplencias, Destituciones y Retiros, Remuneraciones, Compensaciones por Trabajo Extraordinario, Vacaciones y Licencias Tecnicacio, Becas y Formacion, Obligaciones del Trabajador, Jornada de

Trabajo y el Control de Asistencia, Prohibiciones, Regimen Disciplinario Retiro Voluntario, Retiro Forzoso, Preaviso Administracion del Personal – Generalidades, Seleccion Contratacion Admision, Induccion y Evaluacion Retiro por Jubilacion – Proceso Administrativo Interno – Generalidades – Competencia, Procedimiento

- 8 Atencion a Clientes – Que es un cliente – Que busca el cliente – Influencias que afectan la conducta del Cliente Comportamiento hacia el cliente Satisfaccion del Cliente

III TEMAS A DESARROLLAR Y ANALIZAR PARA EL ÚLTIMO DIA (Contadores y Personal de Apoyo)

- 1 Manual de Cuentas Activos, Pasivos Patrimonio Resultados – Politicas Procedimientos – Exactitud de los registros – Puntualidad - Guarda y conservacion de documentos – Sistema de Informacion Gerencial Contable-Financiero
- 2 Reportes a la SBEF Tipo, frecuencia, contenido, puntualidad responsabilidad
- 3 Regimen Impositivo Legislacion Aplicable Retenciones Declaraciones Juradas Reportes Frecuencia de Pago Sanciones
- 4 Presupuestacion Forma y contenido Elaboracion, Control Modificacion Forma, exactitud, contenido, frecuencia y puntualidad de reportes para la toma de decision gerencial

Nota El contenido exhaustivo de los temas, la forma de su presentación, su duración, así como los materiales a utilizar deben ser determinados por el Lic Jaime Mercado

PROGRAMA

Viernes 1 de Agosto de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsables
08 30 a 09 00	Inscripcion Registro Ubicacion Entrega de Materiales y Credenciales	Lic Jaime Mercado
09 00 a 09 45	Explicacion de la Metodologia a seguir	Miguel A Rivarola
09 45 a 10 30	Presentacion Manual de Funciones - Concepto Contenido Estructura - Relacionamiento	Miguel A Rivarola
10 30 a 11 00	Receso - Cafe	Miguel A Rivarola
11 00 a 11 40	Grupos de Trabajo - Analisis y Discusion de los Terminos para cada cargo involucrado	Miguel A Rivarola
11 40 a 12 30	Plenaria - Preguntas y respuestas - Aclaracion de Dudas	Jaime Mercado
12 30 a 14 30	Receso - Almuerzo y Descanso	Miguel A Rivarola
14 30 a 16 30	Presentacion Legislacion Bancaria Aplicable - Preguntas y Respuestas	Ximena Behotegui
16 30 a 17 00	Receso - Cafe	Miguel A Rivarola
17 00 a 18 30	Presentacion Controles Internos en el Manejo de Caja Preguntas y Respuestas - Aclaracion de Dudas	Consultoria en Controles Internos
18 30	Fin de la sesion del dia	

PROGRAMA

Sabado 2 de Agosto de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 9 30	Presentacion Procedimientos de Caja – Aclaracion de Dudas – Preguntas y Respuestas –	Anal de Sistemas Informaticos y J Mercado
09 30 a 10 30	Presentacion Politicas y Procedimientos de Ahorros – Practica de contenido llenado y uso de formularios – Controles Internos	Miguel A Rivarola
10 30 a 11 00	Receso – Cafe	
11 00 a 12 30	Practica con computadoras de los Procedimientos de Caja y de Plataforma Prestamos y Ahorros	Analista de Sistemas de Informacion y J Mercado
12 30 a 14 30	Almuerzo – Descanso	
14 30 a 15 30	Presentacion Manual de Evaluacion del Personal Politicas y Procedimientos de Evaluacion – Preguntas y Respuestas	Unidad de RRHH
15 30 a 16 30	Presentacion Reglamento Interno del Trabajo Preguntas y Respuestas – Aclaracion de Dudas	Ximena Behotegui
16 30 a 17 00	Receso y Cafe	
17 00 a 18 00	Presentacion El Cliente – Su Importancia Su Atencion	Pilar Ramirez y Miguel A Rivarola
18 00 a 18 30	Evaluacion de la Primera Parte del Taller y Clausura	Pilar Ramirez y Miguel A Rivarola
18 30	Fin de la sesion del dia	

PROGRAMA

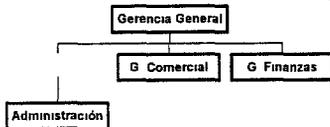
Domingo 5 de Agosto de 1997

Horario	Temas a Tratar	Responsable
08 30 a 10 30	Manual de Cuentas	Jaime Mercado
10 30 a 11 00	Receso - Cafe	
11 00 a 12 30	Reportes a la SBEF	Jaime Mercado
12 30 a 14 30	Almuerzo y Descanso	
14 30 a 15 30	Regimen Impositivo	Jaime Mercado
15 30 a 16 30	Presupuestacion	Jaime Mercado
16 30 a 17 00	Evaluacion de la Segunda Parte del Taller y Clausura	Pilar Ramirez y Miguel A. Rivarola
17 00	Cafe	



Manual de Organización y Funciones

Como me organizo?



Concepto de Organización

- Grupo humano con características de institución social en la cual sus miembros tienen un comportamiento finalista, racional y conciente a nivel de coordinación individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones que actua como razon de ser de la vinculacion entre sus miembros

Concepto de Organizacion

- En el grupo existe la posibilidad de rotacion intercambio y sustitucion de cualquiera de sus miembros y cuenta con una estructura de autoridad comunicacion informacion y control
- Ademas esta influida en forma permanente y dinamica por el medio ambiente o contexto en el cual se desenvuelve y sobre el cual a su vez influye

Concepto de Organización

- Forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente sus objetivos
- Estructura formalizada e intencional de roles, papeles o posiciones

Concepto de Organización

- Una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, como deben agruparse, quien se reporta a quien, y donde deben tomarse las decisiones

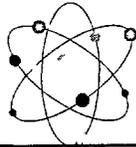
Organización

- ORGANIZACIÓN FORMAL
 - Estructura intencional de papeles en una institución organizada formalmente
- ORGANIZACIÓN INFORMAL
 - Red de relaciones personales y sociales no requeridas ni establecidas por la organización formal sino que surgen espontáneamente a medida que las personas se conocen y asocian entre sí

Estructura Organizativa

● Producto de un conjunto de relaciones ordenadas entre diferentes elementos

- Estructuras estáticas
- Estructuras dinámicas



Conceptos Basicos de una Estructura Administrativa

- La división del Trabajo y la Especialización
- La Unidad de Mando
- El Alcance o Tramo de Control
- La Departamentalización
- La Delegación
- La Centralización y Descentralización
- La Autoridad de Línea de Staff y Funcional
- La Eficiencia
- La Participación de Conjuntos

Las Dimensiones Claves

- La Edad de la Organización
- El Tamaño
- La Tecnología
- El Ambiente
- La Etapa de su Evolución
- La Etapa de su Revolución
- La Tasa de Crecimiento del Sector en el cual se encuentra

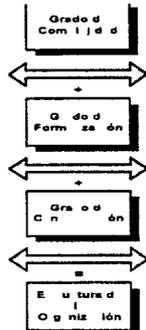
El Diseño Organizacional

Proceso por el cual se crean y especifican puestos relaciones de autoridad y de dependencia funciones o areas de responsabilidad y los niveles de decisión gerencial

El Proceso de Organizar

- ➔ Determinar los objetivos, politicas y procedimientos de la institucion
- ➔ Dividir la carga de trabajo en forma logica y comoda
- ➔ Combinar o agrupar el trabajo en forma logica y eficiente a la luz de los recursos y de las situaciones
- ➔ Establecer mecanismos de delegacion y de coordinacion unitaria y armoniosa
- ➔ Vigilar la eficiencia y hacer ajustes

Definicion de la Estructura



Definición de la Estructura

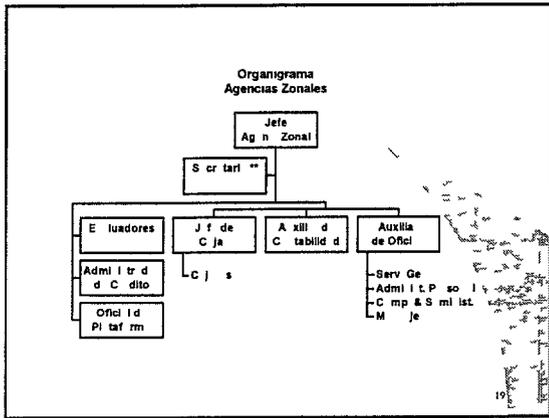
- **Especialización de Actividades** Especificación de las tareas individuales y en grupo (División del Trabajo) Agrupación de ellas en unidades de Trabajo (Departmentalización)
- **Estandarización de Actividades** Trabajo, Instrucciones Reglas Selección Orientación Capacitación, ~~Planificación~~ y Control
- **Coordinación de Actividades** Procedimientos que integran las funciones (estándares)

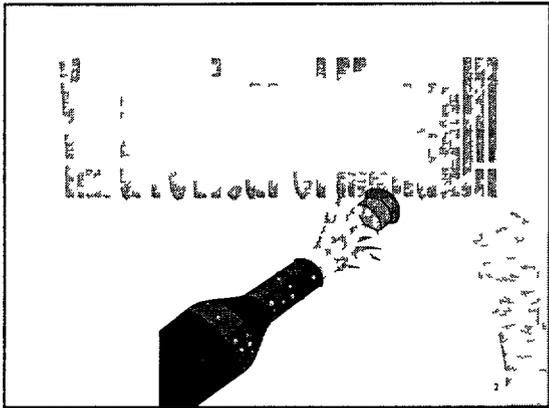
Definición de la Estructura

- **Centralización y Descentralización de las Decisiones** Ubicación del Poder de Decisión Descentralización Vertical (Dispersión del Poder a lo largo de la cadena de mando) Descentralización Horizontal (Medida en que los no gerentes controlan los procesos de decisión)
- **Tamaño de la Unidad de Trabajo** Numero de empleados en cada grupo de trabajo

Opciones de Diseño

- Estructura Simple
- Estructura Funcional
- Estructura Divisional
- Estructura Matricial
- Estructura Sectorial
- Estructura en Conglomerado
- Estructura de la Fuerza de Tarea
- Estructura de Comites





**Circular SB No 196/94
Resolucion SB No 062/94**

**Reglamento para la
Evaluacion y Calificacion de
la Cartera de Creditos**

Cartera

- Activo mas importante de las entidades financieras
- Fuente Principal Generadora de Ingresos
- Cartera Bruta
- Cartera Neta
- Cartera Total
- Cartera Vencida
- Cartera en Gestión de Cobro



Que significa crédito?

- Es toda operación cualquiera sea la modalidad como se instrumente mediante la cual el FFP FIE asumiendo el riesgo de su recuperacion provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraidas por su cliente
- Debe estar documentada con contrato o titulo de credito o contrato de linea de crédito

Qué significa Endeudamiento Total?

- Es la **suma total a una fecha dada** de los **saldos a cargo** de un prestatario con el FFP FIE por concepto de operaciones de crédito



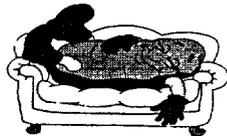
Que significa Mora?

- Es el atraso en el cumplimiento con el plan de pagos ya sea de capital o intereses



Mora de créditos pagaderos en cuotas?

- Es el atraso de un crédito contando desde el vencimiento impago de la primera cuota. En este caso se considera vencido el saldo total de la operación



Mora de créditos sin fecha de vencimiento

- Se los considera en mora desde su origen



Créditos destinados a cancelar otros créditos sin renovación o reprogramación

- Se consideran como vencidos desde la fecha que entró en mora el crédito original o el originado en la última renovación o reprogramación realizada correctamente

Que es una prórroga?

- Es la extensión del plazo para el pago de un crédito a plazo fijo o de una cuota de crédito amortizable periódicamente



15

Que es una renovaci3n?

- Es la sustituci3n a un cr3dito otorgado anteriormente por otro a un plazo igual o distinto y por igual o menor importe del capital prestado originalmente



10

Que es una reprogramaci3n?

- Es el acuerdo a traves del cual se conviene un nuevo plan de pagos por el saldo de un cr3dito impago



11

Un credito renovado o reprogramado?

- En general se entiende cuando a traves de cualquier operaci3n de cr3dito la entidad financiera mantiene o convierte el credito vigente
- Tanto la renovaci3n como la reprogramacion deben estar instrumentadas en un nuevo contrato de credito o en un adendum al contrato original



Finalidad de la Evaluación

- ▷ Es un indicador de solvencia frente a los depósitos del público
- ▷ Mide la capacidad de generación de ingresos y la calidad de la administración
- ▷ Permite conocer el grado y la naturaleza de los diferentes riesgos y por lo tanto la probabilidad de ocasionar pérdidas al patrimonio



13

Alcance y periodicidad

- Comprende el 100% de los créditos directos y contingentes
- Debe ser permanente, de acuerdo a los procedimientos
- La calificación debe ser reportada mensualmente para la Central de Riesgos



1

Evaluación de la Cartera

- ▷ Los créditos mayores a \$us20 000 deben ser evaluados por lo menos cada seis meses
 - Análisis Previo
 - Seguimiento
 - Cumplimiento del Plan de Pagos
 - Garantías
- ▷ Los créditos con endeudamiento total menor a \$us20 000 deben ser evaluados por lo menos una vez cada seis meses
 - Análisis previo de la capacidad de pago del prestatario y del garante
 - Cumplimiento del Plan de Pagos



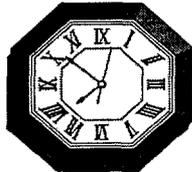
Calificación de la Cartera

- o Categoría 1 Normales
- o Categoría 2 Con problemas potenciales
- o Categoría 3 Deficientes
- o Categoría 4 Dudosos
- o Categoría 5 Perdidos



Calificación de la Cartera

- o Créditos con endeudamiento total mayor a \$us20 000
- o Créditos con endeudamiento total entre \$us5 000 y 20 000
 - Información y edad de la mora
- o Créditos con endeudamiento total menor a \$us5 000 con cuotas mensuales superiores a un mes
 - Información y edad de la mora
- o Créditos con endeudamiento total menor a \$us5 000 con cuotas inferiores a un mes
 - Información y edad de la mora



Previsiones de la Cartera

- o Normales 0%
 - o Problemas Potenciales 0%
 - o Deficientes 10 %
 - o Dudosos 50%
 - o Perdidos 100 %
- o Prelación de la Calificación
- Superintendencia de Bancos
 - Auditor Externo
 - Entidad Financiera



Acciones Judiciales

- Las acciones judiciales deben iniciarse en principio a más tardar a los 91 días que el crédito entró en mora a menos que se cuente con autorización para postergarla por un plazo adicional máximo de 90 días
- La entidad está facultada a no iniciar acciones judiciales a prestatarios con endeudamiento total igual o menor a \$us1 000

Acciones Judiciales (cont)

- Esta autorización debe conocer el Directorio y constar en la carpeta del deudor con la siguiente información
 - Monto del Crédito
 - Antigüedad de la mora
 - Motivo y plazo de postergación para su ejecución
 - Nivel de autorización nombre y firmas
 - Fecha de sesión del Directorio



Acciones Judiciales (cont)

- El FFP FIE está autorizado a no iniciar acciones judiciales cuando el endeudamiento total es igual o menor a US\$1 000
- El inicio de las acciones judiciales debe ser notificado por escrito al(os) prestatario(s) y garante(s)



Informe a la Junta Ordinaria de Accionistas

- El Sindico debe informar sobre
 - Todo crédito en mora igual o superior al 1 % del PN de la entidad
 - Todo crédito vencido por más de 90 días al que no se haya iniciado acción judicial durante el ejercicio respectivo



El Informe Legal

- El Informe debe contener
 - El Estado de los créditos en ejecución
 - Opinión Legal del abogado patrocinante de la posibilidad de recuperación
- El Informe debe presentarse hasta el 10 de cada mes al Gerente General
- El Gerente General debera presentar en forma trimestral al Directorio un informe sobre la cartera en cobranza judicial



21

Castigo de los creditos

- El castigo tiene el propósito de ajustar las cuentas del activo lo que no afecta los derechos de la entidad financiera
- Los créditos en mora provisionados en su totalidad por más de un año deben ser castigados contra las provisiones y traspasados a cuentas de orden
- Los créditos con saldos deudores totales iguales o mayores al 1 % del PN deberán contar con la autorización del Directorio y ser puestos a conocimiento de la Junta Ordinaria de Accionistas en el Informe de Gestión

2

Los creditos en mora previsionados en su totalidad por mas de un año

- **Deben ser castigados contra las provisiones constituidas y traspasados a cuentas de orden con la siguiente documentación**
- ① **Informe del Abogado** a cargo de la causa estado del proceso con copias de testimonios edictos que evidencien no haberse logrado embargos de bienes ni retención de fondos o valores o que los obtenidos son insuficientes

Los creditos en mora previsionados en su totalidad por mas de un año

- ① **Informe del Area de Creditos** sobre la situación crediticia saldos a capital intereses adeudados previsión específica constituida garantías y la opinión sobre su recuperabilidad
- ② **Opinion Escrita del Sindico** indicando que la operación a castigar no es un crédito vinculado a la propiedad dirección gestión o control del FFP FIE
- ③ **Acta del Directorio en donde se toma conocimiento del castigo del crédito**

ESTA INFORMACIÓN DEBE SER ARCHIVADA EN LAS CARPETAS DEL CREDITO

EL MISMO TRATAMIENTO DEBE DARSE A LOS CREDITOS CON GARANTIAS HIPOTECARIAS

Prohibiciones

- No se puede castigar créditos concedidos a personas vinculadas a la propiedad dirección gestión o control de la entidad financiera
- No se pueden conceder créditos a deudores y garantes que tengan créditos castigados por insolvencia o que mantengan créditos en ejecución con alguna entidad del sistema financiero
- No se puede realizar descuentos o préstamos con letras de cambio que no provengan de genuinas operaciones comerciales

8

Financiamiento

29

1



**Reglamento de Sanciones
Administrativas**



**Quienes son pasibles de
sanciones administrativas?**
*Ley de Bancos
Art 99*

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bancos ▶ Entidades financieras ▶ Sucursales de Bancos constituidos en el extranjero ▶ Empresas de Servicios Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directores ▶ Sindicos ▶ Gerentes ▶ Empleados ▶ Auditores Externos ▶ Peritos Tasadores y Evaluadores
--	--



Quando ?

Contravengan las disposiciones de la ley de Bancos y Entidades Financieras o las normas reglamentarias

Quien Impone las sanciones?

El Superintendente es el unico funcionario competente!



Formas de Imponer Sanciones

Resolucion Motivada, salvo en los casos de *Multas* por Encaje Legal, *Amonestacion Escrita* por Retrasos en la presentacion de informacion periodica



Clases de sanciones administrativas

1 - *Amonestacion Escrita*

- Sobre *faltas infracciones u omisiones leves* a los Reglamentos Estatutos Normas y Politicas Internas Instrucciones y Circulares de la SBEF por *negligencia o imprudencia NO imputables* a los representantes legales apoderados y empleados de la entidad que *no causen dano o perjuicio economico* a la entidad financiera ni a sus clientes y se enmienden o regularicen La reincidencia a esta infracción será sancionada con una multa



Clases de sanciones administrativas

- ▶ 2 - *Multa a la entidad financiera*
- ▶ Serán aplicadas por actos y hechos cometidos por *negligencia o imprudencia imputables* al funcionario y que debieron y que pudieron evitarse





Clases de sanciones administrativas

- ▶ 3 - *Prohibición temporal para realizar determinadas operaciones u operar determinadas secciones*





Clases de sanciones administrativas

- ▶ 4 - *Cancelación de la autorización de funcionamiento*
- ▶ Sólo cuando la entidad financiera se encuentre en liquidación forzosa



25

Clases de sanciones administrativas

▶ **5 - Multas personales**

Directores Síndicos Miembros del Consejo de Administración Gerentes y Empleados



10

Clases de sanciones administrativas

▶ **6 -Suspension de las actividades de directores, sindicos, gerentes, administradores y apoderados generales**

- ▶ Temporal mediante Resolución expresa de la SBEF
- ▶ Permanente Resolución o Auto judicial ejecutoriado

11

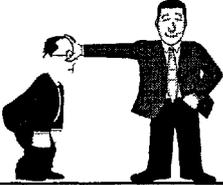
Cuantia de las multas

- ▶ De acuerdo a la gravedad de la falta maximo 5 veces la remuneración mensual del infractor
- ▶ Para el caso de Directores Síndicos y Miembros del Consejo de Administración u órgano equivalente que solo perciban dieta la multa no podrá exceder de diez veces dicho monto
- ▶ A la entidad financiera, hasta el 3% del capital mínimo
- ▶ Multas equivalentes a DEG S

12

A quienes se aplica la sancion

- Las sanciones son aplicadas contra la entidad la que debera repetir contra la persona sancionada



13

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 15°

- Infracción Modificar unilateral almente tasas de interés condiciones pactadas en los contratos de crédito
- Sanción Amonestación Escrita Devolver en su caso las sumas cobradas en exceso
- Reincidencia Multa equivalente al doble de lo cobrado más la devolución

14

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 17

- Infracción Conceder o mantener créditos por encima de los límites legales No se puede conceder créditos por más del 3 % del P N \$us 30 170 Patrimonio neto (P N) / FFP FIE Bs 5 280 000
- Sanción Multa no menos del 20 % ni mayor al 50% del exceso incurrido y regularizar en la forma y plazos que determine el Superintendente

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 18°

- **Infracción** Conceder o mantener créditos por encima del 1% sin las debidas garantías
- Sanción Multa no menor al 20% ni mayor al 50% del exceso incurrido y regularizar en la forma y plazos que determine el Superintendente



16

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 19°

- **Infracción** Conceder o mantener créditos en exceso del Patrimonio Neto
- Sanción Multa no menor al 20% ni mayor al 50% del exceso incurrido y regularizar en la forma y plazos que determine el Superintendente
- ART 16° 17° 18° Las multas no deben exceder el 3% del capital mínimo

1

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 20

- **Infracción** Otorgar créditos vinculados
- Sanción Multa equivalente al 3% del capital mínimo Más la Suspensión Temporal de hasta 90 días de los directores síndicos gerentes apoderados que participen de la aprobación del crédito Regularizar en la forma y plazo que determine el Superintendente
- Omisión de regularizar Multas personales, a los Directores Responsables no menores a 4 ni mayores a 10 dietas más la Suspensión Temporal dependiendo de la gravedad



RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

- ▶ ART 25
- ▶ Infracciones
- ▶ 1) Realizar operaciones con la garantía de sus propias acciones
- ▶ 2) Conceder créditos con el objeto de que su producto sea destinado a la adquisición de acciones de la propia entidad
- ▶ 3) Realizar operaciones de crédito con sus administradores
- ▶ 4) Conceder créditos a los empleados
- ▶ 5) Otorgar fianzas o garantías de dinero o mutuo
- ▶ 6) Otorgar en garantía bienes de su activo fijo
- ▶ 7) Ser socio o accionista de empresas no financieras

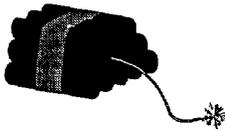
1



RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

- ▶ ART 25°
- ▶ Sanción Multa no menor al 20 / ni mayor al 50 / del monto de la operación prohibida sin exceder el 3 / del capital mínimo Regularizar en la forma y plazo que determine el Superintendente

Responsable Directorio



20



RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

- ▶ ART 28
- ▶ Infracción Incorporar como bien de uso un bien adjudicado sin la autorización de la SBEF
- ▶ Sanción Multa, no menor a 1 000 ni mayor a 20 000 DEG s Regularizar en el plazo que determine el Superintendente



2



**RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 32º

- ▶ **Infracción Omisión de informar** documentadamente a la SBEF sobre cualquier hecho delictivo cometido por sus funcionarios o terceros dentro de los 10 días posteriores a su conocimiento o cuando se sancione a directores síndicos gerentes o empleados por hechos delictivos
- ▶ Sanción **Multa** no menor a 1 000 ni mayor a 20 000 DEG s

2



**RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 35

- ▶ **Infracción** Inobservancia de las formas de presentación de información según el Manual de Cuentas y normas de la SBEF
- ▶ Sanción **Amonestación Escrita**
- ▶ Reincidencia **Multa personales** a los funcionarios responsables no menor a un quinto ni mayor a tres veces su remuneración mensual



**RESOLUCION SB Nº 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 36

- ▶ **Infracción** Falsedad en los Informes y Reportes presentados a la SBEF
- ▶ Sanción **Multa** personales a los **funcionarios** responsables no menor a 3 veces ni mayor a 5 de su remuneración mensual
- ▶ **Los Directores** serán sancionados con una **multa** no menor a 5 ni mayor a 10 dietas. En caso de existir indicios de dolo la SBEF podrá elevar obrados al Ministerio Público para su **acción judicial**.
- ▶ Además conminará a la entidad que inicie un **proceso administrativo interno** contra los responsables

2

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 38°

- **Infracción** No aprobar implementar y verificar el uso obligatorio de un Manual de Evaluación y Calificación de Cartera de Créditos con las disposiciones del SBEF
- **Sanción** *Multa* no menor a 1 000 ni mayor a 2 000 DEGs más la obligación de cumplir dicha obligación en un plazo perentorio La sanción debe ser comunicada a la Junta de Accionistas



**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 39

- **Infracción** El Gerente General o Funcionario Responsable que apruebe la evaluación y calificación de la cartera sin observar las prescripciones del Manual o las normas de la SBEF
- **Sanciones** 1) Amonstación Escrita Más regularizar
2) *Reincidencia Multa Personal* no menor a 1 ni mayor a 4 remuneraciones mensuales



**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 40°

- **Infracción** Omitir aprobar trimestralmente la calificación de la cartera nivel de provisiones y poner a conocimiento de la Junta de Accionistas
- **Sanciones** 1) Amonstación Escrita Más regularizar en el plazo establecido por el Superintendente 2) *Reincidencia Multa Personal a Directores Responsables* no menores a 3 ni mayor a 5 dietas más la *Suspensión Temporal* en caso de gravedad



31

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 41°

- ▶ **Infracción** Omitir ordenar nueva evaluación y calificación de la cartera cuando la deficiencia en la previsión detectada por la SBEF o Auditores Externos supere el 5% del total de la previsión constituida por el FFP FIE
- ▶ **Sanciones** *Multa Personal a Directores* no menores a 3 ni mayor a 5 dietas más el cumplimiento de la obligación



28

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 42

- ▶ **Infracción** Reclasificar un crédito o deudor a una categoría de riesgo menor sin la revisión de la SBEF o Auditor Externo
- ▶ **Sanciones** 1) Amonestación Escrita
- ▶ **Reincidencia** 2) *Multa al FFP FIE no mayor a 20 000 DEGs*
- ▶ **Se Debe repetir** la multa contra los funcionarios responsables de acuerdo al nivel de responsabilidad establecido por el Auditor Interno



2

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 43°

- ▶ **Infracción** Omisión de iniciar acciones judiciales por los créditos en mora con arreglo a las normas sobre cartera de créditos
- ▶ **Sanción** Amonestación escrita Subsanan la omisión
- ▶ **Reincidencia** *Multa* no mayor al 3% del monto del crédito vencido sin exceder el 3% del capital mínimo



3



RESOLUCION SB N° 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 44°

- ▶ **Infracción** Omitir informar a la Junta de Accionistas créditos en mora igual o superiores al 1% del P N y de créditos vencidos por más de 90 días a los que no se haya iniciado la acción judicial
- ▶ **Sanción** *Multas Personales* al Síndico u órgano de control no menores a 3 ni mayores a 5 veces la remuneración o dieta

31



RESOLUCION SB N° 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 45

- ▶ **Infracción** Aprobar o efectuar castigo de créditos a personas vinculadas a la propiedad dirección gestión o control de la entidad financiera
- ▶ **Sanción** *Multas personales máximas* establecidas por la Ley de Bancos 5 remuneraciones para Funcionarios y 10 dietas para Directores
- ▶ **Revertir** el castigo en el plazo de 30 días desde la notificación

32



RESOLUCION SB N° 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 46

- ▶ **Infracción** Realizar operaciones de descuento o préstamos con letras de cambio que no provengan de genuinas operaciones comerciales
- ▶ **Sanción** *Multa* al FFP FIE no menor al 20% ni mayor al 50 / del monto de la operación sin exceder al 3% del capital mínimo



RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 47°

- ▶ **Infracción** Realizar recargos y/o gravámenes adicionales a la tasa de interés anual efectiva en las operaciones pasivas de descuento préstamo o mutuo
- ▶ **Sanción** Amonestación Escrita y reintegrar al cliente el importe cobrado en exceso
- ▶ **Reincidencia** Multa, equivalente al doble de lo recibido en exceso y el reintegro al cliente

34

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 48°

- ▶ **Infracción** Exigir en las operaciones de crédito fondos compensatorios y retenciones de crédito
- ▶ **Sanción** Amonestación Escrita Suspender dicha práctica y devolución de los fondos y retenciones indebidas
- ▶ **Reincidencia** Multa no menor al 20% ni mayor al 50% de los fondos y retenciones



35

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 49°

- ▶ **Infracción** Desembolsar en efectivo por la cuenta Caja créditos superiores a \$us 20 000
- ▶ **Sanción** Conminación por escrito a suspender dicha práctica
- ▶ **Reincidencia** Multa no menor a un quinto ni mayores a 5 veces la remuneración mensual del infractor



3

34

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

Art 50°

- **Infracción** Incumplimiento u omisión a las disposiciones relativas a la Información Mínima sobre Prestatarios
- Sanción Amonestación Escrita
- Reincidencia Multa personales menores a un quinto hasta 5 veces la remuneración



37

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 51°

- **Infracción** Condicionar un crédito destinado a la adquisición de bienes o servicios ofrecidos por determinadas personas naturales y/o jurídicas en especial las vinculadas a la propiedad gestión dirección de la entidad
- Sanción Multa no menor a un quinto hasta 5 veces la remuneración
- Los Directores serán sancionados no menos de 5 ni mas de 10 dietas

8

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 56°

- **Infracción** Otorgar créditos destinados directa o indirectamente a la adquisición de títulos valores para fines especulativos
- Sanción Multa no menor a 5 000 ni mayor a 20 000 DEG s Más la regularización del hecho en un plazo perentorio que fije el Superntendente



9

35



RESOLUCION SB Nº 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 58°

- ▶ **Infracción** Omitir en hacer de conocimiento publico en lugar visible, en todas las oficinas las tasas de interés anual que cobran y pagan por operaciones activas y pasivas Así como las comisiones por servicios y operaciones contingentes
- ▶ **Sanción** Amonestación Escrita Más la regularización
- ▶ **Reincidencia** Multa, no menor a 1 000 ni mayor a 10 000 DEG s

40



RESOLUCION SB Nº 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 63°

- ▶ **Infracción** El Directorio no elabora ni publica anualmente la Memoria en los plazos establecidos por la SBEF
- ▶ **Sanción** Amonestación Escrita Dar cumplimiento a la omisión
- ▶ **Reincidencia** Multa de Directores no menores a 4 ni mayores a 8 de la dietas que perciban



41



RESOLUCION SB Nº 104/96 SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 65°

- ▶ **Infracción** Contadores o funcionarios responsables de la contabilidad
- ▶ 1 Que no den estricto cumplimiento a las disposiciones del Manual de Cuentas
- ▶ 2 que falsifiquen u oculten parcial o totalmente la situación real de la entidad o de una operación
- ▶ **Sanción** Multas personales no menores a un quinto ni mayores a 5 sin perjuicio de seguir las acciones civiles o penales

2

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 66°

- ▶ **Infracción** No contar con los Manuales de Procedimientos requeridos por la SBEF aprobados por el Directorio e implantados por la Administración
- ▶ **Sanción** Amonestación Escrita Más regularizar
- ▶ **Reincidencia** Multa, no menor a 1 000 ni mayor a 10 000 DEG s



43

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 67°

- ▶ **Infracción** Omisión de regularizar cualquier infracción o irregularidad comitada por la entidad y/o funcionarios responsables
- ▶ **Sanción** Multas personales a a directores personales no menores a 4 ni mayores a 10 dietas Más la Suspensión Temporal dependiendo de la gravedad



RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 68

- ▶ **Infracción** Incumplimiento a disposiciones legales reglamentarias normativas órdenes específicas de la SBEF BCB
- ▶ **Sanción** Sanción en el marco de la Ley de Banco siendo atribución del Superintendente Art 154 inc 10



**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 69°

- ▶ Infracción El Directorio, que no suspenda a los directores gerentes síndicos asesores del directorio auditor interno cuyos créditos estén vinculados a ellos calificados en las categorías 4 o 5 Art 16 Pag 11
- ▶ Categoría 4 Créditos dudosos Categoría 5 Créditos Perdidos
- ▶ La categoría esta en función a la mora de créditos y en función al monto del endeudamiento
- ▶ Sanción Amonestación Escrita Más regularizar
- ▶ Reincidencia Multas personales a los Directores no menores a 5 ni mayores a 10 dietas

46

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 70°

- ▶ Procedimiento Administrativo
- ▶ Antes de la aplicación de la sanción se notifica a la institución o al presunto infractor
- ▶ A partir de la notificación corre un plazo entre dos y siete días para presentar descargos



47

**RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS**

ART 71°

- ▶ Recursos contra las Resoluciones Administrativas de la SBEF
- ▶ Antes había la vía administrativa que permitía el recurso de Revisión ante la misma autoridad y luego el recurso de apelación ante el Ministerio de Finanzas sin embargo el artículo que establecía esta vía administrativa ha sido derogado
- ▶ Recurso Directo de Nulidad previo depósito del 100% de la multa impuesta a nombre de la SBEF

38

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 72°

- ▶ Calificación de la reincidencia o habitualidad
- ▶ Se toma en cuenta la conducta anterior de la entidad o del infractor en los últimos 3 años
- ▶ Cuando se ha actuado con dolo, o se declaraciones falsas se toma en cuenta los últimos 5 años



49

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 73°

- ▶ Forma de aplicación de las sanciones
- ▶ Se las aplica a la entidad financiera la que deberá repetir contra la personas sancionadas



50

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 76°

- ▶ Publicación de las sanciones
- ▶ La SBEF podrá publicar las sanciones impuestas a la entidad y a sus funcionarios

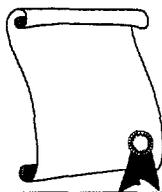


51

RESOLUCION SB N° 104/96
SANCIONES ADMINISTRATIVAS

ART 77°

- ▶ Destino de las multas
- ▶ Constituyen ingresos para el TGN



52



RESOLUCION SB N° 104/96

53

Control Interno
FFP - FIE

Objetivos

- ◆ Se relacionan con
 - Confiabledad de sus estados contables
 - Confiabledad de su sistema de informacion interna
 - Eficacia y eficiencia operativa
 - Riesgo de Fraude

Limitaciones del Sistema de Control Interno

- ◆ El Control Interno solo puede brindar la seguridad razonable de que el objetivo se logre
 - Transacciones Corrientes
 - Costo Beneficio
 - Error Humano
 - Colusion

Clasificación de Controles Interno

- ◆ Entorno de Control Interno
 - Conciencia de Control
 - Estructura Organizacional
 - Personal
 - Protección de Equipos y Registros
 - Separación de Funciones
- ◆ Controles Internos Especificos
 - En cada cambio de estado de los datos surge un punto de control

4

Control

- ◆ Interno
 - Previo Manual de Control Interno
 - Posterior Auditoria Interna
- ◆ Externo
 - Posterior Auditoria Externa

5

Errores y Categorías de Control

- ◆ Tipos de Errores
 - Población
 - Exactitud
- ◆ Categorías de Control
 - De captura
 - De procesamiento
 - De Custodia
 - De Detección
 - De Prevención

Análisis del Proceso de Control Interno

- ◆ Identificar los Departamentos Involucrados y sus Relaciones
- ◆ Analizar las funciones responsabilidades y atribuciones
- ◆ Identificar los puntos de control
- ◆ Para cada tipo de control detallar los posibles errores
- ◆ Para cada posible error establecer un método de control

7

Análisis del Proceso de Control Interno (Cont)

- ◆ Para los métodos de control analizar su costo beneficio
- ◆ Para los métodos de control analizar la división de funciones

8

A CONTROLAR!

9

Políticas y Procedimientos de Depositos



1

Tipos de Depositos

<ul style="list-style-type: none"> ■ En Cuentas de Ahorro ○ Montos depositados a la vista ○ Bajo un Contrato ○ Son exigibles ○ Devengan Intereses ○ Constan en un instrumento idóneo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A Plazo Fijo ○ Montos depositados a plazo ○ Bajo un Contrato ○ Certificado de Depósito a Plazo Fijo Nominativo Al Portador A la Orden
---	---

Tipos de Depositos de Ahorros

- Ahorro Colegial (PAC)
- Ahorro Universitario (PAU)
- Rosca o Pasanaku
- Ahorro Navideño
- Ahorro de Maternidad
- Ahorro para Matrimonio
- Ahorro con Bono



3

Tipos de Depositos de Ahorros

- Ahorro Voluntario 
- Ahorro Forzoso 

Reglamento Interno Cuentas de Ahorros

- Cualquier persona natural o jurídica
- Una o varias cuentas de ahorro
- Uno o más personas
- A la orden conjunta o indistinta

Reglamento Interno Cuentas de Ahorros

- Las cuentas de menores estarán a nombre de sus padres o apoderados
- El cliente debe proporcionar información personal
- El cliente debe registrar su firma

45

Reglamento Interno Cuentas de Ahorros

- El FFP FIE expedirá una tarjeta o libreta de ahorro
- El cliente deberá traer la libreta o tarjeta a las oficinas para realizar cualquier operación
- En la libreta o tarjeta se imprimirán las cinco últimas transacciones

7

Reglamento Interno Cuentas de Ahorros

- Todo asiento en la libreta será autenticado por el Cajero Firma y sello
- Todo retiro debe ser efectuado unicamente por el titular y/o su apoderado
- El FFP FIE fijará el depósito mínimo para abrir y mantener una cuenta

8

Reglamento Interno Cuentas de Ahorros

- Al cerrar una cuenta el FFP FIE calculará los intereses devengados y pagará el saldo
- En caso de extravío el cliente deberá notificar al FFP FIE y hacer tres publicaciones de prensa



9

Consideraciones Generales de los Depósitos a Plazo Fijo

- Solamente los tenedores de los CDPF al portador pueden solicitar su devolución o renovación
- El FFP FIE actuará como agente de retención del RCIVA sobre los intereses de tenedores de CDPF sin RUC
- Se podrá renovar automáticamente un CDPF hasta por dos años a la tasa vigente en el momento de cada renovación

10

Consideraciones Generales de los Depósitos a Plazo Fijo

- Posteriormente en ausencia de solicitud renovación o devolución los CDPF se constituyen en CDPF de plazo vencido sin intereses hasta por diez años. Luego prescriben a favor del Estado. Están sujetos al Encaje Legal como Depósitos a la Vista
- Los CDPF cobrados antes de su vencimiento pierden los intereses pactados
- El deseo de cancelación previa al vencimiento debe ser notificado al FFP FIE con no menos de 30 días de anticipación

11

Consideraciones Generales de los Depósitos a Plazo Fijo

- A solicitud del tenedor los CDPF pueden ser fraccionados en otros de menor valor en las mismas condiciones que el original
- En caso de extravío pérdida o destrucción de un CDPF nominativo el titular debe notificar por escrito y publicar el hecho por la prensa por tres días. Si no hubiera objeción el FFP FIE podrá emitir un duplicado
- En caso de extravío pérdida o destrucción de un CDPF al portador el FFP FIE solo podrá extender un duplicado por orden judicial

1

1-1

Política de Captaciones

■ Mercado

- Grupo objetivo al cual sirve para fondear su cartera y proporcionar un servicio a la comunidad
- Inter sectorial hasta el 30 % del total
- Depósitos individuales no mayor que el 5 /



13

Política de Captaciones

■ Intra sectorial

○ Ventajas

- Demanda Insatisfecha
- Depósitos Pequeños = mayor diversificación = menor riesgo
- Servicios al grupo objetivo

■ Intra sectorial

○ Desventajas

- Difícil movilizar volúmenes importantes
- Costo muy alto
- Muy fluctuantes
- De menores plazos
- Toma más tiempo ganar la confianza de los clientes

14

Política de Captaciones

■ Inter sectorial

○ Ventajas

- Depósitos de mayor tamaño
- Costo Administrativo mucho menor
- Plazos mayores
- Proceso de Planificación más fácil

■ Inter sectorial

○ Desventajas

- Pueden crear concentraciones
- Son más difícil de atraer
- Costo Financiero más alto



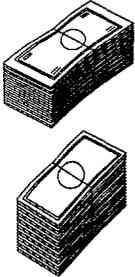
Política de Captaciones

- La estrategia estará orientada fundamentalmente al modelo "intra sectorial" evitando los costos administrativos altos
- Al principio la estrategia incluirá captaciones "inter-sectoriales" evitando las concentraciones y los costos financieros altos

16

Política de Captaciones

- Moneda
 - Bolivianos
 - Dólares Americanos
 - Bolivianos con Mantenimiento de Valor
- Depósitos y Retiros en la misma moneda



17

Política de Captaciones

- Monitoreo de Depósitos
 - Comparación periódica entre proyecciones y realizaciones
 - Tendencias de la estructura de depósitos
 - Costos Administrativos y Financieros
 - Vencimientos CDPF por rangos

- Informe de Concentración
- Depósitos CDPF al Portador
- Depósitos Públicos y de Org Internacionales
- Estudio de tasas comparativas
- Estudio sobre reacción de la clientela sobre tasas
- Margén Financiero

18

u
1

Política de Captaciones

■ Distribucion de la Estructura de Depositos

- Estables (CDPF y Ahorros sin movimientos por más de 90 días) 80 / 100 /
- Fluctuantes o Estacionales 0 / 10 /
- Concentraciones 0 / 30 /



19

Política de Captaciones

■ Cuentas Controladas por la Entidad

- Sector Publico
- Empleados
- Cuentas Inactivas
- Cuentas Restringidas
- Clientes de Fuera del Area de Atención



20

Política de Captaciones

■ Determinacion de las tasas de Interés

- Gerencia de Finanzas
 - Evalua y Propone Tasas
- Gerencia General
 - Revisa y Propone al Directorio
- Directorio
 - Revisa
 - Aprueba o Rechaza
- Gerentes Sucursales y Agentes Zonales
 - Aplican las Tasas

- Las Tasas pueden ser modificadas en cualquier momento
- Los Intereses para cuentas de ahorros se calculan en forma diaria y se capitalizan en forma mensual descontandose los impuestos a los que no tienen RUC

21

Promocion de Depositos

- Folleteria
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Visitas de Promotores
- Evaluadores de Crédito
- Puestos en Ferias
- Premios



22

Informes Gerenciales

- Cuadro Comparativo de Proyecciones Resultados
- Informe de Tendencias en la Estructura
- Informe de Costos por Producto
- Informe de Vencimientos
- Informe de Concentración
- CDPF Emitidos al Portador
- Fondos del Sector Publico y de Organismos Internacionales

23

Informes Gerenciales

- Informe Comparativo de Tasas Pasivas
- Listado de Depósitos en Cuentas de Ahorros
- Listado de Depositos a Plazo Fijo
- Listado de Items no Registrados
- Listado de Cuentas Inactivas
- Listado de CDPF Vencidas

24

51

ontroles Internos para Cuentas de Ahorros

- Tarjetas de Registros de Firmas pre numeradas
- Inventario de Tarjetas bajo control del Jefe de Cajas o Tesorero
- Tesorero controlará guarda y uso de las Tarjetas de Registro de Firmas
- SIG debe producir un listado mensual de cuentas canceladas que debe ser distribuido entre los Ejecutivos
- Las Tarjetas de Registros de Firmas de cuentas canceladas deben ser archivadas y custodiadas
- Al efectuar retiros se debe verificar que las firmas no sean visiblemente falsificadas
- Se remitirán solicitudes de confirmación de saldos a clientes que cancelen sus cuentas

25

ontroles Internos para Cuentas de Ahorros

- Las conciliaciones de los registros y saldos con el Mayor deben ser realizadas por personas por personas que no manejan efectivo y que no registren esos asientos
- El movimiento de cuentas de ahorros debe ser conciliado diariamente con el Libro Mayor
- Los depósitos en garantías deben ser debidamente identificados y bloqueados por el Sistema de Información
- No se permitirán retiros sin la presentación de la última libreta de ahorro
- Las cuentas de ahorro de empleados deben ser debidamente segregadas y codificadas
- Los cajeros no están autorizados a retener libretas de ahorro de los clientes

26

ontroles Internos para Cuentas de Ahorros

- Los cambios de dirección y otros datos del cliente deben ser notificados por escrito con la firma del cliente
- Los clientes analfabetos deben imprimir sus huellas digitales de por lo menos dos dedos en los registros de firmas con su fotografía tipo carnet
- Los retiros de los analfabetos deben ser aprobados por el Jefe de Caja y el Oficial de Plataforma
- Toda transferencia o movimiento interno de fondos debe ser aprobado por un empleado responsable
- Se deben listar semestralmente las cuentas inactivas. Estas cuentas deben ser bloqueadas para movimientos posteriores. Solamente el Jefe de Caja puede autorizar el movimiento posterior de estas cuentas
- El Sistema de Video de Seguridad debe cubrir toda el área de Caja

27

Controles Internos para Certificados de Deposito a Plazo Fijo

- El Oficial de Plataforma debe elaborar diariamente un listado de CDPF cancelados para circularlo entre los ejecutivos
- El Cajero al pagar un CDPF debe cancelarlo con su firma y sello
- El cliente que retire fondos de los DDPF debe firmar un comprobante de haber recibido el dinero
- El Cajero debe confirmar en el Sistema antes de efectuar ningun pago de intereses y/o capital de DDPF
- Los CDPF incorrectamente emitidos deben ser anulados y archivados
- La apertura de cuentas es responsabilidad del Oficial de Plataforma

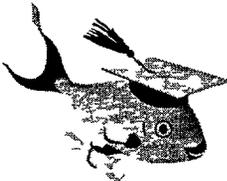
28

Encuesta

- 97 4% Desearia Depositar en el FFP FIE
- 64 3% Dejarían sus depósitos por más de un mes
- 21 7% Dejarían sus depósitos por un mes
- 66 3% indicaron que sus depósitos oscilarían entre Bs 100 y 500
- 33 7% indicaron que sus depósitos serían superiores a Bs 500
- 72% indicaron que serían de hasta US\$500
- 28% indicaron que serían superiores a US\$500
- 52% depositarían en dólares

29

Procedimientos de Ahorros



30

**ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS**

FFP - FIE

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS - FUNCIONES**

- ★ **FUNCION ESTRATEGICA**
- ★ **GESTION FUNCIONAL**
- ★ **FUNCION ADMINISTRATIVA**

2

FUNCION ESTRATEGICA

- ★ **VISION**
- ★ **MISION**
- ★ **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE
LOS RECURSOS HUMANOS**
- ★ **PROGRAMAS**
- ★ **PROYECTOS**

GESTION FUNCIONAL

- ★ MOTIVACION
- ★ COMUNICACION
- ★ FORMACION DE LIDERES
- ★ DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- ★ CALIDAD

4

FUNCION ADMINISTRATIVA

- ★ PROVISION DE RECURSOS HUMANOS
 - ✓ RECLUTAMIENTO
 - ✓ SELECCION
 - ✓ INDUCCION
- ★ APLICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - ✓ ANALISIS DE PUESTOS
 - ✓ VALORACION DE PUESTOS
 - ✓ EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5

FUNCION ADMINISTRATIVA

- ★ DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - ✓ ENTRENAMIENTO
 - ✓ CAPACITACION
 - ✓ DESARROLLO
- ★ MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
 - ✓ ESTUDIO DE SALARIOS
 - ✓ BENEFICIOS SOCIALES
 - ✓ HIGIENE Y SEGURIDAD

6

55

FUNCION ADMINISTRATIVA

*** CONTROL**

- ✓ BANCO DE DATOS
- ✓ SISTEMA DE COMUNICACION
- ✓ AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

7

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

*** APRECIACION SISTEMATICA DEL VALOR QUE UN INDIVIDUO DEMUESTRA (POR SUS CARACTERISTICAS PERSONALES O SU PRESTACION) CON RESPECTO A LA ORGANIZACION DE LA QUE FORMA PARTE EXPRESADO PERIODICAMENTE CONFORME A UN PRECISO PROCEDIMIENTO POR UNA O MAS PERSONAS ENCARGADAS EN TAL SENTIDO Y QUE CONOZCAN AL INDIVIDUO Y SU TRABAJO**

8

EVALUACION DEL DESEMPEÑO OBJETIVOS

*** ADMINISTRATIVOS * DE MEJORA**

✓ ASCENSOS	✓ DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DEL EMPLEADO
✓ AUMENTOS	✓ CORRECCION DE SUS FALTAS
✓ TRASLADOS	✓ ESTIMULO DEL PERFECCIONAMIENTO
✓ DESPIDOS	

FACTORES DE EVALUACION

* CUANTITATIVOS	* CUALITATIVOS
✓ NUMERO DE PIEZAS ELABORADAS	x ESPIRITU DE COLABORACION
✓ CANTIDAD DE AUSENCIAS	x CAPACIDAD DE APRENDER
✓ RETRAZOS	x CUIDADO EN EL TRABAJO REALIZADO

10

METODOS DE EVALUACION

- * ESCALA CONTINUA
- * ESCALA DISCONTINUA
- * ELECCION FORZADA
- * POR OBJETIVOS
- * POR INCIDENTES CRITICOS
- * ESCALA GRAFICA DISCONTINUA

TECNICAS PARTICULARES

- * VALORACION ENTRE COMPAÑEROS
- * VALORACION POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS
- * AUTOVALORACION

12

17

BENEFICIOS DE LA EVALUACION

- ★ PARA EL EMPLEADO
- ★ PARA EL SUPERVISOR
- ★ PARA LA EMPRESA

13

BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

- ★ OBTIENE RETROALIMENTACION SOBRE SU DESEMPEÑO
- ★ SABE LO QUE LA EMPRESA ESPERA DE EL
- ★ HACE CONOCER AL SUPERIOR SUS PROBLEMAS Y ASPIRACIONES

4

BENEFICIOS PARA EL SUPERVISOR

- ★ CONOCE EL POTENCIAL DE SU COLABORADOR
- ★ SABE QUE PUEDE ESPERAR DEL COLABORADOR
- ★ FACILITA EL CONOCIMIENTO DEL COLABORADOR

1

58

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- ★ TIENE CONOCIMIENTO DE SU FUERZA LABORAL
- ★ FACILITA LA IDENTIFICACION DE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES
- ★ FACILITA LA REUBICACION, RECICLAJE Y MEJORAMIENTO DE LA FUERZA LABORAL

16

EJEMPLO DE FICHA DE EVALUACION

TABLA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
MÉDULA DE TUNA

ÁREA DEL EVALUADO: _____
 NOMBRE ADMINISTRATIVO: _____
 NOMBRE DEL EVALUADOR: _____
 FECHA DE APLICACION: _____

FACTORES	PESOS	CALIFICACIONES					TOTAL	OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5		
NT TRABAJO								
CALIDAD DE TRABAJO								
RESPECTO POR LAS NORMAS								
TI								
CANTIDAD DE TRABAJO								
AFECTACION DE LA ORGANIZACION								
DE ACORDO								

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: _____
 TOTAL PUNTO: _____
 CA: CA
 Otro observaciones: _____

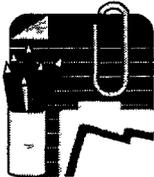
17

LOS ERRORES

- ★ EL EFECTO DE HALO
- ★ LA TENDENCIA A LOS JUICIOS MEDIOS
- ★ ERROR DE GENEROSIDAD
- ★ ERROR DE RIGUROSIDAD
- ★ PREJUICIOS

18

Reglamento Interno de Trabajo



1

Normas Generales

- **Disposiciones Generales**
 - Regular las relaciones laborales del FFP
 - Determinar los derechos, obligaciones y responsabilidades
 - Aplicar a todos los trabajadores, con excepción de los representantes legales y ejecutivos
 - Base Jurídica Ley Gral del Trabajo y la Ley de Bancos

1

Selección y Contratación

- **Adecuar al Manual de Funciones**
- **Contratacion Periodo de Prueba**
- **Funcionario Responsabilidades**



■ **De los Contratos**
 - Plazo Fijo, Indefinido, Obras y Servicios
 ■ **De las Suplencias**
 - Designacion por el Ejecutivo
 - Requisitos Conocimiento y Experiencia
 - Dos Funciones Simultaneas 25% del haber basico del cargo que se esta supliendo

4

■ **De las Destituciones y Retiros**
 - Memorandum destitucion inmediata
 - Causales Reglamento Art 19, pag 4
 - Otra Causal Haber sido sancionado tres veces por la SBEF durante una gestion, en cuyo caso no se paga desahucio ni indemnizacion
 - Despido Forzoso Se pagan todos los beneficios

5

Derechos del Trabajador
 ■ A la Remuneracion
 ■ Al Bono de Antiguedad
 ■ A las Primas Anuales
 ■ A una Compensacion por Trabajo Extraordinario
 ■ A Vacaciones y Licencias (Arts 28 y 33 del Reglamento)
 ■ A Tecnificacion y Becas
 ■ A Representacion



Obligaciones del Trabajador

- Promover los principios del FFP FIE
- Cumplir con las jornadas de trabajo ordinarias y extraordinarias
- Trabajar con responsabilidad y eficiencia
- Conservar los equipos, bienes y muebles e inmuebles confiados
- Tener un trato respetuoso con los funcionarios y clientes
- Controlar su asistencia
- Cumplir el horario del trabajo

7

- Multas por atrasos
 - Hasta 60 minutos acumulados 1 hora de haber
 - Hasta 90 minutos acumulados 1 y 1/2 hora de haber
 - Hasta 120 minutos acumulados 2 horas de haber
- Reincidencia en la falta máxima
 - Suspensión, sin goce de haberes
 - Amonestación Escrita



8

- Ausencia Justificada
 - Comunicada por el medio a su alcance y justificada en el plazo máximo de 48 horas
- Inasistencia Injustificada
 - 1/2 día de falta 1 día de haber
 - 1 día de falta 2 días de haber
 - 2 días de falta 4 días de haber
- Alejamiento del trabajador del lugar donde cumple las labores habituales durante la jornada de trabajo



9

Alejamiento del trabajador del lugar donde cumple las labores habituales durante la jornada de trabajo

- Se considera **Falta**, y es sancionada con un día de haberes
- Si hubere Reincidencia, la sancion seria 5 días de suspension, sin goce de haberes



10

Prohibiciones

- Referirse al Art 53 del Reglamento Interno de Trabajo



11

Régimen Disciplinario

- Conjunto de Normas que señalan las sanciones por faltas y contravenciones
 - Amonestacion Oral (Arts 55, 56, 57)
 - Amonestacion Escrta
 - Multas
 - Suspensiones



12

Extinción de la Relación

- **Retiro Voluntario**
 - Preaviso de 30 días
 - Pago derecho laborales de acuerdo a la antigüedad
- **Retiro Forzoso**
 - Si no se realiza el preaviso, se pagan todos los beneficios desahucio, indemnización por tiempo de servicios, duodecimas que correspondan




13

Extinción de la Relación

- **Retiro por Jubilación**
 - Cuando se cumplen los años de servicio y edad establecida por ley



14

Administración de Personal

- A cargo del Sub-Jefe de Recursos Humanos
- Control de los puestos, acefalías
- Registro de todos los trabajadores
- Cargo Vacante 1ro Se llama a Concurso Interno
- Si no existe personal interno, se llamara a Concurso de Meritos Externo y/o Examen de Competencia



15

Proceso Administrativo Interno

- Iniciados por el FFP FIE o el Trabajador
- Aplicacion Implicados en faltas graves, de acuerdo a la Ley y Reglamento
- Competencia Comision Auditor Interno y Asesor Legal



16

Procedimiento

- Plazo 8 dias habiles
- Presentar la solicitud al Gerente General acompañada de pruebas
- Recepcionada la solicitud debe remitirse a la Comision en un plazo de 24 horas
- Recepcionada la solicitud por la Comision, comienza la investigacion, solicitando al trabajador en una plazo de 24 hrs Que presente descargos, en un plazo de 48 hrs

17

Procedimiento

- Recibidas las pruebas de cargo y descargo, la Comisión emitira una Resolucion Definitiva que podra
 - Levantar la sancion
 - Disminuir la sancion
 - Ratificar la sancion
- No tienen derecho los sorprendidos en faltas graves o flagrantes

1

65



**Marketing de Servicios
Atención A Nuestros
Clientes**



**Marketing-Mercadotecnia-Mercadeo-
Comercializacion**

- ◆ Es el proceso de planeamiento y ejecución de la concepción precio promoción y distribución de ideas productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones AMA
- ◆ Consiste en la orientación hacia el cliente respaldada por una mercadotécnica integrada tendiente a producir satisfacción al cliente como clave para alcanzar los objetivos organizacionales
Kotler



**Marketing-Mercadotecnia-Mercadeo-
Comercializacion**

- ◆ Crear y conservar clientes! T Levitt



Volver a los principios!

- ◆ La obsesion por los clientes es el factor vital para el exito de los negocios!
- ◆ La prioridad mas relevante debe ser ganar y retener clientes!
- ◆ Si se fracasa no habra ganancias, ni crecimiento, ni trabajo, ni negocio!



El Éxito sera logrado por quienes reconozcan que

- ◆ El cliente es el mayor activo!
- ◆ El cliente ira donde sea mejor atendido!
- ◆ Ud debe ser la mejor alternativa para su cliente!
- ◆ Primero es el cliente!
- ◆ El Cliente es el que manda!



- ◆ LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS SON, CLARAMENTE AQUELLAS QUE SON CAPACES DE PONER A SUS CLIENTES EN EL CENTRO Y CONSTRUIR INTERESES COMUNES CON SUS CLIENTES

Escuela de Administración de Empresas
Harvard University



◆ "NO ES EL EMPLEADOR EL QUE PAGA LOS SALARIOS LOS EMPLEADORES SOLAMENTE ADMINISTRAN EL DINERO SON LOS CLIENTES LOS QUE PAGAN LOS SALARIOS"

Henry Ford



Los sentimientos del cliente

◆ Un aspecto vital!



Un cliente esta satisfecho cuando

◆ El servicio que recibe, o la compra que efectua no solamente satisface sus expectativas, sino que las supera!



Marketing de Servicios

- ◆ Es la aplicación del proceso de Marketing a las actividades intangibles realizadas por personas, empresas o instituciones, sea a título oneroso o gratuito y que están destinadas al cuidado de intereses o a la satisfacción de otras personas, empresas o instituciones llamadas usuarios y de quienes dependen en cuanto a evaluación, aprobación, supervisión o dirección.

Características Distintivas del Marketing de Servicios

- ◆ El grado de intangibilidad
- ◆ Alto grado de participación del cliente
- ◆ La imposibilidad de acumular inventarios
- ◆ Complejidad en la fijación de standards
- ◆ Su dificultad de empaquetamiento
- ◆ Facilidad de plagio y acceso
- ◆ Falta de información y transparencia
- ◆ Dificultad de comercialización externa
- ◆ Confusión de roles de dirección y operación

Servicios

- ◆ Acción y efecto de servir
- ◆ Utilidad o provecho que le produce a uno lo que otro realiza en atención suya
- ◆ Organización y personal encargados de cuidar intereses o satisfacer necesidades



Cientes - Usuarios - Beneficiarios- Destinatarios

- ◆ Es una persona o institución que tiene necesidades o deseos - manifiestos o latentes que pueden ser satisfechos a través de determinado servicio
- ◆ Es quien tiene derecho a usar o utilizar hasta cierto punto un bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ajeno
- ◆ Es un Jefe por encima de nuestro Jefe!!

La Distribución en la Prestación de Servicios

- ◆ Bocas de Abastecimiento
- ◆ Bocas de Prestación de Servicios
 - Promoción
 - Stock y Fraccionamiento
 - Transporte
- ◆ Despacho al Usuario
- ◆ Localización Geográfica de las Prestaciones

La Venta o Provisión de un Servicio

- ◆ Principios basicos de la Provisión de un Servicio
 - El Rechazo proviene del temor y éste de la ignorancia
 - El Contradecir y convencer se excluyen
 - El hombre es eminentemente egoista

El rechazo proviene del temor y este , de la ignorancia

◆ Se teme lo que no se entiende y en consecuencia, se rechaza lo que se teme!

- El hombre se previene y defiende ante lo imprevisto ante lo que ignora

- ◆ Los gatos Negros
- ◆ Tocar Madera
- ◆ Pasar por debajo de una escalera



- Con acierto sugerencia amabilidad calma y profesionalismo se debe explicar aclarar y enseñar



El Contradecir y Convencer, se excluyen mutuamente

◆ Donde hay contradicción no puede haber convicción

◆ La contradicción provoca una reacción de autodefensa

◆ Frente al cliente se debe abandonar toda idea o postura de pugna oposición discusión o lucha



El hombre es eminentemente egoísta

◆ Cada Hombre es protagonista de su propia vida!

- Nuestros pensamientos gustos necesidades problemas intereses deseos etc son el eje alrededor del cual gira nuestro mundo!!

◆ Hay que tener presente siempre los temores los deseos e intereses del cliente



Reglas Fundamentales

- ◆ Antes de convencer, esté convencido
- ◆ Diga siempre la verdad
- ◆ Dramatice la Oferta
- ◆ Limite la atención a un solo tema
- ◆ Diga siempre el porque de cada cosa
- ◆ Dé preferencia a la argumentacion visual

Que hacer cuando

- ◆ Estoy ocupado y me interrumpe
- ◆ Estoy atendiendo a otro cliente
- ◆ El cliente solicita información que no poseo
- ◆ El cliente solicita ayuda que no me corresponde o no puedo brindar
- ◆ El cliente distrae mi atención

Que le ofrecemos al cliente

- ◆ Rapidez Agilidad
- ◆ Seriedad
- ◆ Comodidad
- ◆ Conveniencia
- ◆ Amabilidad
- ◆ Importancia
- ◆ Economía Precio
- ◆ Variedad de Servicios



Que le ofrecemos al cliente

- ◆ Sencillez
- ◆ Soluciones
- ◆ Trato Personal
- ◆ Atención
- ◆ Dedicación
- ◆ Seguridad
- ◆ Actitud de Servicio



Que le ofrecemos al cliente

- ◆ Cortesía
- ◆ Educación
- ◆ Sonrisas



◆ **Calidad!** En el Diseño en la Prestación en la Resolución de Problemas en la Satisfacción de Necesidades.

Que hacer cuando el Cliente

- ◆ Quiere conversar
- ◆ Quiere molestar con sus bromas
- ◆ Molesta sexualmente
- ◆ Está molesto por algo
- ◆ Se queja de algun maltrato o servicio
- ◆ Se encuentra apurado



Que hacer cuando el Cliente

- ◆ Esta nervioso
- ◆ No sabe lo que quiere
- ◆ Se le pierde algun documento necesario
- ◆ No recuerda información necesaria
- ◆ Habla mucho y toca todo lo que está a su alcance



Que hacer cuando el Cliente

- ◆ Cree saber todo
- ◆ Opina de todo
- ◆ Presume de experiencia
- ◆ Le gusta discutir
- ◆ Solo se oye a si mismo
- ◆ Es mordaz, caustico trata de humillar



Como se siente el cliente cuando

- ◆ Lo tratamos con descortesia!
- ◆ Le hacemos malos gestos!
- ◆ No le contestamos!
- ◆ No satisfacemos sus quejas!
- ◆ No le damos atencion!
- ◆ Le hacemos perder tiempo!
- ◆ No cumplimos nuestras promesas!



