

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ACADÉMICA LOCAL LA PAZ**



**ÁREA DE ECONOMÍA**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN “FINANZAS Y  
PROYECTOS EMPRESARIALES”**

**Gestión del programa 2010**

**“DESARROLLO DE UNA BANCA VIRTUAL COMO  
MODELO DE NEGOCIO LOW COST, PARA EL  
SECTOR BANCARIO”**

**PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRÍA EN  
FINANZAS Y PROYECTOS EMPRESARIALES**

**Postulante: Lic. Ángela Andrea Monrroy Villafuerte**

**Docente Tutor: Lic. Alberto Bonadona Cossío (Ph.D.)**

**La Paz – Bolivia  
2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Ante todo, agradezco a Dios por darme la posibilidad de llegar a donde he llegado y poder culminar este logro profesional. A mi familia por su incondicional apoyo y fe en mí.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por darme la oportunidad de estudiar en su prestigiosa entidad. Al Decano, docentes y al plantel administrativo, por su humanidad, profesionalismo, conocimiento impartido y por toda su colaboración durante esta experiencia académica.

A mi tutor, el Lic. Alberto Bonadona Cossío Ph.D., por su visión crítica y objetiva en mi trabajo de investigación, por su rectitud y ética en su profesión como docente, por sus consejos y por toda su ayuda que me permitió ser mejor profesional e investigador.

A la entidad bancaria, que es un Banco de renombre en Bolivia y a nivel internacional que aunque no se nombra por confidencialidad, agradezco la colaboración de sus gerentes y personal en el desarrollo de la investigación.

Muchas gracias a todos por su confianza y apoyo.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudia la factibilidad del modelo de operación de Bajo Costo o como es más conocido por su nombre en inglés “Low Cost”, basado en el desarrollo de una banca virtual para el sector bancario. Realiza recomendaciones estratégicas, analizando aquellas rutas en que el modelo puede ser aplicado y aquellas en que debe ser descartado.

La competitividad del sistema financiero en Bolivia se ha convertido en un verdadero reto hoy en día, las entidades que cuentan con factores de diferenciación, son las que están a la cabeza del resto. El manejo de costos es un factor clave, en especial los costos administrativos, que cada vez toman mayor relevancia al reducirse el llamado “spread financiero” (diferencia de la tasa activa menos la pasiva) debido a nuevas normas de entes reguladores (la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y el Banco Central de Bolivia más específicamente) y la alta competitividad del sector. Esta disminución del “spread financiero” hace que los costos en general sean más difíciles de cubrir, ocasionando un menor margen de ganancia para cualquier entidad financiera. La volatilidad del entorno, en especial el alza de precios de alquileres de inmuebles, incremento de bienes muebles, costos de personal y otros factores que intervienen en el funcionamiento de una agencia física tradicional, hace que los costos administrativos se incrementen.

Se describen los procesos claves para la aplicación del modelo en la banca, obteniendo los factores de operación relevantes de bajo costo, condicionados también por las necesidades básicas de confort de los clientes, tanto los que tienen conocimiento tecnológico y financiero que están orientados al buen servicio y atención personalizada y a los clientes con menor o sin conocimiento financiero y/o tecnológico que están orientados a la simpleza y facilidad de acceso para los productos y servicios. La oferta principal del modelo son las bajas tarifas, un producto simple y alta puntualidad. Su estrategia de éxito es la estandarización y alta utilización, recomendando que el modelo sea aplicable a entidades bancarias con un Core Bancario desarrollado y sistemas de seguridad e información establecidos

# INDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	
INTRODUCCIÓN.....	i
PARTE I.....	iii
ASPECTOS GENERALES.....	iii
i. Antecedentes.....	iii
ii. Identificación y Planteamiento del Problema.....	v
iii. Pregunta de Investigación.....	v
iv. Justificación del Tema.....	vi
v. Formulación de la Hipótesis.....	ix
vi. Definición de Variables.....	ix
vii. Determinación de Objetivos.....	ix
viii. Alcance de la Investigación.....	x
CAPITULO II.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
2.1. Marco Histórico.....	1
2.1.1 La tecnología en la Banca.....	1
2.1.2 Modelos y Estrategias de Bajo Costo aplicables a la Banca.....	7
2.1.3 Datos Generales de la Banca en Bolivia.....	9
2.2. Marco Legal.....	17
2.2.1 La Bancarización e Inclusión Financiera y Regularización ASFI.....	17
2.2.2 Fidelización de Clientes en la Banca.....	19
2.3. Marco Conceptual y Bases Teóricas.....	22
2.3.1 Modelo de negocio Low Cost o Bajo Costo.....	22
2.3.2 Cadena de valor.....	32
2.3.3 Análisis Financiero y Modelos de Costos.....	34
2.3.4 Análisis del punto de equilibrio.....	37
2.3.5 Valor actual Neto.....	37
2.3.6 Índice Costo Beneficio.....	38

CAPITULO III .....	39
METODOLOGIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PRACTICO.....	39
3.1. Método de Investigación .....	39
3.2. Enfoque de la Investigación .....	39
3.3. Tipo de Investigación .....	39
3.4. Diseño de la Investigación.....	40
3.4.1. Hipótesis.....	40
3.4.2. Variables.....	40
3.4.3. Operacionalización de la variable .....	41
3.5. Unidad de Análisis .....	45
3.5.1. Determinación del Universo y la Muestra.....	45
3.6. Instrumentos y Técnicas .....	45
3.6.1. Fuentes Primarias de Recolección de Datos .....	45
3.6.2. Entrevistas .....	46
3.6.3. Encuestas.....	46
3.6.4. Observación.....	46
3.6.5. Fuentes Secundarias de Recolección de Datos .....	46
3.6.6. Información General .....	47
3.6.7. Información Especializada .....	47
3.6.8. Archivos y expedientes de la entidad.....	47
3.6.9. Determinación del Horizonte de Tiempo .....	47
3.7. Trabajo de Campo .....	47
3.7.1. Análisis de la Banca por Internet como base para una Banca Virtual. ....	47
3.7.2. Análisis del Modelo de Bajo Costo o “Low Cost” en la entidad Banco S.A. - Factibilidad de Aplicación. ....	49
3.7.3. Búsqueda y acción de mejorar el rendimiento y utilización de recursos económicos. ....	58
3.7.4. Acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población. ....	58

CAPITULO IV .....	62
RESULTADOS Y PROPUESTA .....	62
4.1. Banca Virtual versus Banca por Internet.....	62
4.2. Propuesta Banca Virtual como modelo de bajo costo .....	66
4.2.1. Estructuración de las bases centrales de modelo.....	66
4.2.2. Simplificación de la estructura para la Banca Virtual .....	71
4.2.3. Establecer una alianza Estratégica con una Empresa de Transporte de Valores y con Empresas de Telecomunicaciones .....	71
4.2.4. La Banca Virtual como un modelo de negocios de servicio personalizado y de calidad, con mejores precios .....	72
4.2.5. La Banca Virtual como potenciador de la cultura empresarial con orientación al cliente.....	73
4.3. Propuesta de mejora en tasas de interés y comisiones para la Banca Virtual del Banco S.A.....	74
4.4. Estrategias para fidelizar al cliente y para lograr mayor inclusión financiera	75
CAPITULO V .....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5.1. CONCLUSIONES.....	81
5.2. RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
Libros.....	84
Revistas.....	84
Páginas Web .....	84
ANEXOS .....	86

# INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

## INDICE DE GRAFICOS

### Contenido

GRAFICA 1- SISTEMA FINANCIERO: RITMO DE CRECIMIENTO DE PUNTOS DE .....	11
GRAFICA 2 - SISTEMA FINANCIERO CARTERA AL SECTOR PRODUCTIVO POR SECTOR ECONÓMICO.....	14
GRAFICA 3- LATINOAMÉRICA: PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA (2012).....	18
GRAFICA 4 - COMPORTAMIENTO CLIENTES EN LA BANCA .....	20
GRAFICA 5 – FACTORES DE ÉXITO LOW COST.....	30
GRAFICA 6 – CADENA DE VALOR .....	33
GRAFICA 7 - MODELO DE CADENA DE VALOR EN UNA ENTIDAD BANCARIA.....	33
GRAFICA 8- CADENA DE VALOR DE BANCO S.A. ....	51
GRAFICA 9 - ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA FISICA BANCO S.A. ....	52
GRAFICA 10 - CADENA DE VALOR DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A. ....	70
GRAFICA 11 - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BANCA VIRTUAL BANCO S.A. ....	71
GRAFICA 12 - ENCUESTA SATIS. DEL CLIENTE BANCO S.A.-PREGUNTA 5 .....	76
GRAFICA 13 - ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - PREGUNTA 11 .....	77
GRAFICA 14 - ENCUESTA SATIS. DEL CLIENTE BANCO S.A.- PREGUNTA 17.....	77
GRAFICA 15 – ENCUESTA SATIS. DEL CLIENTE BANCO S.A.- PREGUNTA 19 .....	78
GRAFICA 16 - ENCUESTA SATIS. DEL CLIENTE BANCO S.A. - PREGUNTA 24 .....	78
GRAFICA 17 – ENCUESTA SATIS. DEL CLIENTE BCO S.A. - PREGUNTA 26,27 Y 28....	79

## INDICE DE CUADROS

### Contenido

CUADRO 1 - EVOLUCIÓN PAFs SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA .....	15
CUADROS 2 Y 3 - RATIOS DE RENTABILIDAD DE ENTIDADES FINANCIERAS .....	16
CUADRO 4 - COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS.....	19
CUADRO 5 - TENDENCIAS Y MODELOS DE COMPORTAMIENTO DE CLIENTES.....	20
CUADRO 6- CASOS DE ÉXITO LOW COST.....	25
CUADRO 7 - MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	42,43, 44
CUADRO 8 - MATRIZ FODA DE LA BANCA POR INTERNET DE BANCO S.A. ....	48
CUADRO 9 - PRODUCTOS Y SERVICIOS DE BANCO S.A.....	50
CUADRO 10 - INVERSIÓN EN UNA AGENCIA FÍSICA ESTÁNDAR DE BANCO S.A. ....	58
CUADRO 11 - MATRIZ FODA DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.....	63, 64, 65
CUADRO 12 - DIFERENCIA DE PRECIOS ENTRE UNA AGENCIA FÍSICA Y LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.....	74
CUADRO 13 - DIFERENCIA DE PRECIOS ENTRE UNA AGENCIA FÍSICA Y LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.....	74



## INTRODUCCION

El tema de investigación seleccionado es *“DESARROLLO DE UNA BANCA VIRTUAL COMO MODELO DE NEGOCIO DE BAJO COSTO (“LOW COST”), PARA EL SECTOR BANCARIO”*.

El propósito de la investigación surge observando las tendencias y medios actuales, donde la tecnología se ha convertido en una herramienta clave para la inclusión financiera a nivel mundial, el acelerado avance de tecnologías y sistemas en el ámbito financiero permite desarrollar servicios más accesibles y a menor costo para las entidades de intermediación financiera, costos reducidos que pueden ser trasladados a sus clientes beneficiándolos con productos y servicios financieros con mejores condiciones.

El sector de intermediación financiera brinda productos que no siempre requieren un intercambio físico, por lo que un adecuado desarrollo de un canal tecnológico o virtual puede tener gran impacto en su modelo de negocio, principalmente en su estructura de costos y su rentabilidad.

El propósito del estudio es demostrar que el desarrollo de una banca virtual, es un modelo de negocio de bajo costo, el cual permite mayores beneficios que las sucursales o agencias físicas tradicionales.

La presente investigación aborda el impacto actual y potencial del desarrollo de una banca virtual sobre el sector de intermediación financiera en Bolivia, más específicamente la banca, y tiene cinco componentes:

En la primera parte se establece el Planteamiento del Problema, exponiendo los criterios que causan el problema. También se formula la hipótesis, los objetivos, la justificación y alcance de la investigación.

La segunda parte del trabajo desarrolla el Marco Teórico, en este se establece la base conceptual de la investigación, fundamentos que ayudan a comprender el problema formulado.

En la tercera parte del trabajo de investigación se desarrolla el Marco Práctico, donde se establece el diseño metodológico y el trabajo de campo, definiendo en esta parte la unidad de análisis y el universo estudiado.

Finalmente la cuarta y quinta parte se establecen la propuesta del estudio, las Conclusiones y las Recomendaciones.

# PARTE I

## ASPECTOS GENERALES

### i. Antecedentes

Las entidades de intermediación financiera y en especial la banca en Bolivia están atravesando por una etapa de madurez, donde la competencia se realiza en condiciones de mercado y reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), los niveles de cobertura de demanda de productos y servicios financieros son altos en zonas urbanas y periurbanas, el marco regulatorio y normativo es adecuado y amplio. La preocupación actual de las entidades de intermediación financiera es ampliar los segmentos y zonas del mercado atendido, llegando a más zonas rurales y a segmentos dedicados principalmente a la producción, buscando una mayor inclusión financiera y fidelidad de sus clientes.

Sin embargo, en la búsqueda de ampliar estos segmentos y zonas de mercado, han llevado a varias entidades de intermediación financiera a implementar canales de atención con altos costos, que en muchos casos no logran, en gran medida, una mejor rentabilidad y cumplir a cabalidad sus niveles óptimos de captaciones y colocación de créditos.

A septiembre del 2014 el sistema de intermediación financiera se encontraba compuesto por 52 entidades detalladas a continuación<sup>1</sup>:

- **14 Bancos Múltiples:** Banco Bisa S.A., Banco de Crédito de Bolivia S.A., Banco de la Nación Argentina S.A., Banco Do Brasil S.A.-Sucursal Bolivia, Banco Económico S.A., Banco Fassil S.A., Banco Fortaleza

---

<sup>1</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea].

<<https://www.asfi.gob.bo/EntidadesFinancieras/UbicaciondePuntosdeAtencion/PAFconLicenciadeFuncionamiento.aspx> 08 de septiembre 2014>. [Consulta: 2014-09-11].

S.A., Banco Ganadero S.A., Banco Mercantil Santa Cruz S.A., Banco Nacional de Bolivia S.A., Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A., Banco Prodem S.A., Banco Solidario S.A. y Banco Unión S.A.

- **3 Bancos PYME:** Banco PYME de La Comunidad S.A., Banco PYME Ecofuturo S.A., Banco PYME Los Andes Procredit S.A.,
- **26 Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Cooperativa Asunción, Cooperativa Catedral de Potosí, Cooperativa Catedral de Tarija, Cooperativa Comarapa, Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito San Carlos Borromeo Ltda., Cooperativa Educadores Gran Chaco, Cooperativa el Chorolque, Cooperativa Fátima, Cooperativa Incahuassi, Cooperativa la Merced, Cooperativa Loyola, Cooperativa Madre y Maestra, Cooperativa Magisterio Rural, Cooperativa Monseñor Félix Gainza, Cooperativa Pio X, Cooperativa Quillacollo, Cooperativa San Antonio, Cooperativa San Joaquín, Cooperativa San José de Bermejo, Cooperativa San José de Punata, Cooperativa San Martín, Cooperativa San Mateo, Cooperativa San Pedro, Cooperativa San Roque y Cooperativa Trinidad.
- **1 Banco de Segundo Piso:** Banco de Desarrollo Productivo S.A.M.
- **8 Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda:** Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda “La Plata”, Mutual el Progreso, Mutual La Paz, Mutual La Primera, Mutual La Promotora, Mutual Paititi, Mutual Pando y Mutual Potosí.

Como se muestra en el siguiente cuadro el sector bancario, a cierre de junio 2014, contaba con 783 sucursales y agencias, sin contar otros puntos de atención financieras (PAF), como ser; agencias móviles, oficinas externas, ventanillas, mandatos, oficinas feriales, puntos promocionales y puntos de atención

corresponsales financieros y no financieros que sumados a la información adjunta era más de 2.987 PAF:

<b>SISTEMA BANCARIO</b>														
<b>SUCURSALES AGENCIAS Y NUMERO DE EMPLEADOS</b>														
AL 30 DE JUNIO DE 2014														
	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BEC	BSO	BLA	BGA	BN A	BDB	BIE	BFO	TOTAL
URBANAS	54	66	66	49	44	30	87	45	25	1	2	93	35	597
PROVINCIA LES	8	65	17	13	2	5	25	14	7	0	0	51	18	225
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>131</b>	<b>83</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>35</b>	<b>112</b>	<b>59</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>144</b>	<b>53</b>	<b>822</b>
<b>N°EMPLEA DOS</b>	<b>1,836</b>	<b>3,468</b>	<b>1,804</b>	<b>1,580</b>	<b>1,621</b>	<b>1,223</b>	<b>2,678</b>	<b>945</b>	<b>759</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>3,146</b>	<b>796</b>	<b>19,919</b>

Elaboración propia

Fuente: ASFI, Estadísticas, Instituciones Financieras, Boletines, 08 de septiembre 2014

### **Problemática**

La oferta de productos financieros en el mercado de Bolivia enfrenta un problema de canales integrales de atención al público, que ofrezcan mejores condiciones de atención al cliente sin subir sus costos administrativos exponencialmente.

### **ii. Identificación y Planteamiento del Problema**

A través de los antecedentes establecidos se puede determinar que existe una falencia en las entidades bancarias, éstas se han concentrado en ampliar sus canales de atención al público de manera física, incrementando sus costos fijos y variables, sin lograr ofrecer todos sus productos y servicios en cada uno de estos y perdiendo el control de una atención al cliente de calidad y buen servicio, alejándose de uno de sus objetivos que es lograr una inclusión financiera en todos los niveles.

### **iii. Pregunta de Investigación**

Al identificar el problema se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Bajo qué condiciones el desarrollo de una banca virtual es una alternativa de modelo de negocio de bajo costo (“Low Cost”) para lograr la inclusión financiera y optimización de costos en las entidades bancarias?

#### **iv. Justificación del Tema**

En los últimos años ha sido muy importante el avance de la tecnología y las comunicaciones a nivel mundial, cada vez son más las personas que acceden a internet por varios medios tecnológicos como computadoras, teléfonos, “tablets”, y otros. Muchas empresas a nivel mundial han optado por ofertar sus productos y servicios a través de internet donde la interrelación cara a cara con el cliente tiende a disminuir significativamente, los costos de instalaciones físicas son menores, así como la cantidad de empleados a ser contratados se ve optimizada según la demanda y las ventas.

El mismo fenómeno está motivando a los clientes a demandar productos y servicios que se encuentren disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año y que estén lo más cerca de ellos. El sector financiero no es la excepción de esta nueva demanda, donde los clientes requieren se les brinde atención en horas no laborales, en lugares cómodos, de fácil acceso y sin tener que hacer largas colas para acceder a determinados productos o servicios.

Al mismo tiempo lograr inclusión financiera se hace cada vez más difícil ya que para las personas de bajos recursos, que viven en localidades alejadas, el costo de traslado es alto tanto en tiempo como en dinero, lo mismo que padecen las entidades financieras para llegar a estos de manera más directa.

En Bolivia la aceleración de innovación tecnológica y de comunicación está teniendo un ritmo de crecimiento más lento que el resto del mundo, sin embargo, este nuevo medio de integración no está siendo aprovechado por las instituciones financieras con el fin de adecuar sus estructuras organizativas a las nuevas posibilidades que le ofrece.

El desarrollo de la tecnología y las comunicaciones abre una nueva puerta al modelo de Low Cost o Bajo Costo, manteniendo su esencia de ajustar al máximo los costos en toda la cadena de valor, donde su repercusión se verá reflejada en el cliente final a través de mejores precios. Estos ajustes se realizan buscando la optimización del producto o servicio y racionalizando la gestión, eliminando lo innecesario e introduciendo procesos innovadores, aplicando intensamente la tecnología para aumentar la productividad, sin sacrificar los estándares de calidad<sup>2</sup>.

Analizando las entidades bancarias en Bolivia, el crecimiento de puntos de atención financiera no fue acompañado por el crecimiento de las utilidades, mostrando un incremento significativo en gastos operativos por uso de estos recursos, como en gastos administrativos por contratación de personal para la gestión y atención de estos puntos de atención, como se muestra en el cuadro adjunto:

<b>SISTEMA BANCARIO</b>					
<b>PUNTOS DE ATENCION FINANCIERA (PAF)</b>					
	DIC-09	DIC-10	DIC-11	DIC-12	DIC-13
<b>TOTAL PUNTOS DE ATENCION</b> (expresado en unidades)	1,492	1,891	2,253	2,614	2,987
Evolución PAF		<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>
<b>(-) OTROS GASTOS OPERATIVOS</b> (expresado en miles de bolivianos)	-76,455	-88,660	-64,762	107,711	-98,026
Evolución Gastos Operativos		<b>16%</b>	<b>-27%</b>	<b>66%</b>	<b>-9%</b>
<b>(-) GASTOS DE ADMINISTRACION</b> (expresado en miles de bolivianos)	326,888	388,576	453,666	562,525	701,192
Evolución Gastos Administrativos		<b>19%</b>	<b>17%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>
<b>RESULTADO NETO DE LA GESTION</b> (expresado en miles de bolivianos)	144,495	131,567	169,694	185,984	175,213
Evolución Utilidades netas		<b>-9%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>	<b>-6%</b>

**Elaboración propia**

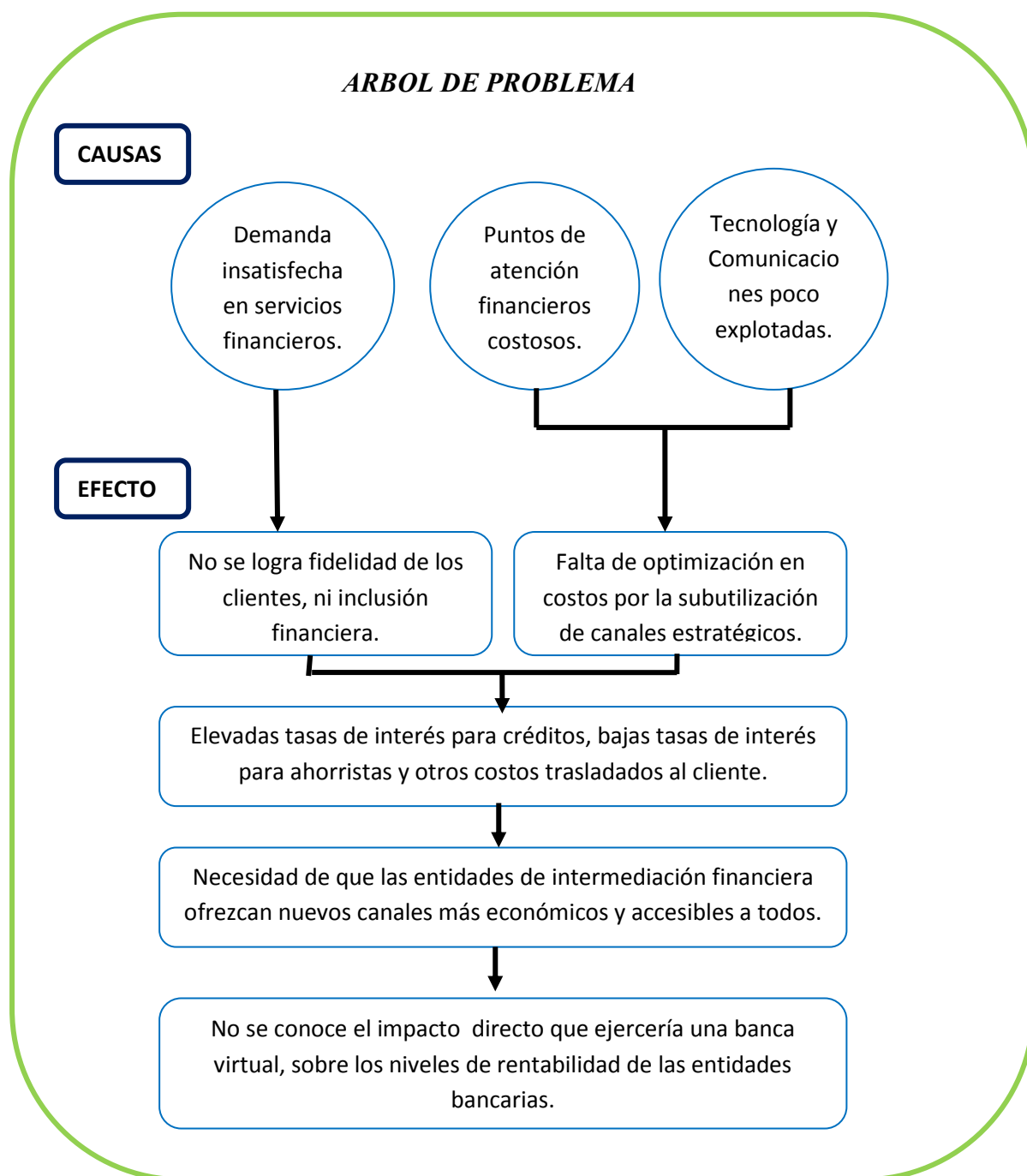
**Fuente:** ASFI, Instituciones Financieras, Boletines, 08 de septiembre de 2014

<https://www.asfi.gob.bo/Estad%c3%adsticas/Intermediaci%c3%b3nFinanciera/Boletines/Bancos/Bolet%c3%adn2013.aspx>

<sup>2</sup> Confianza Low Cost, Que es una empresa Low Cost. [En línea].

<<http://www.confianza-lowcost.es/que-es-una-empresa-low-cost/>>. [Consulta: 2014-09-08].

Todas estas necesidades se exponen a continuación en un árbol del problema, para poder sintetizar la problemática plateada:





## v. **Formulación de la Hipótesis**

El desarrollo de una banca virtual es una alternativa de modelo de negocio de bajo costo “low cost” para lograr la optimización de costos e inclusión financiera en las entidades bancarias de Bolivia.

## vi. **Definición de Variables**

- **Variable Independiente**

Banca Virtual.

- **Variable Dependiente**

Modelo de Bajo Costo, optimización de costos e inclusión financiera.

- **Variable Moderante**

Entidades Bancarias en Bolivia.

## vii. **Determinación de Objetivos**

### **Objetivo General**

Verificar bajo qué condiciones el desarrollo de una banca virtual es una alternativa de bajo costo “low cost” para su optimización, además de crear inclusión financiera de la población boliviana en las entidades bancarias.

### **Objetivos Específicos**

- Disponer de un modelo de costos que permita determinar si el desarrollo de una banca virtual contribuye en alguna medida a solucionar los problemas de la demanda insatisfecha de clientes de entidades bancarias.
- Definir la relevancia de una banca virtual como un modelo de negocio de bajo costo “low cost” para entidades bancarias, permitiendo la disminución de costos en canales de atención.
- Fidelizar a los clientes brindándoles un servicio adecuado a sus necesidades y a su forma de vida actual.

### **viii. Alcance de la Investigación**

#### **a. Alcance Temático**

El tema investigado se encuentra en el área temática de Economía y Finanzas.

#### **b. Alcance Geográfico**

El trabajo se realiza en la ciudad de La Paz, con información general y específica de entidades bancarias de Bolivia.

#### **c. Alcance Temporal**

Se realiza el trabajo durante la gestión 2013 y 2014.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Marco Histórico

##### 2.1.1 La tecnología en la Banca

La evolución de la tecnología ha dado lugar al desarrollo de un mercado financiero cada vez más complejo en referencia a los productos, servicios y canales financieros, sin embargo, también ha logrado simplificar el acceso a todos estos, particularmente, gracias a las nuevas redes de comunicaciones.

Antes el mercado de intermediación financiero era un negocio de manejo de dinero, actualmente se ha convertido en un negocio de gestión y proceso de información. Hace una década atrás la informática en la banca tenía solo uso para soporte, buscando la automatización de procesos simples para mejorar la productividad, eficiencia o reducir costos. Hoy la tecnología ha sido integrada en su totalidad al negocio bancario, siendo ahora parte indivisible e imprescindible para este<sup>3</sup>. El cliente es la esencia de cualquier negocio, más aún en el negocio de intermediación financiera, que en la actualidad no solo tiene que satisfacer la demanda de los denominados clientes financieros (persona natural o jurídica que utiliza los servicios de entidades financieras, mediante la suscripción de contratos), sino también de los usuarios financieros (persona natural o jurídica que utiliza los servicios de entidades financieras, sin que medie la suscripción de contratos)<sup>4</sup>. Ambos tipos exigen productos y/o servicios de calidad, a bajo costo y que sean de fácil acceso, sin embargo los clientes financieros exigen una mejor atención y mayores beneficios que un usuario por el mismo hecho de tener un vínculo con la

---

<sup>3</sup> Publicaciones Cajamar. [En línea]. <<http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/8/8-119.pdf>>. [Consulta: 2014-09-08].

<sup>4</sup> Autoridad del Sistema Financiero (ASFI). <<http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L04T01.pdf>>. [Consulta: 2014-09-08].

entidad, estos requieren que los servicios estén disponibles 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año, y desde cualquier lugar donde se encuentre, el poder satisfacer esta demanda en la actualidad marca una ventaja competitiva ante la competencia.

En la actualidad y gracias a la tecnología y al desarrollo de las redes de telecomunicaciones, la ventaja de los mercados financieros es que sus servicios en su mayoría no requieren intercambio físico de bienes y servicios y estos puede realizarse en lo que se denomina tiempo real, que significa realizar una operación en décimas de segundo. Por ejemplo; una transferencia electrónica de un banco a otro, donde no se transa el dinero físicamente si no de manera virtual.

En la banca la competencia cada vez se hace más compleja, principalmente por:

- Todas las restricciones y normas del ente regulador que es la ASFI, en los últimos años tiene un enfoque de total protección al consumidor financiero, eliminando comisiones y cobros por muchos servicios, poniendo pisos de tasas pasivas y techos de tasas activas y exigiendo a las entidades financieras cumplimiento de bancarización e inclusión financiera a sectores que antes no eran sujetos de crédito o de sectores que por bajos niveles económicos no eran de interés de estas entidades.
- Los productos o los tipos de servicios ofertados por las entidades financieras por la evolución de la tecnología son fáciles de copiar.

La única ventaja perdurable y diferenciada es la calidad del servicio, brindando accesibilidad para los clientes de la forma que ellos lo requieran y con procesos adaptados a sus necesidades. Las entidades financieras han ampliado la manera tradicional de llegar a sus clientes, ya que no solo lo hacen a través de oficinas o agencias tradicionales, han creando múltiples canales para poder satisfacer lo demanda, como los Cajeros Automáticos

(ATM), la Banca Móvil a través de celulares, las Oficinas Externas, la Banca por Internet, etc. Sin embargo, muchos de estos siguen siendo costosos, requieren de personal o constante mantenimiento y sus resultados son poco eficientes y rentables para el negocio. Adicionalmente la tecnología también tiene su lado oscuro, que son los aspectos relacionados con la seguridad.

La evolución tecnológica también llega a ladrones, estafadores y gente de mal vivir, permitiéndoles el desarrollo de virus, gusanos y demás clases de programas maliciosos, que si bien no resultan en general efectivos contra las instituciones bancarias, por disponer de importantes infraestructuras de seguridad, si pueden afectar a los clientes y las relaciones que ambos mantienen. Para poder hacer frente a las amenazas de seguridad las entidades financieras deben disponer de plataformas tecnológicas adecuadas, que permitan prácticas bancarias seguras, tanto para clientes, usuarios, ente regulador, bancos corresponsales y la misma entidad financiera.

Al mismo tiempo el ente regulador exige procedimientos y condiciones mínimas que garanticen la seguridad, elementos de información y control necesarios para que ésta sea adecuada transparente y efectiva dentro de los niveles de riesgo correctos. Sin embargo el concepto que todo el entramado económico a nivel mundial siempre estuvo basado casi exclusivamente, es en la existencia de unas grandes cantidades de confianza, desde el mismo momento en que el principal instrumento de intercambio, que es el dinero, se convirtió solo en una promesa a futuro, es decir, una información. Así mismo, es importante entender cómo se genera esa confianza y que esta viene dada a consecuencia del desarrollo económico; antes se creía que el valor del dinero solo dependía a que este se encontraba respaldado en metales preciosos (oro, plata, etc.) o en divisas extranjeras; actualmente queda demostrado que ninguno de estos métodos es seguro, ya que su valor está sujeto a la oferta y la demanda, por lo tanto, el respaldo del dinero es la

suma de los bienes y servicios de la población, es decir, el Producto Interno Bruto o PIB, por lo que el Gobierno o Estado debe impedir que el avance del agregado monetario esté descorrelacionado con el del PIB, para sostener su valor. No obstante, el gobierno puede optar por imprimir más billetes que derivaría en inflación y la devaluación de su moneda, como una manera de financiarse, de manera recíproca. Actualmente y en consecuencia de su nueva concepción de valor el dinero que manejamos hoy, día a día, es lo que se denomina dinero fiduciario, ya que se basa en la fe o confianza de la comunidad (no se respalda por metales preciosos ni nada que no sea una promesa de pago por parte de la entidad emisora)<sup>5</sup>.

La confianza en la banca tiene que ser preservada sobre la base de que no existan episodios que la pongan en duda, esta desconfianza, puede tener consecuencias catastróficas, dado que su propagación y efectos tienen un tamaño crítico de forma que, cuando se supera deja de ser importante el que existan causas verdaderas y objetivas. Basta con que una ola de desconfianza se reparta adecuadamente para que se produzca la conocida paradoja de la profecía auto cumplida, es decir, la información sobre la existencia de una crisis, aunque sea mentira, es capaz por sí misma de desencadenar tal crisis. Los clientes poco saben de lo que sustenta una adecuada arquitectura de sistemas, por lo que es vital que las entidades que apliquen estas les hagan conocer la seguridad de la manera más sencilla y real posible.<sup>6</sup>

FOMIN, BID y CAF en el 2012 lanzaron su Convocatoria del Programa “Tecnologías para la Inclusión Financiera”, siendo el objetivo de esta convocatoria que entidades de cualquier tipo (bancarias, empresas de telecomunicaciones, ONG, etc.) propongan estrategias con una nueva visión para la inclusión financiera combinando tecnología y enfoques claros hacia

---

<sup>5</sup> Wikipedia. [En línea]. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Dinero>>. [Consulta: 2014-09-30].

<sup>6</sup> MARQUITA, Jesús. La Tecnología en la Banca, Ed. Mediterráneo. Primera ed. España. Pág. 4

el beneficiario final. De las propuestas presentadas fueron aceptadas las siguientes que son relevantes comentar para ver la importancia actual de la tecnología para la inclusión financiera:

1. **Una Caja de Ladrillos para el Ahorro, *Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y Banco Ciudad de Buenos Aires, Argentina.***- propuesta enfocada en hogares de bajos ingresos a través de un instrumento de ahorro flexible y de bajo costo para la compra de materiales para la autoconstrucción, operado a través de la telefonía celular, estimando beneficiar a 4.000 hogares de la localidad “Los Piletones” en Argentina, el 70% de los hogares de bajos ingresos no tiene una cuenta bancaria y solo el 14% accede a financiamiento, donde también muestran que hay un déficit habitacional de 2.500.000 viviendas.
2. **Educación Financiera en el Celular, *Telefónica Celular – Telecel (Tigo), Bolivia.***- proyecto que tiene como objetivo promover conocimiento en servicios financieros mediante herramientas educativas para zonas periurbanas y rurales. No se especifica cifras ni su metodología que aplicaran pero su propósito es ampliar el grado de conocimiento y acceso a servicios financieros de la población.
3. **Plataforma Compartida de Servicios Financieros en áreas rurales y urbanas marginales, *Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador-RENAFIPSE, Ecuador.***- la solución planteada busca proveer productos de transaccionalidad y a través de tecnologías como cajeros automáticos, terminales de puntos de venta (POS), tarjetas inteligentes, etc., para el sector popular, mostrando eficiencia, eficacia y seguridad en el cobro y pagos de bonos estatales, sueldos, impuestos, remesas, servicios básicos y otros servicios de pagos y cobros privados.

4. **Monedero Electrónico para zonas rurales, *Multicredit, Guatemala.***- fue presentado en alianza con Jrsys International Corp., desde Venezuela. El objetivo es facilitar e incrementar el acceso de servicios financieros en las áreas rurales, a través del uso de tecnología móvil, usando sistemas de encriptación con los más altos estándares de seguridad, a través del uso de Tarjetas NFC<sup>7</sup> (tarjetas de proximidad sin contacto) y autenticación biométrica en tabletas específicas para brindar servicios financieros como pagos de servicios básicos y compra de suministros. No necesitan de un celular.
5. **Mobile Money for the Unbank (Microcuentas Móviles), *Transcel Limited, Jamaica.***- buscan probar el uso de dinero móvil para la población no bancarizada y sub-bancarizada de Jamaica, a través del acceso a servicios financieros del Banco de Desarrollo de Jamaica. Está enfocada en la industria microfinanciera a la cual se prevé ayudar a desarrollar políticas y procedimientos para el uso de ‘microcuentas móviles’. Está dirigida a un millón de adultos excluidos del sistema financiero formal en Jamaica.
6. **Billetera Estudiantil, *INTERBIL S.A., Uruguay.***- buscan ayudar a vencer la barrera existente para el segmento de niños, adolescentes y jóvenes, que no tiene acceso a los servicios financieros debido a su supuesta “falta de poder adquisitivo”, usando dispositivos “contactless” (sin contacto), como adhesivos con un chip integrado, que los usuarios pueden llevar adherido al medio que ellos prefieran para pagar sus compras, teniendo en cuenta la creación de filtros por parte de los tutores a través de una aplicación web, un servicio de mensajes cortos (SMS) desde su celular o mediante un centro de llamadas gratuito, configurando la billetera de cada cliente.

---

<sup>7</sup> Taringa. [En línea]. < <http://www.taringa.net/post/info/4612231/Tecnologia-NFC-no-sabes-para-que-sirve-entra.html>>. [Consulta: 2014-08-12].



**7. Más cerca de la gente, más cerca de los servicios financieros, Red Pagos, Uruguay.-** propone acompañar el proceso de inclusión financiera educando a los clientes en el uso de instrumentos financieros. Esa capacitación incluiría el uso de una tarjeta prepaga propia, se cree que la inclusión financiera y la expansión de los medios de pagos van dirigidos hacia modalidades electrónicas o de telefonía móvil, pero que necesita el apoyo de una red física de locales para ampliarse a toda la población.

### **2.1.2 Modelos y Estrategias de Bajo Costo aplicables a la Banca**

Un estudio expuesto en BSLatAm.com<sup>8</sup> indica que en el 2025 más del 60% de los clientes bancarios a nivel mundial tendrá menos de 30 años. Las nuevas tecnologías han cambiado la forma de relacionarse con el cliente, así como sus necesidades ya que buscan respuestas inmediatas y ya no están acostumbrados a acudir a la sucursal física. Adicionalmente, el cliente actual tiene mayor acceso a información por lo que existe una mayor comparación con la competencia, logrando cada vez más un perfil de cliente poco identificado con la marca de su banco. Por lo que la tendencia actual es que el banco es el que debe adaptarse en sus procesos, productos y canales a lo que los clientes pidan.

En los países desarrollados existe una nueva tendencia que indican parece irreversible, esta tendencia se trata de los kioscos electrónicos o como en Argentina se los denomina sucursales boutique, este canal fue creado para lograr incrementar la adquisición de clientes en diversas zonas a un bajo costo de traslado para este. En Polonia el MBank introdujo kioscos de 5 a 10 metros cuadrados en “Shoppings”, estos equipados con dos equipos o máquinas con acceso banca electrónica, dos líneas telefónicas para llamar

---

<sup>8</sup> Banca Seguros en América Latina. [En línea]. <<http://www.bslatam.com/InformeTendenciasInnovadorasEnSucursalesBancariasParaAmericaLatinalndice.pdf>>. [Consulta: 2014-08-08].

al “call center”, un cajero automático para realizar depósitos y sacar dinero; y personal dedicado a abrir cuentas y ofrecer asesoramiento. En Australia trataron de mejorar este modelo con mejores máquinas que sean más amigables, con pantallas táctiles, herramientas interactivas digitales para que puedan operar sin personal.

Otro tipo de modelo de bajo costo es el que aplica La Caixa en parte de Europa, ésta tiene dos formatos de sucursales diferentes: una chica, de dos personas (20-25% del total de sus puntos) con foco en ventas sin cajeros bancarios; y otra con 3 vendedores, 1 cajero bancario y 1 gerente de sucursal. En el primer formato solo cuenta con cajeros automáticos que manejan todas las transacciones monetarias. Incluso, cuentan con un rincón con juguetes para entretener a los más chicos, terminales especiales para auto-servicio, banca electrónica y pantallas táctiles. Los oficiales de negocio y clientes pueden sentarse lado a lado en rincones especialmente creados de manera innovadora para discutir sobre sus necesidades. Como característica, todos los empleados tienen menos de 35 años.

La Asociación de Bancos (Asbanc) de Perú puso en marcha un proyecto de dinero electrónico denominado “Modelo Perú”, con la finalidad de incluir a más de 2.1 millones de peruanos en los beneficios del sistema financiero en un plazo de cinco años, a través del uso de los celulares. Para tal efecto, eligió a Ericsson para proveer la solución tecnológica que permita la puesta en marcha de esta plataforma, a partir de mediados del 2015. Al respecto, el presidente de la Asbanc, Oscar Rivera, señaló que este proyecto significa la apuesta más importante de la banca peruana para incluir a millones de peruanos a los beneficios del sistema financiero.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Finanzas y Mercados El Cronista. [En línea]. < <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Para-bajar-costos-los-bancos-se-transforman-en-kioscos-electronicos-20140626-0025>. >. [Consulta: 2014-08-08].

La meta es la inclusión financiera de la población de manera que participen de los beneficios del sistema formal, con transacciones fáciles, seguras y con acceso a créditos, aprovechando la alta penetración de los celulares. La fortaleza del proyecto radica en la unión de todos los bancos del sistema (incluidos los bancos de microfinanzas, cajas municipales de ahorro y crédito e inclusive, del Banco de la Nación) y las empresas de telecomunicaciones como Claro y Telefónica, con la finalidad de construir una plataforma común y abierta para todos los que quieran entrar, Ericsson tiene la tarea de desarrollar la solución tecnológica de calidad y seguridad. Los beneficios planificados son que zonas alejadas del país así como pequeños negocios que no han podido adherirse al sistema formal pero que tienen un celular puedan acceder a servicios financieros y de pagos, sin necesidad de abrir una cuenta bancaria ni tener presencia física en un lugar para hacer la transacciones, cualquier persona podrá hacer depósitos a empresas certificadas para emitir dinero electrónico, estas empresas cargarán esos montos a los celulares de los depositantes y con ese dinero electrónico (por seguridad límite 4,000 soles al mes) realizaran una serie de transacciones (primera etapa pagar el agua, la luz, el teléfono, transferencias entre personas, recargar su celular, pagar impuestos y en una segunda etapa compras en todo tipo de establecimientos, hacer giros y remesas, pagar créditos), sin que se necesite tener un “smartphone” (utilizando cualquier tipo de celular básico).

### **2.1.3 Datos Generales de la Banca en Bolivia<sup>10</sup>**

Es importante tener conocimiento de lo que significa actualmente el sistema financiero en Bolivia y más específicamente la banca y como interviene en el desarrollo del país, mostrando la relevancia del trabajo de investigación

---

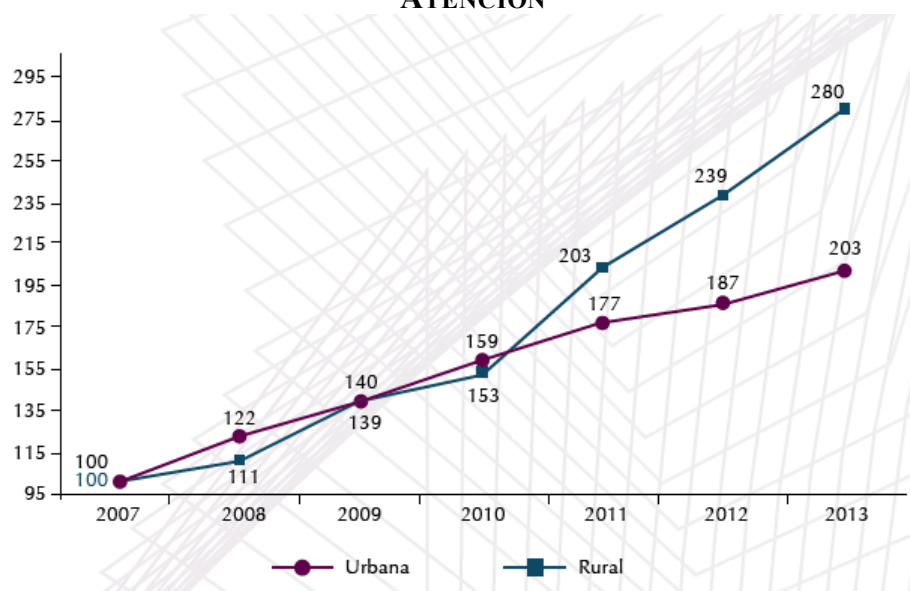
<sup>10</sup> Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea].  
<<https://www.asfi.gob.bo/Portals/0/Documentos/Memorias/MEMORIA%202013%20ASFI.pdf>>.  
[Consulta: 2014-09-08].

para este sector, por eso se hace una breve descripción de los datos más relevantes a cierre de la gestión 2013:

- La tasa de crecimiento económico de Bolivia fue del 6.5%, siendo una de las mayores a nivel de Latinoamérica, en base a; crecimiento del consumo de los hogares, mayor capital, crecimiento sostenido de los ingresos reales, expansión de la cartera crediticia y la creciente inyección de recursos de inversión pública (en infraestructura y en los sectores productivo y social).
- Los depósitos del público cerraron en 102 mil millones de bolivianos (14,798 millones de dólares), 16% más que la gestión 2012.
- La cartera de créditos sumó 84 mil millones de bolivianos (12,198 millones de dólares), 19% más que el 2012 y 2.6 veces más que el 2005. Mostrando un crecimiento saludable reflejado en un bajo índice demora de 1.5%, cobertura de provisiones de dos veces la cartera en mora y un adecuado respaldo patrimonial.
- Los datos anteriores evidencian un sistema financiero sólido, sano, estable, con altos niveles de confianza del público y con tendencia ascendente de las operaciones y servicios financieros.
- La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) continúa con un enfoque orientado en; la estabilidad y solidez del sistema financiero, la protección y defensa de los derechos del consumidor financiero junto con la promoción de la educación financiera, la inclusión financiera y el desarrollo productivo.
- La introducción en la normativa prudencial de aspectos relacionados a mejorar la transparencia, la calidad de atención y el buen trato a los consumidores financieros, incluyendo a personas con discapacidad, tuvo resultados bastante beneficiosos para la población. También se introdujo en la normativa los lineamientos para la Responsabilidad Social Empresarial de las entidades financieras.

- Se continuó insistiendo en fortalecer las actividades de educación financiera desde ASFI, considerándose éste un elemento central para la protección de los derechos del consumidor financiero y para promover una mayor inclusión financiera.
- Por tercer año consecutivo la ASFI, continúa con su estrategia de mayor cobertura de los puntos de atención financiero en áreas rurales. De esta manera se observa que el ritmo de expansión de los puntos de atención en el área rural es mucho mayor que el área urbana, con lo cual se posibilitará una mayor inclusión financiera. El año 2007 se contaba con 867 oficinas, sucursales y agencias a nivel nacional, al cierre del 2013 existían 1,921 agencias y oficinas extendidas en todo el territorio nacional. El siguiente gráfico muestra que el ritmo de crecimiento de la apertura de agencias en el área rural es mayor al área urbana, como efecto de las acciones regulatorias.

**GRAFICA 1**  
**SISTEMA FINANCIERO: RITMO DE CRECIMIENTO DE PUNTOS DE ATENCIÓN**



*Fuente: ASFI, Memoria Anual 2013, Pág. 35.*

- Implementación de tarjetas con chip en Bolivia (Estándar EMV)

El análisis trimestral del sistema financiero que realizó la ASFI a corte del mes de junio de 2014, nos brinda la siguiente información relevante para el estudio<sup>11</sup>:

- A nivel mundial la economía continúa las perspectivas de crecimiento y signos de recuperación, sin embargo por las malas condiciones climáticas en los Estados Unidos, el conflicto geopolítico en Ucrania, algunos desequilibrios en mercados financieros y otros problemas mundiales influyeron en una desaceleración del crecimiento previsto (3.4% hasta finales de año y con estimaciones a la baja).
- Las proyecciones de crecimiento más altas son de Panamá y Bolivia superando el umbral del 5% en 2014.
- En el ámbito nacional, a abril de 2014, el índice global de actividad económica registró una variación a doce meses de 6.29%. El mayor dinamismo corresponde a los sectores de construcción, petróleo crudo y gas natural (volúmenes de exportación de gas natural a Argentina y Brasil), servicios financieros, transporte y almacenamiento y la industria manufacturera.
- La inflación en el país, a junio de 2014 se sitúa en 3.02% (7.33% a 12 meses), levemente superior a la inflación de 2.21% alcanzada en similar período de 2013. Por su parte, el tipo de cambio se mantuvo invariable.
- A junio 2014 los depósitos del público alcanzan los 15,071 millones de dólares (creciendo 273 millones de dólares respecto al 2013):
  - El 67.5% del total de los depósitos se concentran en la banca comercial, 24.9% en entidades de microfinanzas, 4.5% en las cooperativas de ahorro y crédito abiertas y 3.1% en las mutuales de ahorro y préstamo.
  - Los depósitos a plazo fijo (DPF) tienen un período promedio de permanencia de 899 días, representando el 90.5% del total de

---

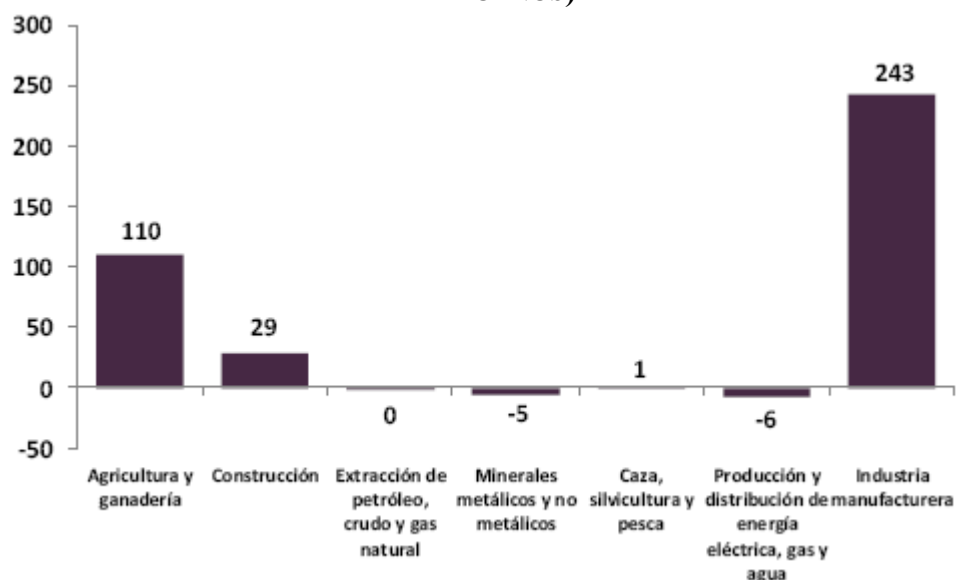
<sup>11</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea].  
<<https://www.asfi.gob.bo/LinkClick.aspx?fileticket=O0rFwsVTFI0%3d&tabid=135&mid=579>>.  
[Consulta: 2014-09-08].

DPF los que tienen plazos iguales o mayores a 360 días, este indicador refleja la confianza del público en el sistema financiero.

- Los depósitos en moneda nacional (MN) representan el 77.2%, con tendencia a seguir incrementándose cada año.
  - El número de cuentas de depósitos a junio 2014 llegó a 7.5 millones (creciendo en 4 millones desde diciembre de 2013) lo cual revela la dinámica del ahorro en el sistema financiero.
- La cartera de créditos cerró a junio de 2014 con 13,063 millones de dólares (creciendo 865.8 millones de dólares respecto al 2013):
- El 59.2% del total de la cartera de créditos se concentra en la banca comercial, 32.3% en las entidades de microfinanzas, 5% en cooperativas y 3.5% en las mutuales.
  - La participación de la cartera de créditos en moneda nacional, representa el 90.1% del total (en el año 2005 era solo del 6.6%).
  - De diciembre 2013 a junio 2014 hubo 11,258 nuevos prestatarios (número total de prestatarios 1,279,458). El 62.7% del total se concentra en las entidades de microfinanzas, el 28.5% en bancos comerciales, el 7.3% en cooperativas y el 1.6% en mutuales.
  - La cartera en mora registra un saldo de 199.3 millones de dólares (18.5 millones de dólares más que al cierre del 2013), teniendo un índice de mora 1.5% (menor que a junio 2013 de 1.6%). Las provisiones constituidas alcanzan a 412.7 millones de dólares, donde 230.5 millones de dólares son provisiones específicas (115.6% de cobertura) y 182.2 millones de dólares son provisiones genéricas.
  - La cartera por tipo de préstamo; microcrédito 28.6%, PYME 21.8%, vivienda 20%, empresarial 17%, y consumo 12.6%.

- Durante el primer semestre de la gestión 2014, la cartera por sector productivo destaca los sectores; industria manufacturera (243 millones de dólares), agricultura y ganadería (110 millones de dólares) y construcción (29 millones de dólares) como los de mayor crecimiento, como se muestra en la siguiente gráfica:

**GRAFICA 2**  
**SISTEMA FINANCIERO CARTERA AL SECTOR PRODUCTIVO POR SECTOR**  
**ECONÓMICO VARIACIÓN JUN14-DIC13 (EN MILLONES DE DOLARES**  
**AMERICANOS)**



*Fuente: ASFI, Evaluación del Sistema Financiero al 30 de junio 2014, Pág. 6.*

- Los Créditos de vivienda de interés social, nueva modalidad decretada por el Estado, para financiamiento de la primera y única vivienda, de enero a junio de 2014, llegó a más de 116 millones de dólares de desembolsos (3,240 operaciones) y los créditos antiguos renegociados y reclasificados por cumplir las condiciones normadas alcanzaron a 348 millones de dólares por 10,246 operaciones.
- El patrimonio contable del sistema de intermediación financiero a junio del 2014 alcanzó a 1,773.5 millones de dólares (siendo su índice de solvencia mayor al exigido por Ley), reflejando un buen soporte



patrimonial para respaldar el crecimiento de los activos y la expansión de las actividades productivas.

- Se contó con una liquidez del 39.1% por disponibilidades y 60.9% por inversiones temporarias (6,315 millones de dólares, en total, creciendo en 129 millones de dólares respecto a diciembre del 2013), mostrando la disponibilidad de fondos para ser canalizado en la cartera de créditos (respaldo del 41.9% del total de depósitos).
- De enero a junio 2014 el sistema de intermediación financiero registró utilidades por 127.2 millones de dólares (74.8 millones de bancos comerciales, 44.8 millones de entidades de microfinanzas, 4.5 millones de mutuales y 3.1 millones de cooperativas).
- La cobertura de oficinas y puntos de atención al cliente a junio superó los 4,306 puntos de atención financiero (PAF), instalados en diferentes localidades del país (197 PAF más que en 2013 y 2.6 veces más que en el 2007), (51.1% bancos comerciales, 40.6% entidades de microfinanzas, 5.7% cooperativas y 2.5% mutuales). Los cajeros automáticos representan el 53.3% y las agencias fijas el 28.1%:

**CUADRO 1**  
***EVOLUCION PAFs SISTEMA DE INTERMEDIACION FINANCIERA DIC2007-JUN2014***

Tipo Oficina	EVOLUTIVO PUNTOS DE ATENCIÓN FINANCIERO								Variación jun/14 - dic/13	
	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	jun-14	Absoluta	%
Oficina Central	49	49	50	49	50	51	51	51	-	0.0%
Agencia Fija	544	603	723	780	912	1,011	1,148	1,212	64	5.6%
Agencia Móvil				1	3	3	4	4	-	0.0%
Cajero Automático	806	897	1,074	1,303	1,629	1,896	2,188	2,294	106	4.8%
Caja Externa	64	112	170	248	277	293	328	343	15	4.6%
Ventanilla	98	98	96	127	146	143	133	133	-	0.0%
Sucursal	72	82	96	99	109	112	114	115	1	0.9%
Mandato (*)	40	89	55	38	44				-	-
Oficina Ferial		4	21	23	15	17	9	8	(1)	11.1%
Punto Promocional					35	65	60	60	-	0.0%
Punto de Atención corresponsal No Financiero						33	56	59	3	5.4%
Punto de Atención Corresponsal Financiero						1	18	27	9	50.0%
<b>Total</b>	<b>1,673</b>	<b>1,934</b>	<b>2,285</b>	<b>2,668</b>	<b>3,220</b>	<b>3,625</b>	<b>4,109</b>	<b>4,306</b>	<b>197</b>	<b>4.8%</b>

(\*) A partir de la Circular ASFI/106/2012 de 13 de enero de 2012 se modifica la definición de "Punto de atención por mandato" por el de "Punto de atención corresponsal"

Fuente: ASFI, Evaluación del Sistema Financiero al 30 de junio 2014, Pág. 8.

- Con relación a los servicios de pago móvil, al cierre del primer semestre de la gestión 2014, la empresa E- FECTIVO ESPM S.A. se encuentra

en 159 localidades con 788 puntos de atención corresponsal no financiero, 105 puntos de atención corresponsal financiero y 17 cajeros automáticos.

- Analizando los ratios de rentabilidad de las entidades de interés para el estudio como son los bancos comerciales y las entidades especializadas en microfinanzas, como se observa en los cuadros adjuntos, se tiene una leve disminución de rentabilidad en el caso de bancos comerciales y en el caso de entidades de microfinanzas un incremento también leve:

**CUADROS 2 Y 3**  
***RATIOS DE RENTABILIDAD DE ENTIDADES FINANCIERAS A JUN2014***

<b>BANCOS COMERCIALES</b> Ratios de Rentabilidad (En porcentajes)		
Ratios de Rentabilidad	Dic-13	Jun-14
Rendimiento Activos + Contingente (ROA)	0.95	1.02
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	13.0	14.6
Margen Financiero / Ingresos Financieros	82.9	82.8
Gastos Administrativos / Margen Operativo (*)	70.4	72.5
Ingresos por Servicios Neto / Margen Operativo (*)	28.5	24.6
(*) Margen Operativo: Margen Financiero + ingresos por servicios neto de gastos		

<b>ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS</b> Ratios de Rentabilidad (En porcentajes)		
Ratios de Rentabilidad	Dic-13	Jun-14
Rendimiento Activos + Contingente (ROA)	1.6	1.7
Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	18.6	19.4
Margen Financiero / Ingresos Financieros	81.2	81.2
Gastos Administrativos / Margen Operativo (*)	75.1	68.0
Ingresos por Servicios Neto / Margen Operativo (*)	5.3	6.3
(*) Margen Operativo: Margen Financiero + ingresos por servicios neto de gastos		

Fuente: ASFI, Evaluación del Sistema Financiero al 30 de junio 2014, Pág. 24

## 2.2. Marco Legal

### 2.2.1 La Bancarización e Inclusión Financiera y Regularización ASFI

La bancarización es el grado de uso del sistema financiero en las transacciones entre personas y empresas, se suele medir como la razón que existe entre los depósitos bancarios, y el producto interno bruto PIB.

La ASFI desde el 2011 impuso márgenes y porcentajes para que las entidades del sistema financiero<sup>12</sup> lleguen con el servicio a áreas rurales, donde las entidades que no cumplan con las metas previstas, no podrán abrir nuevas sucursales en el área urbana.

Para avanzar en la bancarización se debe seguir incorporando a la mayor cantidad de personas dentro del sistema financiero, es decir, que más gente tenga acceso a una cuenta bancaria como un mecanismo para administrar sus recursos (y para ahorrar). A nivel mundial el mayor reto llegar a la población de zonas rurales y periféricas. La principal limitante es el costo al que se brindan estos servicios, y el hecho de que la gente no percibe ningún beneficio por utilizar los servicios de un banco.

Los beneficios<sup>13</sup> de la inclusión financiera son:

- Desarrollar actividades económicas, estimulando, consolidando o ampliando iniciativas empresariales.
- Facilita las transacciones económicas, ya que facilita los envíos y cobros de dinero y evita la manipulación física de efectivo.
- Contribuye a la patrimonialización, ayudando a formar un capital propio formal.
- Permite realizar inversiones para incrementar la productividad, a través de créditos productivos en capital de inversión.

---

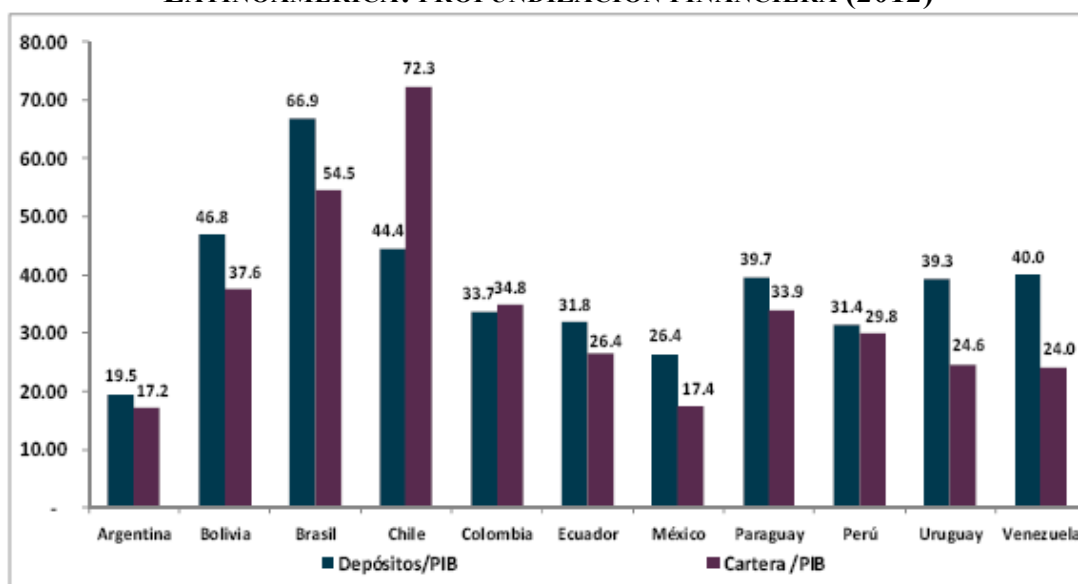
<sup>12</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea].  
<<http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/textos/L01T03.pdf>>. [Consulta: 2014-06-27].

<sup>13</sup>FINRURAL. [En línea].  
<[http://eventos.forolacfr.org/recursos/2013\\_bolivia\\_noviembre/Sesion\\_I/01-Bolivia-Nestor\\_Castro.pdf](http://eventos.forolacfr.org/recursos/2013_bolivia_noviembre/Sesion_I/01-Bolivia-Nestor_Castro.pdf)>. [Consulta: 2014-06-13].

- Mejora la calidad de vida, acceso a salud, educación y vivienda.
- Incremento de una cultura financiera y fiscal.

A nivel Latinoamérica, Bolivia es uno de los países que logra una mayor profundización respecto a inclusión financiera, como lo muestra la siguiente gráfica:

**GRAFICA 3**  
**LATINOAMERICA: PROFUNDIZACION FINANCIERA (2012)**



Fuente: ASFI, Reporte Inclusión Financiera a marzo 2014, Pág. 31

Dentro de su plan estratégico institucional, la ASFI<sup>14</sup> tiene como uno de sus lineamientos estratégicos la inclusión financiera y mayor bancarización a nivel nacional, logrando condiciones adecuadas para la ampliación de los servicios financieros, promoviendo nuevos mecanismos de acceso, instrumentos, productos y servicios financieros. También pretende continuar brindando condiciones apropiadas para promover el ahorro.

En Bolivia a marzo de 2014, se contaba con 18 PAF por cada 100,000 habitantes, mostrando todavía una baja bancarización. En el siguiente cuadro se muestra la cobertura de servicios financieros por cantidad de

<sup>14</sup> Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea].  
<<https://www.asfi.gob.bo/Portals/0/Documentos/TRANSPARENCIA/PEI%202013-2017.>>.  
[Consulta: 2014-06-13].

población y por municipios cubiertos, en este se observa el incremento significativo desde el 2007, año que la ASFI inició con sus políticas de impulso a la bancarización<sup>15</sup>:

***CUADRO 4***  
***COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS***  
**MUNICIPIOS CON PRESENCIA DE PAF SOBRE EL TOTAL DE MUNICIPIOS**  
**POR DEPARTAMENTO**

DEPARTAMENTO	2007		2014	
	COBERTURA DE LOS MUNICIPIOS (%)	COBERTURA DE POBLACIÓN (%)	COBERTURA DE LOS MUNICIPIOS (%)	COBERTURA DE POBLACIÓN (%)
CHUQUISACA	21%	59%	48%	77%
LA PAZ	15%	75%	37%	85%
COCHABAMBA	28%	71%	51%	87%
ORURO	3%	49%	23%	70%
POTOSÍ	23%	51%	30%	57%
TARIJA	55%	87%	91%	99%
SANTA CRUZ	46%	84%	73%	97%
BENI	47%	86%	68%	93%
PANDO	7%	50%	20%	65%
<b>BOLIVIA</b>	<b>25%</b>	<b>73%</b>	<b>46%</b>	<b>86%</b>

*Nota: Considera datos proyectados de población*

*Fuente: ASFI, Reporte Inclusión Financiera a marzo 2014, Pág. 12*

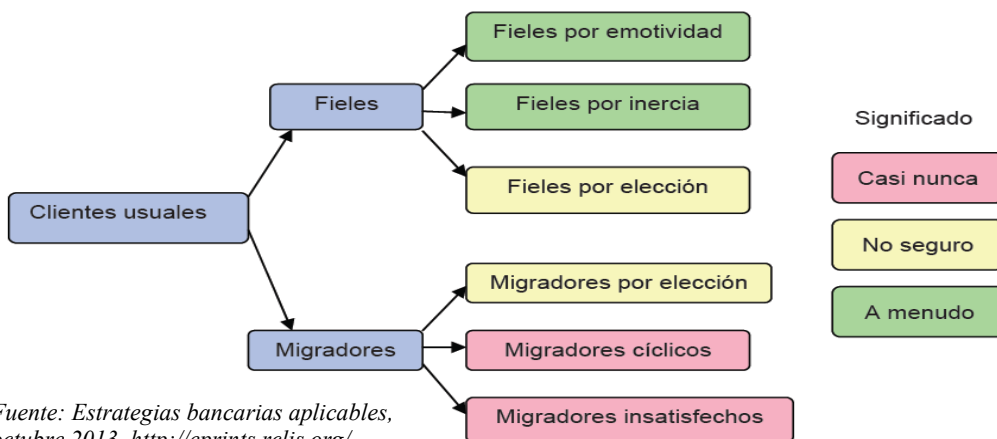
### 2.2.2 Fidelización de Clientes en la Banca

Un estudio<sup>16</sup> de la empresa Biblios de España, analizó las técnicas para fidelizar a clientes de los bancos más grandes de España, como se describe en la gráfica adjunta, reveló los siguientes tipos de clientes:

<sup>15</sup>Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. [En línea]. <<https://www.asfi.gob.bo/Portals/0/Documentos/Inclusion/inclusion-marzo-14.pdf>>. [Consulta: 2014-06-13].

<sup>16</sup>Biblios. [En línea]. <[http://eprints.rclis.org/7394/1/2005\\_16.pdf](http://eprints.rclis.org/7394/1/2005_16.pdf)>. [Consulta: 2013-10-12].

**GRAFICA 4**  
**COMPORTAMIENTO CLIENTES EN LA BANCA**



Fuente: Estrategias bancarias aplicables, octubre 2013. <http://eprints.rclis.org/>

Retener a un cliente es entre cinco y quince veces más eficiente que conseguir a uno nuevo, por eso, la importancia de aplicar eficazmente estrategias de retención y fidelización, que consigan mantener y desarrollar los clientes rentables y fieles. Las experiencias de servicio se han convertido en una ventaja competitiva única como se describe en el siguiente cuadro:

**CUADRO 5**  
**TENDENCIAS Y MODELOS DE COMPORTAMIENTO DE CLIENTES**

		<b>Claves Económicas</b>	<b>Claves Clientes</b>	<b>Estrategias</b>
1	<b>Ingresos Altos</b> A B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo bajo</li> <li>Alta generación de excedentes</li> <li>Créditos como Apalancamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusividad</li> <li>Servicios de Excelencia</li> <li>Asesoría Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar en servicio y oferta pasivos</li> </ul>
2	<b>Ingresos Medios</b> C1 C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo limitado</li> <li>Créditos por necesidad (ciclo de vida C.V.)</li> <li>Al final del C.V. puede llegar a generar excedente.</li> <li>Riesgo medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalización</li> <li>Acceso a todos los productos</li> <li>Valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr principalidad</li> </ul>
3	<b>Ingresos Bajos</b> C3 D, E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deudor a lo largo de todo el CV.</li> <li>Ahorro marginal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión</li> <li>Acceso a créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar cruce consumo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Estrategias bancarias aplicables, octubre 2013. <http://eprints.rclis.org/>

En Bolivia con la apertura de información y mercados, los clientes exigen mayor información y conocimiento del producto o servicio que reciben. La ASFI con su búsqueda de transparencia y protección al consumidor, exige a las entidades financieras publiquen por varios medios (pizarras en PAF, páginas de internet, periódicos, etc.) la oferta y características de sus productos y servicios. Esto permite que el cliente compare precios y ofertas, siendo el cliente de ahorros el más propenso de migrar o tener varias cuentas en varias entidades financieras.

Con la llegada de la filosofía 2.0 a las empresas (denominada así porque se relaciona con el concepto de Web 2.0<sup>17</sup> que es la evolución de internet donde los usuarios pasan a participar en las redes sociales y nuevos desarrollos tecnológicos colectivos participativos), éstas se han ido adaptando a nuevas estrategias de marketing, buscando una mayor presencia en redes sociales, el acercamiento a la generación C (grupo reciente e importante de la cultura consumista, el término se utiliza para identificar a las personas que están involucradas en la creación, protección, conexión y comunidad) y la omnicanalidad (un nuevo concepto que supone ir más allá de los múltiples canales y soportes como sitios “web”, móvil, etc., busca una estrategia, procesos y filosofía que estén más centradas en el conocimiento profundo de los clientes y en la posibilidad de comunicarse e interactuar con el público, independientemente del canal, del momento o del servicio)<sup>18</sup>.

El éxito actual reside en identificar las necesidades de los clientes y ofertarles productos y servicios que les aporten un verdadero valor añadido sin importar, para ello, la combinación de canales más adecuada.

---

<sup>17</sup> Wikipedia. [En línea]. < [http://es.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)>. [Consulta: 2014-04-05].

<sup>18</sup> El Economista. [En línea].

<<http://www.economistaamerica.com/noticias/noticias/5365013/12/13/Como-aumentar-la-fidelizacion-de-los-clientes-en-el-sector-bancario-De-la-multicanalidad-a-la-omnicanalidad.html#.Kku8aXDo3NYYVqT>>. [Consulta: 2014-04-05].

La multicanalidad (sucursal, cajero automático, tarjetas de crédito, “call center”, internet, etc.) es una de las principales tendencias que viven los bancos actualmente a nivel mundial, sin embargo ahora el desafío consiste en integrar todos estos canales para ofrecer un mejor servicio y anticiparse a las nuevas demandas. Se debe establecer una inteligencia de negocio en la que todos los canales compartan la información acerca de un usuario, evitando la "canibalización" entre los diferentes canales y crear experiencias nuevas y positivas basadas en la interacción multicanal creando nuevos modelos de negocio.

## **2.3. Marco Conceptual y Bases Teóricas**

### **2.3.1 Modelo de negocio Low Cost o Bajo Costo**

El “Low Cost”<sup>19</sup> o Bajo Costo, es un modelo de negocio de profundo impacto, que ha permitido que mayor cantidad de personas accedan con más facilidad a todo tipo de productos y servicios, ha llegado a convertirse en un nuevo estilo del comportamiento de las personas frente a la compra (es la oportunidad, no de compra barata, si no, de consumo inteligente).

Tuvo su origen a finales de la década de los 90 en los Estados Unidos y posteriormente en Europa, al suscitarse la liberación aérea, el modelo que fue iniciado en el sector aéreo rápidamente se extendió a otros sectores como el turismo, hotelería y alquiler de vehículos, parques temáticos, restaurantes, hospitales llegando a la mayoría de los sectores, hoy este

---

<sup>19</sup>FRANCESC VALLS Josep. Fenómeno Low Cost- El Impacto en el Factor Precio. Ed. Deusto. Primera ed. España. Pág. 5.



fenómeno ha llegado a convertirse hasta en un estilo de vida gracias a la globalización y a la tecnología.<sup>20</sup>

Ofrecer mejores precios si los clientes adquieren los productos o servicios vía internet. Modelo de negocio de éxito basado en bajos precios, se fundamenta en:

- Concentración en la oferta de un producto básico, relegando lo complementario que no tiene relevancia, estos podrían seguir ofertándose cobrando algún costo adicional convirtiéndose en nuevas fuentes de ingresos (como es el caso de los “frills” que su significado figurativo es florituras o adornos, el concepto era ofrecer un servicio sin comidas y bebidas en las líneas aéreas de “low cost”).
- Se reducen los costes en todos los ámbitos del negocio, personal, procesos, tecnologías, tiempos de producción, reducción de la cadena de comercialización, componentes y materias primas, etc., lo que significa producir a precios sustancialmente más bajos.
- Se aliviana la estructura de la empresa, externalizando proceso y departamentos, quedando el “corebusiness” o negocio principal.
- Se establecen alianzas estratégicas con canales o agentes del mercado para ser capaz de competir en mejores condiciones que la competencia.

#### **EL FENÓMENO “LOW COST”<sup>21</sup>**

Se considera tres aspectos fundamentales:

- Un modelo de operación simple, de bajo costo para la empresa.
- Una proposición de valor para nuevos clientes nuevos y actuales a través de productos y servicios simples a costos más bajos.

---

<sup>20</sup>FRANCESC VALLS Josep. Fenómeno Low Cost- El Impacto en el Factor Precio. Ed. Deusto. Primera ed. España. Pág. 16-18.

<sup>21</sup> Buenas Tareas. [En línea]. <<http://www.buenastareas.com/materias/empresas-con-estrategias-low-cost-producer/0>>. [Consulta: 2014-04-05].

- Utilización de canales alternativos y optimización de uso de recursos.

Existen, además, otros tipos de actividad que podrían ser asimilados al concepto de “low cost”, como son: los “outlets” donde grandes marcas ofertan a precios bajos sus productos que están por salir de vigencia, son servicios en temporadas o ciclos bajos o con fallas de fabricación.

Como se menciona anteriormente ha surgido un cambio en el comportamiento del consumidor a nivel mundial, naciendo lo que se ha denominado como el consumidor *hibrido*, que apuesta por el lujo y por lo asequible, que no desaprovecha las gangas, aunque su poder adquisitivo le permita acceder a productos y servicios de alta gama, compra barato “savvy shopper” o comprador inteligente, en Europa lo denominan “cheap and chic” barato y elegante.

Demás está decir que la *obsesión* por los costes bajos no es exclusiva de las empresas “low cost”, sino que es parte de la estrategia de la mayoría de las empresas, en especial ante la actual crisis económico-financiera mundial.

Históricamente, la filosofía “low cost” tiene sus orígenes en la famosa matriz de Michael Porter<sup>22</sup> de las tres estrategias genéricas:

1. Logrando el liderazgo en costes, permite a una empresa atraer a un gran número de consumidores o usuarios atraídos por los bajos precios. Siendo el factor clave que el cliente perciba que está recibiendo exactamente aquello por lo que pagó (no de más, pero nunca de menos).
2. Alcanzando un alto nivel de *diferenciación*, hace que los productos de la empresa sean percibidos como únicos lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia. En modelos de “low cost” exitosos el factor clave fue el servicio diferencial, lo que no significa que sea un

---

<sup>22</sup>PORTER Michael. Ser Competitivo. Ed. Deusto. Tercera ed. España. Pág. 57.

servicio de lujo, si no lograr una percepción de calidez en la experiencia de los clientes.

3. Siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación, elegir un segmento específico, teniendo alta participación en este pero baja a nivel del mercado total y a veces implicará un trueque entre lo rentable y un volumen de ventas.

En el siguiente cuadro se muestra varios casos exitosos de “low cost” y como manejaron el concepto de servicio diferencial:

**CUADRO 6**  
**CASOS DE ÉXITO LOW COST**

<b>Empresa</b>	<b>Servicios facilitadores</b>
	<b>Son los servicios <i>añadidos</i> que facilitan y, en algunos casos, son necesarios para obtener la percepción de precio justo.</b>
<b>Disney World</b>	Las filas de espera para las atracciones pueden llegar a ser muy largas, lo que desespera a los niños y también a los adultos, resolviendo este problema al incorporar personajes que van por las filas entreteniéndolos a los clientes.
<b>iVillage</b>	A través de su página “web” al reservar tienen la posibilidad de definir su propio menú, en función de criterios como ingredientes, calorías, etc.
	<b>Servicios de conveniencia</b>
	<b>Son los servicios <i>añadidos</i> que hacen más satisfactoria la obtención y recepción del servicio básico.</b>
<b>Empresa de mudanzas Rider</b>	Si la mudanza es de una provincia a otra, le pagan el hotel a la familia.
<b>Algunos hoteles enfocados en los hombres de negocios</b>	Incorporado la figura del “mayordomo tecnológico” “ <i>Technology Butler</i> ”, un empleado que ayuda a los clientes a resolverlos problemas con impresoras, celulares, ordenadores portátiles, “ <i>scanners</i> ”, etc., y, además, les asisten en la creación de presentaciones más elegantes en el ordenador y ofrecen consejos sobre el uso de los programas.

*Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Empresas Con Estrategias Low Cost.*

En las empresas “low cost”, el problema se plantea cuando el concepto de no “frills” se interpreta como “no servicios” como nació en las líneas aéreas, sin embargo, si se interpreta literalmente se debería traducir en: reducción de personal por debajo de los límites válidos, contratación de personal de

baja calidad, no invertir en formación y capacitación, alta rotación del personal, y los servicios de apoyo (facilitadores y de conveniencia) se reducen o se eliminan del todo. Con todo, la búsqueda de los costes bajos no implica, necesariamente, que el cliente sea abandonado a su suerte o que el “low cost” sea percibido como “low service” o bajo servicio. No existe contradicción entre una estructura de costes bajos y un excelente nivel de servicios, en especial, cuando este último se logra a través de la calidez, que es lo que va a determinar la diferenciación de la empresa.

Por eso la gestión del personal es un aspecto clave en el modelo, donde aunque se tenga un número mínimo necesario, es importante que todos sean excelentes, por eso se debe seguir las siguientes estrategias:

- Potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente.
  - El cliente ¡siempre! es lo primero.
  - Implicar al personal en la cultura de servicio y hacerlo partícipe.
  - Aplicar el marketing interno para consolidar y difundir internamente la imagen corporativa de servicio.
- Motivación personalizada.
  - Humanizar la relación empresa-personal.
  - Centrar la gestión del personal en el “empowerment” o empoderamiento, que es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.
  - Incorporar sistemas que permitan implantar una estrategia de gratificaciones personalizadas.
  - Estimular a cada empleado para ofrezca sugerencias de mejora.
- Formación continua y comunicación
  - Compartir conocimientos sobre calidad y servicio.
  - Ser claros con las conductas que son deseables u óptimas y eliminar conductas indeseables.

- Compartir e interiorizar los compromisos de servicio.

En resumen los objetivos a lograr en la aplicación de un modelo de “low cost” exitoso son:

- ✓ **Cliente centrismo**, clientemanía, cultura “customercentric”, es decir, el cliente es el centro de todo.
- ✓ **Calidad del servicio**, incorporada desde el momento de su diseño procesos y procedimientos amigables.
- ✓ **Calidad en la prestación del servicio**, provocar una experiencia cálida y amigable.
- ✓ **Humanidad y emoción** en la creación y entrega de valor al cliente.

El resultado final será que el cliente perciba que recibe más de lo que paga. No obstante, la línea entre precio bajo con percepción de mala calidad es muy delgada y hay segmentos como salud o educación, en los que el cliente nunca va a estar dispuesto a renunciar a una mínima parte de calidad por un mejor precio, por eso habrá que cuidar mucho ese aspecto en la aplicación del modelo y sus estrategias de implementación al momento de adoptarlo.

Otro reto fundamental en el modelo “low cost” es idear la forma de producir o prestar un servicio ahorrando en alguna parte clave del negocio, para repercutirlo en el precio. Para esto se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- No ofrecer una enorme gama de productos y/o servicios, por dos motivos; (1) tener una oferta básica permite reaccionar y ajustar mejor ante los cambios de condiciones del mercado, (por ejemplo, los hoteles Travelodge sólo tienen un modelo de habitación que al comprar siempre los mismos elementos de decoración, aumenta el volumen de compra de cada uno de ellos y consiguen mejores precios con los proveedores). (2) Ayudar al cliente a comprender mejor la oferta crea confianza y seguridad que se le está brindando las mejores condiciones.

- Descubrir a qué está dispuesto a renunciar el cliente si a cambio le puedes ofrecer mejores precios. Como ejemplos son interesantes los siguientes casos:
  - En líneas aéreas → renunciaron a la comida
  - En una tienda de muebles, como Ikea → renunciaron al transporte y el montaje de los productos.
  - En un hotel como Room Mate → renunciaron al jacuzzi, al gimnasio, etc.

Sin embargo, como se explicó anteriormente transmitir que menos es más, no es una tarea fácil, requiere un profundo análisis de las características mínimas que el cliente exige al producto o servicio. En algunos negocios, el empaquetamiento no tiene ninguna importancia, se puede eliminar; en otros, es importante. Por ejemplo, en comercios de moda, como Zara o Mango, las bolsas son casi tan espectaculares como las de marcas “premium”. La moda se asocia a diseño, ahí no puedes recortar. Otro factor para reflexionar es que curiosamente el cliente de estas marcas tiene mayor disponibilidad a renunciar a la calidad de la tela, que al diseño”<sup>23</sup>

- Cuando se trata de invertir en tecnología no se puede ser “tacaño”. Todas las empresas que aplicaron el modelo, han conseguido una racionalización de todos sus procesos introduciendo la tecnología. Y esto sirve tanto para empresas de servicios que convierten internet en un canal de distribución clave para su modelo de negocio (banca por internet, aerolíneas, agencias de viajes, etc.) como para otras en las que aparentemente no tiene tanta importancia, como en una cadena de moda tipo Zara (su innovador sistema de control de stock le permite reaccionar en la producción de sus colecciones en función de lo que se está vendiendo mejor) o en una peluquería como EasyCut (para atraer nuevos

---

<sup>23</sup>FRANCESC VALLS Josep. Fenómeno Low Cost- El Impacto en el Factor Precio. Ed. Deusto. Primera ed. España. Pág. 154.

clientes y vender cortes de pelo con la fórmula del prepago)<sup>24</sup>. Tener presencia en internet, permite eliminar puestos de trabajo, oficinas, intermediarios y ahorrar costes administrativos, de impresión y la distribución de “e-tickets” o tickets en línea, pero también ayuda a simplificar la contabilidad y a reducir la inversión en publicidad y marketing.

- Una de las claves del ahorro sobre costos que lograron las aerolíneas “low cost” fue operar en aeropuertos secundarios en lugar de los principales (en grandes ciudades) y ofertar nuevas rutas.
- Se debe eliminar intermediarios, las compañías aéreas “low cost” dejaron de trabajar con agencias de viajes y empezaron a utilizar el internet como medio de atención directa a clientes de todo el mundo. Sin embargo, es importante entender que crear un comercio electrónico no convierte a una empresa en una “low cost”, detrás tiene que haber alguna estrategia real de ajuste de precios para ser los más competitivos en precios.

### **Fijación de Precios en “Low Cost”**

Existen tres formas de fijar el precio en una empresa “low cost”<sup>25</sup>.

- 1) En función de los ajustes conseguidos en el proceso de fabricación o de venta de un producto, es decir, calcular el ahorro obtenido (10%, 20% o 30%) en ese proceso y calcular el margen de beneficio que obtendrás en función de los precios de la competencia.
- 2) Luego esta una estrategia de precios dinámicos, determinando qué valor poner a un producto o servicio en función de la demanda de cada momento, teniendo ya el precio estándar que sale de la reordenación de

---

<sup>24</sup>Emprendedores. [En línea]. < <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-una-empresa-low-cost/estrategia-low-cost> >. [Consulta: 2014-04-05].

<sup>25</sup>FRANCESC VALLS Josep. Fenómeno Low Cost- El Impacto en el Factor Precio. Ed. Deusto. Primera ed. España. Pág. 187.

los modelos productivos, sin embargo, no se recomienda incrementar más de un 30% porque aleja del posicionamiento logrado.

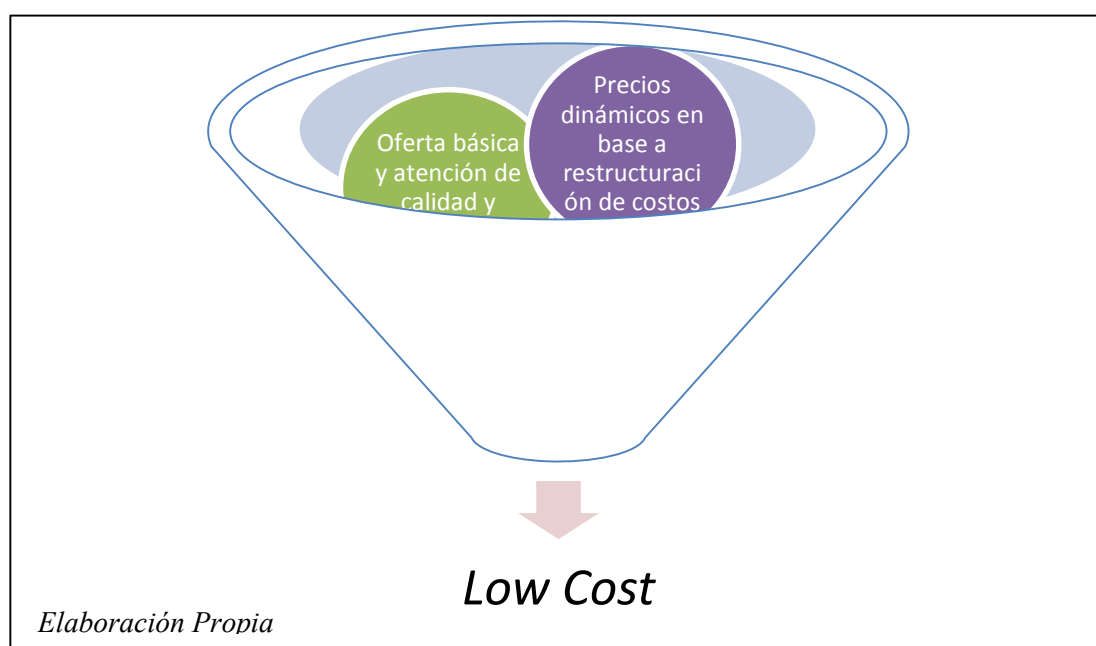
- 3) La tercera forma es el concepto de pagar por lo que se consume, un ejemplo claro son las empresas de telefonía que pagan de acuerdo a los minutos que consume o megabytes que navegan, adaptando sus planes de telefonía a su comportamiento de consumo.

Tener una oferta de productos y servicios básicos no es incompatible con añadir extras, lo importante es diferenciarlos tanto en el precio, como en el cobro del producto o servicio base. Por ejemplo, la aerolínea Ryanair han convertido sus mesas plegables, los respaldos de los asientos y hasta el exterior de sus aviones en soportes publicitarios.

#### **Fórmula de éxito Modelo “Low Cost” o Bajo Costo:**

En resumen, se puede sintetizar que para un Modelo “Low Cost” o de Bajo Coste exitoso se debe combinar los siguientes factores:

#### **GRAFICA 5** **FACTORES DE ÉXITO LOW COST**





### **“Low Cost” en la Banca**

Actualmente los pioneros en la aplicación de “low cost” en la banca son los franceses, donde apoyados por su gobierno, cualquier ciudadano puede abrir una cuenta bancaria en un “quiosco bancario” (supervisado y autorizado por el gobierno) si presenta su carnet de identidad y un número de teléfono móvil. Las ventajas de estos bancos “low cost” es que ofertan sus servicios estableciendo un costo máximo anual de 50 euros (mucho menor que lo que cuesta mantener una cuenta en cualquier banco normal en Europa), no ofrecen créditos ni adelanto de efectivo, pero puede realizar transferencias y giros bancarios pagando 20 euros al año.

Algunas entidades financieras no efectúan estudios de las tasas de interés que cobran a sus clientes, sino tan sólo toman las tasas del mercado para establecer las suyas propias, sin análisis de costo alguno. No obstante, para el modelo “low cost” es fundamental poder calcular el precio ya que esta es una de las principales ventajas del modelo. Según la teoría, se determina la tasa activa con base a cinco factores: costos financieros, prima de riesgo, costos operativos, ROE y el mercado. No está demás mencionar, que lo importante no es tener la tasa de interés más baja, sino ofrecer el mejor servicio. Si la estrategia elegida es un menor precio, se deberá estar dispuesto a mejorar de manera permanente la estructura de costos.<sup>26</sup>.

Los costos financieros se calculan con base en los intereses pagados por los depósitos y líneas o financiamientos nacionales e internacionales con que se pudiera disponer. La prima de riesgo, está conformada por las provisiones para incobrabilidad de créditos del ejercicio; y el ROE (return on equity - rentabilidad sobre patrimonio o rentabilidad sobre recursos propios), por el

---

<sup>26</sup> Gestipolis. [En línea]. < <http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria/calculo-tasa-interes-activa-entidades-microcredito.htm> >. [Consulta: 2014-06-02].

margen de ganancia esperado por la entidad. Se debe hallar la tasa de equilibrio y sumarle el margen de ganancia esperado.

Sin embargo, la decisión del ROE a asignar, dependerá de las condiciones de mercado. Se debe obtener la utilidad neta y determinar la participación porcentual de los ingresos financieros y los costos financieros, el riesgo crediticio (provisiones), los costos operativos y la utilidad neta con respecto al saldo de colocaciones. Luego se procede a la suma de los porcentajes de los costos financieros, riesgo crediticio y costos operativos, para el cálculo de la tasa de interés en el punto de equilibrio, es decir, la tasa necesaria para cubrir dichos costos y gastos. El último paso será sumar a la tasa de interés en el punto de equilibrio el ROE que desea percibir la empresa. La suma de ambas deberá estar entre los rangos de mercado, para ser competitiva en precios.

### **2.3.2 Cadena de valor**

La cadena de valor, es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final<sup>27</sup>, es una eficaz herramienta de análisis para planificación estratégica. Ayuda a determinar las actividades o capacidades distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

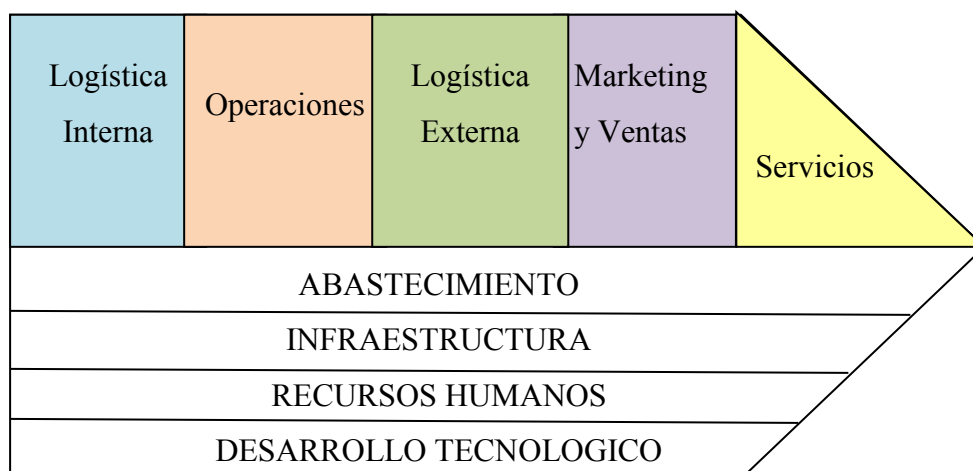
El modelo de la cadena de valor ayuda a identificar las actividades específicas en las que pueden aplicar mejor estrategias competitivas y las que sistemas de información podrían tener un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias (relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios) y de apoyo (consisten en la infraestructura; administración y gerencia,

---

<sup>27</sup> PORTER Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Ed. Simon & Schuster Inc. 1990 ed. USA. Pág. 334.

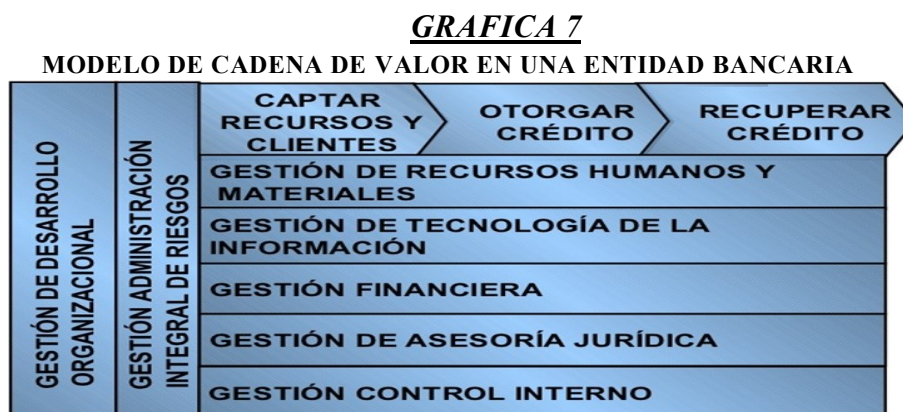
recursos humanos y tecnología). A continuación se describe gráficamente los componentes de la cadena de valor:

**GRAFICA 6**  
**CADENA DE VALOR**



*Elaboración propia. Fuente: PORTER- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

En el caso del “low cost” esta herramienta permite identificar cada actividad que realiza una empresa, y como obtener el menor costo posible y generar el mayor ingreso permisible. En el caso de un banco por ser su rubro de intermediación financiera variaría la gráfica de la siguiente manera<sup>28</sup>:



*Fuente: Slideshare. Cadena Banco del Estado*

<sup>28</sup> Slideshare. [En línea]. < [http://www.slideshare.net/fabian\\_analuiscadena-banco-estado](http://www.slideshare.net/fabian_analuiscadena-banco-estado) >.  
[Consulta: 2014-09-27].

### 2.3.3 Análisis Financiero y Modelos de Costos<sup>29</sup>

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Se hace referencia a *modelos de costos* a las herramientas que contribuyen en el proceso de toma de decisiones, que se basan en la *Teoría General de Costos*, que es el conjunto de preceptos técnicos relacionados con la disciplina de costos.

Un sistema contable es un esquema teórico (un modelo) para comprender la compleja realidad patrimonial de una empresa y la evolución de la misma. Cualquier sistema contable tiene como base a la contabilidad que es una disciplina técnica para producir informes acerca del patrimonio, de activos, pasivos y resultados de una empresa.

El pensamiento clásico menciona que “costo es el sacrificio económico -o esfuerzo destinado a lograr un fin determinado”. Posteriormente el concepto de costo evoluciona, interpretándose como un valor (dando paso a los costos de sustitución o costos de oportunidad) o como una inversión (siendo el objeto del costo buscar la riqueza).

En la determinación del costo se verifican:

- Recursos Involucrados
- Se cuantifican las unidades físicas producidas y
- Se adjudican los precios

---

<sup>29</sup> Observatorio de la Economía Latinoamericana. [En línea].

<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2011/mf.htm>>. [Consulta: 2014-09-27].

## **Modelos de Costos**

Son diferentes criterios de representación teórica de un sistema de información contable integrado con métodos y procedimientos referidos al devengo de costos, se describirá los más utilizados:

- **Modelo de Costos por Absorción**, es el más antiguo, se basa en la teoría de la producción (proceso donde a partir del ingreso de los tres factores; naturaleza, trabajo y capital, se desarrollan actividades para la obtención de bienes para la satisfacción humana). Se debe conocer los elementos del costo como materias primas, mano de obra y carga fabril, respectivamente. Reconoce a los dos primeros como costos directos por “mantener una relación con cada unidad de producto elaborado evidente”, lo que permite su imputación precisa, en cambio la última se considera como costo indirecto de fabricación, realizando su imputación a cada unidad de producto elaborado por medio de ciertas bases de prorrateo.

Mientras el producto elaborado se encuentre en stock su costo constituye un activo denominándolo “bienes de cambio”, cuando se vende pasa a ser un resultado bajo la denominación “costo de las mercaderías y servicios vendidos” relacionado con el “ingreso por ventas”. Las diferencias con recuentos físicos de inventarios, se muestran en el "costo de las mercaderías y servicios vendidos" cuando lo aconsejable es presentarlas por separado.

Este método lleva como filosofía el “costo unitario del producto” concentrando el análisis en la fórmula:

$$IV - CMV = MB$$

(Ingreso por Ventas menos Costo de las Mercaderías Vendidas igual a Margen Bruto).

El margen bruto total debe ser capaz de contener el costo de las otras funciones, comercial, administrativa y financiera, y otros ingresos y egresos, dejando un superávit previsto.

- **Modelo de Costos Variables**, es el segundo en cuanto a antigüedad, es la herramienta para el cálculo del «punto de equilibrio». En este método se distingue los costos variables (varían conforme a cambios en el volumen real de actividad) y los costos fijos (permanecen constantes en el tiempo, en el período en que se incurren).

Se mantiene como fundamento de la teoría de la producción para la determinación del costo variable.

- **Modelo de Costos Basados en Actividades (ABC)**, en la década de los '80, aparecen Kaplan y Cooper criticando al modelo de costos por absorción respecto al control de gestión y proponiendo el ABC (Activity based Costing) o Costos Basados en Actividades, basándose en que la empresa es una organización humana con un fin lucrativo, que desarrolla sus actividades usando recursos para el cumplimiento de objetivos establecidos. Este modelo mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentando en el uso de recursos, así como organizando las relaciones de los responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades, primero acumula los costos indirectos de cada una de las actividades de una organización y después asigna los costos de actividades a productos, servicios u otros objetos de costo que causaron esa actividad. Para realizar la distribución de los costos y gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, se usan lo que se denomina “DRIVER” o generador de costos.

### 2.3.4 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se usa en las empresas para determinar cuál es el límite mínimo (en cantidad o volumen de ventas) donde no se gana ni se tiene pérdidas, es decir, punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Y se calcula:

$$PE_{\text{unidades}} = CF / (Pu - CVu)$$

$$PE_{\text{volumen}} = CT / (1 - CVu / Pu)$$

PE es el punto de equilibrio

Pu es el precio por unidad

CVu es el costo variable unitario

Q la cantidad de unidades producidas y vendidas

CF los costos fijos y

CV los costos variables.

### 2.3.5 Valor Actual Neto

Conocido en inglés como “net present value” VAN, el VAN es una herramienta de análisis financiero que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros, que den determinada equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. Si dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

$$VAN = \sum_{t=1}^n (V_t / (1+k)^t) - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

$k$ ,  $d$  o TIR es el tipo de interés.

### 2.3.6 Índice Costo Beneficio

Conocido como el índice de rendimiento, determina cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.  $B/C > 1$ ; el proyecto es aconsejable.  $B/C = 1$ ; el proyecto es indiferente.  $B/C < 1$ ; el proyecto no es aconsejable.

$$B/C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+i)^i}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+i)^i}}$$

$B/C$  = Relación Beneficio / Costo.

$V_i$  = Ingresos ( $i = 0, 1, 2, 3 \dots n$ ).

$C_i$  = Egresos ( $i = 0, 1, 2, 3 \dots n$ ).

$i$  = Tasa de descuento.

$n$  = Número de períodos de interés.



## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PRACTICO**

#### **3.1. Método de Investigación**

Por el propósito del trabajo de investigación el método a utilizar será el método de investigación aplicada-fundamental-teórica, ya que tiene como finalidad la búsqueda y consolidación del saber sobre el modelo de bajo costo o “low cost” y la posibilidad de aplicación de este en un futuro por los resultados obtenidos de manera teórica en la investigación.

Puesto que la investigación está sustentada por una base teórica, fundamentada, principalmente en conceptos del modelo de bajo costo o “low cost” y su aplicación en empresas, estas definiciones conceptuales ayudan a seleccionar los indicadores más objetivos y relevantes, reduciendo así la cantidad de material a procesarse.

#### **3.2. Enfoque de la Investigación**

El trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que parte de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.

#### **3.3. Tipo de Investigación**

Según el nivel de conocimiento o medición y análisis de la información al que alcanza el trabajo de investigación, éste es del tipo descriptiva, ya que el estudio busca especificar las propiedades importantes del modelo de bajo costo, midiendo las variables propias de éste, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades propias del modelo y así exponer una propuesta.

El tipo de investigación es no experimental, siguiendo la estrategia documental, porque dentro de la misma no se manipulan las variables, y se observan los fenómenos que se estudian tal y como ocurren naturalmente, solo se describen las situaciones que se dan y la relación entre las variables.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación según la temporalización de los datos o la ubicación de los datos en el tiempo, es transversal, ya que se recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **3.4.1. Hipótesis**

El desarrollo de una banca virtual es una alternativa de modelo de negocio de bajo costo o “low cost” para lograr la optimización de costos e inclusión financiera en las entidades bancarias de Bolivia.

#### **3.4.2. Variables**

##### **Variable Independiente**

Banca Virtual

##### **Definición conceptual de la variable**

Espacio virtual en el que pueden desarrollarse actividades similares a las de una oficina física, es decir, un lugar donde se desarrollan labores profesionales con el fin de prestar productos y servicios a los clientes.

##### **Definición operacional de la variable**

Canal tecnológico sistematizado que se encuentra encaminado al logro de optimizar costos, mejorar ingresos y llegar a más clientes al no contar con limitaciones geográficas.

##### **Variables Dependientes**

Modelo de bajo costo o “low cost”, optimización de costos e inclusión financiera.

### **Definición conceptual de la variable**

*Modelo de bajo costo o “low cost”*, técnica financiera que elimina procesos superficiales y se centra en la oferta de un producto base, con calidad y calidez en el servicio y usando medios tecnológicos para su venta.

*Inclusión financiera*, acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.

*Optimización de costos*, búsqueda y acción de mejorar el rendimiento y utilización de recursos económicos.

### **Definición operacional de la variable**

*Modelo de bajo costo o “low cost”*, factibilidad de mejorar precios por medio de técnicas que ajustan y reducen costos en los procesos de producción, venta, distribución, administración, etc.

*Inclusión financiera*, facilidad de acceso y uso de servicios financieros de cualquier individuo a través de canales que estén a su alcance.

*Optimización de costos*, capacidad de establecer estrategias y procedimientos de gestión adecuados sobre la administración de recursos de la empresa.

### **Variable Moderante**

Entidades Bancarias en Bolivia. Sin embargo para poder trabajar en un modelo específico se realizará la investigación práctica en una entidad bancaria definida, que por solicitud de la misma y por motivos de confidencialidad no se nombrará su identidad, denominándola Banco S.A.

### **3.4.3. Operacionalización de la variable**

A pesar que no se manipulará ninguna variable, se operacionaliza para:

- Tener un mejor entendimiento de las variables a analizar.
- Ordenar los pasos del estudio según los objetivos que se quieren lograr.
- Saber con certeza que instrumentos de análisis se utiliza en cada etapa.
- Entender la base teórica que aplica en cada variable de estudio.

A continuación se describe el cuadro de operacionalización de las variables del trabajo de investigación:

**CUADRO 7**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Objetivos		Tipo de Variable	Variable	Definición Conceptual	Marco Teórico	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicador	Índice	Descripción	Instru mento
General	Verificar bajo qué condiciones el desarrollo de una Banca Virtual es una alternativa de bajo costo para su optimización y crear inclusión financiera de la población boliviana en las entidades bancarias.	Variable Independiente	Banca Virtual	Espacio virtual en el que pueden desarrollarse actividades similares a las de una oficina física, con el fin de prestar productos y servicios a los clientes.	2.1.1. La Tecnología en la Banca. 2.1.3. Datos Generales de la Banca en Bolivia. 2.2. Marco Legal.	Análisis de la banca por internet como base para una banca virtual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estadísticas de uso de la banca por internet del Banco S.A.</li> <li>•Costo de inversión de la banca por internet en el Banco S.A.</li> <li>•Costo mensual estimado del canal en el Banco S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de la banca por internet desde su lanzamiento.</li> <li>- FODA de la banca por internet</li> <li>- Monto de la inversión realizada para la banca por internet</li> <li>- Monto promedio mensual de costos de la banca por internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de uso banca por internet y % de usuarios.</li> <li>- Matriz FODA</li> <li>- % subvención a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de clientes que usan banca por internet / número de clientes totales</li> <li>* Transacciones de banca por internet / transacciones totales</li> <li>* Ingresos no percibidos por servicio gratuito.</li> </ul>	Datos históricos y Entrevistas

Especificos	Disponer de un modelo de costos que permita determinar si el desarrollo de una banca virtual contribuye en alguna medida a solucionar los problemas de la demanda insatisfecha de clientes de entidades bancarias.	Variable Dependiente 1	Modelo de bajo costo	Técnica financiera que elimina procesos superficiales y se centra en la oferta de un producto base, con calidad y calidez en el servicio y usando medios tecnológicos para su venta.	2.1.2 Modelos y Estrategias de Bajo Costo aplicables a la Banca. 2.3.1 Modelo de negocio Low Cost o Bajo Costo. 2.3.2 Cadena de valor.	Análisis del modelo de bajo costo o "low cost" para una banca virtual Estructuración de las bases centrales de modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en la oferta de un servicio básico</li> <li>• Reducción de los costos en todos los ámbitos del negocio.</li> <li>• Simplificación de la estructura de la empresa.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con canales o agentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo en costes</li> <li>– Nivel de diferenciación</li> <li>– Segmento específico</li> </ul>	Fijación de precios en "low cost" Oferta básica y atención de calidad y calidez Estrategias de clienting	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Descubrir a qué está dispuesto a renunciar el cliente si a cambio se ofrece mejores precios,</li> <li>* Invertir en tecnología</li> <li>* Potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente</li> <li>* Motivación personalizada</li> <li>* Formación continua y comunicación</li> </ul>	Entrevistas, Datos históricos, Observación y Pág. Web
	Definir la relevancia de una banca virtual como modelo de negocio de bajo costo en entidades bancarias, permitiendo la disminución de costos.	Variable Dependiente 2	Optimización de costos	Búsqueda y acción de mejorar el rendimiento y utilización de recursos económicos.	2.3.3 Análisis y Modelos de Costos.	Medición financiera de la empresa. Desarrollo de la cadena de valor de una agencia física Vs una agencia o banca virtual. Análisis de costos de una Ag. física Vs una Ag. virtual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratios financieros</li> <li>• Costos de apertura de una agencia física vs banca virtual</li> <li>• Áreas y procesos a eliminar en una banca virtual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Razones de rentabilidad</li> <li>– Cuadro comparativo de costos Ag. física vs virtual</li> </ul>	% de disminución de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Costos de banca virtual/ Total de costos</li> </ul>	Datos históricos y Entrevistas

Específicos	Fidelizar a los clientes brindándoles un servicio adecuado a sus necesidades y a su forma de vida actual	Variable Dependiente 3	Inclusión financiera y fidelización de clientes	Acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.	2.2.1 La Bancarización e Inclusión Financiera y Regularización ASFI. 2.2.2 Fidelización de Clientes en la Banca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios económicos para el cliente con el modelo "low cost".</li> <li>• Facilidad en las transacciones económicas.</li> <li>• Incremento de la productividad.</li> <li>• Mejora la calidad de vida.</li> <li>• Incremento de una cultura financiera y fiscal.</li> </ul>	Tendencias y modelos de comportamiento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad</li> <li>• Servicios de excelencia</li> <li>• Asesoría financiera</li> <li>• Personalización</li> <li>• Acceso a todos los productos</li> <li>• Valor</li> <li>• Inclusión</li> <li>• Acceso a créditos</li> </ul>	Ratio de deserción clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr principalidad</li> <li>• Maximizar cruce consumo</li> </ul>	Datos históricos, Entrevistas y Encuestas
-------------	--	------------------------	---	--	---	--	--	--	-----------------------------	---	---

*Elaboración propia, con fuentes de datos históricos de la entidad, entrevistas y observación. Fuente teórica: GITMAN, LAWRENCE. Principios de Administración Financiera. Edición McGraw Hill. 7 Ed. México*

### **3.5. Unidad de Análisis**

La población en la que se aplicó el análisis del trabajo de investigación fueron las entidades bancarias de Bolivia, sin embargo para mejor entendimiento y análisis se trabajó el modelo sobre la base de datos y análisis en un solo Banco, que por razones de confidencialidad se denomina Banco S.A. entidad financiera de tipo Banco Múltiple (entidades que ofrece todos o gran parte de los productos, servicios y operaciones financieras a todos los posibles clientes de su mercado). Se eligió esta entidad porque a través de entrevistas de inicio, esta entidad mostro mayor interés en el tema de investigación, permitiendo tener acceso a su información. Al mismo tiempo cuenta con una de las características necesarias para simplificar la aplicación del modelo que es contar con una plataforma tecnológica bien desarrollada, en el cual ya se tiene el servicio de banca por internet, que sería la base para una banca virtual.

#### **3.5.1. Determinación del Universo y la Muestra**

El universo de estudio es el sistema bancario privado nacional, dedicado a prestar servicios a la población. No se realizó un estudio determinístico puesto que se contó con la oportunidad de acceder a información de una entidad específica denominada Banco S.A. facilitando el estudio.

### **3.6. Instrumentos y Técnicas**

#### **3.6.1. Fuentes Primarias de Recolección de Datos**

Es la información recopilada y relacionada directamente con el objetivo de la investigación y se caracteriza principalmente por ser sistemática, profunda y especializada. Son el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, estos datos proporcionan información de primera mano.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> HERNANDEZ Roberto; FERNANDEZ Carlos; BAPTISTA. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. Segunda ed. México. Pág. 29.

### **3.6.2. Entrevistas**

Por las características del trabajo de investigación y el tipo de información era necesario recabar cierto tipo de información mediante entrevistas al Gerente de Finanzas, al Gerente de Tecnología y al Gerente de Recursos Humanos del Banco S.A., información relevante y válida acerca de los objetivos del estudio, así como permitir llegar a las conclusiones y realizar una propuesta.<sup>30</sup>

### **3.6.3. Encuestas**

Para poder medir la satisfacción del cliente y dar una pauta sobre el nivel de calidad de atención en la entidad Banco S.A. se usa un estudio observacional como son las encuestas, que permiten recopilar datos por medio de preguntas previamente diseñadas en base a las inquietudes del servicio que tiene la entidad, sin modificar el entorno ni controlar el proceso. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra representativa.

### **3.6.4. Observación**

Es el registro sistemático, válido y confiable de un comportamiento o conducta manifestada. Este instrumento de medición fue de mucha utilidad para poder calificar el servicio de banca por internet que cuenta actualmente el Banco S.A.

### **3.6.5. Fuentes Secundarias de Recolección de Datos**

Son recopilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, definidas como procesamientos de información de primera mano.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ver Anexo 1- Entrevistas

<sup>31</sup> HERNANDEZ Roberto; FERNANDEZ Carlos; BAPTISTA. Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. Segunda ed. México. Pág. 31.



### **3.6.6. Información General**

Comprender los libros y documentos que hacen referencia a los conceptos y desarrollo del Marco Teórico.

### **3.6.7. Información Especializada**

Material especializado del tema como trabajos de tesis, información de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), artículos de prensa, textos en línea sobre el modelo de bajo costo o “low cost”.

### **3.6.8. Archivos y expedientes de la entidad**

Información que proporcionó la entidad bancaria referente a información sobre inversiones en aperturas de Agencias, costos de funcionamiento de canales, etc.

### **3.6.9. Determinación del Horizonte de Tiempo**

Se realizó un cronograma tentativo de actividades, pero por el tipo de información y aplicación del trabajo de investigación este estaba sujeta a la colaboración del personal de la entidad bancaria.<sup>32</sup>

## **3.7. Trabajo de Campo**

### **3.7.1. Análisis de la Banca por Internet como base para una Banca Virtual.**

La entidad Banco S.A. lanzó su servicio de banca por internet el año 2009, con un crecimiento promedio anual de usuarios del 125%, sin embargo, los afiliados a este canal solo representan el 3% del total de clientes de la entidad y de este porcentaje la mitad aproximadamente son empleados del banco. Respecto al nivel de penetración, este canal solo llega al 2% del total de transacciones que se realizan anualmente en la entidad.

Estos datos muestran que a pesar que es un canal de bajo costo y sin limitaciones geográficas para su uso, no está teniendo el alcance esperado

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 2- Cronograma de Actividades

por la entidad, ya que según las entrevistas, a finales de la gestión 2013 esperaban tener el 50% de clientes afiliados a este servicio que es gratuito y llegar a un nivel de penetración del 20%. Mediante datos proporcionados, entrevistas a los Gerentes de Finanzas y de Tecnología, así como, mediante la observación del servicio en agencias físicas a través del uso de terminales de autoservicio en la entidad y de clientes de otras entidades<sup>33</sup>, se pudo identificar a través de un análisis FODA las características del servicio de banca por internet:

### **CUADRO 8**

#### **MATRIZ FODA DE LA BANCA POR INTERNET DE BANCO S.A.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal capacitado.</li> <li>✓ Conocimiento del comportamiento de clientes.</li> <li>✓ Compromiso del personal para mejorar procesos y servicios.</li> <li>✓ Solvencia y solidez económica.</li> <li>✓ Servicio de banca por internet gratuito para cualquier servicio prestado.</li> <li>✓ Cobertura nacional.</li> <li>✓ Buena imagen y reputación a nivel nacional.</li> <li>✓ Servicio de banca por internet Intuitivo y sencillo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de indicadores de gestión, para monitoreo y control del servicio de banca por internet.</li> <li>▪ Deficiente distribución de carga de trabajo en agencias físicas.</li> <li>▪ Altos tiempos de espera y atención en las diferentes áreas de agencias.</li> <li>▪ Falta de cumplimiento de acuerdos y compromisos del personal hacia clientes.</li> <li>▪ Falta de soporte a clientes respecto al uso de banca por internet.</li> <li>▪ Limitación de oferta de productos y servicios mediante banca por internet.</li> <li>▪ Precios altos en agencias.</li> <li>▪ Deficientes estrategias de afiliación de clientes a canales de atención tecnológicos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avances tecnológicos y de telecomunicaciones.</li> <li>✓ Uso de redes sociales.</li> <li>✓ Crecimiento de la demanda de productos y servicios financieros,</li> <li>✓ Adaptación de la población a la tecnología y telecomunicaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio en normativas por parte de la ASFI, del BCB o del Estado.</li> <li>▪ Competencia con mejor inversión tecnológica.</li> <li>▪ Limitaciones culturales sobre el uso de canales tecnológicos.</li> <li>▪ Riesgo de transgresión de la seguridad informática.</li> <li>▪ Cambios de conducta y necesidades del público financiero.</li> </ul>

*Elaboración propia. Fuentes: entrevistas y observación*

<sup>33</sup> Ver Anexo 3- Información relevada a través de observación

La inversión para la banca por internet (estimada por la entidad según información proporcionada por el Gerente de Sistemas) fue de 250,000.- dólares, que se esperaba sea recuperado en 2.14 años, tomando como ingresos los giros a nivel nacional, el pago de servicios básicos y las transacciones ACH, sin embargo, para incentivar el uso de este canal se tomo la decisión estratégica de que cualquier transacción realizada por este canal no tenga ningún costo (perdiendo aproximadamente 60,000 dólares al año según información del Gerente de Finanzas). Esta estrategia no tuvo el impacto esperado ya que los más beneficiados fueron los mismos empleados (quienes realizan el 50% de las transacciones al mes en base a datos proporcionados). Este canal actualmente solo beneficia a la entidad respecto al desahogo del 2% de las transacciones totales, que según un estudio realizado por la entidad, en agencias físicas cada transacción tiene un costo promedio de 1,28 dólares versus el costo de banca por internet que es 0.31 dólares, significando un potencial ahorro de más de 200, 000 dólares al año.

### **3.7.2. Análisis del Modelo de Bajo Costo o “Low Cost” en la entidad Banco S.A. - Factibilidad de Aplicación.**

El bajo alcance referente a los niveles esperados de uso de su banca por internet y el alto costo de transacción en una agencia física de la entidad de análisis, permiten que la propuesta del modelo de “low cost” sea una opción estratégica para alcanzar sus objetivos. Se estructura el modelo de manera que elimine los procesos superficiales de una agencia física y se centre en la oferta de un servicio de banca virtual que cubra todas las necesidades del cliente sin tener que acudir a una agencia física o al acudir a ésta sea atendido de manera inmediata y para un fin específico, también el Banco S.A. acudirá al cliente en situaciones especiales posteriormente descritas. Adicionalmente, cabe destacar que el modelo se basa en un servicio de calidad y calidez, usando medios tecnológicos para su venta.

#### **3.7.2.1. Estructuración de las bases centrales de modelo**

##### **3.7.2.1.1. Concentración en la oferta de un servicio básico**

La entidad Banco S.A. cuenta con una amplia gama de productos que se ofertan en su totalidad solamente en agencias físicas tradicionales, a continuación se resumen los mismos:

**CUADRO 9**  
**PRODUCTOS Y SERVICIOS DE BANCO S.A.**

<b>Créditos</b>	<b>Ahorros</b>	<b>Servicios</b>	<b>Seguros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vivienda</li> <li>• De vivienda social</li> <li>• Productivo</li> <li>• Con garantía de DPF</li> <li>• Comercial</li> <li>• De consumo</li> <li>• De vehículo</li> <li>• Agropecuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósitos a Plazo Fijo (DPF)</li> <li>• Cuenta de ahorro sin restricciones</li> <li>• Cuenta de ahorro restringida (para montos mayores a 10,000 bolivianos)</li> <li>• Cuentas conjuntas con menores de edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Impuestos</li> <li>• Tarjetas de débito</li> <li>• Boletas de Garantía</li> <li>• Transferencias entre Bancos</li> <li>• Transferencias nacionales</li> <li>• Transferencias internacionales</li> <li>• Pago servicios básicos</li> <li>• Consultas de cuentas y créditos</li> <li>• Certificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vida y</li> <li>• Contra accidentes</li> </ul>

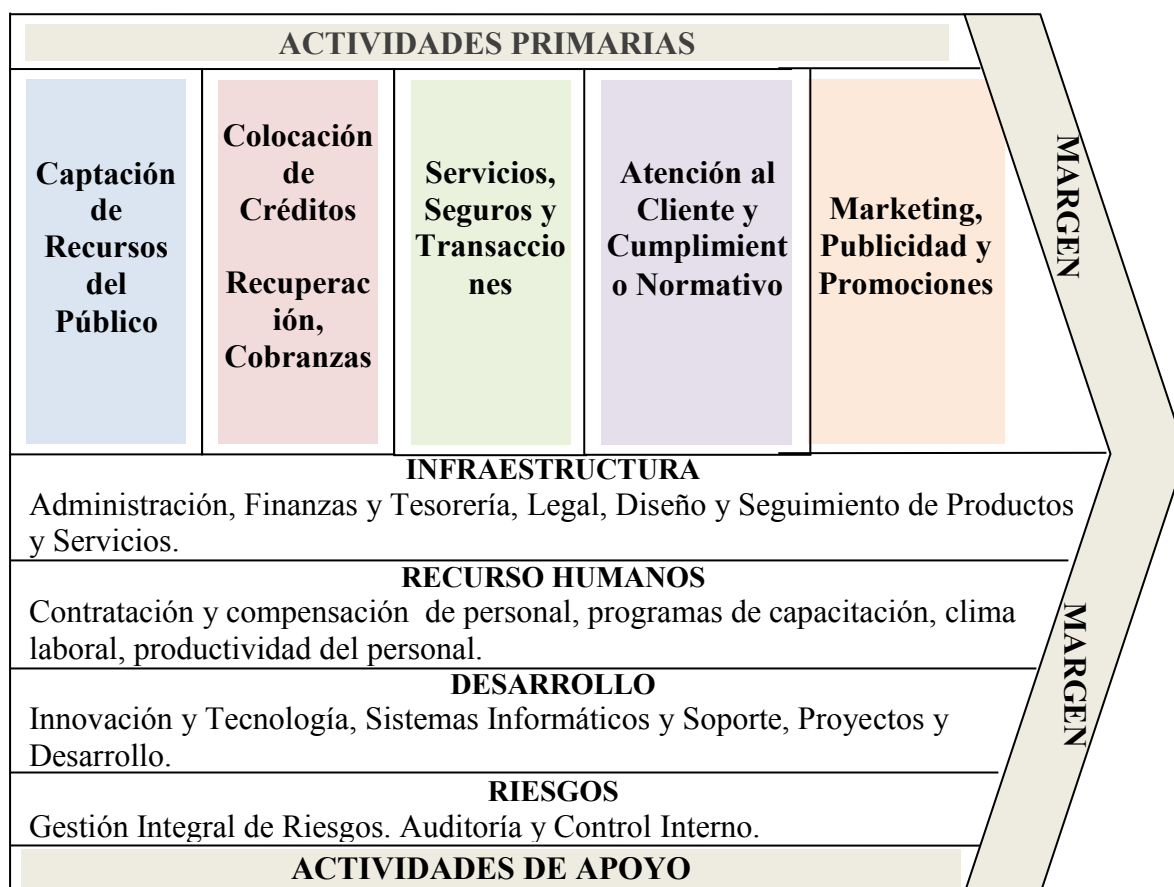
*Elaboración propia. Fuente: página web de Banco S.A.*

Una Banca Virtual, tendría que brindar los mismos productos y servicios que las agencias físicas, para captar el interés del público, sin embargo, con procesos simples y transparentes que el cliente pueda seguir fácilmente, contando siempre con un soporte en línea 24 horas al día.

### **3.7.2.1.2. Reducción de los costos en todos los ámbitos del negocio**

Como la teoría lo explica es necesario identificar, las tareas, procesos y estructuras que pueden eliminarse en un negocio para crear un modelo “low cost”, para esto se presenta el siguiente cuadro de cadena de valor de una agencia física y los elementos que serían eliminados en una banca virtual:

**GRAFICA 8**  
**CADENA DE VALOR DE BANCO S.A.**



*Elaboración propia. Fuentes: entrevista, observación y Marco Teórico*

En una Banca Virtual la reducción de costos se daría en los siguientes eslabones:

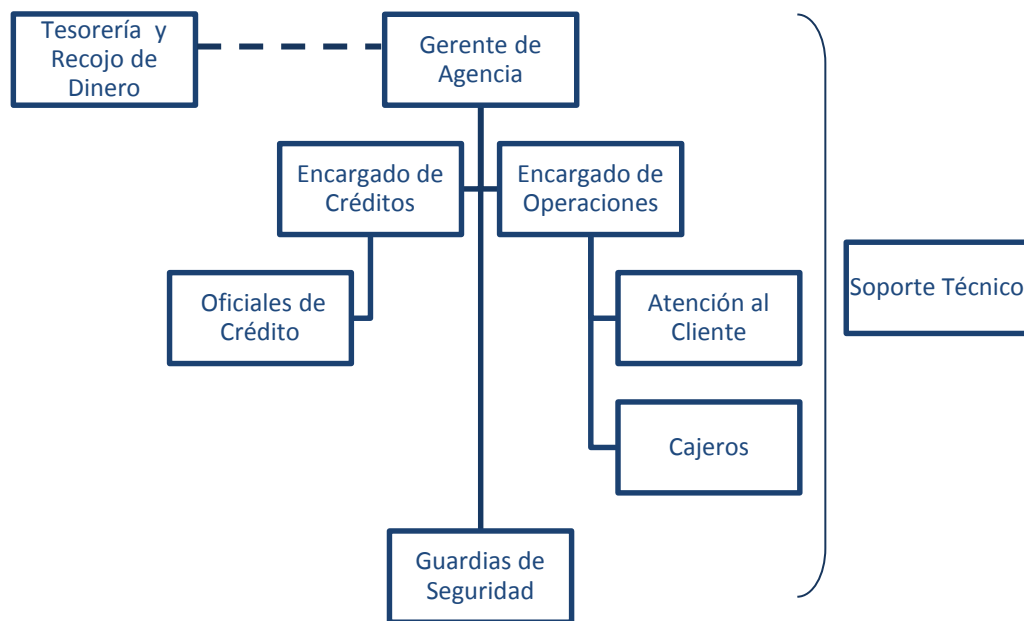
- **Infraestructura.**- Se elimina gastos administrativos (alquiler de local, muebles y enseres, equipos de computación, etc.).
- **Recursos Humanos.**- Se elimina costos de personal, cargas operativas y laborales ya que varios procesos serán realizados directamente por los clientes.
- **Riesgos.**- Al automatizar procesos y con controles obligatorios, se reduce el riesgo operativo del personal.
- **Marketing, Publicidad y Promociones.**- Se reducen notablemente si se maneja publicidad interactiva por medios

tecnológicos masivos. Al ser una banca virtual, esta misma sirve como medio de comunicación y publicidad, también enlazado a Facebook, comunicación por correo electrónico, mensajes de texto, etc.

### 3.7.2.1.3. Simplificación de la estructura de la Agencia Física

Las Agencias físicas de Banco S.A. cuentan con la siguiente estructura organizativa:

**GRAFICA 9**  
**ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA FISICA EN BANCO S.A.**



*Elaboración propia. Fuentes: entrevistas y observación.*

El modelo de “low cost” indica que debe analizarse la estructura del negocio y simplificar éste lo más posible. En el caso de estudio al ser una banca virtual se elimina todo el personal de la Agencia, lo único que se debe mantener por calidad del servicio es el soporte técnico, la tesorería y recojo de dinero, sin embargo, ahora dirigido directamente al cliente. Esto se debe a que el

cliente a pesar que se auto suministra el servicio, es decir, realiza por si solo el proceso de solicitud del producto, cuenta con personal en línea en caso de dudas. Y en el caso de Tesorería, siempre existe un porcentaje de clientes que demandan la entrega o regajo de dinero físico en algún determinado momento y para cierto tipo de clientes.

#### **3.7.2.1.4. Establecer alianzas estratégicas con canales o agentes**

Para el caso de estudio y tomando en cuenta el anterior punto, donde la entrega de dinero físico es ineludible en algún momento del tiempo cuando el cliente lo demanda, la alianza estratégica con una empresa de transporte de valores es imprescindible.

#### **3.7.2.1.5. Descubrir a qué está dispuesto a renunciar el cliente si a cambio le puedes ofrecer mejores precios**

A continuación se lista los componentes que el cliente renuncia respecto a dejar de acudir a una agencia física:

- ✓ Interactuar físicamente con el personal.
- ✓ Dependiendo de la afluencia del público en la agencia, esperar un tiempo determinado para ser atendido.
- ✓ Adecuarse a horarios y días de atención al público.
- ✓ Posibilidad de negociación.
- ✓ Ser escuchado.
- ✓ Contar con diferentes jerarquías para acudir ante cualquier reclamo o comentario.
- ✓ Distracción durante el tiempo de espera.
- ✓ Poder retirar o depositar físicamente el dinero inmediatamente al ser atendido en el área de cajas.
- ✓ Sentirse acogido por el personal a través de momentos de buena atención de parte del personal.
- ✓ Interacciones emocionales.

### 3.7.2.1.6. Potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente

Banco S.A. a través de las entrevistas a su nivel gerencial revela los siguientes problemas centrales respecto a la atención al cliente que enfrentan actualmente:

- **Agilidad.-** A pesar que su ente regulador la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) planteo tiempos máximos para procesos de créditos así como en los tiempos de espera en cajas, en el caso de créditos, la entidad asintió que todavía tienen problemas de demora principalmente al momento del desembolso, indicando que se debe a algún cuello de botella operativo que no se tiene claramente identificado y que varía en todas las agencias. Y el tiempo de espera en cajas que no debe sobrepasar los 30 minutos normados, especialmente por la alta afluencia de clientes en días de vencimientos de créditos y de impuestos, no llegan a cumplir lo normado.
- **Accesibilidad.-** Se tiene varios canales alternativos de atención a clientes (cajeros automáticos, oficinas externas, servicio de banca móvil mediante el celular, banca por internet, terminales de autoservicio), no obstante, el público sigue con la tendencia de acudir a las agencias físicas por servicios que pueden ser proporcionados en estos canales alternativos. También existe la limitación de horarios de atención, que a pesar que se trato de alargar horarios y días de servicio en oficinas externas, la respuesta de clientes no fue la esperada teniendo muy bajos niveles de transacciones respecto al costo que significaba mantenerlos abiertos en esos horarios, por lo que no se justificó la inversión y se tuvo que volver nuevamente a horarios laborales estándar. Otro problema común son las fallas tecnológicas que ocasionan cortes de servicio en todos los niveles.



- **Trato.-** Los entrevistados enfatizan que la mayoría de los reclamos son de clientes de créditos respecto a la exigencia de documentación y cobros de cuotas posteriormente al desembolso y en ciertos casos de abuso en la cobranza de cuotas. Tienen programas anuales de capacitación respecto a la atención al cliente, pero a pesar de estos, por estudios realizados de clima laboral, el personal de créditos al trabajar bajo comisiones variables, sienten mucha presión para el cumplimiento de metas que se reflejan en la forma de atención y amedrentan a clientes.
- **Información.-** La mayoría de los clientes o potenciales clientes cuentan con insuficiente información de parte del personal por la limitación de tiempo en la atención, lo que hace que el cliente no conozca a fondo el producto o servicio adquirido o que desea adquirir, quedándose con dudas que luego lo puede llevar a la toma de decisiones incorrectas y desconfianza hacia la entidad.

Por los puntos anteriores se evidencia que todavía existen debilidades respecto a la atención al cliente, por lo que las estrategias de potenciar la cultura empresarial de orientación al cliente son prioritarias.

#### **3.7.2.1.7. Motivación personalizada**

Para crear una cultura con orientación al cliente es importante la motivación al personal para que hagan suya esta cultura. El Banco S.A. cuenta con un sistema complejo de incentivos monetarios variables dirigido solamente al personal de créditos y sus supervisores directos en las agencias. Según lo comentado por los gerentes tienen la inquietud de que esos incentivos monetarios, han sido interpretados por el personal como una obligación por parte del Banco y como se basa en cumplimiento de metas, han adoptado medidas inapropiadas para el pago (por ejemplo, para no sobrepasar la mora establecida mensualmente prestan el monto

de la cuota a los clientes que estos tienen que pagarles de cualquier forma). Adicionalmente, el personal del área de operaciones en las agencias (que son lo que atienden a todos los clientes incluso a aquellos que significan un importante nivel de ingreso para el banco por sus altos niveles de ahorro o por la frecuencia de uso de servicios que tienen ingresos por comisión para el Banco) se sienten desmotivados porque tienen una alta carga laboral y ningún incentivo, comparándose constantemente con el área de créditos logrando hasta una rivalidad entre áreas. Estas malas prácticas adoptadas llevan a la conclusión que la motivación debe ir más allá de lo monetario y se debe encaminar a ir eliminando desigualdades entre áreas, ya que la productividad en las agencias viene dada por todos sus niveles.

#### **3.7.2.1.8. Formación continua y comunicación**

Durante la entrevista al Gerente de Recursos Humanos, y permitiendo una rápida revisión del manual de funciones del personal de la agencia, se pudo observar que son funciones básicas, donde el conocimiento y mejora en procesos es a través de la experiencia, lo negativo es que este conocimiento se transmite levemente y cada vez en menor proporción cuando existe rotación de personal. Inevitablemente la rotación es bastante común en entidades financieras debido a que para la competencia es más barato ofrecer mejores condiciones al personal que llega un cierto nivel de experiencia y que sabe cómo hacer las cosas y en el caso de funcionarios de “front office” o servicio al cliente, adicionalmente se llevan a sus clientes que ganaron un nivel de confianza y emotividad, los clientes tienden a tener mayor apego a un funcionario que la entidad en sí.

Una vez al año se realizan capacitaciones basado en un Programa para el Desarrollo de Ejecutivos, donde participan cargos medios

(encargado de créditos, encargado de operaciones) y cargos ejecutivos (gerente de agencia). Este programa tiene como objetivo el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo. Banco S.A, proporcionó un análisis de los resultados de la gestión anterior, donde se puede resaltar:

- La práctica creativa no es una prioridad en los funcionarios de estos cargos, restando efectividad y adaptabilidad de cada operación.
- No existe claridad respecto a la gestión de valor con los clientes.
- Brecha entre lo que se diseña y lo que se entiende de parte del cliente y funcionarios.
- El principal rol de los mandos medios es exigir y cumplir metas, no crean condiciones de motivación para satisfacer las expectativas del cliente.
- Los funcionarios de créditos están netamente enfocados a comercializar productos de crédito, no se involucran en el resto de productos y/o servicios.
- Falta de revisión de normas y procedimientos.
- Falta de actualización de información.
- Conocimiento superficial sobre productos y servicios de la entidad.
- Falta de planificación de exámenes e-learning de manera continúa.
- Falta de preparación en normas del banco a funcionarios nuevos.

Para la aplicación del modelo “low cost” es fundamental desarrollar estrategias de formación continua y comunicación, explicadas en la propuesta de este estudio.

### 3.7.3. Búsqueda y acción de mejorar el rendimiento y utilización de recursos económicos.

Según datos proporcionados por el Gerente de Finanzas, el costo promedio de una agencia física estándar (es decir, de la mayoría de sus Agencias), es la siguiente:

**CUADRO 10**  
**INVERSION EN UNA AGENCIA FÍSICA ESTANDAR DE BANCO S.A.**

<b>Inversión para el funcionamiento de una agencia física</b>	<b>En USD</b>
Adecuación del local y cableado estructurado	80,500.00
Mobiliario y Equipo	51,000.00
Área de Cajas y puertas blindadas	13,300.00
Aspectos de seguridad	3,200.00
Publicidad y cumplimiento (señaléticas y otros)	2,000.00
<b>Total de Inversión Promedio</b>	<b>150,000.00</b>

*Elaboración Propia. Fuente: Entrevista con el Gerente de Finanzas.*

En el Anexo 4 y en base a datos proporcionados por la entidad, se puede observar las proyecciones tanto de cartera como de captaciones, así como los ingresos y egresos de una agencia física promedio. Las proyecciones permiten demostrar que a pesar de que la inversión para la apertura de una agencia física es alta (más de 150 mil dólares), las utilidades de esta agencia cubren esta inversión desde el primer año y tienen utilidades positivas. En el caso de la banca virtual los gastos que se eliminarían casi en su totalidad serían los gastos administrativos que representan más del 70% del total de costos mostrando un ahorro significativo, incrementando así las ganancias y teniendo la flexibilidad de aplicar estrategias de reducción de precios en este tipo de canal para ganar mayor demanda en este.

### 3.7.4. Acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.

En el apartado anterior menciona que el ahorro en gastos administrativos permite tener un mayor margen para ofrecer mejores tasas activas y/o pasivas para que este canal sea más atractivo y logrando que nuevos

segmentos de la población puedan acceder a los productos de la entidad. Sin embargo y como se describe en la teoría del modelo la calidad del servicio, es imprescindible para que los clientes renuncien a la serie de componentes listados en el apartado 3.7.2.1.5.

La inclusión financiera viene dada por el logro de que personas que no accedían a servicios financieros tengan la posibilidad de hacerlo. Para las entidades financieras es difícil llegar a lugares rurales y periurbanos donde es costoso y poco rentable abrir agencias físicas. En cambio internet es un medio tecnológico importante, no tienen limitaciones geográficas y adicionalmente es de bajo costo. El reto está en trabajar en las estrategias para que el público quiera acceder a este canal virtual y que pueda ver los beneficios reales del uso de éste. Para Banco S.A. el uso de su banca por internet no tuvo el interés esperado por parte del público, según las entrevistas realizadas a los gerentes, la mayoría piensa que se debe a que el personal no promociona adecuadamente este medio, para corroborar lo mencionado se observa en las agencias físicas que al momento de abrir una cuenta de ahorros el personal menciona la opción de afiliarse a banca por internet, al igual que otros servicios como tarjeta de débito, banca móvil, etc. sin mayor explicación ni estímulo para que el cliente quiera adquirir alguno de estos o todos estos canales complementarios de atención. Y en el caso del área de créditos el personal ni menciona este servicio para sus clientes. También se observó en otros bancos de la competencia que es todo lo contrario, entregan los formularios para que los clientes accedan a estos servicios sin realizar una oferta como tal, lo toman como el paquete de una cuenta de ahorros o a la obtención de un crédito.

Uno de los factores de mayor importancia para lograr inclusión financiera es llegar a lugares rurales y periurbanos donde es costoso y poco rentable abrir agencias físicas para las entidades financieras. El internet es una herramienta que ayuda a romper esa barrera y a un bajo costo, el reto es

culturizar a la población para el uso de esta herramienta como ventana para acceder a los productos y servicios financieros que necesitan.

Paralelamente a la inclusión financiera esta lograr fidelidad del cliente, ya que si desde el inicio no se le otorga al público una experiencia positiva respecto al servicio y uso de productos financieros no existirá fidelidad. En caso que sea su primera experiencia en el uso del servicio y este no satisface sus necesidades, no volverá a utilizarlo o lo hará muy esporádicamente y solo porque es muy necesario para él. Y si es usuario frecuente buscará otra entidad que le brinde una mejor atención o beneficios. Banco S.A. en su último ratio proporcionado sobre deserción de clientes que lo calculan en base al número de cuentas cerradas al año o llevadas a la cuenta del Tesoro General de la Nación por inmovilización por más de 10 años, sobre el número de cuentas acumuladas de la entidad, en la gestión 2013 este índice fue del 4.6%, lo significa para la entidad que más de 35,000 cuentas son cerradas al año. Este dato es muy superficial ya que no se tiene índices de deserción en el caso de créditos, DPFs o de clientes que usan otro tipo de servicios financieros. La entidad realiza estudios sobre la calidad del servicio al cliente sin un horizonte de tiempo definido, es decir, que puede llevarse a cabo cada año o cada año y medio o cada ciertos meses, según requerimiento de Gerencia General. Según lo indicado por el Gerente de Marketing, el último estudio de atención al cliente se llevó a cabo en el 2011, y no autorizaron brindar los resultados del mismo, pero si se autorizó que se realice una encuesta en sus agencias de La Paz y El Alto para poder tener un acercamiento sobre la atención del servicio al cliente para el estudio, donde los gerentes participaron en la estructuración de las preguntas y algunos parámetros que eran de su interés, esta encuesta se expone el capítulo cuatro, sobre los resultados y la propuesta del trabajo de investigación.

Para poder fidelizar al cliente es necesario saber lo que más se pueda sobre éste, sus hábitos de gasto, de su consumo, su forma de vida, para poder

anticiparse a sus necesidades y poder hacer una oferta adecuada justo antes de que él sienta la necesidad o antes que la competencia lo haga, para esto se necesita:

- Tener criterios organizativos claros que permitan la segmentación en grupos homogéneos de manera que se pueda canalizar la oferta más idónea mediante especialistas.
- Plataformas específicas de tratamiento masivo de datos del cliente (lo que se conoce como CRM “customer relationship management”) para descubrir hábitos y comportamientos que permitan discriminar y preparar ofertas personalizadas.

Banco S.A. cuenta con un CRM, al que no se pudo acceder para verificar los criterios de segmentación con los que trabaja, por lo que este punto solo será parte de la recomendación sin previo análisis.

Finalmente y en base al desarrollo que se realiza en este capítulo, en el siguiente se expone la propuesta sobre la creación de una banca virtual como modelo “low cost” a aplicar en la entidad Banco S.A., con el objetivo de lograr una disminución significativa de costos que mejore sus ingresos, logre mayor inclusión financiera y alcance mayor fidelidad del cliente a través de la oferta de mejores tasas de interés y un servicio de calidad.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y PROPUESTA

#### 4.1. Banca Virtual versus Banca por Internet

Se propone el desarrollo de una banca virtual para el Banco S.A. como un modelo “low cost”, que permita disminuir costos administrativos asociados a una agencia física y lograr mayor inclusión financiera a través de un medio tecnológico como es el internet, sin fronteras espaciales.

La estructura de la propuesta de la banca virtual se basa en los datos analizados en el capítulo anterior, buscando resolver las falencias identificadas y potencializar sus fortalezas, utilizando como base lo que son las agencias físicas y lo que es la banca por internet, tomando los principios del modelo de “low cost” o bajo costo para crear un modelo de canal exitoso con un servicio de calidad y calidez.

En el caso del Banco S.A. se determina que su banca por internet no está promocionado adecuadamente, se da muy poca asistencia a los clientes sobre la utilización de este y es un canal con servicios limitados ya que solo puede acceder a consultas y algunos servicios adicionales (transferencias electrónicas, pago de servicios básicos, envío de giros nacionales, entre otros). Adicionalmente, no es un canal donde sea posible iniciar el matrimonio con la entidad, es decir, no se puede iniciar la adquisición de un producto de ahorros y/o de créditos por este medio.

La matriz FODA que se expuso en el capítulo anterior identificó los factores a tomar en cuenta respecto al servicio de banca por internet y en agencias físicas, este análisis permite proponer la siguiente matriz FODA con relación a los elementos mínimos que debe tener la Banca Virtual para la entidad y las estrategias a seguir para su adecuada aplicación:



**CUADRO 11**  
**MATRIZ FODA DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.**

<b>MATRIZ FODA DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A. (Estrategias propuestas)</b>	<b>Análisis Interno</b>	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personal capacitado.</li> <li>– Conocimiento del comportamiento de clientes.</li> <li>– Cobertura a nivel nacional e internacional.</li> <li>– Banca virtual de fácil y dinámico uso.</li> <li>– Soporte 24 horas al día.</li> <li>– Atención personalizada.</li> <li>– Los clientes no tienen que esperar para ser atendidos.</li> <li>– Tecnologías de seguridad de punta.</li> <li>– Servicio de calidad y garantizado.</li> <li>– Procesos certificados y seguros.</li> <li>– Aprobación y supervisión de la ASFI sobre la Banca Virtual.</li> <li>– Indicadores de gestión desarrollados para el adecuado monitoreo y control del servicio.</li> <li>– Mejor oferta de tasas pasivas y activas.</li> <li>– Incentivos adecuados para que el personal impulse el uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribución inadecuada de carga laboral.</li> <li>– Falta de cumplimiento de los compromisos que asume con el cliente y con el banco.</li> <li>– Fallas en el sistema.</li> <li>– Inadecuado personal de soporte.</li> <li>– Procesos complejos y confusos.</li> <li>– Por los resultados de la banca por internet, bajas expectativas de la entidad o duda sobre la utilización de la banca virtual.</li> <li>– Oposición de altos mandos para digitalizar completamente todas las tareas administrativas y contractuales con el cliente.</li> </ul>

**MATRIZ FODA DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A. (CONTINUACIÓN)**

<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>FO (maximizar-maximizar)</b>	<b>DO (minimizar-maximizar)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mejora del acceso a la información sobre políticas y reglamentación de las tecnologías de información y comunicación (TIC).</li> <li>– Incentivo de parte del SIN sobre facturación electrónica.</li> <li>– Redes sociales como medios de publicidad.</li> <li>– Mayor cultura y conocimiento sobre las TIC.</li> <li>– Mayor cobertura en los servicios de comunicación.</li> <li>– Una nueva generación con alta dependencia de las TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer partícipe a la ASFI antes de iniciar la implementación del desarrollo del modelo banca virtual, para una adecuada aprobación y cumplimiento normativo. Y para que a través de la redacción de normas promuevan una mayor cobertura digital.</li> <li>• Explotar el conocimiento que se tiene de los clientes para segmentar a los mismos y comenzar a bancarizar virtualmente a los que tengan un mayor manejo tecnológico.</li> <li>• Modificar los productos para jóvenes de manera que éstos como los padres manejen sus productos solo digitalmente, con los controles y seguridad apropiados (implantando clientes con preferencia en transacciones electrónicas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema que asigne automáticamente a cada cliente y a cada caso según su ubicación y segmentación al personal adecuado y con menor carga laboral, buscando siempre una distribución equitativa para todo el personal asignado a banca virtual.</li> <li>• Personal comprometido para brindar una experiencia positiva para el cliente en banca virtual.</li> <li>• Sistemas y canales alternos en caso de fallas del sistema (ejemplo banca telefónica).</li> <li>• Comunicación adecuada a todos los niveles del modelo de banca virtual para un compromiso general.</li> </ul>
	<b>Amenazas</b>	<b>FA (maximizar-minimizar)</b>	<b>DA (minimizar-minimizar)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Falta de conocimiento del cliente en el manejo adecuado del internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte adecuado para instruir a los clientes de una manera clara y sencilla sobre el uso de la banca virtual, sin importar el nivel académico de estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al personal con premios, que muestren proactividad para que el cliente aprenda y prefiera el uso de la banca virtual.</li> </ul>

**MATRIZ FODA DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A. (CONTINUACIÓN)**

Análisis Externo	Amenazas (Continuación)	FA (maximizar-minimizar)	DA (minimizar-minimizar)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes con nivel académico menor</li> <li>- Falta de confianza en el comercio electrónico</li> <li>- El canal puede ser copiado fácilmente por la competencia</li> <li>- Cambio en normativas por parte de la ASFI o el Estado.</li> <li>- Vulnerabilidad de las TIC referente a seguridad de la información.</li> <li>- Altos costos para las compañías telefónicas para mejorar el desarrollo de su infraestructura en zonas rurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención personalizada para que el cliente tenga una experiencia positiva y cree una sólida confianza en este canal, para esto adoptar métodos de comunicación complementarios, como, videoconferencias y otros como el teléfono, correo electrónico y las comunicaciones cara a cara.</li> <li>• Contar con un sistema de retroalimentación - clientes-empleados-entes reguladores, para la mejora continua del servicio y que éste siempre sea seguro y de alta calidad.</li> <li>• Formar alianzas estratégicas con compañías telefónicas para que los clientes cuenten con mejores condiciones para adquirir sus productos y servicios y al mismo tiempo tengan mayor acceso a la banca virtual (ejemplos, financiar a tasas preferenciales la adquisición de celulares de las telefónicas asociadas, y que éstas den descuentos por el servicio de internet y mejores precios en celulares para clientes de la entidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar adecuadamente al personal para que se sienta identificado con el proyecto y muestre compromiso para con el cliente y la entidad, brindando un servicio de excelencia que genera la ventaja competitiva ante la competencia.</li> <li>• Desarrollar la banca virtual de una manera didáctica, sencilla, clara e intuitiva para que cualquier tipo de cliente pueda utilizarlo de manera satisfactoria.</li> </ul>

*Elaboración Propia*

## **4.2. Propuesta Banca Virtual como modelo de bajo costo**

### **4.2.1. Estructuración de las bases centrales de modelo**

El modelo de la banca virtual bajo la estructura de bajo costo o “low cost”, tiene las siguientes bases centrales:

- Los productos a ofrecer son los mismos que se encuentran disponibles en cualquier agencia física, por este motivo el desarrollo de la página virtual se enfoca en captar la atención del que visite la página para inducirlo a que inicie el proceso de adquisición del producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.
- Los formularios de solicitud de productos o servicios al ser sencillos e interactivos hacen que el cliente pueda llenarlos fácilmente, y al mismo tiempo se tiene controles necesarios para que no pueda avanzar si no llena la información necesaria y obligatoria.
- Cada producto cuenta con un simulador para que el cliente sepa claramente cuanto paga del crédito o cuánto gana de intereses por sus ahorros.
- Al contar con un soporte técnico en línea o por vía telefónica, en caso de necesitarlo el cliente, hace más sencillo el proceso de autoservicio. El cliente es capaz de identificar fácilmente el ícono de soporte en el sistema y acceder a este cómodamente.
- Un dato importante a consultar es el monto del crédito requerido o el monto inicial del depósito, para brindar un servicio personalizado.
- Todos los formularios al ser aprobados por la ASFI son declaraciones juradas con firma digital, de manera que tienen total validez legal al ser remitidos en línea.

- Al enviar el formulario se emite una lista de los documentos necesarios para respaldar su solicitud y se despliega un mensaje del banco solicitando que después de 24 horas vuelva a ingresar para solicitar una cita previa con un funcionario, donde podrá elegir la agencia de su preferencia, en caso de ser montos grandes tanto en créditos como en ahorros el funcionario es quien visita al cliente.
- El sistema asigna (automáticamente y según su carga laboral) a un funcionario la solicitud, el funcionario revisa la información antes de 24 horas, si hay alguna observación se contacta vía telefónica con el cliente para subsanar la misma.
- La solicitud correcta y completa es procesada por el sistema emitiendo alarmas de recordatorio de cada cita para el funcionario, asignando un tiempo determinado de visita, para que no exista cruces entre clientes, si la agenda del funcionario se llena el sistema deshabilita a este usuario, de manera que horarios y fechas sean visibles a asignación solo de funcionarios disponibles y agencias con funcionarios con horarios disponibles.
- Un reporte automático alarmará al responsable del canal que no hay ningún funcionario disponible, para que este asigne de manera específica a alguno que visite al cliente como excepción.
- En la cita el cliente entrega los documentos solicitados, el funcionario releva la información, toma huellas digitales, registra firma, toma su fotografía y hace que firme algún documento adicional necesario. Si es apertura de cuenta o DPF lo remite vía sistema directamente a cajas para que realice el depósito, de ser un crédito el funcionario le indica a partir de qué fecha puede acceder al sistema para ver el estado de su crédito y si es aprobado se puede

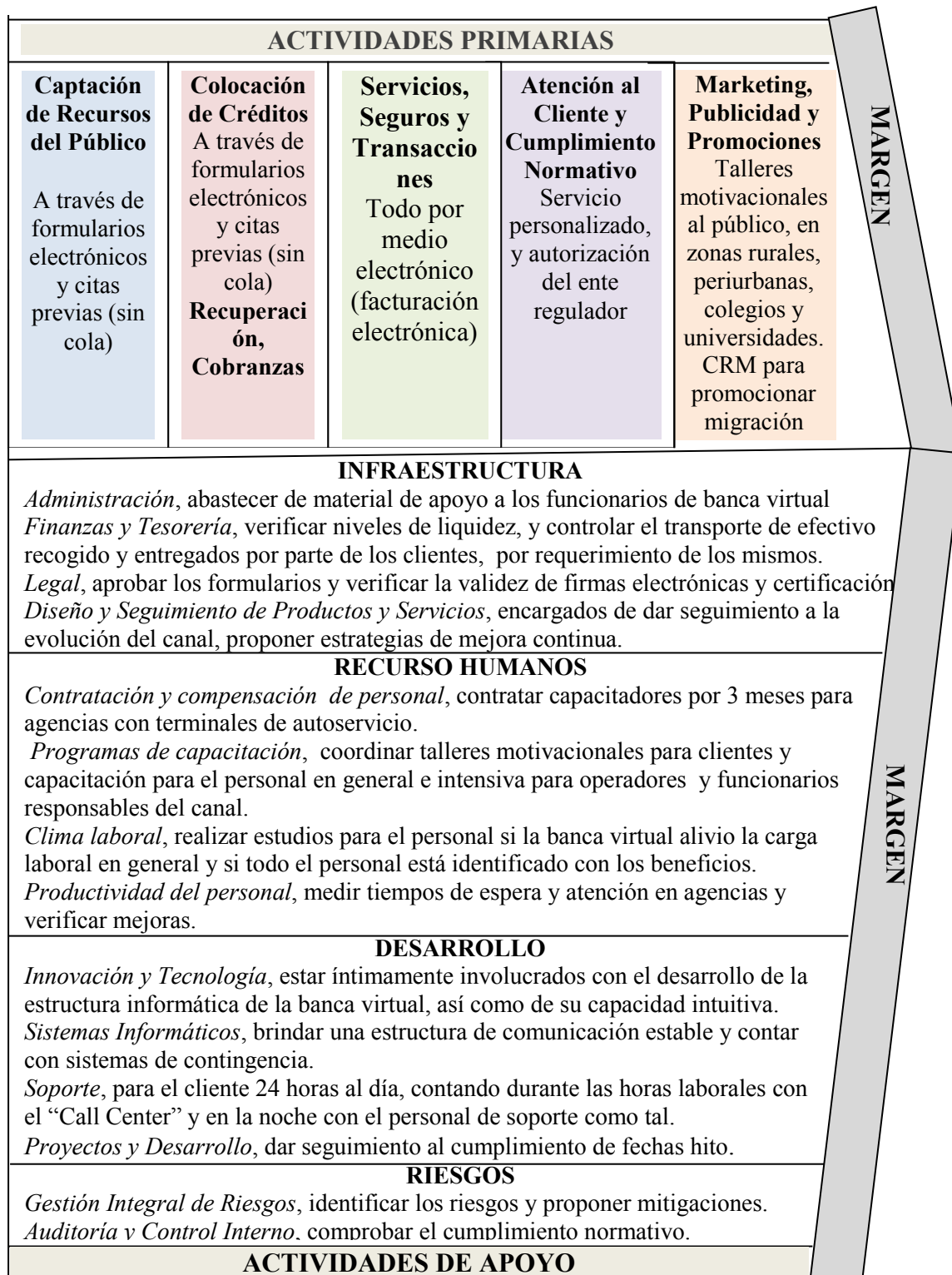
programar otra cita para el desembolso (el desembolso como parte de la estrategia de la banca virtual será depositada a través de una cuenta de ahorros y los pagos solo podrán ser a través débito en cuenta).

- En el caso de montos altos como se menciona en el capítulo anterior, si el cliente requiere un movimiento físico de efectivo, el banco coordina con la empresa de transporte de valores esta tarea, la primera vez que se requiera este servicio, será gratuito y para posteriores movimientos tendrá un costo (20% adicional al costo que significa para el banco el servicio de la empresa de valores).
- Al tener habilitado un producto de ahorros y/o crédito a través de la banca virtual, se coordina con el cliente la asignación de un funcionario de soporte, para que el cliente sea capacitado en el lugar de su preferencia sobre el uso del sistema (en caso de que el cliente no cuente con una computadora el banco utilizará las terminales de autoservicio ya instaladas en agencias y en caso de zonas rurales o periurbanas el banco tendrá instalado terminales de autoservicio en lugares autorizados y seguros) tanto en una computadora, como en un celular u otro medio tecnológico que el cliente disponga.
- En caso de los clientes actuales de la entidad, a través del CRM del banco se segmentará a los clientes según el uso de banca por internet, al identificar a los que tienen mayor nivel de transacciones se contacta a estos para promocionar la migración a la banca virtual, posteriormente se busca la migración de clientes con excelente historial crediticio o altos niveles de ahorro.
- La capacitación al personal sobre la banca virtual será a todo nivel y de manera detallada y exhaustiva, con exámenes y pruebas prácticas

a todo el personal involucrado y al personal de agencias físicas, oficinas externas y soporte.

- Para la migración solo se requiere una carta de conformidad del cliente. En caso de créditos la tasa de banca virtual será aplicada en el siguiente crédito solicitado.
- Todos los servicios tienen un costo menor que en agencias físicas y solo con débito en cuenta y la facturación solo es electrónica. Se tiene un límite de retiro por cajas de una vez al mes.
- El cliente puede solicitar cualquier servicio por banca virtual, por ejemplo, habilitación de tarjetas, certificaciones, consultas en general, reclamos, etc.
- Durante los primeros tres meses en las agencias físicas que cuenten con terminales de autoservicio se contratará a capacitadores para que clientes afiliados a la banca virtual sean capacitados sobre su uso.
- El personal en agencias fijas como de otros puntos de atención derivaran a los clientes que deseen y hayan migrado a banca virtual a los capacitadores.
- Una vez al mes durante los primeros seis meses habrá talleres en zonas rurales y periurbanas para clientes y potenciales clientes respecto a la banca virtual y otros productos y servicios de la entidad, con colaboración y autorización de los respectivos Gobiernos Autónomos.

A continuación se describe la propuesta de cadena de valor de la banca virtual para el Banco S.A.:

**GRAFICA 10****CADENA DE VALOR DE LA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.**

*Elaboración propia. Fuentes: entrevista, observación y Marco Teórico*

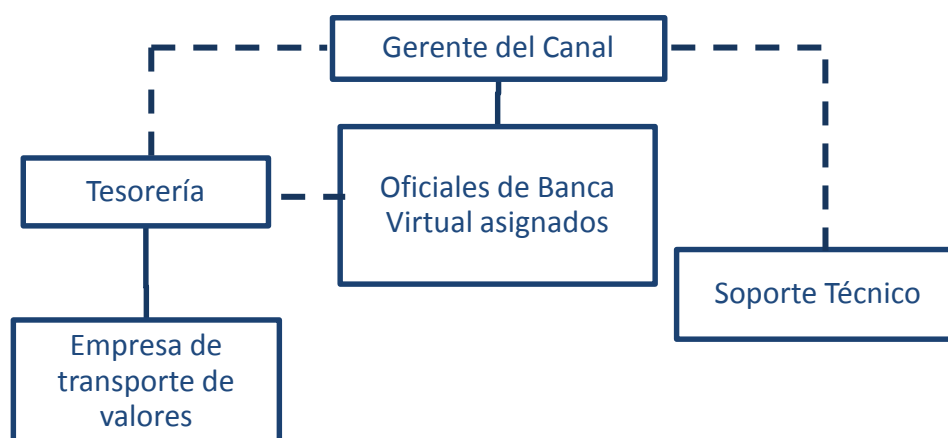


#### 4.2.2. Simplificación de la estructura para la Banca Virtual

En el caso de la banca virtual, se reduce la estructura administrativa, no requiere de nuevo personal, porque el sistema controla la designación de clientes a cada nivel y funcionario. Para poder plasmar en un organigrama se propone la siguiente estructura organizativa:

##### **GRAFICA 11**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BANCA VIRTUAL PARA BANCO S.A.**



*Elaboración propia*

#### 4.2.3. Establecer una alianza estratégica con una Empresa de Transporte de Valores y con Empresas de Telecomunicaciones

La banca virtual al tener una atención personalizada, en el caso de clientes que requieran movilizar grandes sumas de dinero y que no exista la posibilidad de transferencias electrónicas, la entidad brinda el servicio de recojo o en entrega de efectivo. Para esto se debe formar una alianza estratégica con una empresa de transporte de valores que actualmente

trabaja la entidad para que en estos casos se mejore las condiciones del servicio, alcance de zonas y precios establecidos.

La entidad bancaria al contar con alianzas estratégicas con empresas de telefonía como VIVA, COTEL, ENTEL, TIGO, etc. podrá brindar a sus clientes mejores condiciones de acceso a internet y a medios tecnológicos como celulares para la utilización de la banca virtual. Se propone establecer los siguientes acuerdos y convenios con estas empresas:

- Por parte del banco otorgar créditos de consumo a tasas preferenciales para compra de celulares inteligentes conocidos como “smartphones” con planes post pago con saldo de megas para internet incluido.
- Las telefónicas asociadas estratégicamente brindarían mejores precios y paquetes a clientes del Banco S.A. tanto en teléfonos celulares como en servicio de internet.

#### **4.2.4. La Banca Virtual como un modelo de negocios de servicio personalizado y de calidad, con mejores precios**

Este canal no solo permite brindar mejores tasas activas, pasivas y menores costos por servicios al lograr un ahorro de costos administrativos adicionales, sino que también permite entregar un mejor servicio al cliente, al evitar que haga largas filas para ser atendido. Más que renunciar a una característica positiva de ser atendido tradicionalmente en una agencia física, el cliente debe sentir una experiencia más agradable y amigable por la personalización que se le da al momento de ser atendido.

#### **4.2.5. La Banca Virtual como potenciador de la cultura empresarial con orientación al cliente**

Al eliminar tareas operativas (como llenado de formularios) y de transaccionalidad (cobro de servicios, retiros, depósitos, etc.), y tiempo de atención mientras que los clientes solicitan algún tipo de producto o

servicio, el personal podrá enfocarse más a sus tareas de análisis y organización. Además, pudiendo dedicarse enteramente al cliente en el momento de su cita prevista. Para poder hacer parte de la cultura del personal la banca virtual y motivar su uso, se asigna a cada personal una cartera de clientes de banca virtual que mensualmente se realiza un seguimiento de sus movimientos, los funcionarios con mayor cantidad de clientes y movimientos entran en sorteos de premios semestrales y a las agencias que disminuyan sus niveles de transaccionalidad y en conjunto tengan un mejor nivel de transacciones por banca virtual ganan cenas de confraternización junto a sus familias (en el Anexo 5 se propone el monto máximo para estos incentivos basados en el estudio de costos).

Es importante que en cada etapa de la implementación, desde la Gerencia General, se comunique e informe a todo el personal de este nuevo modelo de negocios e ir transmitiendo poco a poco los objetivos que se quieren lograr con éste y la importancia de la participación y compromiso de todos.

La retroalimentación mensual del personal que interactúe con el cliente de banca virtual es vital para la mejora continua del canal y el servicio.

#### **4.3. Propuesta de mejora en tasas de interés y comisiones para la Banca Virtual del Banco S.A.<sup>29</sup>**

Respecto a la determinación del precio, el ahorro de gastos administrativos estimado es aproximadamente del 72%. Al ser un ahorro significativo, se puede trasladar un porcentaje al cliente, recomendando hasta el 2.8%:

---

<sup>29</sup> Ver Anexo 6- Propuesta de mejora en tasas de interés y comisiones para la Banca Virtual de Banco S.A.

**CUADRO 12**  
**DIFERENCIA DE PRECIOS ENTRE UNA AGENCIA FÍSICA Y LA BANCA VIRTUAL**  
**PARA BANCO S.A.**

En de USD por unidad producto	Agencia física	Banca Virtual	Diferencia por canal
Precio estimado por colocación	573	557	<b>2.8%</b>
Costo estimado por captación	170	43	74.8%
Margen operativo	30%	8%	22.0%

*Elaboración propia*

Para el modelo se propone reducir en medio punto las tasas activas e incrementar en medio punto las tasas pasivas para este canal de atención.

Realizado el análisis financiero muestra que la banca virtual es más rentable que las agencias físicas y con mejores condiciones para los clientes, a continuación se expone los indicadores financieros más significativos que compara ambos canales:

**CUADRO 13**  
**DIFERENCIA DE PRECIOS ENTRE UNA AGENCIA FÍSICA Y LA BANCA**  
**VIRTUAL PARA BANCO S.A.**

Indicadores Financieros	Agencia Física	Banca Virtual
<b>Punto de equilibrio en #:</b>	<b>1,082</b>	<b>36</b>
<b>Punto de equilibrio volumen en miles de usd:</b>	<b>620</b>	<b>20</b>
<b>Tasa Actualización:</b>	<b>7.48%</b>	<b>7.48%</b>
<b>VAN</b>	<b>3,605</b>	<b>4,339</b>
<b>Índice Costo Beneficio</b>	<b>3.53</b>	<b>4.34</b>

*Elaboración propia*

En el caso de una agencia física al iniciar actividades se requieren mínimamente colocar 1,082 créditos al año, para que ni gane ni pierda la agencia, significa en volumen 620,000 dólares al año. En cambio, para la banca virtual, solo requiere colocar 36 créditos por año y lograr un volumen de 20,000 dólares para cubrir sus costos.

Con la inversión para una agencia física se estima que produce ganancias de 3,6 millones de dólares por encima de la rentabilidad mínima deseada, expuesta por la tasa de descuento, siendo un negocio rentable, sin embargo, en

el caso de la banca virtual, la inversión produciría ganancias de 4,3 millones de dólares, siendo superior que el de una agencia física.

#### **4.4. Estrategias para fidelizar al cliente y para lograr mayor inclusión financiera**

Para poder plantear estrategias de fidelización de clientes, es necesario saber la calidad del servicio de la entidad. Banco S.A. realiza anual o bianualmente este estudio, no obstante, no se pudo acceder a la información de su último estudio, por este motivo y para tener un análisis aproximado de la satisfacción al cliente se realizó una encuesta de satisfacción al cliente entre los meses de octubre y noviembre de 2013<sup>30</sup>, las preguntas se elaboraron en relación al tema de estudio, a los factores de interés de la entidad y adicionalmente se incluyó algunas preguntas para saber la percepción de los cliente respecto a la utilización del los canales tecnológicos y algunos parámetros de la banca virtual.

Se realizó 384 encuestas (según cálculo de la muestra, con un nivel de confianza del 95%), estas se aplicaron en 14 Agencias con mayor afluencia de clientes y usuarios entre las ciudades de La Paz y El Alto (8 agencias de la ciudad de La Paz y 6 agencias de la ciudad de El Alto, que según información proporcionada por la entidad cada una de esta cuenta con más de 10,000 clientes).

Esta encuesta constó de 30 preguntas que evaluaban varios aspectos del servicio a clientes, en la cual, las últimas preguntas de la 26 a la 29 tratan de dilucidar si existe interés del público en el uso de canales tecnológicos.

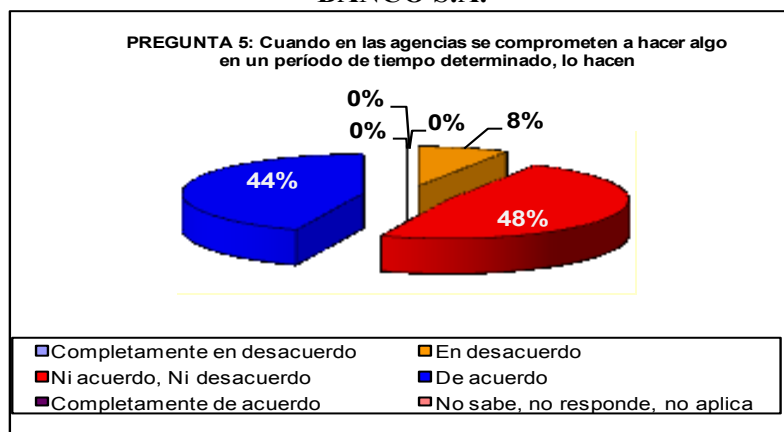
---

<sup>30</sup> Ver Anexo 7- Encuesta sobre la Atención al Cliente, Año 2013, en Agencias de La Paz y El Alto

En general la encuesta revela que los clientes tienen una percepción de un servicio común, que no les agrada ni desagrada. Para poder plantear estrategias de mejora sobre el servicio al cliente y sobre todo para aplicar esa mejora a la banca virtual, a continuación se revisa algunas debilidades que permiten el desarrollo adecuado del modelo de estudio:

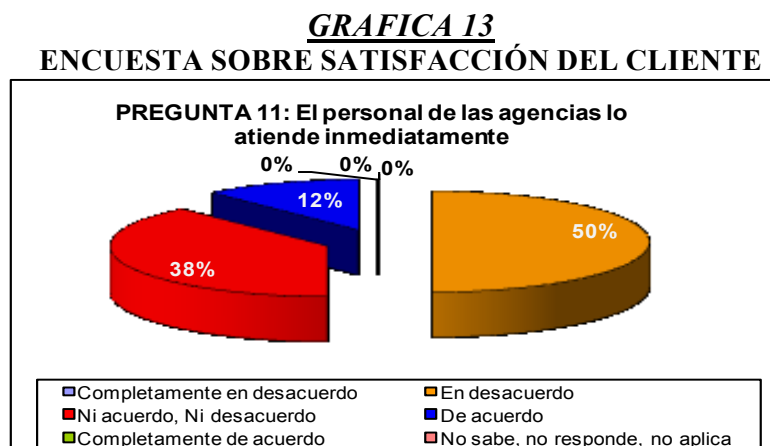
- ✓ Se preguntó a los encuestados, cuando el personal de las agencias se comprometen a hacer algo en un periodo de tiempo determinado lo cumplen, solo el 44% respondió que estaban de acuerdo, es decir, que en su percepción si cumplían, no obstante el 48% no está convencido del cumplimiento. Esto señala una debilidad en la resolución de problemas con algún producto o servicio en el periodo que ellos se comprometen en resolver, como se muestra en la siguiente gráfica:

**GRAFICA 12**  
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BANCO S.A.**



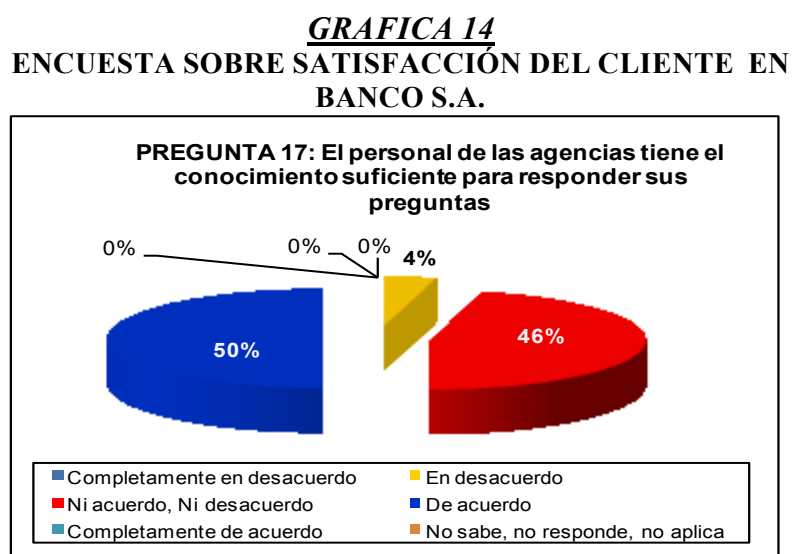
*Elaboración Propia*

- ✓ El 50% del público está en desacuerdo respecto a que el personal de las agencias atienden inmediatamente, lo que indica una insatisfacción sobre el tiempo de espera:



*Elaboración Propia*

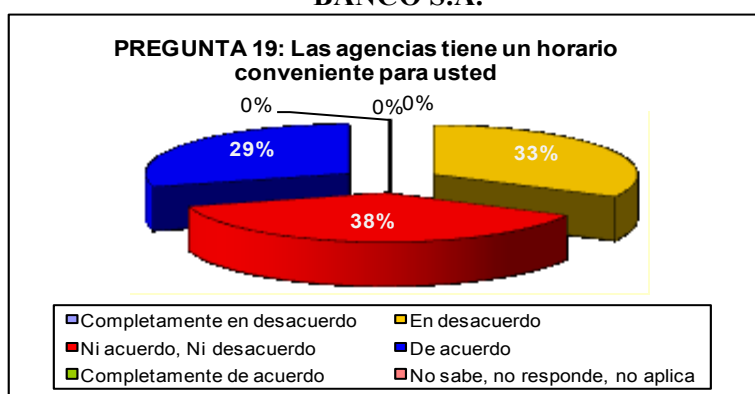
- ✓ El 46% del público duda sobre el conocimiento que tiene el personal de las agencias para poder resolver sus consultas. Confirmando que es importante tener una constante capacitación del personal y una retroalimentación de lo que se debe reforzar:



*Elaboración Propia*

- ✓ El 33% del público está en desacuerdo sobre la conveniencia del horario de atención. Esta pregunta muestra la necesidad de crear otras canales que les permitan acceder a los servicios y productos financieros en horarios más flexibles:

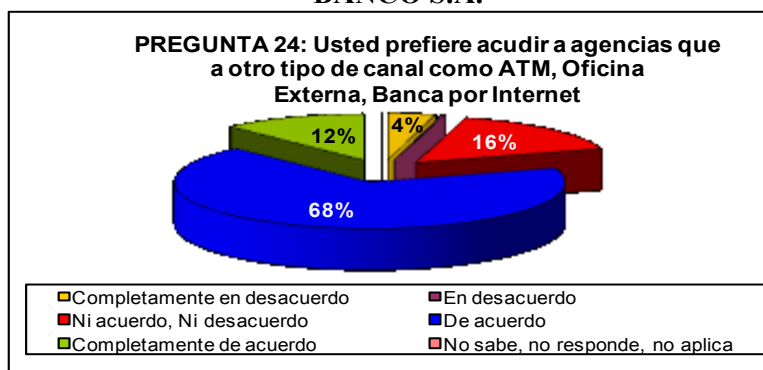
**GRAFICA 15**  
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BANCO S.A.**



*Elaboración Propia*

- ✓ El 68% del público prefiere acudir a las agencias físicas que utilizar otro tipo de canal para acceder a los servicios financieros. Este es un indicador de la necesidad de trabajar en estrategias que hagan que el cliente prefiera usar la banca virtual en lugar de acudir a una agencia física:

**GRAFICA 16**  
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BANCO S.A.**

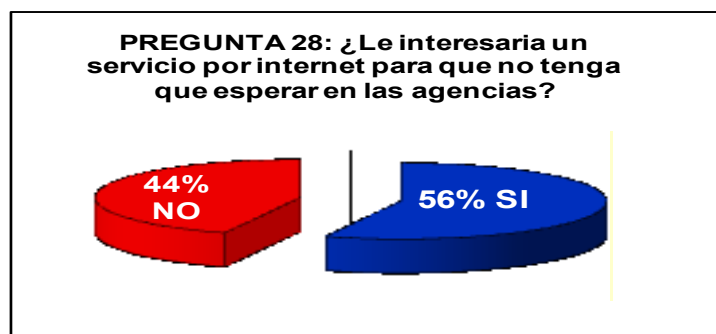
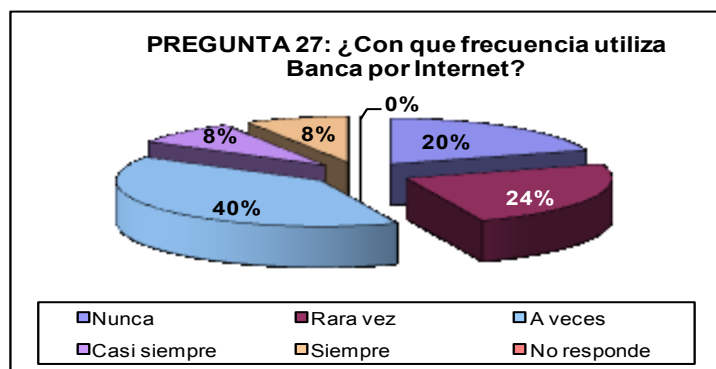
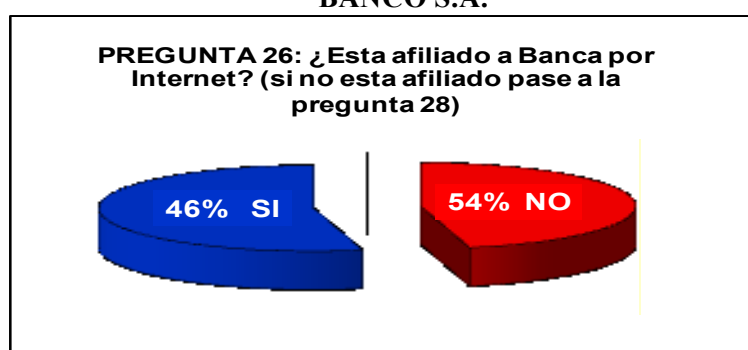


*Elaboración Propia*



- ✓ El 54% del público no está afiliado a banca por internet, y el 40% de los que si están afiliados lo utiliza solo a veces. Sin embargo, el 56% de los encuestados si les interesaría un servicio por internet para no tener que esperar en agencias. El interés por un servicio mediante internet es apreciable, pero se debe establecer estrategias que permitan que los clientes tengan conocimiento de este medio e incentivar a su uso:

**GRAFICA 17**  
**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**  
**BANCO S.A.**



*Elaboración Propia*

Estrategias propuestas para mayor fidelidad del cliente a través de una atención más personalizada y cálida por medio de la banca virtual:

- ✓ Al tener planificadas citas, el cliente no tendrá que esperar un largo tiempo en una agencia, y el personal sabrá exactamente qué servicio o producto requiere, lo que hace que la atención sea más fácil y fluida.
- ✓ Es muy importante que el personal sea cálido y amable con el cliente y atenderlo en el tiempo establecido para evitar cruce de citas. En caso que un cliente requiera un mayor tiempo de atención se le deriva al encargado de la agencia la siguiente cita.
- ✓ Reforzar el conocimiento del personal respecto a los productos y servicios del banco, antes del lanzamiento del nuevo canal al mercado se debe realizar una prueba piloto con funcionarios del banco para verificar que todos los procesos y esquemas trabajen correctamente.
- ✓ La banca virtual prácticamente atiende 24 horas, con horarios establecidos por terceros como la A.C.H.-ACCL S.A. (cámara de compensación y transacciones electrónicas que atiende de 9 de la mañana a 9 de la noche), y las transferencias al exterior que no son en línea, es procesan en horarios laborales.
- ✓ La cultura de tecnología en los clientes de la entidad todavía es muy leve, por lo que el dar una buena experiencia de servicio desde el inicio es fundamental, por este motivo, cuando una persona de soporte capacite personalmente al cliente, se le pedirá a éste que en el mismo sistema califique al capacitador.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

El estudio muestra que el desarrollo de una banca virtual como modelo de bajo costo o “low cost” para el sector bancario es factible económica, técnica y operativamente, uniendo la bipolarización actual del entorno a clientes, donde unos no están dispuestos a pagar más de lo que pagan por acceder a una forma diferente de servicio o producto (tendencia low cost) y los clientes que aprecian la calidad, exclusividad y un servicio de calidad. Los clientes al mismo tiempo, a pesar que, si están abiertos a la experiencia tecnológica tampoco quiere renunciar totalmente a la libertad de disponer de dinero físico, y contar con una persona que represente a la entidad, le de confianza y lo trate de una manera especial con referencia al resto.

El modelo propuesto permite satisfacer las necesidades expuestas en el párrafo anterior, ya que beneficia con mejores precios (mejores tasas activas, pasivas y comisiones) y adicionalmente propone un servicio exclusivo, personalizado y cálido para cualquier cliente.

Respecto a la rentabilidad de la entidad, el modelo permite disminuir sus costos administrativos, de manera que tendrá un mayor margen de ganancia. También permite una disminución de carga laboral para empleados, una mejora de procesos, una disminución de riesgos operativos y una mejor atención y segmentación de clientes.

Al tener mejor atención al cliente se incrementa la demanda, existe mayor confianza del público, la solidez se afianza y sobresale la imagen de la entidad. Todo esto se traduce en crear valor para los accionistas que es el fin de toda entidad o empresa.

A través de la banca virtual se logra una mayor inclusión financiera, ya que es un canal de atención al público vía internet que no tiene limitaciones espaciales ni temporales, incorporando a una mayor cantidad de personas al sistema financiero.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Según la información analizada y estudiada en este trabajo de investigación se recomienda:

- El desarrollo de la banca virtual como modelo de bajo costo, que permite disminuir gastos administrativos y mejorar las condiciones de tasas para clientes.
- Al tener mejores condiciones en productos y servicios, conjuntamente con una atención de calidad y calidez, el cliente preferirá usar el canal y permanecer en la entidad por más tiempo, siendo para la entidad un factor de competitividad.
- La entidad debe tener criterios organizativos claros que permitan la segmentación en grupos homogéneos de manera que se pueda canalizar la oferta más idónea mediante especialistas.
- Potenciar el uso del CRM, para descubrir hábitos y comportamientos que permitan discriminar y preparar ofertas personalizadas para los clientes.
- La cultura basada en el cliente debe ser arraigada en la entidad para el éxito de cualquier canal, producto o servicio.

## **BIBLIOGRAFIA**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- MARQUITA, Jesús. La Tecnología en la Banca, Ed. Mediterráneo.. Primera ed. España.
- FRANCESC VALLS Josep. Fenómeno Low Cost-El Impacto en el Factor Precio, Ed. Deusto. Primera ed. España.
- PORTER Michael. Ser Competitivo, Ed. Deusto. Tercera ed. España.
- PORTER Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Ed. Simon & Schuster Inc. 1990, ed. USA.
- RYANS Adrian. Beating Low Cost Competition, How Premium Brands Can Respond to Price Rivals, Ed. John Wiley & Son Ltd. First ed. England.
- FRANCESC VALLS Josep. Reinventar el Negocio para vender más Barato o más Caro, Ed. Profit, 2010. España.

### Revistas

ALCAIDE CASADO Juan Carlos y SORIANO Claudio. Low cost, claves del éxito. Colaboración de Marketing de Servicios (MdS).

### Páginas Web

- ASFI, AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO. <http://www.asfi.gob.bo>.
- EL ECONOMISTA. <http://eleconomistaamerica.com>

- TARINGA. <http://www.taringa.net/post/info/4612231/Tecnologia-NFC-no-sabes-para-que-sirve-entra.html>.
- BANCA SEGUROS EN AMÉRICA LATINA. <http://www.bslatam.com/InformeTendenciasInnovadorasEnSucursalesBancariasParaAmericaLatinaIndice.pdf>.
- FINANZAS Y MERCADOS EL CRONISTA. <http://www.cronista.com/finanzasmercados>.
- FINRURAL. <http://eventos.forolacfr.org>.
- BIBLIOS. <http://eprints.rclis.org>.
- BUENAS TAREAS, Empresas Con Estrategias Low Cost. <http://www.buenastareas.com/materias/empresas-con-estrategias-low-cost-producer/0>
- SLIDESHARE. [http://www.slideshare.net/fabian\\_analuisa/cadena-banco-estado](http://www.slideshare.net/fabian_analuisa/cadena-banco-estado).
- OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2011/mf.htm>.
- CONFIANZA LOW COST. <http://www.confianzalowcost.es/que-es-una-empresa-low-cost>.
- EMPRENDEDORES, Cómo crear un negocio low cost, Pilar Alcázar 19/10/2009. <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-una-empresa-low-cost/estrategia-low-cost>
- PUBLICACIONES CAJAMAR. <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/8/8-119.pdf>.
- WIKIPEDIA. <http://es.wikipedia.org/wiki/Dinero>.
- GESTIOPOLIS. <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria>.

**Contenido**

BIBLIOGRAFÍA .....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
Libros .....	84
Revistas .....	84
Páginas Web .....	84



# **ANEXOS**

# ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

## ANEXOS

### **Anexo 1- ENTREVISTAS**

Las entrevistas se realizaron durante todo el proceso de elaboración práctico del trabajo de investigación, cada Gerente fue muy amable y abierto en las entrevistas, brindando información relevante para el estudio, sin embargo, para contar con datos estadísticos e históricos exactos, en la mayoría de los casos derivaron al personal correspondiente para contar con estos. Las entrevistas centrales se realizaron a los siguientes cargos y para eso se desarrollo una estructura central en cada entrevista descritas a continuación:

#### **Entrevista al Gerente de Finanzas de Banco S.A.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer el servicio que actualmente tiene la entidad de Banca por Internet y contar con datos históricos sobre ingresos y costos del canal, expectativas de comportamiento y desempeño real del canal. Conocer la percepción del Gente sobre la calidad del servicio del Banco y del canal.

#### **Preguntas elaboradas:**

- Ustedes cuentan con el servicio de Banca por Internet. ¿podría por favor explicarme un poco sobre este canal y como fue evolucionando desde su lanzamiento?
- ¿Cuánto invirtieron aproximadamente para el desarrollo de su Banca por Internet?
- ¿Qué ingresos monetarios tienen por este canal? ¿En promedio cuánto dinero perciben por ingresos que provienen de Banca por Internet?
- ¿Qué gastos monetarios tienen por este canal? ¿En promedio cuánto dinero gastan por el uso y mantenimiento de Banca por Internet?

- ¿Qué fortalezas ve en su Banca por Internet?
- ¿Qué debilidades percibe en Banca por Internet?
- ¿Qué factores externos considera que afecta negativamente al uso e interés por este canal?
- ¿Qué factores externos positivos cree que ayuda atraer a clientes que usen este medio?
- ¿Podría por favor describir brevemente la cadena de valor que considera tiene una agencia física?
- Podría por favor proporcionar información histórica de cuál es la inversión promedio de una agencia física para el Banco.
- Actualmente que factores considera que son los que perjudican a una atención al cliente de excelencia.

### **Entrevista al Gerente de Tecnología de Banco S.A.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer el servicio que actualmente tiene la entidad de Banca por Internet. Contar con datos históricos sobre la inversión realizada para el desarrollo de este canal, conocer sus niveles de uso y transaccionalidad. Conocer la percepción del Gente sobre la calidad del servicio del Banco y del canal.

#### **Preguntas elaboradas:**

- ¿Qué año se lanzó Banca por Internet?
- ¿Cuál fue su evolución de este canal? ¿Cumplieron sus metas y expectativas para la afiliación y uso de este?
- ¿El personal tiene acceso a este canal? ¿Cuánto usan ellos este medio?
- ¿Cuánto tiempo y dinero invirtieron para el desarrollo de su Banca por Internet?
- ¿En promedio cuantas transacciones se realizan por este canal? ¿Y en total cuantas transacciones tienen a nivel general?
- ¿Qué fortalezas ve en su Banca por Internet?
- ¿Qué debilidades percibe en Banca por Internet?

- ¿Qué factores externos considera que afecta negativamente al uso e interés por este canal?
- ¿Qué factores externos positivos cree que ayuda atraer a clientes que usen este medio?
- Que debilidades percibe en la atención del cliente
- ¿Qué otros canales alternativos al uso de agencias físicas cuenta el Banco?  
¿De estos cuál es el que utilizan más y por qué?




























### **Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Banco S.A.**

**Objetivo de la entrevista:** Conocer la estructura organizativa de una agencia física, su clima laboral, los métodos y frecuencia de capacitación y como perciben la atención al cliente, la fidelización e inclusión financiera.

#### **Preguntas elaboradas:**

- ¿Cómo es la estructura u organigrama de una agencia física?
- ¿Cómo es el funcionamiento operativo en una agencia física?
- ¿Cómo es el ambiente laboral en las agencias?
- ¿Cómo es la capacitación para empleados nuevos?
- ¿Cómo comunican el lanzamiento de nuevos productos, servicios, canales o campañas a todos los niveles?
- ¿Con que frecuencia capacitan al personal de las agencias? ¿Qué programas o métodos tienen para las capacitaciones?
- Cada cuanto evalúan el servicio al cliente. ¿Tiene algún estudio que pueda proporcionar?
- ¿Qué estrategias aplican para llegar a clientes de zonas periurbanas y rurales?
- ¿El Banco como logra inclusión financiera?
- ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
- ¿Cuentan con un CRM y principalmente para que lo utilizan?

## Anexo 2 – CRONOGRAMA

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	S
0	 <b>Cronograma de Actividades</b>	<b>449 días</b>	<b>mar 05/02/13</b>	<b>vie 24/10/14</b>	
1	 <b>Recopilación de Información</b>	<b>284 días</b>	<b>mar 05/02/13</b>	<b>vie 07/03/14</b>	
2	 <b>Entrevistas</b>	<b>284 días</b>	<b>mar 05/02/13</b>	<b>vie 07/03/14</b>	
3	  Relevamiento de información	281 días	mar 05/02/13	mar 04/03/14	
4	 Revisión de Información	3 días	mié 05/03/13	vie 07/03/14	
5	 Encuestas y Observación	76 días	vie 30/08/13	vie 13/12/13	
6	  Información Financiera	40 días	lun 03/06/13	vie 26/07/13	
7	 <b>Tratamiento de la Información</b>	<b>155 días</b>	<b>mar 18/02/14</b>	<b>lun 22/09/14</b>	
8	  Ordenar datos e información proporci	30 días	mar 12/08/13	lun 22/09/13	
9	  Vaciar datos de encuestas	8 días	mar 18/02/14	jue 27/02/14	
10	 <b>Análisis de Datos</b>	<b>69 días</b>	<b>mar 04/03/14</b>	<b>vie 06/06/14</b>	
11	  Análisis de Datos Financieros	16 días	mar 04/03/14	mar 25/03/14	
12	  Interpretaciones de Datos	18 días	mié 14/05/14	vie 06/06/14	
13	  Desarrollo de propuesta	14 días	lun 04/08/14	jue 21/08/14	
14	  Conclusiones	5 días	lun 01/09/14	vie 05/09/14	
15	  Revisión general del documento	15 días	mié 01/10/14	mar 21/10/14	
16	  Trabajo de investigación FINALIZADO	1 día	vie 24/10/14	vie 24/10/14	

### **Anexo 3 – INFORMACIÓN RELEVANTE MEDIANTE OBSERVACIÓN DE LA ENTIDAD BANCO S.A. Y COMPETENCIA DIRECTA**

Durante los meses de septiembre a diciembre del 2013 se realizó varias visitas a diferentes agencias de la ciudad de La Paz y el Alto de la entidad estudiada, como de otros bancos, para poder observar la calidad de atención al cliente, tiempos de espera, uso de terminales de autoservicio, entre otros. Mediante este método de recopilación se pudo concluir lo siguiente:

- La afluencia del público en la entidad estudiada en fechas de vencimiento de créditos o pago de impuestos, es mayor en Banco S.A. que en el resto de la competencia en las mismas fechas relevantes.
- El tiempo de espera se incrementa a finales e inicios de mes tanto en la entidad estudiada como en la competencia.
- El personal del Banco S.A. es más apático que el personal de otras entidades bancarias.
- El personal del Banco S.A. cuando se realiza alguna consulta responde muy puntualmente y sin detalle, en la competencia te brindan folletos y suelen dar mayor información.
- En la entidad estudiada los cliente casi no usan la terminal de autoservicio que se encuentra instalada en agencias, en otras entidades bancarias los clientes usan con mayor frecuencia este canal.
- En la entidad estudiada la información de créditos solo se encuentra en el área de créditos y cajas no así en el área de atención al cliente, la información de otros productos y servicios se encuentran en el área de atención al cliente y cajas pero no en el área de créditos.
- En fechas de desembolsos se percibe una tensión entre áreas en agencias físicas.

## Anexo 4 – ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA AGENCIA ESTÁNDAR DE BANCO S.A.- PROYECCIÓN DE CARTERA Y CAPTACIONES DE UNA AGENCIA FÍSICA

ANÁLISIS FINANCIERO DE UNA AGENCIA ESTÁNDAR EN BANCO S.A.

Valores expresados en miles de USD y No. Unidades

ESQUEMA DE SUPUESTOS:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTIMACIÓN DE COLOCACIONES</b>					
Colocación en número	1,800	2,172	2,693	3,339	4,140
Stock Créditos Colocados	1,800	3,972	4,865	6,032	7,479
Colocaciones en monto	5,760	7,142	8,855	10,978	13,612
Stock en Monto de Créditos	5,760	12,902	15,996	19,833	24,590
<b>ESTIMACIÓN DE CAPTACIONES</b>					
Captación en número	1,187	1,431	1,726	2,082	2,510
Stock Captaciones	1,187	2,618	3,158	3,808	4,592
Captaciones en monto	1,315	1,615	1,983	2,434	2,988
Stock en volumen de cuentas (saldo stock)	1,315	2,930	3,597	4,417	5,423
Valor de ahorro promedio US\$	1,108	1,128	1,149	1,169	1,191
Tasa Activa Promedio Ponderada:	17.90%	18.00%	18.20%	18.40%	18.60%
Costo Financiero					
TTP de obligaciones con el Publico	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos por cartera de créditos	1,079	2,380	2,981	3,733	4,675
Ingresos por servicios	20	24	29	35	42
Otros ingresos Operativos	28	34	40	49	59
<b>EGRESOS</b>					
Gastos por captaciones	171	256	315	387	477
Impuestos	46	103	126	155	190
Previsiones sobre cartera en mora	7	8	10	12	15
Otros Gastos Operativos (interoficina)	94	116	144	179	222
	24	29	35	42	50
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
Gastos de Personal	442	533	644	777	937
Servicios Contratados	315	381	459	554	669
Seguros	36	44	53	64	77
Comunicaciones y Traslado	21	26	31	37	45
Alquileres	24	29	35	43	51
Depreciación y Desvalorización	15	18	22	27	32
Otros Gastos de Administración	6	7	8	10	12
	24	29	34	42	50
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>613</b>	<b>789</b>	<b>959</b>	<b>1,164</b>	<b>1,414</b>
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>466</b>	<b>1,591</b>	<b>2,022</b>	<b>2,569</b>	<b>3,261</b>
Impuesto sobre las utilidades de las empresas 25%	117	398	506	642	815
<b>Flujo neto</b>	<b>350</b>	<b>1,193</b>	<b>1,517</b>	<b>1,927</b>	<b>2,446</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>350</b>	<b>1,543</b>	<b>2,710</b>	<b>3,444</b>	<b>4,373</b>

FUENTE Y USO DE FONDOS

Valores en miles de US\$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>FUENTES</b>		350	1,193	1,517	1,927
Flujo Neto		350	1,193	1,517	1,927
<b>USOS</b>	150	-	-	-	-
Adecuación del local y cableado estructurado	81		-	-	-
Mobiliario y Equipo	51				
Área de Cajas y puertas Blindadas	13				
Aspectos de seguridad	3		-	-	-
Publicidad y cumplimiento (señaléticas y otros)	2		-	-	-
<b>FUENTE Y USO NETA</b>	-150	350	1,193	1,517	1,927
<b>FUENTE Y USO NETA ACUMULADA</b>		200	1,543	2,710	3,444

**COLOCACIONES**

		Mes	Año	
Promedio de OficialES de Créditos por Agencia	6			
Número de operaciones promedio desembolsados por Oficial de Créditos		25	300	
Número de operaciones promedio desembolsados por agencia		150	1,800	
Monto promedio desembolsado por Of. C		80,000	960,000	dólares
Monto promedio por crédito desembolsado	3,200.00			dólares
Monto promedio desembolsado Agencias		480,000	5,760,000	dólares
Crec.prom. anual de volumen de cartera	23.99%			
Crec. prom. anual de # creditos colocados	20.67%			

**CAPTACIONES**

		Mes	Año	
Promedio personal de Atención al Cliente por Agenc	2			
Número captaciones promedio por AAC		49	593	
Número captaciones promedio por agencia		99	1,187	
Monto promedio captado por AAC		54,799	657,583	dólares
Monto promedio captado por cliente	1,107.98			dólares
Monto promedio captado en Agencias		109,597	1,315,166	dólares
Crec.prom. anual de volumen de captaciones	22.78%			
Crec. prom. anual de # de captaciones	20.59%			



**Anexo 5 y Anexo 6 – ANALISIS FINANCIERO DEL DESARROLLO PROPUESTO DE BANCA VIRTUAL COMO MODELO DE BAJO COSTO – PROPUESTA DE MONTO MÁXIMO PARA INCENTIVOS Y PROPUESTA DE MEJORA EN TASAS DE INTERES.**

**PROPUESTA BANCA VIRTUAL - BANCO S.A.  
SUPUESTOS DE PROYECCIÓN  
VALORES EN MILES DE DÓLARES AMERICANOS**

Cálculo número de transacciones

Item	Prom. Agencia nueva mes	Prom. Banca por Internet mes	Inicio mensual Banca Virtual
Número de cuentas de ahorro	99	-	45
Monto captado	110	-	49
Número de créditos colocados	150	-	15
Monto colocado	480	-	48
Transacciones Cajas	8,000	-	-
Nº Transacciones Plataforma	562	-	-
Nº Traspasos entre ctas	95	2,000	100
Solicitud de saldos y extractos	667	30,000	2,100
Nº Traspasos entre a ctas de terceros dentro del Banco	38	4,000	280
Nº Traspasos a cuentas otros Bancos	24	3,000	210
Transferencias al Exterior	10	-	3
Giros Nacionales	15	4	1
Pago de servicios	1,429	-	71
Pago de créditos	1,905	80	20
Solicitud de movimiento físico de efectivo	-	-	1
Pago de Impuestos	952	-	3
Otros servicios habilitación de TD en el extranjero, certificaciones, etc	143	-	0
Costo estimado de una transaccion en Agencias fijas	1.28		
Costo estimado de una transaccion por Internet		0.31	
Ahorro estimado		0.97	
No. Afiliados		60,000	
No. Total cuentas ahorro activas			180,000
No. Ahorristas potenciales usuarios (que ya usan Banca por Internet)	3%		18,045

El modelo de “low cost” o bajo costo se basa en ofrecer mejores precios, para esto se propone que por Banca Virtual es disminuir la tasa de interés activa en medio punto e incrementar la tasa de interés pasiva en medio punto:

<b>Tasas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Tasa Activa Promedio Ponderada:</b>	<b>17.40%</b>	<b>17.50%</b>	<b>17.70%</b>	<b>17.90%</b>	<b>18.10%</b>
<b>TTP de obligaciones con el Publico</b>	<b>4.00%</b>	<b>4.00%</b>	<b>4.00%</b>	<b>4.00%</b>	<b>4.00%</b>

## Flujo de fondos proyectado para la Banca Virtual

<b>FLUJO DE FONDOS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VALORES EN DÓLARES AMERICANOS</b>						
<b>Ingresos Totales</b>	Ahorro	<b>466</b>	<b>1,232</b>	<b>2,053</b>	<b>3,053</b>	<b>4,209</b>
Ingresos por cartera de créditos		418	903	1,500	2,198	2,981
Ahorro por Transacciones en canal virtual	0.97	10	227	352	510	688
Ingresos por servicios		34	91	178	305	477
Otros ingresos Operativos		4	12	23	40	62
<b>Gastos Totales</b>		<b>217</b>	<b>381</b>	<b>579</b>	<b>807</b>	<b>1,060</b>
<b>Variables</b>		<b>142</b>	<b>306</b>	<b>504</b>	<b>732</b>	<b>985</b>
Gastos por captaciones		99	213	349	507	679
Impuestos	0%	1	3	5	8	10
Previsiones sobre cartera en mora	1.63%	39	84	138	200	268
Costo por movimiento físico de efectivo	29	1	3	7	12	18
Otros Gastos Operativos (interoficina)	0%	1	3	4	6	9
Soporte y Call Center	2	7	17	32	54	83
<b>Fijos</b>		<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Gastos de Personal		-	-	-	-	-
Servicios Contratados (Mantenimiento de licencias, soporte)		16	16	16	16	16
Seguros	7%	-	-	-	-	-
Comunicaciones y Traslado	15%	2	2	2	2	2
Alquileres	-	-	-	-	-	-
Depreciación y Desvalorización		57	57	57	57	57
Soporte y Call Center		-	-	-	-	-
<b>Flujo Bruto</b>		<b>249</b>	<b>851</b>	<b>1,474</b>	<b>2,246</b>	<b>3,149</b>
Impuestos IUE	25%	62	213	368	561	787
<b>Flujo Neto</b>		<b>187</b>	<b>638</b>	<b>1,105</b>	<b>1,684</b>	<b>2,361</b>
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>187</b>	<b>825</b>	<b>1,930</b>	<b>3,615</b>	<b>5,976</b>

<b>FUENTE Y USO DE FONDOS</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VALORES EN DÓLARES AMERICANOS</b>							
<b>FUENTES</b>		<b>92</b>	<b>243</b>	<b>695</b>	<b>1,162</b>	<b>1,741</b>	<b>2,418</b>
Flujo Neto Proyectado		187	638	1,105	1,684	2,361	
Depreciación Estimada		57	57	57	57	57	57
<b>USOS</b>		<b>92</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Aplicativo DLYA		20					
Integración, gastos de capacitación		67					
Elaboración sms y correos		5					
<b>FUENTE Y USO NETA</b>		<b>-92</b>	<b>243</b>	<b>695</b>	<b>1,162</b>	<b>1,741</b>	<b>2,418</b>
<b>FUENTE Y USO NETA ACUMULADA</b>		<b>243</b>	<b>939</b>	<b>2,101</b>	<b>3,842</b>	<b>6,260</b>	

Cuadro comparativo del punto de equilibrio de una agencia física y la Banca Virtual respectivamente:

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tasa de Actualización:	7.48%
VAN:	4,339
ROI:	3,088
Índice Beneficio/Costo:	4.34
Periodo de Recuperación Años:	0.07

Cuadro comparativo de una agencia física y la Banca Virtual:

Indicadores Financieros	Agencia Física	Banca Virtual
Punto de equilibrio en #:	1,082	36
Punto de equilibrio volumen en miles de usd:	620	20
Tasa Actualización:	7.48%	7.48%
VAN	3,605	4,339
Índice Costo Beneficio	3.53	4.34

En de USD por unidad producto	Agencia física	Banca Virtual	Diferencia por canal
Precio estimado por colocación	573	557	2.8%
Costo estimado por captación	170	43	74.8%
Margen operativo	30%	8%	22.0%

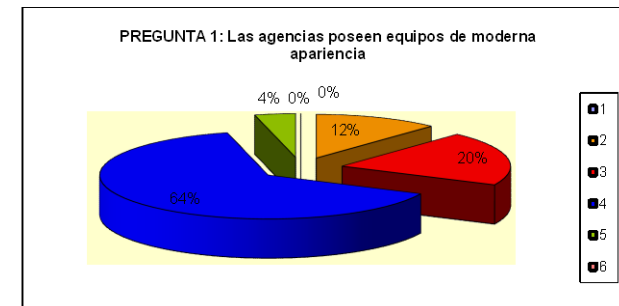
Como monto máximo de incentivos mensual, se propone usar el diferencial del precio entre una agencia física y la agencia virtual, descontando el uno por ciento que ya fue utilizado en la disminución del precio, quedando un porcentaje del 1.8%, el monto aplicado debería ser como máximo el 1.8% de los ingresos percibidos por este canal en el mes anterior, así el personal es motivado para generar mayores ingresos por este canal que significará mayores beneficios para estos. No se recomienda que estos incentivos sean netamente monetarios, si no que sea a través de premios familiares, viajes, cenas de confraternización, bonos en supermercados, y rotando con bonos monetarios.

## Anexo 7 – ENCUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

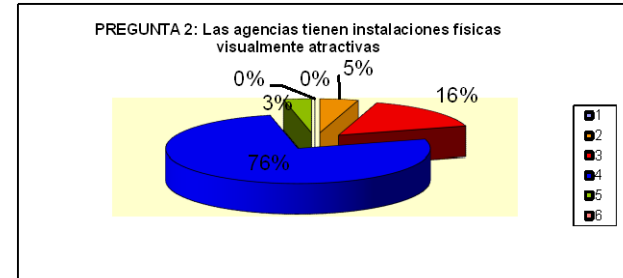
Los resultados de la encuesta se describen a continuación:

Aplicables de la pregunta 1 la 24 y 29	
Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni acuerdo, Ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5
No sabe, no responde, no aplica	6

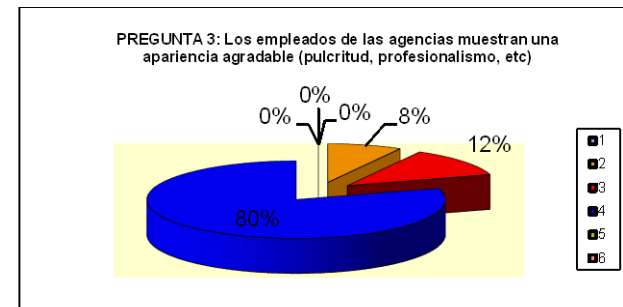
P1	Las agencias poseen equipos de moderna apariencia					Total
1	2	3	4	5	6	
0	46	77	246	15	0	384
0%	12%	20%	64%	4%	0%	100%



<b>P2</b>	<b>Las agencias tienen instalaciones físicas visualmente atractivas</b>						<b>Total</b>
1	2	3	4	5	6		
0	18	61	292	13	0	<b>384</b>	
0%	5%	16%	76%	3%	0%	<b>100%</b>	



<b>P3</b>	<b>Los empleados de las agencias muestran una apariencia agradable (pulcritud, profesionalismo, etc)</b>						<b>Total</b>
1	2	3	4	5	6		
0	31	47	306	0	0	<b>384</b>	
0%	8%	12%	80%	0%	0%	<b>100%</b>	



P4	Los materiales asociados al servicio (como folletos, slogan, ideas, logotipo) son visualmente atractivos						Total
	1	2	3	4	5	6	
	0	50	121	213	0	0	384
	0%	13%	32%	55%	0%	0%	100%

