



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VERSIÓN XII

***PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PARA EL
BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. DE LA CIUDAD DE SUCRE***

**Tesis presentada para obtener el Grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Alumno: Diego Ortiz Ponce

Sucre
2016



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VERSIÓN XII

***PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PARA EL
BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. DE LA CIUDAD DE SUCRE***

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister en

Administración de Empresas

Alumno: Diego Ortiz Ponce

Tutor: Diego Villegas Zamora

Sucre

2016

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
1.5. PROBLEMA CIENTÍFICO.....	6
1.6. CAMPO DE ACCIÓN.....	6
1.7. OBJETIVOS	6
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.8. DISEÑO METODOLÓGICO	7
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	7
1.8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.8.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.8.3.1. MÉTODOS	9
1.8.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.8.4. DISEÑO MUESTRAL	11
1.8.4.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.....	11
1.8.4.2. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL	12
1.8.4.3. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO	12
1.8.4.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA	13
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. SERVICIOS FINANCIEROS.....	15
2.2. ENTIDADES FINANCIERAS	16
2.2.1. TIPOS DE ENTIDADES FINANCIERAS.....	16
2.2.2. SERVICIOS OFERTADOS POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	19
2.3. CRÉDITO FINANCIERO.....	20
2.3.1. TIPOS DE CRÉDITO FINANCIERO	21

2.4.	CRÉDITOS DE CONSUMO.....	23
2.4.1.	TIPOS DE CRÉDITO DE CONSUMO	24
2.5.	CARGA FINANCIERA	27
2.5.1.	CARGA FINANCIERA EN CRÉDITOS DE CONSUMO A PERSONAS DEPENDIENTES.....	28
2.5.2.	CARGA FINANCIERA EN CRÉDITOS DE CONSUMO A PERSONAS INDEPENDIENTES	29
2.6.	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS.....	29
2.6.1.	DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	30
2.6.2.	FIJACIÓN DEL PRECIO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.....	32
2.6.2.1.	PRECIOS EXPLÍCITOS O ABIERTOS.....	33
2.6.2.2.	PRECIOS IMPLÍCITOS O CUBIERTOS.....	33
2.7.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	34
2.7.1.	DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	34
2.7.1.	CARÁCTER INTERDISCIPLINARIO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
2.7.2.	CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	35
2.7.3.	PROCESO PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS... ..	36
2.7.4.	DISEÑO MUESTRAL	42
2.7.4.1.	MUESTREO	43
2.7.4.2.	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	45
2.7.5.	ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	47
2.7.6.	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN.....	47
2.8.	DIAGNÓSTICO	48
2.8.1.	DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO	48
2.8.2.	UTILIDAD DEL DIAGNÓSTICO	49
2.8.3.	CLASES DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	49
2.8.4.	PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ	50
2.8.5.	PERSPECTIVAS DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	51
2.9.1.	EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	51
2.10.1.	TIPOS DE EVALUACIÓN	57
	CAPÍTULO III	59
	DIAGNÓSTICO	59

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	59
3.1.1. ANÁLISIS PEST.....	59
3.1.1.1. FACTORES POLÍTICOS.....	59
3.1.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	62
3.1.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES.....	64
3.1.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	65
3.1.1.5. MATRIZ DE POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES.....	66
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	67
3.2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	67
3.2.1.1. ASPECTOS GENERALES.....	67
3.2.1.2. VISIÓN Y MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA.....	68
3.2.1.2.1. VISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA.....	68
3.2.1.2.2. MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA.....	68
3.2.1.3. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	69
3.2.1.4. ANÁLISIS DE RECURSOS.....	71
3.2.1.4.1. PUNTOS DE ATENCIÓN.....	72
3.2.1.4.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	73
3.2.1.5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	73
3.2.1.5.1. COMPORTAMIENTO DE DEPÓSITOS Y CARTERA DE CRÉDITOS.....	73
3.2.1.5.2. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL BNB.....	75
3.2.1.5.3. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL BNB EN LA SUCURSAL SUCRE.....	77
3.2.2. ANÁLISIS DE PORTER.....	78
3.2.2.1. COMPETIDORES EXISTENTES.....	79
3.2.2.2. SERVICIOS SUSTITUTOS.....	79
3.2.2.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	80
3.2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	80
3.2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	80
3.2.2.6. MATRIZ DE PORTER PARA EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE 81	
3.2.3. ANÁLISIS FODA.....	81
3.2.3.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS.....	82

3.2.3.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS.....	83
3.2.4. ANÁLISIS FAVOD.....	86
CAPÍTULO IV.....	89
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	89
4.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	89
4.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	89
4.1.2. TÉCNICAS Y MÉTODOS EMPLEADOS.....	91
4.1.3. DISEÑO MUESTRAL.....	91
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	92
4.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	111
CAPÍTULO V.....	114
PROPUESTA.....	114
5.1. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA.....	114
5.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
5.1.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	114
5.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META.....	115
5.1.4. MARCO NORMATIVO QUE REGULA EL CRÉDITO PROPUESTO.....	117
5.1.5. PERFIL DEL CLIENTE.....	117
5.1.5.1. SEGMENTO FUNCIONARIOS PÚBLICOS.....	118
5.1.5.2. SEGMENTO EMPRESARIOS.....	120
5.1.6. TIEMPOS, MONTOS Y TASA DE INTERÉS ESTABLECIDA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO.....	121
5.1.6.1. TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO.....	122
5.1.6.2. MONTOS Y MONEDA ESTABLECIDA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO.....	122
5.1.6.3. TASA DE INTERÉS DETERMINADA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO.....	122
5.1.7. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO DE CRÉDITO PROPUESTO.....	125
5.1.8. PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS PARA LA SOLICITUD, APROBACIÓN Y COBRO DEL CRÉDITO PROPUESTO.....	126
5.1.8.1. SOLICITUD DEL CRÉDITO.....	126

5.1.8.2. APROBACIÓN DEL CRÉDITO.....	127
5.1.8.3. COBRO DEL CRÉDITO	129
5.2. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	130
5.2.1. SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	130
5.2.2. FLUJO DE CRÉDITOS COLOCADOS	131
5.2.3. SIMULACIÓN DEL FLUJO DE PAGOS DE LOS CRÉDITOS COLOCADOS ...	132
5.2.5. PROGRAMACIÓN FINANCIERA PARA EL ANÁLISIS.....	136
5.2.6. FLUJO DE COSTOS	136
5.2.6. FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN	137
5.2.7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	139
5.2.8. EVALUACIÓN PARA 1 Y 2 AÑOS.....	140
CAPÍTULO VI.....	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
6.1. CONCLUSIONES.....	148
6.2. RECOMENDACIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA	152

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Etapas de la investigación	8
Cuadro # 2	Matriz de potencialidades y limitaciones	66
Cuadro # 3	Agencias de atención del BNB en la ciudad de Sucre	72
Cuadro # 4	Comportamiento de la cartera de depósitos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares)	73
Cuadro # 5	Comportamiento de la cartera de créditos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares).....	74
Cuadro # 6	Posicionamiento en la cartera de créditos en el mercado de Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en miles de dólares).....	76
Cuadro # 7	Matriz FODA para el BNB en la ciudad de Sucre.....	85
Cuadro # 8	Análisis FAVOD para el BNB en la ciudad de Sucre.....	87
Cuadro # 9	Matriz de planificación de la investigación de mercados.....	90
Cuadro # 10	Sexo de los encuestados.....	92
Cuadro # 11	Ocupación de los encuestados.....	93
Cuadro # 12	Encuestados según edad y actividad.....	94
Cuadro # 13	Encuestados según ocupación e ingreso mensual	95
Cuadro # 14	Tipo de crédito que tienen los encuestados en el BNB	97
Cuadro # 15	Encuestados que realizan viajes vacacionales	98
Cuadro # 16	Motivos por los que los encuestados no realizan viajes vacacionales	99
Cuadro # 17	Frecuencia de viajes vacacionales de los encuestados	100
Cuadro # 18	Promedio de gasto realizado por viaje vacacional	101
Cuadro # 19	Fuente de financiamiento del último viaje vacacional	102
Cuadro # 20	Disponibilidad de tarjeta de crédito para gastos de viaje	103
Cuadro # 21	Predisposición para acceder a un préstamo bancario destinado a financiamiento de viajes vacacionales	104
Cuadro # 22	Monto requerido a través del préstamo para el financiamiento de viajes vacacionales.....	105
Cuadro # 23	Disponibilidad de pago mensual para cubrir el préstamo para el financiamiento de viajes vacacionales	106

Cuadro # 24	Opinión acerca del producto crediticio destinado a financiamiento de viajes 108	
Cuadro # 25	Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes 109	
Cuadro # 26	Existencia en el mercado de productos crediticios similares.....	110
Cuadro # 27	Matriz de verificación de la investigación de mercados.....	112
Cuadro # 28	Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según rango etéreo	115
Cuadro # 29	Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según ocupación	116
Cuadro # 30	Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según rango de ingresos	116
Cuadro # 31	Mercado meta priorizado según rango etéreo, ocupación y nivel de ingresos 117	
Cuadro # 32	Perfil del cliente “Funcionario Público”	119
Cuadro # 33	Perfil del cliente “Empresario”	121
Cuadro # 34	Tabla para el cálculo de la tasa de interés mínima que emplea el BNB para sus productos crediticios	123
Cuadro # 35	Determinación de la tasa de interés para el nuevo producto crediticio propuesto	124
Cuadro # 36	Ficha técnica del crédito vacacional propuesto.....	125
Cuadro # 37	Flujo anual de créditos aprobados.....	132
Cuadro # 38	Plan de recuperación de créditos aprobados para el primer año	133
Cuadro # 39	Plan de recuperación de créditos aprobados para el segundo año.....	134
Cuadro # 40	Plan de recuperación de créditos aprobados para el tercer año	135
Cuadro # 41	Programación financiera obtenida para el periodo de análisis (en Bs.)....	136
Cuadro # 42	Flujo de costos para el periodo de análisis (en Bs.).....	136
Cuadro # 43	Flujo de caja del análisis (en Bs.)	138
Cuadro # 44	Flujo de actualización de ingresos y egresos (en Bs.)	140
Cuadro # 45	Flujo anual de créditos aprobados.....	141
Cuadro # 46	Plan de recuperación de créditos aprobados para 1 año	142
Cuadro # 47	Flujo de caja para créditos de 1 año (en Bs.).....	143

Cuadro # 48	Flujo de actualización de ingresos y egresos para créditos de 1 año (en Bs.)	144
Cuadro # 49	Plan de recuperación de créditos aprobados para 2 años	144
Cuadro # 50	Flujo de caja para créditos de 2 años (en Bs.)	146
Cuadro # 51	Flujo de actualización de ingresos y egresos para créditos de 2 años (en Bs.)	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1	Participación del BNB – Regional Sucre en el mercado de colocaciones de la ciudad de Sucre, periodo 2007 – 2015	4
Gráfico # 2	Cartera de depósitos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares).....	74
Gráfico # 3	Cartera de créditos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares).....	75
Gráfico # 4	Participación de mercado en la cartera de créditos de la ciudad de Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en %)......	76
Gráfico # 5	Composición de la cartera de créditos del BNB en la sucursal Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en %)	78
Gráfico # 6	Matriz de Porter para el sector bancario de la ciudad de Sucre	81
Gráfico # 7	Flujograma para la solicitud del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre.....	127
Gráfico # 8	Flujograma para la aprobación del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre	128
Gráfico # 9	Flujograma para el cobro del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre.....	129

ABSTRACT

Este trabajo comprende el estudio para la introducción de un nuevo producto crediticio por parte del Banco Nacional de Bolivia S.A., destinado a financiar pasajes aéreos o paquetes turísticos (vacaciones) a personas dependientes e independientes, dentro de una línea de producto específico de crédito de consumo.

Para ello el estudio establece la estructuración de un marco teórico que norma el desarrollo de la investigación, determinando las bases conceptuales en las cuales se considera la factibilidad para la creación del nuevo producto bancario del BNB.

Asimismo, se hace un análisis de la cartera de créditos de consumo dentro de la Banca de personas en la Sucursal Sucre del Banco Nacional de Bolivia S.A., estableciendo el comportamiento que ha tenido dicha partida y las características de la misma, sobre estos preceptos se analizan las políticas y estrategias crediticias asumidas por el BNB, a partir de información empírica.

En relación a la cartera analizada, se desarrolla un estudio de mercado que permite establecer la demanda potencial para el nuevo producto crediticio dirigido a clientes actuales del BNB Sucursal Sucre, considerando para ello parámetros de demanda en cuanto a precios, tasas y el interés potencial que existiría para acceder a dicho producto.

En función a la existencia de esta demanda potencial, se estructura el nuevo servicio, determinando el marco regulatorio que normaría esta prestación, identificando los clientes potenciales a los cuales estaría dirigido, los requerimientos exigidos y los tiempos, montos y tasa de interés que se cobraría para el nuevo producto crediticio propuesto.

Para finalizar, el estudio contempla el análisis de rentabilidad de la propuesta realizada, efectuando la simulación de créditos y determinando los ingresos y gastos operacionales que posteriormente se emplean para obtener los indicadores de evaluación que respalden la conveniencia de la implementación del nuevo producto crediticio.

ABSTRACT

This paper studies the introduction of a new credit product by Banco Nacional de Bolivia S.A. [Public Limited Company] (BNB) to fund the airplane tickets or tour packages (holidays) of dependent or independent persons, within a specific product line of consumer loans.

Therefore, the study lays the theoretical foundation ruling research work and defines the conceptual bases to determine if the new BNB banking product is feasible.

At the same time, we analysed the consumer loan portfolio in retail banking at the Sucre Branch of Banco Nacional de Bolivia S.A., to determine the behaviour and characteristics of retail banking. Upon these precepts, we used empirical information to analyse BNB credit policies and strategies.

Regarding the analysed portfolio, we undertook a marketing study to ascertain the potential demand for the new credit product, which targeted current customers of the Sucre BNB Branch. We considered demand parameters therefor in regards to prices, rates, and the potential interest in this product.

A new service was organised as per the existence of this potential need. The regulatory framework for this service was determined, as well as potential customers to target, requirements and timing, and interest amounts and rates to charge for the new credit product proposed.

Finally, the study analyses the profitability of the proposal, simulating loans and determining operational income and expenses, which are then used to obtain evaluation indicators that support the convenience of implementing the new credit product.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

1.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto realizar un análisis de viabilidad de la introducción de un nuevo producto crediticio por parte del Banco Nacional de Bolivia S.A., destinado a financiar pasajes aéreos o paquetes turísticos (vacaciones) a personas dependientes e independientes, dentro de una línea de producto específico de crédito de consumo.

Hoy en día, muchas familias optan por realizar viajes a nivel familiar con la finalidad de pasar sus vacaciones, conocer otros lugares o simplemente descansar, para lo cual pueden recurrir a un crédito que les permita financiar cómodamente estas necesidades.

En este sentido, un crédito de consumo para viajes puede ser una importante alternativa para financiar estos requerimientos, estableciendo para ello un plan de pagos que permita cubrir el gasto en forma muy cómoda y práctica.

1.2. ANTECEDENTES

El Banco Nacional de Bolivia S.A. nació como un "...Banco de emisión, descuentos, depósitos y préstamos..." mediante Decreto del 1º de septiembre de 1871, con doble domicilio legal en Cobija, ciudad portuaria ubicada en el antiguo litoral boliviano y en Valparaíso, Chile. El señor Mariano Perú, destacado hombre de empresa de su época, con prestigiosos antecedentes, fue el gestor de esta obra (BNB, 2015).

Desde su fundación el Banco Nacional de Bolivia S.A. coadyuvó al desarrollo del país en diferentes fases de su historia. Inició sus actividades en plena época del auge del guano y del salitre, las cuales fueron preponderantes para el crecimiento económico del país y adicionalmente sirvieron para el ejercicio de la soberanía nacional en aquellos territorios que posteriormente fueron arrebatados en la Guerra del Pacífico.

La primera Junta Fundadora del Banco Nacional de Bolivia S.A. se efectuó en la ciudad de Sucre, capital de la república, el 4 de marzo de 1872 y el 8 de mayo del mismo año se instaló en la ciudad de Cobija, con tal éxito que al finalizar el primer año su capital autorizado tuvo que ser incrementado más de tres veces(BNB, 2015).

Desde aquella época el Banco Nacional de Bolivia S.A. emitió sus propios billetes en una proporción de 150% de su capital efectivo, cediendo luego esta atribución al Banco de la Nación, denominado ahora Banco Central de Bolivia, el 14 de enero de 1914.

A partir de su fundación y a través del tiempo, el Banco Nacional de Bolivia S.A. ha ido consolidando su posición y prestigio en el país, manteniendo siempre su solvencia y credibilidad durante los diferentes ciclos políticos y económicos a los que se ha enfrentado Bolivia, como la difícil transición hacia la democracia durante el período 1978 – 1982, cuando siete presidentes militares y dos civiles alternaron en la administración del gobierno, o la crisis derivada de la deuda de los países latinoamericanos hacia la primera mitad de la década de los años ochenta, que repercutió intensamente en Bolivia.

El Banco Nacional de Bolivia S.A. enfrentó este entorno adverso –como en otras oportunidades– ejecutando medidas necesarias, a pesar de sus costos, impulsando operaciones financieras prudentes, capitalizando el banco y emprendiendo políticas de crédito cautas, para minimizar la cartera en mora.

En este derrotero, el año 1988 el Banco Nacional de Bolivia S.A. logró la recompra de su deuda externa por 6.756.743 dólares, pagando incluso precios mayores al 11% que era el establecido para los pagarés bolivianos en la negociación efectuada por el gobierno para la recompra de la deuda privada (BNB, 2015).

Hoy, después de 144 años, el Banco Nacional de Bolivia S.A. es uno de los bancos más grandes y modernos de Bolivia. Cuenta con una importante red de sucursales y agencias en todo el territorio nacional, mediante la cual ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios.

Esta centenaria institución atiende a todos los segmentos de la población boliviana, brindando soluciones de financiamiento y de ahorro e inversión para apoyar a las personas. De la misma forma, ha estructurado productos especializados para el otorgamiento de créditos al sector productivo, con el fin de apoyar e incentivar los emprendimientos de grandes, medianos y pequeños empresarios.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las personas buscan con mayor frecuencia un escape momentáneo de sus actividades rutinarias, lo cual se materializa a través de vacaciones, es por eso que ahora los viajes a distintas partes de Bolivia y el mundo son más comunes.

Por lo tanto, la demanda de pasajes aéreos o paquetes turísticos es cada vez mayor, a la vez también que la sociedad en general goza de una mejor economía como para el surgimiento de esta nueva necesidad o deseo que tiene que ver con el descanso, la recreación. Es más frecuente la idea de que la mejor inversión tratándose de gustos personales es conocer el mundo, es decir viajar a distintos lugares.

Sin embargo, la mayor estabilidad económica de la que goza la población sucrense, en muchos casos (la mayoría) y el deseo de un viaje no son suficientes para efectivizar dicho propósito. Por este motivo, es que se considera que un producto para financiar esta necesidad o deseo de las personas podría tener una importante demanda, desde el punto de vista de facilitar por ejemplo un viaje al exterior y que el mismo pueda ser pagado en cuotas en un plazo determinado de tiempo.

Además a este financiamiento se le puede añadir un producto crediticio que es muy importante a la hora de salir del país, se trata de la tarjeta de crédito que puede ser casada junto al crédito de vacaciones.

También se debe considerar que el Banco lo que pretende son mejores resultados es decir, incremento de utilidades, lo que se puede lograr a través del crecimiento de la cartera de créditos que en tiempos actuales se debe ingresar a nuevos campos, puesto que las nuevas normativas para el sector financiero, principalmente en los consumos restringen las condiciones de algunos tipos de créditos.

Por lo expuesto para el Banco Nacional de Bolivia S.A., incursionar en nuevo producto crediticio de consumo personal específico destinado a los viajes o vacaciones, haciendo una diferenciación en condiciones en este rubro, constituye una oportunidad para incrementar y recuperar el primer lugar en la ciudad de Sucre en la cartera de consumo y por ende banca de personas.

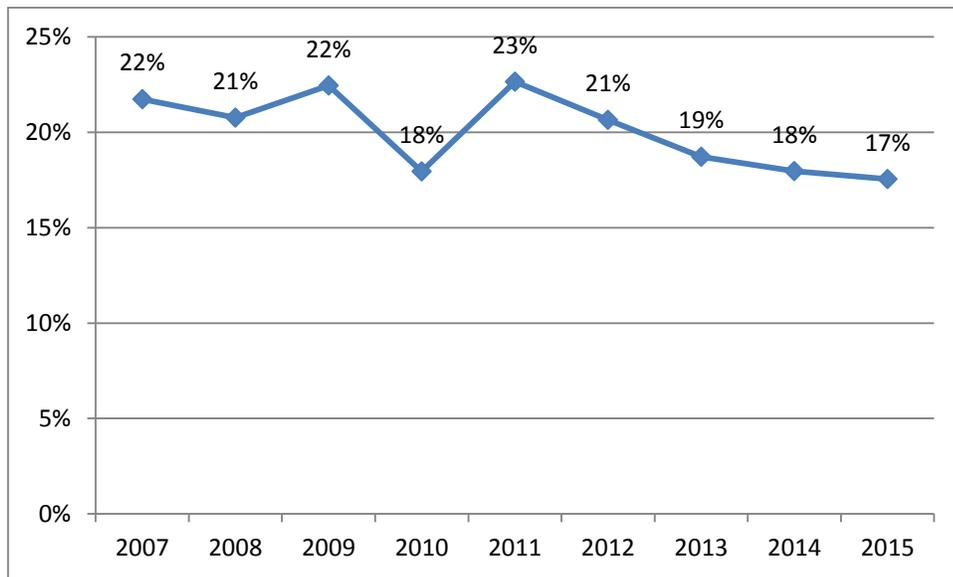
1.4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El Banco Nacional de Bolivia (BNB) se constituye en uno de los bancos más importantes a nivel nacional, que ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios, lo cual le ha permitido posicionarse como uno de los líderes del sistema financiero en el país.

A nivel local, de igual manera, la sucursal del Banco Nacional de Bolivia S.A. se constituye en una de las entidades más importantes en la prestación de servicios bancarios, tanto a nivel de créditos como a nivel de depósitos.

Sin embargo, durante los últimos años esta cartera crediticia ha experimentado un menor incremento, producto debe a la agresividad de la competencia, aspecto que ha incidido negativamente en las perspectivas y metas de crecimiento de la entidad.

Gráfico # 1 Participación del BNB – Regional Sucre en el mercado de colocaciones de la ciudad de Sucre, periodo 2007 – 2015



Fuente: Elaboración en base a datos de ASOBAN Sucre.

Considerando el periodo 2007 – 2015 se puede apreciar efectivamente esta situación. Conforme a los datos recabados de ASOBAN, en la gestión 2007 la cartera de créditos del BNB representaba alrededor del 22% del total de colocaciones en la ciudad de Sucre, posicionándose como el líder del mercado bancario a nivel local, mientras que en la gestión 2015 dicha cartera representó solamente el 17% del monto total, desplazándose a la segunda ubicación dentro del ranking de ASOBAN Sucre.

Si bien durante este tiempo existió un incremento de la demanda en general de servicios financieros, el BNB no pudo captar adecuadamente dicha demanda, lo que se tradujo en una reducción en su cuota de participación y por ende una pérdida de posicionamiento en el mercado financiero local.

Esta pérdida de posicionamiento se debió a la competencia agresiva que se ha generado dentro del mercado bancario local, donde entidades como el Banco Unión o el Banco Mercantil han innovado en su oferta de servicios y han logrado captar la preferencia de los clientes.

En este contexto, resulta necesario establecer otras alternativas y productos crediticios que permitan nuevamente captar la demanda del mercado y coadyuvar a que la Sucursal Sucre del Banco Nacional de Bolivia pueda lograr mayores beneficios incrementando las utilidades generadas en la cartera de créditos de consumo.

1.5. PROBLEMA CIENTÍFICO

En función a lo descrito anteriormente, el problema de investigación establecido para el presente estudio es el siguiente:

¿Cómo hacer frente a la desaceleración del crecimiento de la cartera de consumo del Banco Nacional de Bolivia para que este pueda incrementar su participación de mercado en la ciudad de Sucre?

1.6. CAMPO DE ACCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Sucursal Sucre del Banco Nacional de Bolivia S.A. con los clientes que mantengan créditos directos.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

“Determinar la viabilidad de desarrollar e introducir un nuevo producto crediticio para la Sucursal Sucre destinado exclusivamente al financiamiento de pasajes, paquetes turísticos o vacaciones, de manera que éste permita incrementar la participación de mercado del BNB en la cartera de créditos de consumo”

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el marco teórico que norme el desarrollo y la estructura del estudio de investigación.

- Analizar la cartera de créditos de consumo dentro de la Banca de personas en la Sucursal Sucre del Banco Nacional de Bolivia S.A.
- Establecer la existencia de una demanda potencial para un nuevo producto crediticio a través de una investigación de mercados dirigida a clientes actuales del BNB Sucursal Sucre.
- Realizar el análisis económico financiero para la implementación de la propuesta.

1.8. DISEÑO METODOLÓGICO

1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de dos clases: exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad (Sabino, 2011: 115). La investigación descriptiva tiene por finalidad describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Sabino, 2011: 121).

Para el efecto, la investigación exploratoria ayuda en la comprensión del problema, en este caso la posible viabilidad y factibilidad de la introducción de un nuevo producto crediticio del BNB destinado a financiar vacaciones. Asimismo, ha servido para contextualizar el trabajo de investigación, permitiendo identificar que este nuevo producto crediticio a proponer puede ser una buena alternativa para el BNB, la cual ha sido socializada con las instancias ejecutivas de la oficina regional del Banco y ha contado con el consentimiento y aprobación de las mismas.

Por su parte, la investigación descriptiva permite establecer y describir los elementos que influyen en la demanda de créditos de consumo a nivel local, de forma que se pueda determinar aquellos parámetros a considerar para la estructuración del nuevo servicio crediticio a ofertar. De igual manera, mediante esta investigación y a través del estudio de mercado efectuado se ha podido validar la aceptabilidad y demanda del nuevo producto crediticio propuesto.

1.8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde sobre todo a alcanzar los objetivos específicos y a responder las preguntas de investigación planteadas:

- **Primera etapa:** Diseño de la fundamentación teórica.
- **Segunda etapa:** Estudio de campo, con la aplicación de los instrumentos y elaboración de conclusiones.
- **Tercera etapa:** Elaboración de la propuesta.

Cuadro # 1 Etapas de la investigación

Etapas	Pregunta de Investigación	Actividad	Resultado
Primera etapa: diseño de la fundamentación teórica.	¿Cuál es la base teórica que respalda el estudio?	Revisión bibliográfica	Capítulo II Marco Teórico
Segunda etapa: estudio de campo, con la aplicación de los instrumentos.	¿Qué productos crediticios oferta el BNB en el mercado de Sucre?	Entrevista a informantes clave del BNB Sucre.	Capítulo III Diagnóstico y análisis de IV información
	¿Cuál es la participación de mercado que tiene el BNB en el mercado de Sucre?	Análisis de mercado bancario de la ciudad de Sucre.	
	¿Cuál es el interés del mercado de demandar un nuevo producto crediticio del BNB en el mercado de Sucre?	Encuesta a clientes en el mercado local.	
Tercera etapa: elaboración de la propuesta.	¿Cuáles son las características que debe tener el nuevo producto crediticio que ofertará el BNB?	Diseño del producto crediticio	Capítulo V Propuesta

Fuente: Elaboración propia

1.8.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El método es el camino a seguir para llegar a un fin y si a este término se lo relaciona con el proceso investigativo se asume que método es el procedimiento que se aplica para lograr los objetivos.

De acuerdo con el diseño de la investigación, se utilizaron los siguientes métodos y técnicas.

1.8.3.1. MÉTODOS

Para el presente trabajo se ha recurrido a los siguientes métodos:

a) MÉTODO DE ANÁLISIS

El método de análisis descompone el todo en sus partes, para que cada una sea objeto de estudio, con el propósito de que posteriormente en cada división se pueda estudiar los elementos esenciales (Hernández, Fernández y Baptista; 2010: 77).

Este método permitió el análisis de la información, verificando la relación con el objeto de estudio y la estructura del documento. Fue empleado particularmente en el capítulo de diagnóstico del trabajo.

b) MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones (Sabino, 2011: 58).

Este método se empleó para la inferencia de datos obtenidos mediante el estudio, tanto de fuentes primarias y secundarias, de forma que se estableció conclusiones generales válidas para el tema de investigación.

c) MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo permite la obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes (Zorrilla y Torrez, 2010: 47).

Este método se utilizó para obtener conclusiones de tipo general sobre los elementos que influyen en la demanda de créditos al interior del sector bancario, de forma que se pueda establecer aquellos parámetros que inciden en la elección de una entidad bancaria en particular y el crédito de consumo de elección.

d) MÉTODO ESTADÍSTICO

Este método facilita el manejo de información estadística permitiendo realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la misma (Sierra, 2010: 80).

Este método se utilizó en la recolección, organización y procesamiento de la información que se obtenga como resultado de las fuentes primarias y secundarias empleadas, siendo aplicado en la sistematización de las encuestas aplicadas al mercado meta del estudio.

1.8.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación empleadas en el estudio fueron las siguientes:

a) REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica consiste en estudiar un tema o sector en base a la información existente sobre el mismo en libros u otros documentos (Zorrilla y Torrez, 2010: 49).

Esta técnica se empleó para consultar lo referente a libros, revistas y todo tipo de información en función a las necesidades teóricas del presente trabajo, las cuales sirvieron de base para la estructuración del marco teórico del estudio.

b) ENTREVISTA

La entrevista es una técnica que se utiliza para obtener información del tema de estudio mediante un individuo que tiene conocimientos en el mismo, obteniendo así información precisa y exacta (Hernández, Fernández y Baptista; 2010: 135).

Se recurrió a esta técnica con la finalidad de obtener información de la entidad bancaria objeto de estudio y también para las otras entidades financieras existentes en el medio local, lo que permitió la estructuración del diagnóstico y el análisis de los resultados investigativos relacionados con la oferta crediticia en el mercado de la ciudad de Sucre.

c) ENCUESTA

La encuesta es un instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo (Sierra, 2010: 151).

Esta técnica se empleó en la investigación de mercados, de manera que contribuyó a la recolección de información primaria que sirvió para la estructuración de la propuesta.

1.8.4. DISEÑO MUESTRAL

1.8.4.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

La población meta es el conjunto de elementos u objetivos que poseen la información que busca el investigador y acerca de la cual deben hacerse las inferencias.

En el caso de la presente investigación, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos.

- Unidad de la muestra: La unidad básica de la muestra son clientes actuales del BNB Sucursal Sucre.
- Elemento: Clientes actuales con operaciones crediticias directas en el BNB Sucursal Sucre.
- Extensión: El estudio comprende el área urbana de la ciudad de Sucre, vale decir los cinco Distritos urbanos existentes.
- Tiempo: La investigación se realizó en la gestión 2016.
- Parámetro pertinente: Población que demanda créditos de consumo.

1.8.4.2. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

La población o marco muestral del presente estudio está integrada por los clientes actuales con operaciones crediticias directas en el BNB Sucursal Sucre.

De acuerdo con los datos de la entidad bancaria, para la gestión 2016 se cuenta con el listado total de 5.504 clientes con operaciones crediticias, los cuales se constituyen en la población objetivo del presente estudio.

1.8.4.3. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO

Para el estudio se utilizó la estrategia de muestreo aleatorio simple que parte del supuesto de que todos los datos tienen la misma posibilidad para estar en la muestra, de forma que se aprovechó la disponibilidad de la lista de los 5.504 clientes con operaciones crediticias en el BNB – Sucre.

Asimismo, la selección de las unidades muestrales elegidas respondió al criterio del muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple, donde se determina al azar a una persona perteneciente al marco muestral, la cual tiene la misma probabilidad de ser seleccionada de entre todas las integrantes de dicho universo.

1.8.4.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * N * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = Nivel de error permitido

La elección de esta fórmula se debe a que la misma es aplicada a poblaciones finitas menores a 300 mil unidades muestrales, de manera que se adecua perfectamente al presente estudio.

De acuerdo a la fórmula muestral elegida, la determinación de la muestra está en función a los siguientes criterios:

- **Tipo de variable:** Variable discreta, clientes actuales con operaciones crediticias directas en el BNB Sucursal Sucre.
- **Tipo de distribución:** Distribución de Bernoulli, debido a que existen dos tipos de resultados posibles:

Éxito: Personas interesadas en demandar un crédito de consumo nuevo.

Fracaso: Personas que no están interesadas en demandar un crédito de consumo nuevo.

- **Probabilidad de éxito:** $P = 50\%$

Se asume este porcentaje en función a que no existe información real sobre la cantidad de personas que efectivamente pueden demandar este tipo de créditos.

- **Probabilidad de fracaso:** $(1 - P) = 50\%$

- **Error permitido:** $E = 5\%$

Se determinó como máximo error permitido un valor porcentual equivalente al 5%, de manera que la muestra sea más representativa y confiable, asumiendo que solamente el 5% de todas las encuestas podrían ser erróneas y el restante 95% son confiables o válidas.

- **Nivel de confianza:** $Z = 1,96$

En función al margen de error asumido, el cual es equivalente al 5% y por ende su valor de confiabilidad asciende al 95% de toda la muestra, el nivel de confianza para la determinación de la muestra tiene un valor de Z equivalente al 1,96.

Aplicando la fórmula se tiene el siguiente tamaño de muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 5.504}{0,05^2 * (5.504 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 359,16$$

$$n = 359$$

El tamaño de la muestra alcanza a un total de 359 clientes con operaciones crediticias, los cuales fueron encuestados en distintos puntos de la ciudad de Sucre.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. SERVICIOS FINANCIEROS

El sector de los servicios financieros, denominado sector financiero, corresponde a una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través del dinero.

Un servicio financiero no es el bien financiero en sí —por ejemplo, un préstamo hipotecario para comprar una casa o una póliza de seguros de automóvil—, sino lo que podría definirse como el proceso de adquirir el bien financiero. En otras palabras, es la transacción necesaria para obtener el bien financiero. El sector financiero abarca muchos tipos de transacciones, en ámbitos tales como el sector inmobiliario, de financiamiento al consumo, bancario y seguros. También abarca varios modelos de financiamiento para la inversión, incluidos los valores (Gutiérrez y Etcheverry, 2004: 61).

De acuerdo a Gutiérrez y Etcheverry (2004: 88 – 90), las actividades que incluye este sector de los servicios financieros son principalmente:

- Aceptar depósitos y fondos reembolsables y efectuar préstamos: Pagan a los que les entregan dinero, que ellos, a su vez, prestan o invierten con el objetivo de realizar un beneficio sobre la diferencia entre lo que pagan a los depositantes y el monto que reciben de los prestatarios.
- Administrar sistemas de pago: Permiten transferir fondos de las personas que realizan un pago a los beneficiarios y facilitan las transacciones y la liquidación de cuentas a través de tarjetas de crédito y débito, giros bancarios, como cheques, y transferencias electrónicas de fondos.
- Negociar: Ayudan a las empresas a comprar y vender valores, divisas y derivados.
- Emitir valores: Ayudan a los prestatarios a captar fondos vendiendo acciones de empresas o emitiendo bonos.

- Gestionar activos: Ofrecen asesoramiento o invierten en nombre de los clientes, que pagan por sus conocimientos especializados.

2.2. ENTIDADES FINANCIERAS

Las entidades financieras son empresas o instituciones especializadas en intermediar entre quienes tienen excedentes de fondos y quienes tienen déficit de estos, facilitando el flujo de dinero.

Su actividad principal consiste en tomar los fondos que les prestan (en forma de depósitos) o aportan algunos agentes económicos (inversores) y realizar, con una parte de ellos, inversiones financieras, entre las que se puede destacar la adquisición de participaciones en sociedades y la concesión de préstamos y créditos.

De acuerdo a Ana Blanco Medialua (2009: 85) una entidad financiera es aquella persona jurídica radicada en el país, cuyo objeto social está referido al campo de la intermediación y de los servicios financieros.

Por su parte, Miguel Pérez Ayala Huertas (2009: 60) establece que una entidad financiera es cualquier empresa que presta servicios financieros (captación y remuneración de los ahorros, concesión de préstamos y créditos, aseguramiento, etc.) a los consumidores y usuarios.

Según Salas, Tomas y Esteve (2007: 43), las entidades financieras son las encargadas de realizar las operaciones propiamente dichas dentro del sistema financiero y están clasificadas dentro del sistema bancario y los intermediarios bursátiles.

De acuerdo a estos criterios, se puede asumir que una entidad financiera es una empresa cuya actividad principal consiste en obtener fondos de unos clientes y conceder financiación a otros generando con ello unos beneficios, que se complementan con las comisiones cobradas por otra serie de servicios de intermediación financiera y actividades afines.

2.2.1. TIPOS DE ENTIDADES FINANCIERAS

Entre las entidades financieras existe una amplia variedad de oferentes, como ser:

- Las entidades de crédito y depósito.
- Las entidades de crédito que no son de depósito.
- Las instituciones de inversión colectiva.
- Las entidades e instituciones de cobertura de riesgos.
- Las entidades especializadas en la mediación y gestión en valores.

Estas entidades ofertan diferentes servicios destinados a captar la demanda del mercado financiero.

Según Pérez Ayala Huertas (2009: 104), a nivel general se pueden distinguir cuatro tipos de entidades financieras:

- Bancos: Son instituciones privadas, generalmente cotizando en bolsa, y que se dedican fundamentalmente al préstamo y a la recepción de depósitos.
- Cajas de ahorro: Son entidades sin ánimo de lucro controladas por organismos públicos (ayuntamiento, comunidad autónoma, diputación provincial, etc).
- Cooperativas de crédito: Son muy similares a las cajas de ahorro, de hecho frecuentemente es difícil distinguir las debido a que también adoptan el nombre de "Caja". La principal característica de estas entidades es que no son propiedad pública, son en realidad propiedad de unos "cooperativistas financieros". Las cooperativas de crédito suelen ir asociadas a una asociación o cooperativa de origen industrial o sectorial.
- Entidades de Desarrollo Crediticio (EDC): Son entidades privadas similares a un banco pero que no pueden tomar depósitos, sólo pueden hacer préstamos. Las EDC son entidades de menor tamaño que los bancos y que se dedican fundamentalmente a conceder préstamos personales e hipotecas.

De acuerdo a Gutiérrez y Etcheverry (2004: 144), las entidades financieras abarcan a tres tipos de empresas que prestan servicios a sus usuarios:

- Las entidades de crédito (bancos, cajas de ahorro, etc.),
- Las empresas de servicios de inversión
- Las entidades aseguradoras.

A nivel nacional y de acuerdo a la ASFI, se reconoce las siguientes entidades financieras:

- Banco: Entidad financiera autorizada, de origen nacional o extranjero, dedicada habitualmente a realizar operaciones de intermediación y a prestar servicios financieros al público en el marco de la presente Ley, tanto en el territorio nacional como en el exterior del país.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito: Asociación autorizada para la captación de recursos del público en forma de depósitos y para otorgar créditos sólo a sus socios.
- Cooperativa de Vivienda: Asociación especializada, autorizada para recibir depósitos de sus socios, obtener préstamos de terceros y otorgar créditos de vivienda sólo a sus socios.
- Fondos Financieros Privados (FFP): Sociedades anónimas destinadas a la canalización de recursos para el financiamiento de las actividades de pequeños y microempresarios del sector productivo, comercial y de servicios, el otorgamiento de créditos a personas naturales y operaciones de pequeño crédito prendario destinadas a sectores tradicionalmente marginados de los servicios financieros
- Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda: Asociación especializada en operaciones de ahorro y crédito para vivienda, en favor de sus asociados
- Organismo No Gubernamental (ONG), Institución de Desarrollo Financiero (IDF) Institución para el Desarrollo Social y Fundaciones: Asociación civil sin fines de lucro, que otorga créditos reembolsables o no, a determinados sectores socioeconómicos con recursos donados o propios.

2.2.2. SERVICIOS OFERTADOS POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Los servicios ofrecidos por las entidades financieras se basan principalmente en la captación de fondos (operaciones pasivas) y la posterior colocación de dichos fondos (operaciones activas), obteniéndose un beneficio por el spread o margen (diferencia entre el tipo de interés al que pide y presta dinero).

De acuerdo a Blanco Medialua (2009: 138), existe una infinidad de servicios financieros ofertados por las entidades financieras, siendo los más comunes los siguientes:

- Préstamo: entregar al cliente una cantidad de dinero, que deberá ser devuelto junto con los intereses devengados, después de un plazo determinado.
- Crédito: poner a disposición del cliente fondos hasta un límite y plazo determinado, percibiéndose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas.
- Ahorro: ofrecer cuentas para el depósito de dinero que gana un interés financiero durante un determinado periodo de tiempo.
- Descuento: abonar el importe de un título de crédito no vencido (generalmente letras de cambio) tras descontar las comisiones e intereses derivados del tiempo entre el anticipo y el vencimiento del crédito.
- Garantía o re-afianzamiento: facilitar el acceso de pymes al crédito, mediante la prestación de garantías por aval y el refinanciamiento.
- Hipoteca: conceder al cliente un préstamo, dónde existe la garantía de un inmueble en caso de incumplimiento.
- Leasing: arrendar un bien (mueble o inmueble) con una opción de compra.

Dentro del sistema financiero boliviano, la ASFI reconoce las siguientes prestaciones ofertadas por las entidades financieras:

- Recibir dinero de personas naturales o jurídicas como depósitos, préstamos o mutuos, o bajo otra modalidad para su colocación conjunta con el capital de la entidad financiera, en créditos o en inversiones del propio giro.

- Colocación de créditos, los cuales son montos de dinero destinados a satisfacer un requerimiento especial de un prestatario, cuyo costo implica el pago de un interés financiero por un determinado periodo de tiempo.
- Emitir, descontar o negociar títulos-valores y otros documentos representativos de obligaciones.
- Prestar servicios de depósito en almacenes generales de depósito.
- Emitir cheques de viajero y tarjetas de crédito.
- Realizar operaciones de compraventa y cambio de monedas.
- Efectuar fideicomisos y mandatos de intermediación financiera; administrar fondos de terceros; operar cámaras de compensación y prestar caución y fianza bancaria.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero y factoraje, si estas actividades las efectúan entidades de intermediación financiera.
- Valuar las entidades del sistema financiero

2.3. CRÉDITO FINANCIERO

El crédito es una operación financiera donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

El crédito de acuerdo a la concepción tradicional, se define como el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa, en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución (Pérez Ayala, 2009: 135).

Desde el punto de vista legal, el crédito según la ley, el comercio y la economía es el derecho que una persona llamada acreedor, tiene para obligar a otra, el deudor, a pagar (Salas, Tomas y Esteve, 2007: 81).

En realidad son múltiples los conceptos, pero lo más adecuado desde el punto de vista financiero, es que el crédito es una operación o transacción de riesgo en la que el acreedor (prestamista) confía a cambio de una garantía en el tomador del crédito o deudor (prestatario), con la seguridad que este último cumplirá en el futuro con sus obligaciones de pagar el capital recibido (amortización de la deuda), más los intereses pactados tácitamente (servicio de la deuda).

2.3.1. TIPOS DE CRÉDITO FINANCIERO

Existen diferentes tipos de crédito dentro del mercado financiero, los cuales han sido desarrollados para poder satisfacer los requerimientos particulares y específicos de los distintos segmentos poblacionales que demandan este tipo de servicios.

De acuerdo a Gutiérrez y Etcheverry (2004: 217), los créditos financieros pueden ser tipificados de la siguiente forma:

- Crédito al consumo: Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.
- Crédito comercial: Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- Crédito hipotecario: Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).
- Crédito personal: Dinero que entrega el banco o financiera a un individuo, persona física, y no a personas jurídica, para adquirir un bien mueble (entiéndase así por bienes que no sean propiedades/viviendas), el cual puede ser pagado en el mediano o corto plazo (1 a 6 años).

- Crédito prendario: Dinero que le entrega el banco o entidad financiera a una persona física, y no a personas jurídicas para efectuar la compra de un bien mueble, generalmente el elemento debe de ser aprobado por el banco o entidad financiera, y puesto que este bien mueble a comprar quedara con una prenda, hasta una vez saldada la deuda con la entidad financiera o Bancaria.
- Crédito rápido: Es un tipo de préstamo que suelen comercializar entidades financieras de capital privado, de baja cuantía y cierta flexibilidad en los plazos de amortización, convirtiéndose en productos atractivos sobre todo en casos de necesidades urgentes de liquidez.

Por su parte, Jesús Huerta de Soto (2009: 285) establece que existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los siguientes:

- Créditos Comerciales: Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases. También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento.
- Créditos a las microempresas: Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas o jurídicas destinados al financiamiento de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.
- Créditos de consumo: Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos relacionados con una actividad empresarial. También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera.
- Créditos hipotecarios para vivienda: Son las líneas de créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en los registros públicos.

Dentro del sistema financiero boliviano, la ASFI reconoce las siguientes prestaciones:

- Crédito Empresarial: Crédito cuyo objeto es financiar actividades de producción, comercialización o servicios de empresas de gran tamaño.
- Crédito de Vivienda: Crédito otorgado a una persona natural o jurídica, destinado a la adquisición de un terreno, construcción de una vivienda, o para la compra y mejoramiento de una vivienda.
- Crédito PYME: Crédito otorgado a pequeñas y medianas empresas, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización o servicios.
- Microcrédito: Crédito otorgado a una persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades económicas de pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades.
- Crédito de Consumo: Crédito concebido a una persona natural, con el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de actividades independientes, adecuadamente verificados.

2.4. CRÉDITOS DE CONSUMO

Los créditos de consumo son préstamos que concede una institución financiera para la adquisición de bienes o servicios. Es decir recoge los créditos otorgados para compras comunes de los hogares, como la compra de un automóvil, muebles, viajes, cualquier otro gasto extra o imprevisto.

Según Huerta de Soto (2009: 292), un crédito de consumo es aquel que tiene el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, amortizable en cuotas sucesivas y útil para contar con efectivo de libre disponibilidad.

De acuerdo a Gutiérrez y Etcheverry (2004: 243), el crédito de consumo es un préstamo personal en el que se tiene libre disponibilidad de fondos para viajar, pagar estudios, comprar y pagar lo que necesite la persona que solicita dicho préstamo.

Estos créditos pueden solicitarse en entidades bancarias o directamente en los establecimientos de compra del bien en cuestión, facilitando el acceso a la financiación. La mayoría de entidades bancarias brindan la posibilidad de contratar un crédito de consumo, por lo que tendremos que analizar las distintas alternativas, requisitos y tasas que nos ofrecen (Huerta de Soto, 2009: 297).

De acuerdo a esto, se puede asumir que un crédito de consumo es aquel que es concedido a una persona natural con el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, amortizable en cuotas sucesivas y cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de su actividad, adecuadamente verificados.

2.4.1. TIPOS DE CRÉDITO DE CONSUMO

De acuerdo a Pérez Ayala (2009: 198), existen básicamente 7 tipos de crédito de consumo:

a) Crédito de Consumo Rotativo

El crédito de consumo rotativo es un monto de dinero que concede el banco en función de los ingresos periódicos y que el cliente podrá retirar o no en su totalidad, volviendo a crecer el cupo disponible a medida que se efectúa el pago del mismo.

Su característica principal es la renovación del monto concedido por el banco siempre que se vayan devolviendo los cupos prestados. Además, si se dispone parcialmente del cupo, solo se pagan intereses sobre el importe transferido a la cuenta asociada (Pérez Ayala, 2009: 200).

Este crédito permite disponer de unos ingresos adicionales en caso de necesitar dinero de forma sencilla y rápida. Se tiene que realizar un abono mensual, pero se puede realizar pagos voluntarios a lo largo del mes.

b) Crédito de Consumo Libre Inversión

El crédito de consumo de libre inversión, también denominado crédito de libre destinación o disponibilidad. Está pensado para satisfacer cualquier necesidad de financiación con el objetivo de cubrir necesidades concretas y puntuales de crédito.

Este crédito permite financiar la adquisición de cualquier producto o servicio, sin ningún tipo de definición previa para un destino específico del importe y con bajos requisitos si el monto solicitado no es muy elevado (Pérez Ayala, 2009: 202).

c) Crédito de Consumo Libranza

El crédito de libranza es un crédito de consumo de libre inversión que está configurado para descontar directamente un monto mensual de la nómina o pensión (Pérez Ayala, 2009: 203).

De esta forma, se autoriza al empleador a realizar los pagos a la entidad financiera correspondiente de forma periódica. Esta forma de pago resulta más cómoda para el deudor, descontando el valor de la cuota mensual del salario sin ninguna preocupación.

d) Crédito de Consumo Remodelación

El crédito de consumo remodelación a diferencia de los anteriores cuenta con una finalidad específica y determinada previamente. Este tipo de crédito está orientado a satisfacer la necesidad de reforma de la vivienda, ya sea para su ampliación o mejoramiento (Pérez Ayala, 2009: 205).

e) Crédito de vehículo

El crédito de vehículo es un crédito de consumo especialmente diseñado para la adquisición de un automóvil. Puede destinarse para la compra de un vehículo nuevo, usado, automóviles públicos, etc. (Pérez Ayala, 2009: 205).

f) Crédito de Consumo Unificación de Deudas

El crédito de consumo de unificación de deudas está pensado para agregar en un solo préstamo todas las obligaciones crediticias entabladas con diferentes entidades. Esta unificación permite que el banco pueda brindar una tasa preferencial más beneficiosa para el deudor y rediseñar el plazo de liquidación de la deuda, pudiendo negociar otro más conveniente (Pérez Ayala, 2009: 207).

g) Crédito de Consumo Pignorado

El crédito de consumo pignorado o pignoraticio permite contratar un crédito al consumo mediando cierta garantía en caso de incumplimiento. Las garantías pueden ser muy diversas, como los saldos en la cuenta de ahorro, los saldos incluidos en el fondo de pensiones voluntarias o un bien concreto (Pérez Ayala, 2009: 208).

Por su parte, Salas, Tomas y Esteve (2007: 160) diferencian tres tipos de crédito de consumo bien definidos: el crédito de libre inversión, el crédito de libranza y el crédito de cupo rotativo.

El Crédito de Libre Inversión permite financiar cualquier necesidad, incluyendo bienes y servicios. Como su nombre lo indica, es un crédito de libre disponibilidad, ya que cada persona puede destinar el monto solicitado según sus deseos. Normalmente este tipo de crédito es utilizado para financiar viajes, adquirir productos para el hogar, cancelar servicios y financiar gastos vinculados con la salud o la educación (Salas, Tomas y Esteve, 2007: 162).

Una ventaja de los créditos de libre inversión es que suelen tener requisitos flexibles, especialmente cuando los montos solicitados son bajos.

El Crédito de Libranza es una alternativa ideal para aquellos clientes que buscan un crédito seguro, cómodo y simple. La principal ventaja de este tipo de préstamos es que la cuota se abona mes a mes en forma automática por medio del salario del tomador. Así, mensualmente se descuenta el valor de la cuota del sueldo del cliente, dejando atrás preocupaciones vinculadas con los pagos y los vencimientos (Salas, Tomas y Esteve, 2007: 165).

El Crédito de Cupo Rotativo es una excelente opción para aquellas personas que desean tener acceso a un cupo de dinero, que pueden retirar cuando lo deseen. El cupo puede ser retirado en forma total o parcial y el saldo se reprograma en varios meses. El cupo crece a medida que la persona realiza pagos y está en condiciones de hacer nuevos retiros (Salas, Tomas y Esteve, 2007: 166).

De acuerdo a la tecnología crediticia utilizada por la EIF, los créditos de consumo pueden ser clasificado como:

- a) **Crédito de consumo a persona dependiente**, es todo crédito de consumo concedido a una persona natural asalariada

- b) **Crédito de consumo a persona independiente**, es todo crédito de consumo concedido a una persona natural no asalariada

2.5. CARGA FINANCIERA

La carga financiera es aquel gasto que debe ser cumplido por el cliente, el cual está originado en operaciones de crédito, pero que no constituye una remuneración a las instituciones financieras, tales como los impuestos, corretaje de intermediarios, etc.

Es el conjunto de todas las cantidades que han de abonarse en una operación financiera, en el que no sólo se incluyen los intereses nominales, sino también todos los costes complementarios como son: corretajes de intermediarios, honorarios de notarios, gastos de gestoría, impuestos, etc., que deben ser cuantificados y sumados a los restantes costes o restados de los rendimientos, para calcular el tipo de interés efectivo de la operación (Salas, Tomas y Esteve, 2007: 194).

La carga financiera está en función al tipo de crédito, teniendo directa relación con los ingresos netos de descuentos de ley. La misma deberá comprender el total de servicio a la deuda por obligaciones con el Banco como con otros acreedores, tanto del SFN regulado como no regulado, así como el eventual honramiento de garantías concedidas a terceros a favor de entidades del sistema financiero, cuando se tenga evidencia de que el solicitante estuviera honrando las obligaciones de su garantizado:

2.5.1. CARGA FINANCIERA EN CRÉDITOS DE CONSUMO A PERSONAS DEPENDIENTES

La carga financiera máxima permitida no podrá exceder el 25% del monto del promedio de los últimos tres meses del total ganado menos los descuentos de ley, o de la suma de los salarios (netos) de la sociedad conyugal cuando corresponda, incluyendo en este cálculo el servicio de otras obligaciones directas, tanto con entidades de financiamiento (reguladas y no reguladas) como con otros acreedores cuando se tenga evidencia de estas deudas.

Se entiende como total ganado a la suma de salarios y otros conceptos de carácter fijo y/o variable. El componente variable (bonos, comisiones, etc.) será tomado en cuenta cuando éste sea percibido con periodicidad mensual y de manera regular en un periodo no menor a los últimos 6 meses. Si entre los respaldos de los últimos 6 meses se observara que uno de ellos no refleja ingreso variable o, éste es significativamente menor al promedio, y esto responde al hecho de que el solicitante no hubiera trabajado regularmente en dicho periodo (por vacación y/o baja médica), este respaldo podrá no ser tomado en cuenta, siendo suficientes los restantes cinco comprobantes ((Vicepresidencia de Gestión de Riesgos BNB, 2014).

2.5.2. CARGA FINANCIERA EN CRÉDITOS DE CONSUMO A PERSONAS INDEPENDIENTES

La fuente de pago estará basada en la capacidad de generación del negocio, debiendo evidenciarse un flujo suficiente para honrar las obligaciones en vigencia así como la solicitada.

La tecnología crediticia a aplicarse es la misma aplicada a la evaluación de la plataforma de Banca de Negocios PyME o MyPE según corresponda.

2.6. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS

Debido a la intensa competencia en la mayor parte de los mercados de hoy día, las empresas que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo. Los artículos existentes son vulnerables a las modificaciones en las necesidades y gustos del consumidor, las nuevas tecnologías, la reducción del ciclo de vida de los productos y el aumento en la competencia doméstica y extranjera.

En el caso del sector bancario, de igual manera es necesario desarrollar nuevos productos o servicios que puedan captar la preferencia de los clientes potenciales en el mercado financiero.

Como enfoque estratégico, la banca busca como desarrollar y ofrecer mayor calidad y servicio al cliente, lo que confiere que la relación con éste sea mucho más profesional y personalizada, estableciendo barreras de entrada para otros competidores e identificando los grupos de clientes con mayor rentabilidad en función a nuevos productos bancarios que sean de su interés (Teruel, 2008: 125).

Derek F. Channon (1990) sostiene que el desarrollo de nuevos productos y servicios es un ingrediente muy importante en cualquier programa de marketing. Si bien a veces los bancos pueden introducir nuevas gamas de productos a muy bajo costo, especialmente cuando ya cuentan con la red establecida, otras veces la introducción de productos nuevos significa una asignación importante tanto de capital humano como monetario.

Se destaca asimismo que, al igual que en otras industrias en el sector bancario, muchos productos nuevos lanzados al mercado fracasan, suponiendo un real gasto para la empresa pero con la agravante de que en este sector en particular este gasto se puede volver permanente.

Es necesario un sistema para seleccionar aquellos productos y servicios que sean exitosos para el banco y dejar de lado aquellos otros que ocasionen pérdidas.

Entre los criterios utilizados para establecer la prioridad de los servicios financieros, se destacan:

- Los servicios operativos íntimamente relacionados con las actividades básicas del banco se califican como deseables, en tanto los servicios no relacionados con las actividades del banco son menos deseables.
- Los servicios rentables son los mejores.
- Aquellos servicios que producen riesgos crediticios u operativos son menos deseables que aquellos que no los generan.
- Los servicios que demandan gran cantidad de tiempo y personal son menos deseables que los que están automatizados.
- Los servicios únicos y especiales son deseables.

2.6.1. DESARROLLO DE PRODUCTOS

El desarrollo de productos, desde el punto de vista de los clientes es una adición a las alternativas disponibles en un momento. Sin embargo, para las empresas, los nuevos productos son aquellos que son diferentes para la compañía y pueden incluir grandes modificaciones del existente, réplicas de los competidores, adquisiciones o productos verdaderamente originales e innovadores (Schnarch, 2011: 58).

Implica la creación de una nueva variedad de productos ya existentes. Dada la alta competencia del mercado de instituciones financieras, gestionar tanto el desarrollo de productos como las modificaciones de los mismos es fundamental no sólo para captar nuevos clientes sino también para retenerlos.

El diferenciar varios productos según sus atributos logra llegar a distintos nichos de mercado satisfaciendo las necesidades diferentes de cada uno y permitiendo de esta forma una estructura de precios diferente.

El problema de tener una gama de productos muy extensa es que aumentan mucho los costos y no siempre de igual forma las ganancias. Aumentan los costos administrativos y de desarrollo entre otros pero si los nuevos segmentos no son suficientemente grandes no cubrirán estos nuevos gastos.

A diferencia de los productos físicos, los cuales pueden dejar de ser producidos o sacarse de la venta si no son rentables, los productos financieros deben ser mantenidos para aquellos clientes que ya los compraron y continúan usándolos. Por esto mismo los nuevos productos deben desarrollarse meticulosamente evitando que esto suceda.

Por otro lado, que una institución financiera cuente con productos no rentables dentro de su gama de productos es un problema común que acarrearán las instituciones financieras, por lo que el desarrollo de nuevos productos también debe procurar lograr la migración de esos productos no rentables a nuevos que sí son rentables (Channon, 1990).

Los nuevos productos de crédito deberán ser objeto de un análisis completo y detallado para asegurar la contribución que tendrán al desarrollo y los resultados del Banco. La formulación de nuevos productos corresponde a la Vicepresidencia de Negocios. La consideración y aprobación final corresponde al Comité Comercial, previa definición del perfil de riesgo del producto por parte del Comité Nacional de Créditos. Los nuevos productos aprobados deben ser puestos en conocimiento del Directorio.

2.6.2. FIJACIÓN DEL PRECIO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

El precio representa un factor fundamental en el marketing puesto que es el único que genera ingresos, los otros factores generan costos. La estimación correcta del mismo es un elemento trascendental, de cuyo nivel dependerá el posicionamiento, la imagen del producto y/o servicio y la importancia de los clientes potenciales (Kotler, 2005: 294).

En el caso de los bienes tangibles, el precio tanto para el cliente como para el proveedor es un aspecto relativamente directo; también lo es el establecer la ganancia de una operación, que estará determinada por la diferencia entre el precio de compra y los costos directos e indirectos.

En el caso de los servicios financieros, la fijación de precios es un asunto mucho más complejo ya que, por la forma en que los precios se expresan, el cliente deberá estar familiarizado con términos como tasa de interés, comisión, tasa por mora, tasa efectiva, tasa nominal, costo de sobregiro, etc.

La fijación de precios bancarios debe concebirse como una decisión estratégica que cada empresa debe manejar eficazmente para incrementar su competitividad en el mercado financiero. Asimismo, constituye un elemento permanente en la gestión de negocio (Díez de Castro, 2008: 177).

Llewellyn y Drake (2003: 199) sugieren clasificar los precios financieros en explícitos o abiertos e implícitos o cubiertos.

2.6.2.1. PRECIOS EXPLÍCITOS O ABIERTOS

En esta aproximación el precio pagado por el servicio resulta muy claro, tanto para el cliente como para el proveedor. Por ejemplo cuando un banco cobra una anualidad por el mantenimiento de una tarjeta de crédito, se trata de un precio explícito.

Además del obvio beneficio para el cliente derivado de tener certeza sobre el precio que termina pagando, el proveedor puede utilizar el precio como estrategia para influir en el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, si las transacciones en una sucursal son más costosas que las realizadas a través de un cajero automático, el banco puede cobrar un precio mayor por hacer las operaciones en la sucursal -con costos mayores- y un precio menor por trabajar a través del cajero automático -con costos menores (Drake y Llewellyn, 2003: 217).

2.6.2.2. PRECIOS IMPLÍCITOS O CUBIERTOS

Este es un sistema en el que el precio no está claro para el consumidor, y muchas veces aparenta no ser pagado nunca. Por ejemplo, el banco que ofrece una cuenta gratuita pero no paga intereses sobre saldos en realidad está siguiendo una política de precios encubiertos. Quizás el consumidor no se dé cuenta, pero en realidad está pagando un precio basado en los saldos que tenga en cuenta.

La ventaja de los precios implícitos es que son sencillos de manejar, tanto para el cliente como para el proveedor, y de relativamente bajo costo ya que no requiere un entendimiento detallado de los costos asociados al servicio. Sin embargo, existen varias desventajas al aplicar esta política de precios (Drake y Llewellyn, 2003: 224):

- El precio pagado por el cliente y los ingresos obtenidos por el banco varían en función de la tasa de interés o del monto que el cliente desea mantener.
- No hay incentivo para el cliente a moverse a servicios de costos menores para el banco, puesto que todos parecen ser gratuitos.

- Los precios implícitos crean el potencial para subsidios entre clientes. Por ejemplo, el cliente que tiene un saldo importante en cuenta paga un precio mucho mayor por el servicio que el cliente que tiene un saldo mínimo.

2.7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.7.1. DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones.

La investigación de mercados se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Según Naresh Malhotra (2007: 21), la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Por su parte, Philip Kotler (2002: 65) define la investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

Según Richard L. Sandhusen (2002: 199), la investigación de mercados es una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia.

En síntesis, la investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de

mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.

2.7.1. CARÁCTER INTERDISCIPLINARIO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo a Peter Chisnall (2006: 10), para poder llevar a buen término un análisis de mercado, es necesario aplicar diversos conocimientos adquiridos a través de las siguientes materias:

- La economía aplicada, la psicología y la sociología. En la medida en que el funcionamiento del sistema económico se apoya en decisiones de mercado el análisis del comportamiento del consumidor necesita conocimientos de psicología; la sociología se hace necesaria para el estudio de los grupos e instituciones del mercado.
- La filosofía por la destacada importancia que tiene la lógica en la investigación aplicada.
- La estadística y las matemáticas por su aporte fundamental en la cuantificación de los hechos detectados en la investigación.
- La comunicación, por el diálogo que se produce de forma permanente en los diferentes medios de comunicación social y los social media, tanto off como on line.
- La dirección empresarial, ya que los objetivos que se persiguen con la investigación están estrechamente ligados al diseño de una estrategia y al cumplimiento de unos objetivos de venta, precios, productos y distribución.
- La capacidad innovadora, aplicada al desarrollo de nuevos métodos eficaces y diferenciados, en el diseño de soluciones rentables.

2.7.2. CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Básicamente, la contribución de la investigación de mercados está referida a tres aspectos:

- **En la toma de decisiones básicas**

La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos. Cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas, la toma de decisiones sin su ayuda es más arriesgada (Sandhusen, 2002: 241).

- **En la tarea directiva**

La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones acertadas al 100 % pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones (Sandhusen, 2002: 242).

- **En la rentabilidad de la empresa**

De acuerdo a Sandhusen (2002: 244), básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, así como reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.

2.7.3. PROCESO PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La realización de un proceso de investigación de mercados requiere generalmente un proceso largo y laborioso, en el que pueden diferenciarse diversas etapas que posteriormente contribuirán al logro de los fines del estudio.

De acuerdo a esto, el proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de estas características.

Estos cinco pasos son descritos seguidamente.

Paso 1.- Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados:

Este paso de la investigación de mercados, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003: 161), a menudo es el más difícil, pero es el que guía todo el proceso de investigación.

En la definición del problema, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, esta parte incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo (Malhotra, 2007: 21).

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, que según Kotler y Armstrong (2003: 164), pueden ser de tres tipos:

- Investigación Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
- Investigación Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
- Investigación Causal: Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Paso 2.- Diseño del Plan de Investigación de Mercados:

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación — por escrito — que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

Según NareshMalhotra (2007: 22), el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

De acuerdo a Peter Chisnall (2006: 14 – 15), el plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Según Malhotra (2007: 24), para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos:

- Análisis de datos secundarios
- Investigación cualitativa
- Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
- Definición de la información necesaria.
- Procedimiento de medición de escalas.
- Diseño de cuestionarios.
- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- Planeación del análisis de datos.

Paso 3.- Recopilación de Datos

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores (Kotler y Armstrong, 2003: 167).

Según Peter Chisnall (2006: 17), los dos tipos principales de datos a obtener se clasifican como:

- Datos Primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).
- Datos Secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), según Malhotra (2006: 28), la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen

entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, se debe sumar la importancia del internet en la recolección de datos online, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil.

Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos (Malhotra, 2006: 28).

Paso 4.- Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas (Kotler y Armstrong, 2003: 169).

Según Malhotra (2006: 30), la preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

Paso 5.- Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados

Este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong (2003: 170), el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

Según Chisnall (2006: 20), los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

A continuación, se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe (Chisnall, 2006: 21):

- 1) El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
- 2) Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
- 3) Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
- 4) En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
- 5) El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
- 6) Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.

- 7) Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
- 8) Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

2.7.4. DISEÑO MUESTRAL

Si se ha decidido realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, se debe definir la muestra.

En estadística se entiende por población objetivo un conjunto de unidades del que se desea obtener cierta información. Dicho conjunto ha de quedar perfectamente definido de forma que se sepa, de una manera inequívoca, si una determinada unidad pertenece o no a la población (Malhotra, 2006: 110).

Dependiendo de cuál sea la realidad económica que se pretende medir, se establece cuál es la "unidad" más adecuada de la que se quiere obtener información y cuáles son los criterios para poder considerar que esa unidad forma parte o no de la población objetivo. Es decir, se ha de establecer claramente cuál es la unidad estadística y el ámbito al que se restringe la población a investigar. El tamaño de la población es el número de elementos o unidades que constituye dicha población.

El concepto de población establecido anteriormente, como conjunto de unidades de las que se desea información, constituye un modelo ideal. En la práctica, la muestra se selecciona a partir de un material soporte, de una lista de unidades, denominado marco, que coincide con la población objetivo. En sentido estricto, el marco de muestreo se define como la lista de unidades de muestreo a partir de la cual se selecciona la muestra (Malhotra, 2006: 110).

Para llegar a conocer las características de estudio de la población, Malhotra (2006: 114) establece dos métodos:

- Encuesta exhaustiva o censal. La investigación se realiza sobre todas y cada una de las unidades que forman la población.
- Encuesta por muestreo. Se selecciona un conjunto de elementos que forman la muestra, sobre la cual se investigarán las características que interesen al estudio. Esta muestra, que habrá sido debidamente seleccionada (mediante técnicas de diseño muestral) cumplirá la función de representar a la población completa, de forma que con los resultados muestrales sea posible obtener (estimar), mediante inferencia estadística, los resultados poblacionales. Es decir, de los datos obtenidos sobre una fracción de la población (muestra) se sacan conclusiones válidas para la totalidad de la población.

Las ventajas de las encuestas por muestra son la rapidez, y también, el no incorporar carga estadística (cumplimentación de los cuestionarios) a la totalidad de la población. En cambio, los resultados estadísticos (es decir, las estimaciones) tienen cierto carácter aleatorio y difieren en más o menos de los que se hubieran obtenido investigando la totalidad de la población. Es decir, el hecho de que las variables de interés para el estudio se midan sólo en una parte de la población significa que los valores finales que se obtienen referidos a toda la población son estimaciones más o menos próximas a los valores reales y, además, pueden variar en función de la muestra concreta que se haya seleccionado (Malhotra, 2006: 114).

2.7.4.1. MUESTREO

El muestreo es el procedimiento o conjunto de técnicas que permiten obtener una o más muestras que puedan ser representativas de una población. En sentido estricto el término "muestreo" se aplica también al método de seleccionar la muestra (Chisnall, 2006: 48).

El muestreo puede ser aleatorio o no aleatorio.

a) Muestreo aleatorio

Como su nombre indica están basados en el azar. Exigen para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población. Se caracterizan porque todos los elementos tienen siempre la misma probabilidad de resultar elegidos (Malhotra, 2006: 120).

b) Muestreo no aleatorio

El muestreo no aleatorio consiste en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. Naturalmente, la calidad del muestreo no puede valorarse ni a priori ni objetivamente, pues depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra. A veces, razones de economía y rapidez lo hacen aconsejable (Malhotra, 2006: 120).

Dentro de este apartado, tenemos el muestreo denominado “semialeatorio”, consistente en la obtención al azar de ciertos grupos del colectivo para dejar, a criterio del entrevistador, la elección del elemento que se va a elegir (Malhotra, 2006: 121).

Por otro lado, el muestreo puede ser probabilístico y no probabilístico.

a) Muestreo No Probabilístico

Entran en esta categoría todas aquellas muestras en las cuales, los individuos se escogen en base a la opinión personal. La persona que selecciona los elementos de la muestra, usualmente es un experto en la materia dada (Malhotra, 2006: 124).

Los tipos de muestreo no probabilístico son el muestreo por cuotas, intencional o de conveniencia, bola de nieve y discrecional.

b) Muestreo Probabilístico

Son aquellas en que cada individuo de la población tiene una probabilidad perfectamente conocida de ser incluida en la muestra. No es ni siquiera necesario que los diferentes individuos tengan un igual chance de pertenecer a la muestra, basta con que tengan cualquier posibilidad (diferente de cero) de formar parte de ella y que esa probabilidad sea conocida (Malhotra, 2006: 126).

Los tipos de muestreo probabilístico son el aleatorio simple, sistemático, estratificado, por conglomerados y por etapas

2.7.4.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población (Chisnall, 2006: 52).

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra depende de los parámetros que se desean estimar, es decir que se puede estar interesado en conocer una media aritmética, una proporción poblacional, diferencias de medias o una diferencia de proporciones.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes (Malhotra, 2006: 131):

El tamaño de muestra cuando no se conoce la población (población infinita)	El tamaño de muestra cuando se conoce la población (población finita)
$n = \frac{Z^2 * \delta^2}{e^2}$	$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \delta^2}$

En donde:

Z: correspondiente al nivel de confianza elegido

δ: Desviación estándar de una variable cuantitativa

e: error máximo,

N: tamaño de la población

n = Número de elementos de la muestra.

El tamaño de muestra cuando no se conoce la población (población infinita)	El tamaño de muestra cuando se conoce la población (población finita)
$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$	$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$

En donde:

Z: Correspondiente al nivel de confianza elegido

p: Proporción de una categoría de la variable

q: Complemento de p (1-p)

e: Error máximo,

N: tamaño de la población

n = Número de elementos de la muestra.

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P= Q = 50, luego P= 50y Q= 50 (Malhotra, 2006: 132).

2.7.5. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

El cuestionario no solo debe permitir una correcta plasmación de la información buscada, sino que también tiene que ser diseñado de tal forma que facilite al máximo las posibilidades de un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos (Kotler y Armstrong, 2003: 221).

El cuestionario es el punto de encuentro, en la relación de comunicación, entre el entrevistador y el entrevistado. De ahí la importancia de que el cuestionario posibilite una corriente de comunicación, fácil y exacta, que no dé lugar a errores de interpretación y permita cubrir todos los objetivos (Chisnall, 2006: 106).

De acuerdo a esto, se puede asumir que un cuestionario es un formulario impreso en el que se registran datos e información, por lo que en su elaboración se definen ya los códigos de tabulación y el formato, de manera que la labor del procesado de datos resulte simple.

2.7.6. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el tratamiento informático de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. Aunque la primera está totalmente en desuso, se efectúa a nivel particular o cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el punteo o simple recuento de los datos. Se debe tabular informáticamente, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables (Chisnall, 2006: 113).

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que surjan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación (Malhotra, 2006: 160).

2.8. DIAGNÓSTICO

2.8.1. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Rodríguez, 2007: 1).

En el ámbito empresarial, si lo que se quiere es conocer la actual situación de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo, el diagnóstico es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios.

El diccionario de la Real Academia Española establece que el término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano viene a ser lo mismo que “conocimiento”. Aplicando este concepto al entorno empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

El diagnóstico a nivel empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (Rodríguez, 2007: 1).

Como en la mayoría de campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas, algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso, en procesos de venta, entre muchos otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer todos esos detalles concretos de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y recomendada.

2.8.2. UTILIDAD DEL DIAGNÓSTICO

Un diagnóstico permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.

Permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia. Permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar (Rodríguez, 2007: 3).

2.8.3. CLASES DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Dentro de las clases de diagnósticos que existen, se puede reunir y clasificar a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

- Diagnósticos integrales: Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, podríamos encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite

conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha puntuado e incluido en el análisis (Chisnall, 2006: 142).

- Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo (Chisnall, 2006: 142).

2.8.4. PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ

Independientemente del enfoque que se pretende dar al diagnóstico, sea este específico o integral, se deben tener en consideración 4 procesos que según algunos profesionales del sector, serán los que garantizarán un buen trabajo y estudio que permitirán obtener muy buenos resultados (Chisnall, 2006: 144 – 145):

- Evaluación: Se establece un parámetro que permitirá evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrándose en aquellos puntos sobre los que se desea realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.
- Visión detallada: En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar el diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.
- Cálculos: Llegados a este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.
- Conclusiones: Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su

momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.

2.8.5. PERSPECTIVAS DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

De acuerdo a Chisnall (2006: 157), todo trabajo de diagnóstico se puede llevar a cabo bajo diferentes perspectivas, aunque principalmente se encuentran cuatro:

- **Financiera:** Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc..
- **Clientes:** Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.
- **Proceso interno:** Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.
- **Personal y sus capacidades:** Se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial.

2.9. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA EL DIAGNÓSTICO

2.9.1. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este modelo fue desarrollado por Porter en 1980 a través de su libro *“Competitive Strategy”*, donde explica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y establecer una posición que le asigne o no una ventaja competitiva.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si resulta fácil participar en un mercado o segmento, existirán inmediatamente nuevos participantes.

El mercado o el segmento no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Porter; 2001: 120).

Si la demanda de los productos en el mercado no aumenta en medida equiparable al incremento de capacidad que han producido los nuevos participantes, es muy probable que bajen los precios y con ellos las utilidades; entonces, las amenazas de participantes nuevos imponen un tope a la rentabilidad del mercado.

b) La rivalidad entre los competidores

Se trata de la forma más evidente de competencia: la rivalidad frente a frente de empresas que tienen productos o servicios similares y los venden en el mismo mercado.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Porter; 2001: 123).

La rivalidad puede ser intensa e implacable o puede estar sujeta a reglas y acuerdos que sirven para que el mercado evite el daño que la reducción excesiva de precios y los gastos de publicidad y promoción puedan infligir en las utilidades.

c) Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás (Porter; 2001: 130).

d) Poder de negociación de los proveedores

Es un caso similar al de los compradores, los proveedores de recursos vitales para la empresa pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de costos de los insumos. Estos proveedores pueden ser de materias primas, energía, mano de obra especializada, componentes, etc.

El mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante (Porter; 2001: 127).

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un sustituto se entiende como algo que satisface las mismas necesidades que el producto que produce una empresa.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden

entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria (Porter; 2001: 135).

Si el sustituto resulta más atractivo en términos de precio, rendimiento o ambos, entonces algunos de los compradores se verán tentados abandonar su inclinación por la empresa.

2.9.2. ANÁLISIS FODA

En la actualidad existen varias matrices que muestran la relación que existe entre diversas variables decisivas, una de ellas es el análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Esta matriz se basa en la capacidad fundamental de traer a la memoria una y otra vez el pasado y de anticipar el futuro; tanto la mirada hacia atrás, al pasado, como también la mirada hacia adelante, al futuro, se completa por un criterio de evaluación simple: positivo/negativo (<http://www.ricoveri.marketing>).

Para ello, se realiza un análisis a nivel interno y externo, en el cual se establece las potencialidades y limitaciones de acuerdo a(Steiner; 2001: 218):

- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.9.3. ANÁLISIS FAVOD

El análisis FAVOD es una variación del comúnmente conocido DOFA o SWOT (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Su principal aportación es que sitúa en el centro de la matriz ventaja, en la que se basa la posición competitiva.

Con ello, se consigue dos efectos(Steiner; 2001: 234):

- Una mayor facilidad y concreción a la hora de determinar las fortalezas y debilidades.
- Un mayor nivel de practicidad en el análisis de las oportunidades y amenazas.

El hecho de tener un punto de referencia (por ejemplo ventaja competitiva e innovación) ayudará a concretar mucho más las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno y en el sector y además permitirá concentrarse mucho mejor en las fortalezas y debilidades identificadas.

El análisis deberá proporcionar criterios claros de actuación y éste se basará tanto en el análisis del entorno como el análisis del sector y finalmente con el análisis interno.

Matriz F.A.V.O.D.

	PREVISIBLES	NO PREVISIBLES
VENTAJAS	AMENAZA	OPORTUNIDAD
DEBILIDAD	Medida 1	Medida 3
FORTALEZA	Medida 2	Medida 4

Fuente: www.ricoveri.marketing

Medida 1

Protección: cuando ante una amenaza estemos débiles deberemos protegernos. Ello no implica tomar una posición totalmente pasiva, cualquier amenaza debe fortalecernos en el futuro y deberemos reaccionar ante ellas, de forma cada vez más rápida y eficaz(Steiner; 2001: 238).

Pueden existir 2 tipos de amenazas:

- Previsibles: donde deberemos prepararnos y afrontarlas adecuadamente ya que si no somos flexibles en este aspecto estamos orientados al fracaso.
- No Previsibles: nuestra actitud cambia radicalmente, el factor sorpresa y el tiempo juegan en nuestra contra podrán a prueba nuestra capacidad de reacción.

Medida 3

Posición: esta medida implica prepararnos el camino para estar en una situación de fortaleza en un corto plazo o medio. Cuando surge una oportunidad en el mercado podemos decir que se inicia una frenética carrera para conseguir obtener el máximo beneficio de la misma. Nuestra firmeza y convicción en prepararnos será determinante para obtener los frutos deseados de esa oportunidad(Steiner; 2001: 238).

Medida 2

Respuesta: cuando ante una amenaza estemos en una posición fuerte deberemos responder enérgicamente. Seguramente estas habrán sido previstas por nosotros pero si no es así, si no las podemos prever, deberemos actuar rápida y contundentemente con el fin de reforzar nuestra posición. Si la amenaza proviene de nuestra competencia, la respuesta tendrá que ser también disuasoria(Steiner; 2001: 240).

Medida 4

Reacción: consiste en tomar acciones rápidas y contundentes con el objetivo de explotar tanto la oportunidad que se nos brinda, como nuestra fortaleza ante la misma. Puede ser que la situación no se repita y por lo consiguiente sería un error no beneficiarnos de ello(Steiner; 2001: 240).

2.10. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Un análisis consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos y principios. Se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual (Fontaine, 2008: 16).

El análisis financiero es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones (Steiner; 2001: 310).

Por su parte, la evaluación consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos (Fontaine, 2008: 23).

La evaluación de proyectos es un instrumento o herramienta que genera información, permitiendo emitir un juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación preliminar del beneficio que genera el proyecto en estudio (Paredes; 2004: 238).

2.10.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

Existen dos tipos de evaluación para un proyecto, la financiera y la económica.

- **Evaluación financiera**

Conocida también como evaluación desde el punto de vista del inversionista, mide la rentabilidad de los recursos propios o méritos y externos del proyecto y considera explícitamente las fuentes de financiamiento (Paredes; 2004: 244).

Este tipo de evaluación contempla el uso de recursos propios y de terceros, de forma que mide la rentabilidad que se logra a través de los mismos, estableciendo la capacidad que tiene el proyecto para cubrir las obligaciones financieras contraídas con los financiadores.

- **Evaluación económica**

Denominada también evaluación del proyecto puro, tiene como objetivo analizar el rendimiento y rentabilidad de toda la inversión independientemente de la fuente de financiamiento (Paredes; 2004: 245).

Este tipo de evaluación asume que existe simplemente una fuente de financiamiento interno y otra externa, evaluando si el proyecto en sí, independientemente del origen de los recursos, es rentable o no.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El diagnóstico del macroentorno permite establecer las condiciones actuales que existen en el entorno, analizando si las mismas pueden favorecer o no al desarrollo del proyecto y su posterior implementación.

Para este efecto, se ha recurrido al análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), metodología empleada generalmente para la realización del análisis del entorno.

3.1.1. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta que permite identificar los factores del entorno general que pueden afectar a un determinado estudio.

El análisis se desarrolla en base a cuatro ámbitos, como ser el político, económico, social y tecnológico. En función a estos criterios o ámbitos, se establece un panorama general que permite identificar las potencialidades o limitaciones existentes en el entorno actual para el desarrollo de un proyecto.

El Análisis PEST ayuda a evaluar el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente si está creciendo o declinando, su atractivo y la conveniencia o no de acceder a él.

3.1.1.1. FACTORES POLÍTICOS

A nivel político, se ha analizado el siguiente contexto:

a) NORMAS LEGALES

A nivel del sistema financiero y de acuerdo a ASOBAN (2016), en Bolivia existen las siguientes normas:

- Ley N° 516 de 4 de abril de 2014, Ley de Promoción de Inversiones, que establece el marco jurídico e institucional general para la promoción de las inversiones en el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Ley N° 393 de 21 de agosto de 2013, Ley de Servicios Financieros, que tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros.
- Ley N° 356 de 11 de abril de 2013, Ley General de Cooperativas, que regula la constitución, organización, funcionamiento, supervisión, fiscalización, fomento y protección del Sistema Cooperativo en el Estado Plurinacional de Bolivia, en sujeción a las disposiciones de la Constitución Política del Estado.
- Decreto Supremo N° 2614 de 2 de diciembre de 2015, determina el porcentaje de las utilidades netas de la gestión 2015 de los Bancos Múltiples y Bancos Pyme que deberá ser destinado a los Fondos de Garantía.
- Decreto Supremo N° 2264 de 11 de febrero de 2015, autoriza al Banco de Desarrollo Productivo – Sociedad Anónima Mixta – BDP S.A.M., implementar y administrar un Sistema de Registro de Garantías No Convencionales para que preste servicios de inscripción y valoración de garantías no convencionales al sistema
- Decreto Supremo N° 2137 de 9 de octubre de 2014, determinar el porcentaje de las utilidades netas de la gestión 2014 que las entidades de intermediación financiera destinarán para fines de cumplimiento de su función social a través de la constitución de Fondos de Garantía.
- Decreto Supremo N° 2055 de 9 de julio de 2014, determina las tasas de interés mínimas para depósitos del público en cuentas de caja de ahorro y depósitos a plazo fijo y establece el régimen de tasas de interés activas máximas para el financiamiento destinado al sector productivo.

- Decreto Supremo N° 1842 de 18 de diciembre de 2013, establece el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social y determina los niveles mínimos de cartera de créditos para los préstamos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social.
- Decreto Supremo N° 1841 de 18 de diciembre de 2013, reglamenta la prestación de operaciones y servicios financieros de la Entidad Bancaria Pública a favor de la Administración Pública en sus diferentes niveles de gobierno, así como las funciones de supervisión, fiscalización y vigilancia.

Como se puede apreciar, existen diferentes normas legales vigentes que regulan el accionar del mercado financiero en el país, aspecto positivo puesto que establece las responsabilidades y deberes de todas aquellas entidades participantes en el mismo, por lo que se puede considerar que dicho aspecto es positivo para la ejecución del presente estudio, asumiéndose por ello como una potencialidad de impacto medio.

b) CONTEXTO POLÍTICO

El actual contexto político del país muestra un entorno favorable para el desarrollo del mercado financiero a nivel nacional, las posiciones asumidas se han centrado en generar empleo y mejorar los ingresos, tratando de crear las condiciones necesarias para que la economía tenga un rápido crecimiento y éste sea intensivo en mano de obra, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, reducir la pobreza y la exclusión social.

Para ello, el Estado ha tratado de buscar medidas sectoriales específicas que fomenten este mercado financiero. Sin embargo, el dilema entre políticas de estabilización y sectoriales ha estado presente en el debate sobre la implementación de las políticas gubernamentales en los próximos años.

En este marco, las políticas sectoriales deben ser consistentes con los lineamientos establecidos por el modelo político vigente, de manera que la política de austeridad asumida debe evitar reducir la inversión pública en infraestructura económica o de apoyo a la producción y más bien buscar realizar recortes o evitar la expansión del gasto corriente.

Bajo este contexto, el actual escenario político se convierte en una potencialidad de impacto bajo, que en cierta forma promueve el desarrollo de nuevos emprendimientos relacionados con el mercado financiero del país.

c) ESTABILIDAD POLÍTICA

El actual contexto evidencia nuevamente un incremento de los conflictos sociales, los cuales mediante las presiones originadas por los movimientos sociales y las demandas radicales de distintos grupos, condicionan el normal accionar de la población en su conjunto, conllevando a un clima de inseguridad que afecta el proceso de las actividades productivas y de servicios.

Así, este escenario político evidencia una inestabilidad creciente que puede afectar a los diferentes emprendimientos privados, de manera que condicione su desarrollo debido al clima de inseguridad que existe.

Por este motivo, esta variable se constituye en una amenaza que tendría un impacto medio para el desarrollo del proyecto.

3.1.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

A nivel económico, se ha analizado los siguientes aspectos.

a) CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO

En la gestión 2015, las captaciones del público alcanzaron un saldo de 142.899 millones de bolivianos, mostrando un incremento de 23.400 millones (19,6 %) con relación al cierre de la gestión 2014 (ASFI, 2016: 3).

De acuerdo a los datos de la ASFI (2016: 4), los depósitos en Moneda Nacional (MN) y en MNUFV aumentaron en un monto equivalente a 21.754,5 millones de bolivianos, los

depósitos en Moneda Extranjera (ME) y en MNMV aumentaron en 1.646,2 millones de bolivianos. En términos de participación, los depósitos en MN -incluyendo depósitos en MNUFV- representan el 82,7%.

Este comportamiento revela una mayor dinámica en la atención del público que desea mantener sus ahorros en el sistema financiero, lo cual se constituye en un aspecto positivo de impacto alto.

b) CRECIMIENTO DE CARTERA DE CRÉDITOS DEL SISTEMA FINANCIERO

Conforme al informe de la ASFI (2016: 4), la cartera de créditos cerró la gestión 2015 con 114.273 millones de bolivianos, con un aumento de 16.952 millones respecto al cierre de la gestión 2014 (17.4%).

La cartera de créditos en moneda nacional mostró un comportamiento dinámico, con un incremento de 19.042 millones de bolivianos; en cambio la cartera en moneda extranjera presentó una disminución de 2.089 millones de bolivianos. La participación de la cartera de créditos en moneda local representa el 95,3% del total de la cartera a diciembre de 2015, frente a 92,3% de diciembre 2014 (ASFI, 2016: 4).

Esta evolución de la cartera de créditos se constituye en una oportunidad de impacto alto, puesto que la población en general demanda en mayor proporción créditos bancarios.

c) CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE PRESTATARIOS DEL SISTEMA FINANCIERO

El número de prestatarios alcanza a 1.303.876 personas y es superior con respecto al cierre de diciembre 2014 (1.293.891 prestatarios). El 57,5% del total de los prestatarios se concentra en las Entidades Microfinancieras, el 33,8% en los Bancos, el 7,3% en las Cooperativas y el 1,4% en las Entidades Financieras de Vivienda (ASFI, 2016: 4).

De acuerdo a esto, la cartera clasificada por tipo de préstamo presenta la siguiente distribución: microcrédito 30,1%, vivienda 22,4%, empresarial 19,9%, PYME 16,6% y consumo 10,9% (ASFI, 2016: 4).

Bajo este criterio, el crecimiento de prestatarios del sistema financiero se constituye en una oportunidad de impacto alto.

d) TIPO DE CAMBIO

En Bolivia, la variación que ha presentado el tipo de cambio, se puede calificar como de un cambio total, ya que hasta mediados del 2006 los cambios en el tipo de cambio eran en sentido ascendente, pero por motivos de controlar la inflación el Gobierno actual decidió ir disminuyendo, a tal punto que desde mediados de octubre del 2008, la tasa cambiaría se mantiene constante a un valor de 6,96 Bs.

Este indicador es una amenaza de bajo impacto, debido a que las inversiones que se realicen en dólares americanos tendrán un menor rendimiento financiero, de manera que los clientes al cambiar los dólares a bolivianos obtendrán una menor cantidad de dinero, reduciendo así sus ganancias obtenidas.

3.1.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

En el ámbito sociocultural se analiza los siguientes aspectos:

a) CONFLICTIVIDAD SOCIAL

Sucre es una ciudad tranquila con un nivel de conflictividad social bajo.

Este aspecto en cierta forma puede incidir positivamente en el proyecto, constituyéndose en una oportunidad de impacto bajo, en función a que la población puede desarrollar sus actividades en normalidad, sin que tengan que interrumpir las mismas por algún conflicto social.

b) INGRESO PER CÁPITA

Según datos del INE, en el periodo 2011 – 2014 se advierte un crecimiento importante del ingreso per cápita de Chuquisaca, el cual de 1.564 dólares registrados en el 2011 creció a 2.706 en el 2014.

Esta situación se constituye en una potencialidad de impacto bajo, puesto que aparentemente existiría un mayor poder adquisitivo, lo cual implica que pueda existir una mayor capacidad de demanda de diferentes bienes y servicios.

3.1.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

En el caso tecnológico, se ha analizado los siguientes aspectos:

a) ACCESO A TECNOLOGÍA

El uso de tecnología de última generación permite lograr posiciones competitivas, duraderas en largo plazo con perspectivas de ampliar esa participación en distintos mercados.

En cuanto al presente estudio de investigación, el acceso tecnológico no afecta de manera directa debido a que existe la facilidad para poder conseguir en el mercado local o nacional lo necesario para llevar a cabo el proyecto, siendo por tanto una oportunidad de bajo impacto.

b) ACCESO A SOFTWARES INFORMÁTICOS

La disponibilidad de acceso a avances tecnológicos en el área de software se constituye un aspecto sumamente importante, dado que dichos adelantos informáticos permiten desarrollar de mejor manera la prestación de servicios. En el presente caso, existe una relativa facilidad para acceder a dichos software, lo que implicaría que en caso de requerir

los mismos, no se tendría mayores inconvenientes para poder disponer de este tipo de adelantos.

En este caso, este aspecto se constituye en una oportunidad de impacto medio.

3.1.1.5. MATRIZ DE POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES

Luego del análisis de todas las variables que afectan al proyecto, se presenta un cuadro que resume toda la información en cuanto las amenazas y oportunidades que fueron identificadas.

Cuadro # 2 Matriz de potencialidades y limitaciones

Calificación de factores	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
POLÍTICOS						
Normas legales	0	1	0	0	0	0
Contexto político	0	0	1	0	0	0
Estabilidad política	0	0	0	0	0	1
Sub total	0	1	1	0	0	1
ECONÓMICOS						
Depósitos del sistema financiero	1	0	0	0	0	0
Cartera de créditos del sistema financiero	1	0	0	0	0	0
Número de prestatarios del sistema financiero	1	0	0	0	0	0
Tipo de cambio	0	0	0	0	0	1
Sub total	3	0	0	0	0	1
SOCIOCULTURALES						
Conflictividad social	0	0	1	0	0	0
Ingreso per cápita	0	0	1	0	0	0
Sub total	0	0	2	0	0	0
TECNOLÓGICOS						
Acceso a tecnología	0	0	1	0	0	0
Acceso a software informático	0	1	0	0	0	0
Sub total	0	1	1	0	0	0
TOTALES	3	2	3	0	0	2

Fuente: Elaboración propia

Evidentemente, el contexto actual presenta potencialidades que pueden incidir positivamente en el estudio, principalmente en los ámbitos económicos, sociales y tecnológicos; no obstante, en el tema político se advierten aspectos que pueden incidir negativamente, tal el caso de la estabilidad política que muestra cierto grado de conflictividad que puede incidir en los emprendimientos privados.

Sin embargo, se puede asumir que existen mayores condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendimientos, los cuales pueden incidir positivamente en la realización del proyecto.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.2.1.1. ASPECTOS GENERALES

Mediante decreto del 1 de septiembre de 1871, el BNB nació como una institución financiera de emisión, descuentos, depósitos y préstamos. Mariano Perú fue el gestor de esta obra.

La primera Junta Fundadora del BNB se efectuó en la ciudad de Sucre el 4 de marzo de 1872. El 8 de mayo del mismo año se instaló en la ciudad de Cobija (Litoral), con tal éxito que, al finalizar el primer año, su capital autorizado tuvo que ser incrementado más de tres veces.

Desde entonces, emitió sus propios billetes en un 150% de su capital efectivo, cediendo luego esta atribución al Banco de la Nación, denominado ahora Banco Central de Bolivia, el 14 de enero de 1914.

Hoy en día, es considerado como uno de los bancos más importantes del país por su solidez y solvencia. Por ello, desde su fundación, está comprometido con el desarrollo económico del país.

3.2.1.2. VISIÓN Y MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA

3.2.1.2.1. VISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA

De acuerdo a la información recabada, el BNB tiene establecida la siguiente visión:

"Ser un banco comprometido con la excelencia y bancarización, que brinde servicios financieros integrales de alta calidad para los clientes, consolidándonos como la mejor inversión para los accionistas y el mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores, cumpliendo en todo momento la función social de los servicios financieros".

3.2.1.2.2. MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA

Respecto a su misión, el BNB ha definido la siguiente:

"Generar Valor" para nuestros clientes, accionistas, sociedad-comunidad y colaboradores de la institución:

- Para nuestros clientes: Convirtiéndolos en socios estratégicos y satisfaciendo sus necesidades con productos de calidad, servicio oportuno, asistencia permanente y orientación profesional.
- Para nuestros accionistas: Velando por la solvencia, rentabilidad y valor del banco.
- Para nuestra sociedad-comunidad: Contribuyendo activamente al desarrollo y progreso del país, a través de programas y proyectos con Responsabilidad Social Empresarial, en beneficio de la sociedad.
- Para nuestros colaboradores: Ofreciéndoles oportunidades para su desarrollo y crecimiento en un ambiente adecuado de trabajo.

3.2.1.3. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

El BNB desde sus inicios y de forma continua se ha dedicado a la captación de recursos financieros y la colocación de créditos que permitan satisfacer las necesidades financieras de sus clientes.

En este cometido, los servicios financieros y complementarios que actualmente presta el BNB son los siguientes:

a) CAJAS DE AHORRO

Mediante este servicio, se tiene la disponibilidad de ahorrar en una cuenta personal y acceder a una tasa de interés atractiva, donde los clientes podrán efectuar depósitos o retiros en dólares americanos o bolivianos en cualquier momento y en cualquiera de las oficinas nacionales del BNB.

Los servicios de caja de ahorro ofertados por el BNB son los siguientes:

BANCA PARA PERSONAS NATURALES

- Banca Joven BNB
- Banca Joven BNB Plus
- Caja de Ahorro "Eficaz" (M.N.)
- Cajas de Ahorro (MN y ME)

BANCA PARA PERSONAS JURÍDICAS

- Cuenta Corriente (MN y ME)

b) DEPÓSITOS A PLAZO FIJO (DPF's)

Modalidad ofertada para realizar un depósito a un plazo previamente fijado, disponiendo de distintas opciones de plazo de acuerdo a las necesidades del cliente y ajustando el pago de intereses según dichas necesidades financieras.

BANCA PARA PERSONAS NATURALES

- Depósitos a Plazo Fijo (DPF en MN y ME)

BANCA PARA PERSONAS JURÍDICAS

- Depósitos a Plazo Fijo (DPF en MN y ME)

c) CRÉDITOS

Servicio destinado a financiar la compra de inmuebles, actividades de construcción, compra de vehículos, comercio, negocio, compra de deudas del sistema financiero y cualquier otro destino con garantía personal, a sola firma, hipotecaria, DPF y otras.

Entre los créditos especializados que oferta el BNB se tiene los siguientes:

BANCA PARA PERSONAS NATURALES

- Créditos de Consumo
- Tarjetas de Crédito
- Créditos Hipotecarios de Vivienda
- Líneas de Crédito
- Crédito Automotores
- Banca de Negocios y Préstamos

BANCA PARA PERSONAS JURÍDICAS

- Banca de Negocios y Préstamos
- Créditos Comerciales
- BNB Crecer Pyme Créditos Pequeña Empresa
- Tu Amigo Mype - Créditos

d) SERVICIOS

Paralelamente a los servicios financieros y crediticios que oferta el BNB, se tiene a disponibilidad de los clientes otro tipo de prestaciones, entre estas se tiene:

- **Cajas de Seguridad**

Servicio que ofrece el BNB y que permite mantener todo tipo de valores y documentos, bajo estrictas medidas de seguridad en las bóvedas del banco.

- **Cambio y Fraccionamiento de Material Monetario (Tesorería BCB)**

El Cambio y Fraccionamiento de Material Monetario es un servicio que el Banco ofrece a sus clientes para fraccionar material monetario.

- **Débito Automático en cuentas de Tarjetas de Crédito Visa o MasterCard**

El servicio de débito automático para el pago de su Tarjeta de Crédito Visa o MasterCard del BNB, le permite la comodidad de cancelar el pago mínimo mensual o la totalidad de sus consumos realizados en el mes.

- **PR BNB - Punto de Reclamo**

Servicio de Atención de Reclamos y Consultas de Clientes, que busca mejorar el nivel de servicio en el banco.

3.2.1.4. ANÁLISIS DE RECURSOS

3.2.1.4.1. PUNTOS DE ATENCIÓN

Para el cumplimiento de sus operaciones financieras, el BNB en la ciudad de Sucre cuenta con un edificio propio donde funciona su oficina central, ubicada en la calle España N° 90, en plena zona central, disponiendo además de diferentes agencias en la ciudad, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro # 3 Agencias de atención del BNB en la ciudad de Sucre

Agencia	Dirección	Horarios de atención
Oficina Central	Calle España n° 90, zona central	Lunes a viernes: 9:00 a 16:00 Sábados: 9:00 a 13:00
Agencia Supermercado SAS	Calle J.J. Pérez n° 331, Supermercado SAS, zona central	Lunes a viernes: 9:00 a 16:00 Sábados: 9:00 a 13:00
Agencia Mercado Campesino	Calle Raúl Otero n° 97, esq. Jaimes Freyre, zona mercado campesino	Lunes a viernes: 9:00 a 16:00 Sábados: 9:00 a 13:00
BNB Express Av. Hernando Siles	Av. Hernando Siles n°642, entre Junín y Aniceto Arce, zona mercado central	Lunes a viernes: 9:00 a 16:00 Sábados: 9:00 a 13:00

Fuente: BNB – Sucre.

Como se puede apreciar, el BNB cuenta con cuatro puntos de atención para sus clientes, de forma que se tenga una mayor cobertura en diferentes puntos de la ciudad.

3.2.1.4.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

El BNB cuenta con un software en red que integra todos las áreas que permite a la entidad tener información y comunicación "on line" con la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Este sistema (hardware) es constantemente renovado en base a los adelantos tecnológicos que existen, de forma que se pueda brindar servicios más eficientes a sus clientes y garanticen una continuidad en el accionar operativo. El software está compuesto por el programa fuente del Sistema Administrativo y Financiero SAF, mismo que ha demostrado su operatividad en otras instituciones financieras, de todas formas como se cuenta con las bases del programa, éstos son constantemente sujetos a mejoras por el Departamento de Sistemas del BNB.

3.2.1.5. ANÁLISIS DE MERCADO

3.2.1.5.1. COMPORTAMIENTO DE DEPÓSITOS Y CARTERA DE CRÉDITOS

Considerando el periodo al 31 de marzo de 2016, la cartera de depósitos de la entidad a nivel regional asciende a un total de 87 millones de dólares, de los cuales el 55 millones de dólares corresponden a cajas de ahorro y 17 millones de dólares a DPF's, entre los montos más representativos a nivel de captaciones.

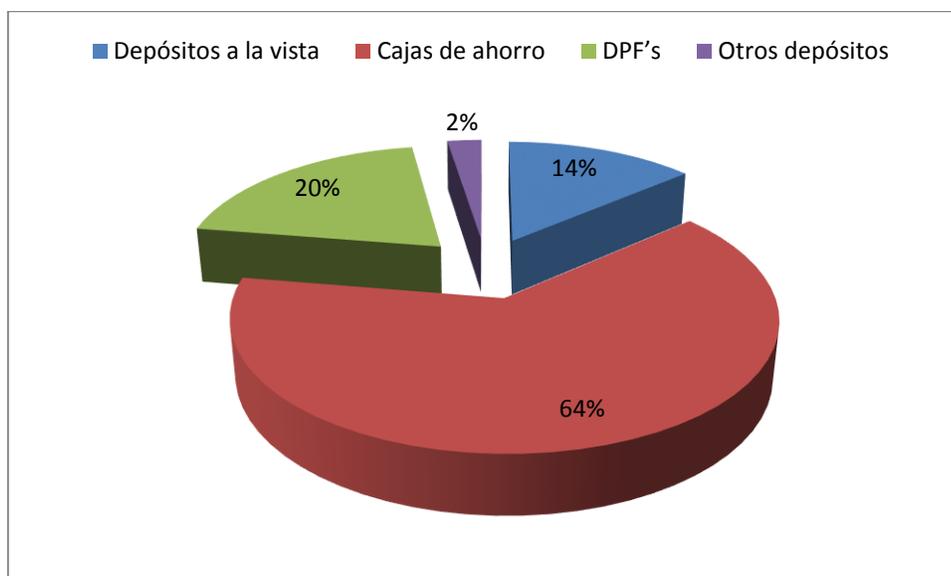
Cuadro # 4 Comportamiento de la cartera de depósitos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares)

Moneda	Tipo de depósito				Total
	Depósitos a la vista	Cajas de ahorro	DPF's	Otros depósitos	
Bs.	10.010.730,85	43.583.598,94	15.378.706,97	2.018.712,46	70.991.749,22
\$us.	2.069.916,79	12.321.296,47	2.110.513,99	169.638,62	16.671.365,87
UFV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	12.080.647,64	55.904.895,41	17.489.220,96	2.188.351,08	87.663.115,09
%	14%	64%	20%	2%	100%

Fuente: BNB, 2016

De acuerdo a estos datos, las captaciones en cajas de ahorro representan el 64% del total de depósitos registrados, mientras que el 20% pertenece a DPF's y el 14% corresponde a depósitos a la vista, el restante 2% a otros depósitos.

Gráfico # 2 Cartera de depósitos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares)



Fuente: BNB, 2016

Respecto a la cartera de créditos, la entidad presenta un monto total de 81 millones de dólares acomodados, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

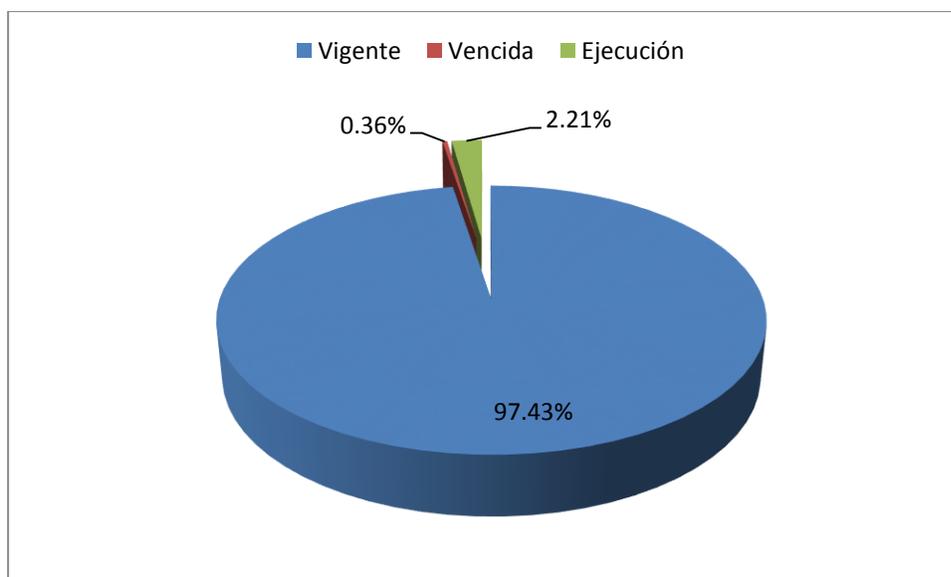
Cuadro # 5 Comportamiento de la cartera de créditos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares)

Cartera			Total cartera
Vigente	Vencida	Ejecución	
78.958.018,83	289.352,91	1.793.168,18	81.040.539,92

Fuente: BNB, 2016

El 97,43% de la cartera de créditos está vigente, solamente un 2,21% está en ejecución y el restante 0,36% corresponde a cartera vencida durante el periodo de análisis.

Gráfico # 3 Cartera de créditos del BNB – Regional Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en dólares)



Fuente: BNB, 2016

Conforme a estos datos, en lo que va el primer trimestre de la gestión 2016, la entidad presenta un incremento en cuanto al volumen de captaciones y colocaciones, las cuales llegan a sobrepasar los 87 millones de dólares en depósitos y los 81 millones de dólares en créditos otorgados.

3.2.1.5.2. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL BNB

De acuerdo a los datos obtenidos de ASOBAN – Sucre para el periodo comprendido de diciembre de 2014 a marzo de 2016, el ranking evolutivo de la composición de cartera a nivel local es el siguiente.

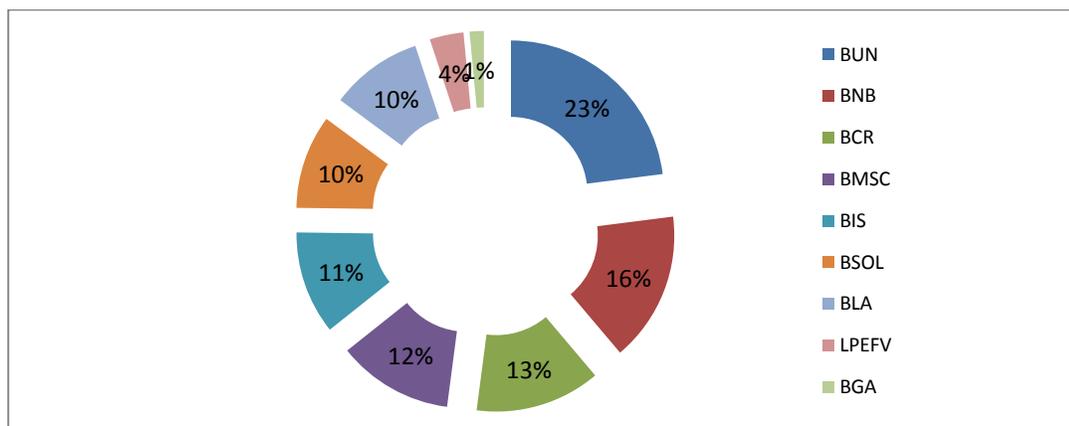
Cuadro # 6 Posicionamiento en la cartera de créditos en el mercado de Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en miles de dólares)

Banco	Periodo				
	31/12/2014	31/12/2015	31/01/2016	29/02/2016	31/03/2016
BUN	99.210	114.460	114.587	117.384	117.514
BNB	69.892	79.726	80.854	81.032	81.040
BCR	61.241	66.579	66.115	66.429	67.689
BMSC	45.905	59.613	59.907	61.135	62.499
BIS	45.807	53.106	55.114	54.838	55.780
BSOL	44.022	49.431	49.710	50.230	50.808
BLA	50.166	50.257	50.009	49.763	50.020
LPEFV	19.194	18.343	18.187	18.160	18.295
BGA	4.946	7.719	7.903	8.069	7.660
Total	435.437	499.234	502.386	507.040	511.305

Fuente: Reporte consolidado de ASOBAN Sucre al 31/03/2016.

Como se puede apreciar en el cuadro, el BNB se encuentra en el segundo lugar de colocaciones al 31 de marzo de 2016, entre las entidades bancarias asociadas a ASOBAN. También se observa un crecimiento importante por parte del Banco Unión, habiendo superado la cartera de créditos del BNB, lo que implica que la entidad objeto de estudio ha dejado de ser la líder en el mercado de créditos a nivel local y ha cedido su participación de mercado.

Gráfico # 4 Participación de mercado en la cartera de créditos de la ciudad de Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en %)



Fuente: Reporte consolidado de ASOBAN Sucre al 31/03/2016.

Como se aprecia en el gráfico, el BNB tiene una participación de mercado del 16%, por debajo del Banco Unión que tiene una participación del 23%, el cual se constituye en el principal oferente de servicios crediticios a nivel local.

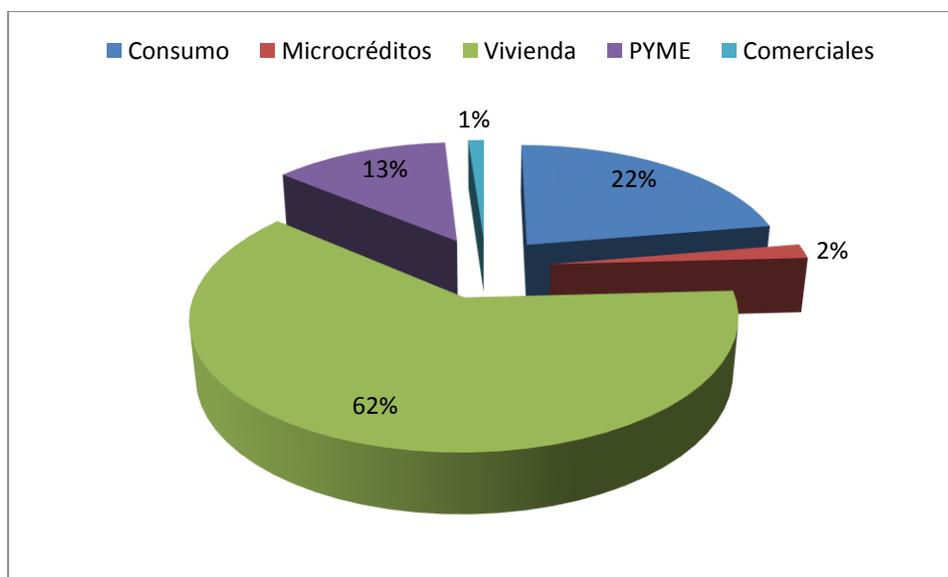
Este importante crecimiento del Banco Unión se debe en parte a que esta entidad presenta en su estructura de socios a entidades estatales, motivo por el cual se ha tenido gran inversión en apertura de nuevas agencias, publicidad y por lo tanto presenta menos restricciones que otras entidades para financiamiento.

Ante dicha situación el BNB debe buscar nuevos segmentos de mercado que además sean más rentables, como es el caso de los créditos de consumo que mayormente presentan tasas activas más altas que por ejemplo los créditos de vivienda.

3.2.1.5.3. COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DEL BNB EN LA SUCURSAL SUCRE

La composición de cartera del BNB Sucre, por tipo de créditos, evidencia que existe una mayor demanda para créditos hipotecarios y de vivienda, los cuales representan más del 60% de dicha cartera, seguidos por los créditos de consumo, los cuales resultan ser los más rentables para la entidad debido a que sus tasas de interés son mayores respecto a las otras alternativas crediticias ofertadas.

Gráfico # 5 Composición de la cartera de créditos del BNB en la sucursal Sucre, al 31 de marzo de 2016 (en %)



Fuente: BNB, 2016

Como se puede apreciar, la cartera del BNB Sucre se concentra en un 62% en créditos de vivienda, le siguen los créditos de consumo con un 22%, después los créditos PYME con un 13% y por último los microcréditos y créditos comerciales con 2% y 1%, respectivamente.

Por lo expuesto se debe advertir que si bien la cartera de créditos se encuentra bastante garantizada por la concentración de créditos de vivienda, ésta es menos rentable por las bajas tasas de interés; motivo por el cuál al BNB le conviene aumentar su porción de créditos de consumo ya que de esa manera al tener estas tasas más atractivas y plazos menores se incrementaría la rentabilidad de la institución.

3.2.2. ANÁLISIS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector bancario en la ciudad de Sucre, permite establecer las características del sector a través de la incidencia en la demanda de los servicios, la competencia existente y los aspectos necesarios para competir en dicho ámbito.

3.2.2.1. COMPETIDORES EXISTENTES

A nivel local, la oferta de servicios bancarios asciende a un total de 9 entidades financieras que ofrecen servicios y productos muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente.

Entre estas entidades financieras se tiene:

- Banco Nacional de Bolivia (BNB)
- Banco Unión (BUN)
- Banco de Crédito (BCR)
- Banco Los Andes (BLA)
- Banco Sol (BSOL)
- Banco Bisa (BISA)
- Banco Mercantil Santa Cruz (BMSC)
- Banco Ganadero (BGA)
- Banco Económico (BEC)

Según lo observado, existe una alta competencia y competitividad por parte de las entidades bancarias que conforman el sector ya que cuentan con excelente infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

3.2.2.2. SERVICIOS SUSTITUTOS

En el sector bancario existen sustitutos que se especializan en determinados servicios pero que no ofrecen un producto integral. Un ejemplo de los sustitutos son las Financieras de Vivienda, Cooperativas de Ahorro y Crédito e incluso las propias Casas de Cambio.

Si bien estas entidades están controladas y supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), algunas están recién en proceso de adecuación y aún no cumplen todos los requisitos exigidos por ley, lo cual en cierta forma implica una prestación de servicios en forma informal.

3.2.2.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El ingreso de nuevos competidores en el mercado financiero y bancario, en especial, es menos probable debido a la existencia de diferentes barreras que restringen dicho ingreso.

En cuanto a las barreras de entrada, se advierte la alta regulación que existe por parte del gobierno que exige que aquellos que deseen ingresar cumplan con altos estándares y requisitos tanto de recursos económicos, humanos y de infraestructura.

3.2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Entre los proveedores que existen para el sector bancario se tiene a empresas relacionadas con equipos informáticos, material de escritorio, aseo, mensajería, seguridad, entre otros.

Según se observa, existe un bajo poder de negociación de los proveedores de dichos servicios, ya que este sector así como tiene un gran poder de negociación con sus clientes, de igual manera, lo hacen con sus proveedores.

Aunque los proveedores del sector tienen especificidad de los insumos y servicios que proveen, no tienen un alto grado de concentración y no tienen opción de integrarse verticalmente ya que son organizaciones ajenas al sector.

Por otra parte, los clientes o compradores desempeñan un importante papel como proveedores ya que confieren gran parte de los recursos (ahorros e inversiones) para el funcionamiento de los bancos, sin embargo no tienen un poder de decisión ni forma de influir en las negociaciones en cuanto a tasas de interés.

3.2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

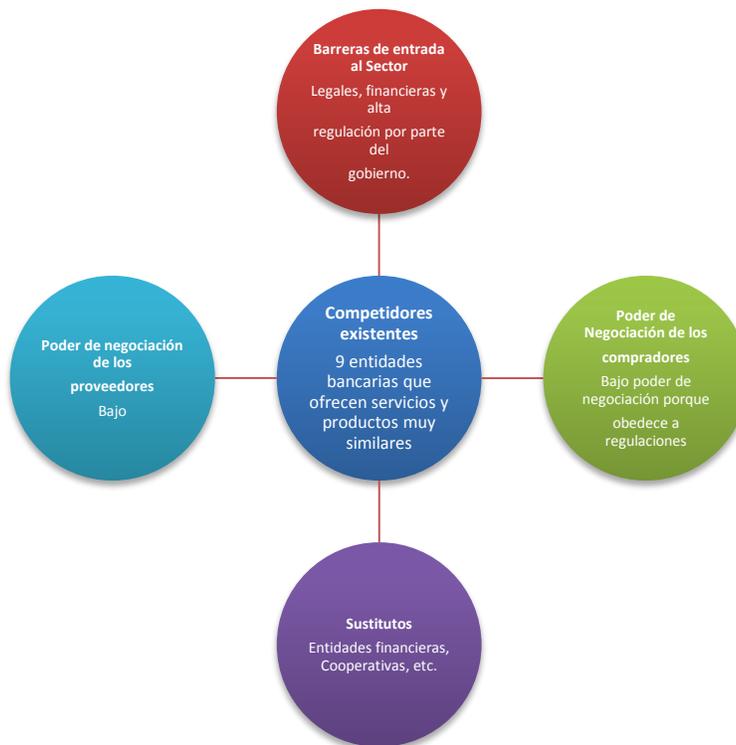
Los clientes del sector bancario no tienen un alto poder de negociación debido a que la Banca se rige por políticas reguladas por la ASFI; sin embargo, y gracias a la competencia

que existe en el mercado; los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

3.2.2.6. MATRIZ DE PORTER PARA EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE

En función al análisis efectuado, se presenta la siguiente matriz de Porter para el sector bancario en la ciudad de Sucre.

Gráfico # 6 Matriz de Porter para el sector bancario de la ciudad de Sucre



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. ANÁLISIS FODA

En función al diagnóstico efectuado, se expone el análisis de factores del ambiente interno y del ambiente externo bajo los cuales opera el Banco Nacional de Bolivia en la ciudad de Sucre, para lo cual se consideran fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.2.3.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES INTERNAS

A nivel interno, se ha determinado las siguientes potencialidades y limitaciones internas.

a) Fortalezas

Las principales fortalezas que tiene el BNB en la ciudad de Sucre son las siguientes:

- Entidad financiera que es la líder a nivel de captaciones en la ciudad de Sucre
- Sólida estructura organizacional.
- Mayor cantidad de clientes en la plaza.
- Adecuada estratificación y estructura en cartera de captaciones.
- Gran aceptación y alto número de clientes del segmento de Banca Joven.
- La oficina central cuenta con la mejor infraestructura en cuanto a tamaño, comodidad y seguridad.
- Excelente clima laboral.
- Sostenibilidad financiera de la entidad.

b) Debilidades

Las debilidades identificadas son las siguientes:

- Pérdida de posicionamiento de mercado a nivel de créditos.
- Baja concentración en la Cartera de Créditos.
- Bajo nivel de cartera del segmento PYME.
- Bajo nivel de cartera de créditos de consumo (consumo asalariado).
- Bajo nivel de cartera de Banca Empresas.

- Algunos (5) de los 13 ATMs de la sucursal son antiguos y permanentemente presentan fallas, ocasionando cortes en el servicio.
- Inexistencia de estructura para créditos en banca MyPE.
- Deficiente proceso de capacitación y entrenamiento al personal de Cajas, Plataforma de Servicios y Comercial.
- Poca cantidad de empresas con pago de salarios como clientes en el Banco a nivel regional.

3.2.3.1. POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES EXTERNAS

En el contexto externo, las siguientes potencialidades y limitaciones observadas son las siguientes.

a) Oportunidades

Las oportunidades existentes en el ambiente externo son las siguientes:

- La población de la ciudad de Sucre se identifica con el BNB, debido a su historia, tradición, prestigio e imagen institucional.
- Crecimiento de la demanda crediticia en la ciudad de Sucre
- Demanda insatisfecha segmento banca joven; desarrollo del segmento Banca Joven Plus (26-35).
- Proyectos de inversión pública en mejoramiento vial y otras obras civiles importantes (Resellado de Calles y Carreteras, Aeropuerto Alcantará; Terminal de Buses, etc.)
- Existencia de entidades del sector público que demandan créditos de consumo para asalariados (Magisterio, Salud, Órgano Judicial).
- Alianzas estratégicas con Agencias de Viajes y Comercios en General para colocación de Créditos de Consumo.

b) Amenazas

Las limitaciones externas existentes son las siguientes:

- Regulación de Tasas para Vivienda Social (en base a la concentración de cartera de la Sucursal).
- Alto nivel de competencia en el mercado.
- Empresas Estatales obligadas a trabajar con el Banco Unión.
- Distorsión de precios y condiciones de crédito por parte del banco estatal.
- Mercado laboral altamente competitivo (pérdida de empleados capacitados).

Como resumen se presenta la matriz FODA.

Cuadro # 7 Matriz FODA para el BNB en la ciudad de Sucre

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entidad financiera que es la líder a nivel de captaciones en la ciudad de Sucre • Sólida estructura organizacional. • Mayor cantidad de clientes en la plaza. • Adecuada estratificación y estructura en cartera de captaciones. • Gran aceptación y alto número de clientes del segmento de Banca Joven. • La oficina central cuenta con la mejor infraestructura en cuanto a tamaño, comodidad y seguridad. • Excelente clima laboral. • Sostenibilidad financiera de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La población de la ciudad de Sucre se identifica con el BNB, debido a su historia, tradición, prestigio e imagen institucional. • Crecimiento de la demanda crediticia en la ciudad de Sucre • Demanda insatisfecha segmento banca joven; desarrollo del segmento Banca Joven Plus (26-35). • Proyectos de inversión pública en mejoramiento vial y otras obras civiles importantes (Resellado de Calles y Carreteras, Aeropuerto Alcantarí; Terminal de Buses, etc.) • Existencia de entidades del sector público que demandan créditos de consumo para asalariados (Magisterio, Salud, Órgano Judicial). • Alianzas estratégicas con Agencias de Viajes y Comercios en General para colocación de Créditos de Consumo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de posicionamiento de mercado a nivel de créditos. • Baja concentración en la Cartera de Créditos. • Bajo nivel de cartera del segmento PYME. • Bajo nivel de cartera de créditos de consumo (consumo asalariado). • Bajo nivel de cartera de Banca Empresas. • Algunos (5) de los 13 ATMs de la sucursal son antiguos y permanentemente presentan fallas, ocasionando cortes en el servicio. • Inexistencia de estructura para créditos en banca MyPE. • Deficiente proceso de capacitación y entrenamiento al personal de Cajas, Plataforma de Servicios y Comercial. • Poca cantidad de empresas con pago de salarios como clientes en el Banco a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de Tasas para Vivienda Social (en base a la concentración de cartera de la Sucursal). • Alto nivel de competencia en el mercado. • Empresas Estatales obligadas a trabajar con el Banco Unión. • Distorsión de precios y condiciones de crédito por parte del banco estatal. • Mercado laboral altamente competitivo (pérdida de empleados capacitados).

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. ANÁLISIS FAVOD

Mediante el diagnóstico y el análisis FODA realizado se ha identificado aquellas potencialidades y limitaciones, internas como externas, del BNB a nivel de la ciudad de Sucre.

En función a dichos elementos, se ha realizado el cruce de variables de la matriz FODA, denominado como análisis FAVOD, el cual permite establecer aquellas posibles estrategias a desarrollar para superar las limitaciones identificadas.

Cuadro # 8 Análisis FAVOD para el BNB en la ciudad de Sucre

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entidad financiera que es la líder a nivel de captaciones en la ciudad de Sucre ❖ Sólida estructura organizacional. ❖ Mayor cantidad de clientes en la plaza. ❖ Adecuada estratificación y estructura en cartera de captaciones. ❖ Gran aceptación y alto número de clientes del segmento de Banca Joven. ❖ La oficina central cuenta con la mejor infraestructura en cuanto a tamaño, comodidad y seguridad. ❖ Excelente clima laboral. ❖ Sostenibilidad financiera de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pérdida de posicionamiento de mercado a nivel de créditos. ❖ Baja concentración en la Cartera de Créditos. ❖ Bajo nivel de cartera del segmento PYME. ❖ Bajo nivel de cartera de créditos de consumo (consumo asalariado). ❖ Bajo nivel de cartera de Banca Empresas. ❖ Algunos (5) de los 13 ATMs de la sucursal son antiguos y permanentemente presentan fallas, ocasionando cortes en el servicio. ❖ Inexistencia de estructura para créditos en banca MyPE. ❖ Deficiente proceso de capacitación y entrenamiento al personal de Cajas, Plataforma de Servicios y Comercial. ❖ Poca cantidad de empresas con pago de salarios como clientes en el Banco a nivel regional.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Regulación de Tasas para Vivienda Social (en base a la concentración de cartera de la Sucursal). ❖ Alto nivel de competencia en el mercado. ❖ Empresas Estatales obligadas a trabajar con el Banco Unión. ❖ Distorsión de precios y condiciones de crédito por parte del banco estatal. ❖ Mercado laboral altamente competitivo (pérdida de empleados capacitados). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoción de la demanda crediticia en base a estrategias publicitarias para productos de Banca Joven Plus. ▶ Socialización de ventajas ofertadas por los créditos del BNB 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño de material publicitario y promocional que promuevan la demanda de los productos ofertados por el BNB. ▶ Incremento de la cartera de créditos de consumo a través de nuevos productos que no sean ofertados por la competencia ▶ Desarrollo de procesos de capacitación para los recursos humanos del BNB
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La población de la ciudad de Sucre se identifica con el BNB, debido a su historia, tradición, prestigio e imagen institucional. ❖ Crecimiento de la demanda crediticia en la ciudad de Sucre ❖ Demanda insatisfecha segmento banca joven; desarrollo del segmento Banca Joven Plus (26-35). ❖ Proyectos de inversión pública en mejoramiento vial y otras obras civiles importantes (Resellado de Calles y Carreteras, Aeropuerto Alcantarí; Terminal de Buses, etc.) ❖ Existencia de entidades del sector público que demandan créditos de consumo para asalariados (Magisterio, Salud, Órgano Judicial). ❖ Alianzas estratégicas con Agencias de Viajes y Comercios en General para colocación de Créditos de Consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diferenciación del BNB en base a productos crediticios innovadores. ▶ Incremento de acuerdos comerciales con entidades del medio local a fin de fortalecer las alianzas institucionales del BNB 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posicionamiento de la marca BNB PLUS en el mercado. ▶ Desarrollo de nuevos productos crediticios de consumo para el mercado asalariado

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis FAVOD, se ha establecido aquellas estrategias que potencialmente podrían desarrollarse en el BNB a nivel regional a fin de promover su demanda y captar nuevamente una mayor cantidad de cartera.

Dentro de estas posibles estrategias, precisamente se observa la relacionada con el diseño de nuevos productos crediticios, concretamente de consumo, los cuales cubrir una demanda existente en el mercado y así incrementar la cartera crediticia de la entidad en el contexto regional.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados efectuada está centrada en determinar la existencia o no de una demanda potencial para la implementación del crédito de consumo destinado al financiamiento de viajes vacacionales.

Para este efecto, se determinó un tamaño de muestra en base al listado total de clientes con operaciones crediticias que tiene el BNB en la ciudad de Sucre, los cuales se constituyen en la población objetivo del presente estudio.

Las encuestas fueron aplicadas directamente a clientes elegidos aleatoriamente hasta completar el número de encuestas determinado previamente, de forma que se pueda conocer la predisposición que tendrían a demandar un nuevo producto crediticio que oferte el BNB en la ciudad de Sucre.

4.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El diseño de la investigación de mercados se ha estructurado en función a la siguiente matriz, la cual permite establecer el problema de investigación de mercados, los objetivos a cumplir, las preguntas específicas a realizar y las hipótesis y/o proposiciones que se tendría para dicho estudio.

Cuadro # 9 Matriz de planificación de la investigación de mercados

INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO CREDITICIO DE CONSUMO PARA EL BNB SUCRE					
PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	COMPONENTES ESPECIFICOS		PROPOSICIONES	
DILEMA GERENCIAL	OBJETIVO GENERAL DE LA IM	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS ESPECIFICAS		
¿Existe demanda para la implementación de un nuevo producto crediticio en el BNB dirigido para la ciudad de Sucre?	Determinar los parámetros de demanda crediticia del mercado meta	1. Determinar las principales características de los clientes potenciales	¿Qué características socioeconómicas tienen los clientes potenciales?	1,1	La mayor parte corresponde a empleados dependientes
				1,2	Existe mayor cantidad de población joven que accede a créditos bancarios
				1,3	Los principales créditos que solicitan los clientes son hipotecarios, de consumo y comercial
		2. Conocer las características de los viajes vacacionales	¿Cuáles son los principales parámetros referidos a los viajes vacacionales?	2,1	La mayor parte de los encuestados acostumbra a realizar viajes vacacionales
				2,2	Algunas personas no viajan por falta de recursos económicos
				2,3	La frecuencia de viajes vacacionales es de 1 vez al año
				2,4	El gasto realizado por viaje vacacional es mayor a 300 dólares
		3. Identificar las formas de financiamiento que emplean para sus viajes vacacionales	¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento que emplean los encuestados?	3,1	La principal fuente de financiamiento es el ahorro
				3,2	Algunas personas recurren a préstamo económico
		4. Identificar la demanda potencial que existiría para el nuevo crédito de consumo a ofertar	¿Existe interés en demanda el crédito de consumo a implementar?	3,3	Los encuestados recurren a tarjetas de crédito
				4,1	Existe interés de la mayor parte de la población meta para acceder a financiamiento bancario para sus viajes vacacionales

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esto, se pretende identificar las características socioeconómicas que tienen los clientes potenciales, los principales parámetros referidos a los viajes vacacionales, los mecanismos de financiamiento que emplean y el interés que podría existir para demandar un crédito de consumo destinado al financiamiento de viajes vacacionales.

4.1.2. TÉCNICAS Y MÉTODOS EMPLEADOS

La investigación de mercados realizada se centró en la obtención de información fidedigna de clientes con operaciones crediticias del BNB en la ciudad de Sucre a fin de establecer la viabilidad que existiría para implementar un nuevo servicio crediticio destinado al consumo.

La recolección de esta información fue realizada mediante la técnica de la encuesta, proceso basado en la determinación previa de una muestra que es representativa del universo poblacional.

Para la aplicación de las encuestas se ha utilizado una boleta previamente estructurada, la cual está conformada por preguntas que responden a los siguientes criterios:

- Escala nominal, en la que las alternativas de respuesta sólo sirven como etiquetas para identificar y clasificar objetos.
- Escala de intervalos, en la cual las alternativas de respuesta se presentan en diferentes escalas que representan distancias iguales en la característica que se mide.
- Escala ordinal, en la que las alternativas de respuesta indican el grado relativo con que se posee cierta característica.

4.1.3. DISEÑO MUESTRAL

De acuerdo al muestreo realizado en el capítulo I del presente trabajo, se ha establecido un tamaño de muestra de 359 encuestas a clientes con operaciones crediticias en el BNB, las cuales fueron aplicadas en los cinco distritos urbanos existentes en la ciudad de Sucre.

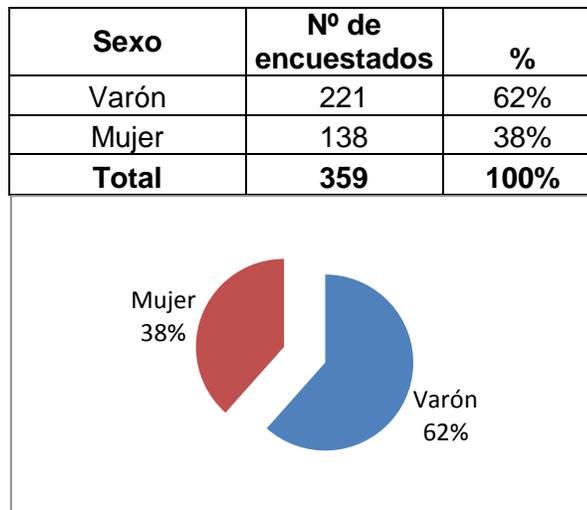
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

En función a la tabulación realizada, a continuación se exponen los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales fueron sistematizados en cuadros y gráficos de salida.

1. Sexo

Las frecuencias de los encuestados respecto al sexo son las siguientes.

Cuadro # 10 Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

De los 359 clientes del BNB encuestados, existen 221 varones lo que equivale al 62% y 138 son mujeres que representan el 38% de la muestra.

Este hecho evidencia que existe mayor demanda de clientes varones que acceden a productos crediticios en el BNB.

2. Ocupación

Respecto a la ocupación de los encuestados se han obtenido los siguientes resultados.

Cuadro # 11 Ocupación de los encuestados



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

De acuerdo a la información obtenida, el 35% de la muestra corresponde a clientes que son empresarios privados, el 34% corresponde a funcionarios públicos y el restante 31% pertenece a los empleados dependientes de empresas privadas, no existiendo encuestados que representen a amas de casa, estudiantes u otras ocupaciones.

Los datos son importantes, ya que en el caso de funcionarios públicos y empleados dependientes al ser asalariados los procesos de evaluación para la otorgación de créditos son más sencillos y pueden presentar menor riesgo que los sujetos de actividades independientes.

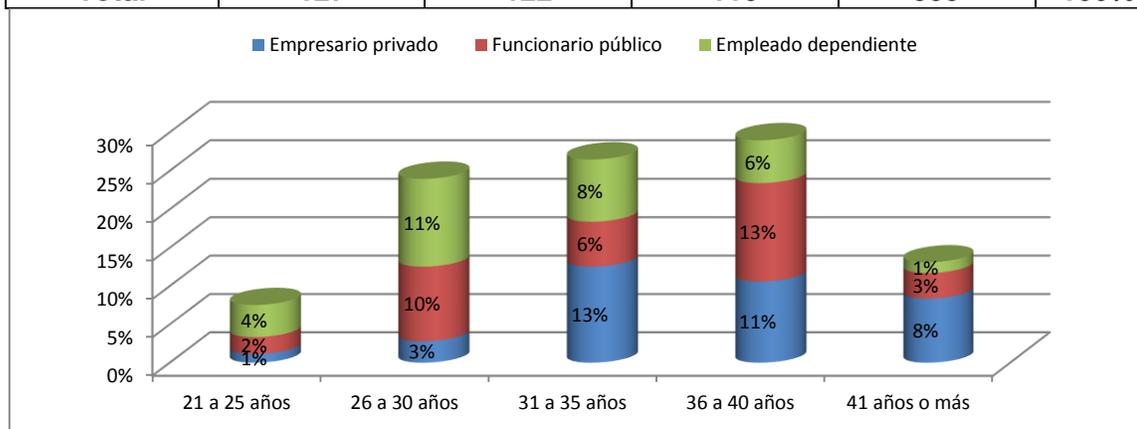
De esa manera se tiene un 65% del total de la muestra que corresponde a personas asalariadas, las cuales podrían gestionar sus operaciones de manera más rápida a la hora de una solicitud crediticia.

3. Rango etéreo y ocupación de los encuestados

Respecto a las variables de referencia se pueden apreciar los siguientes resultados.

Cuadro # 12 Encuestados según edad y actividad

Edad	Ocupación			Nº de encuestados	%
	Empresario privado	Funcionario público	Empleado dependiente		
21 a 25 años	4	8	15	27	8%
26 a 30 años	10	35	41	86	24%
31 a 35 años	45	21	29	95	26%
36 a 40 años	38	46	20	104	29%
41 años o más	30	12	5	47	13%
Total	127	122	110	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

En la cuadro superior se puede observar que en el primer rango de edad (21 a 25 años) la mayoría corresponde a empleados dependientes; se puede apreciar también que los rangos de edades de 26 a 30 años existe mayor presencia de funcionarios públicos, al igual que el segmento de 36 a 40 años, conformando entre ambos el 23% de la muestra por lo que se establece una pauta sobre que personas entre las edades mencionadas podrían ser más atractivas para la gestión y otorgación de créditos destinados a financiar viajes.

Se aprecia que en el rango de edad de 31 a 35 años y de 41 años a más existe mayor presencia personas que tienen actividades independientes, por lo que también se

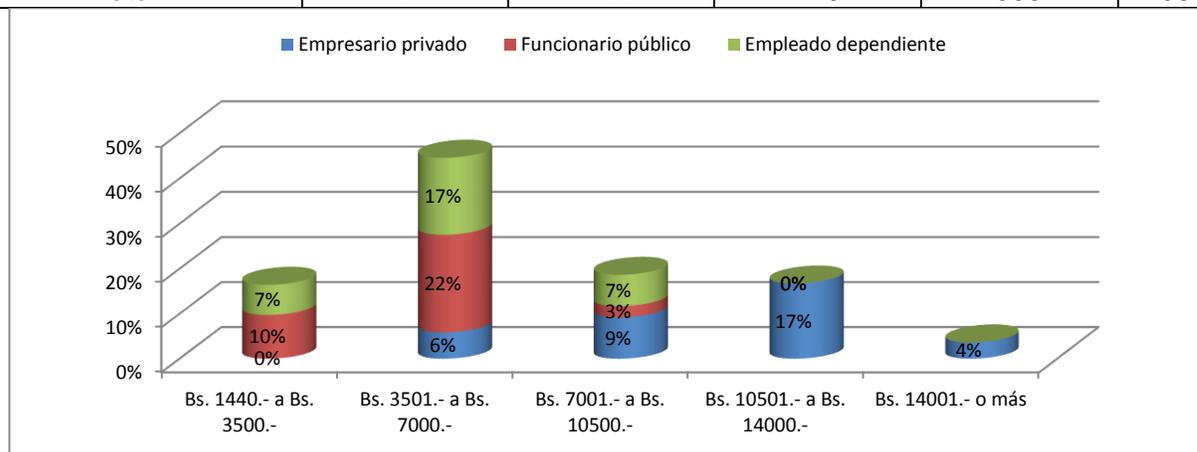
constituyen en sujetos crediticios atractivos debido a que su medición de capacidad de pago estará en función al flujo de caja generado por su actividad, medición que presenta mayor flexibilidad a la hora de mantener endeudamiento.

4. Ocupación e ingreso mensual de los encuestados

Ahora se puede observar el comportamiento de la muestra en cuanto a la ocupación y el ingreso mensual por rangos.

Cuadro # 13 Encuestados según ocupación e ingreso mensual

Edad	Ocupación			Nº de encuestados	%
	Empresario privado	Funcionario público	Empleado dependiente		
Bs. 1440.- a Bs. 3500.-	0	35	24	59	16%
Bs. 3501.- a Bs. 7000.-	21	78	61	160	45%
Bs. 7001.- a Bs. 10500.-	33	9	25	67	19%
Bs. 10501.- a Bs. 14000.-	60	0	0	60	17%
Bs. 14001.- o más	13	0	0	13	4%
Total	127	122	110	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

En el presente análisis es importante resaltar la frecuencia de los casos en que los rangos más altos de ingresos; de esa manera se puede apreciar que entre los clientes que presentan actividades independientes se encuentran el 17% de las personas que ganan

más de 10 mil bolivianos, siendo este un rango atractivo suponiendo que éstos presentarían una mejor capacidad de pago a la hora de evaluación para la otorgación de crédito.

Los funcionarios públicos presentan mayormente un ingreso que oscila entre 3 mil a 7 mil bolivianos; si bien por rangos de ingresos este tipo de clientes presentan más limitaciones en la capacidad de pago, el punto positivo es que el tipo de evaluación para estos es mucho más sencillo ya que solamente se calculará la carga financiera de máximo el 25% de sus líquidos pagables en promedio.

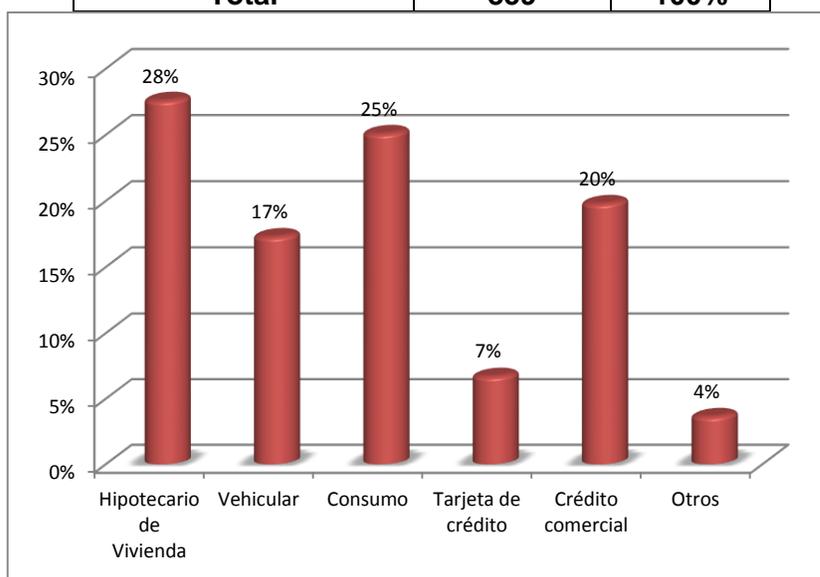
Entre los empleados dependientes de empresas privadas que también son asalariados y presentan facilidad de evaluación para la otorgación de créditos, sus ingresos se encuentra mayormente en el rango de 3501 a 7000 bolivianos, existiendo un pequeño porcentaje cuyo ingreso se encuentra en el rango de Bs. 7001.- a Bs. 10500.-, constituyendo este tipo de empleados un segmento atractivo para colocar créditos destinados a financiar viajes u otros.

5. Tipo de crédito que tienen los encuestados en el BNB

Debido a que la encuesta fue dirigida a clientes del BNB con créditos directos, se puede observar que tipos de créditos mantiene cada de unos de ellos:

Cuadro # 14 Tipo de crédito que tienen los encuestados en el BNB

Tipo de crédito	Nº de encuestados	%
Hipotecario de Vivienda	99	28%
Vehicular	62	17%
Consumo	90	25%
Tarjeta de crédito	24	7%
Crédito comercial	71	20%
Otros	13	4%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

De los encuestados se pueden apreciar que el 28% cuenta con un crédito de vivienda, el 25% mantiene créditos de consumo de libre disponibilidad, un 20% pertenece a personas que cuentan con crédito comercial y el 17% corresponde a crédito para compra de vehículo; el restante 11% se reparte entre clientes que mantiene tarjeta de créditos y la combinación de dos o más tipos de crédito.

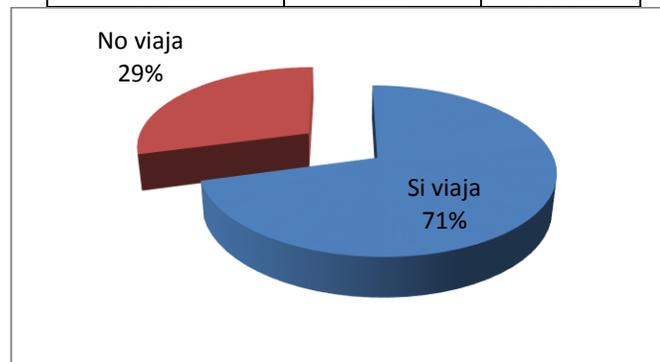
En muchos casos los créditos de consumo de libre disponibilidad son utilizados precisamente en viajes, sin embargo estos son otorgados con tasas más altas y plazos menores de lo que se propondría en caso de introducir el crédito destinado a financiar viajes dentro de la cartera de consumo.

6. Personas que realizan viajes vacacionales

Respecto al deseo de viajes que presentan los clientes se ha obtenido la siguiente información:

Cuadro # 15 Encuestados que realizan viajes vacacionales

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si viaja	254	71%
No viaja	105	29%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

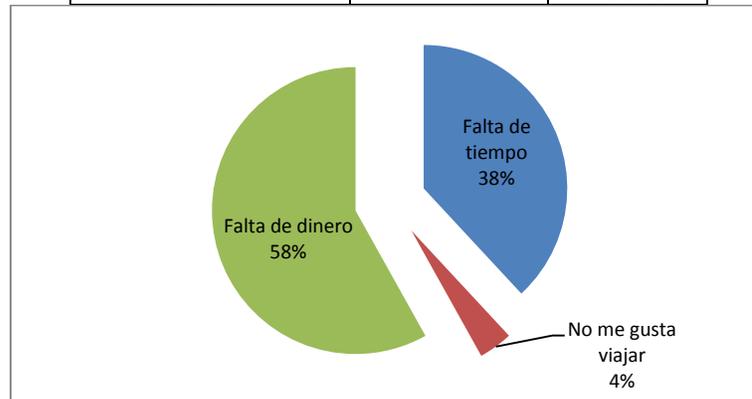
De los encuestados se puede apreciar que un 71% manifestó que en sus vacaciones o períodos de descanso por lo general sí realiza viajes vacacionales ya sea al interior o exterior del país; mientras que el restante 29% manifestó que no realiza viajes.

Con lo expuesto se puede establecer que de los 5.504 clientes con operaciones crediticias en el BNB Sucursal Sucre, aproximadamente 3.894 clientes podrían ser sujetos de financiamiento para su próxima vacación, eso sin tener en cuenta otras variables como la capacidad de pago, el nivel de endeudamiento, como también nuevos clientes que puedan ser gestionados a través del crédito que se pretende proponer para paquetes turísticos o viajes en general.

Por otra parte, dentro de los encuestados existe un 29% que afirma no realizar viajes, por lo tanto se procedió a averiguar el motivo, tratando de identificar una oportunidad para la colocación de créditos destinados a financiar viajes:

Cuadro # 16 Motivos por los que los encuestados no realizan viajes vacacionales

Respuesta	Nº de encuestados	%
Falta de tiempo	40	38%
No me gusta viajar	4	4%
Falta de dinero	61	58%
Otros	0	0%
Total	105	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Entre los motivos que obstaculizan que las personas realicen viajes en sus vacaciones se pueden apreciar la falta de dinero con el 58% de representatividad y la falta de tiempo con una participación del 38%, el restante 4% menciona simplemente que no le gusta viajar.

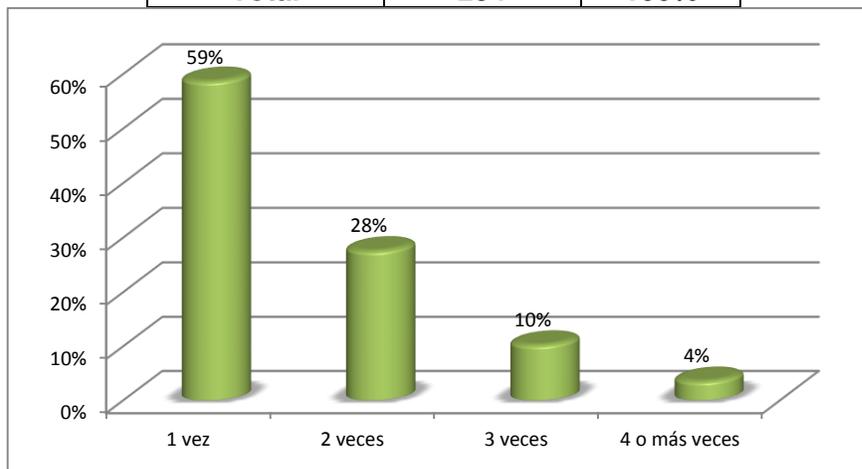
Con lo expuesto anteriormente se puede inferir que la mitad de personas que no viajan le atribuye a la falta de dinero, por lo cual estas personas constituyen un segmento de mercado que puede ser satisfecho respecto al deseo de realizar un viaje.

7. Frecuencia de viajes vacacionales de los encuestados

Entre los clientes que responden que si realizan viajes en sus períodos de vacación, existen los que lo hacen más de una vez al año por lo que también se expone la siguiente información referida al caso.

Cuadro # 17 Frecuencia de viajes vacacionales de los encuestados

Respuesta	Nº de encuestados	%
1 vez	149	59%
2 veces	70	28%
3 veces	26	10%
4 o más veces	9	4%
Total	254	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Partiendo de que el 71% de los clientes con crédito directo realizan viajes, según datos obtenidos en la encuesta realizada; de estos un 59% realiza un viaje al año, el 28% realiza dos viajes al año y un 14% realiza más de 3 viajes al año.

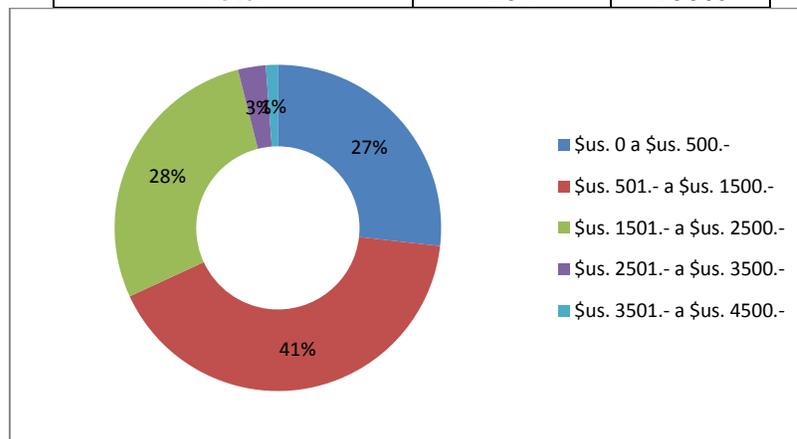
Los datos expuestos son importantes ya que a mayor frecuencia de viajes, las oportunidades de financiar también serán mayores; sin embargo se ve claramente que existe una tendencia de frecuencia de un viaje al año, preferentemente.

8. Gasto realizado por viaje vacacional

De los clientes que realizan viajes se ha obtenido la información de que montos aproximados han gastado en su última experiencia vacacional, por lo que a continuación se muestran los datos.

Cuadro # 18 Promedio de gasto realizado por viaje vacacional

Respuesta	Nº de encuestados	%
\$us. 0 a \$us. 500.-	68	27%
\$us. 501.- a \$us. 1500.-	105	41%
\$us. 1501.- a \$us. 2500.-	71	28%
\$us. 2501.- a \$us. 3500.-	7	3%
\$us. 3501.- a \$us. 4500.-	3	1%
\$us. 4500.- o más	0	0%
Total	254	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Entrando de manera más profunda respecto a la realización de un viaje se ha indagado acerca del gasto que implicó el último viaje que efectuó el cliente, de donde se puede apreciar que el 41% presenta un gasto de rango de 501 a 1500 \$us., con un porcentaje de representación de 28% se tienen los que gastaron entre 1.501 a 2.500 \$us., el 27% de los encuestados indica que gastaron entre 1 y 500 \$us. Además se debe resaltar que el restante 4% corresponde a personas con un mayor nivel de gasto, que sobrepasa los 2.501 dólares.

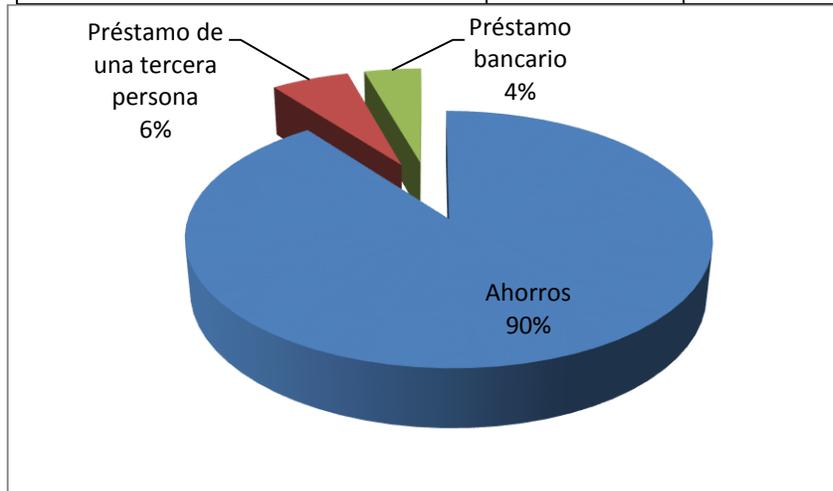
Por los resultados expuestos se puede establecer que entre los rangos 2, 3 y 4 se tiene un porcentaje del 72% del total de clientes con créditos directos que pueden considerarse atractivos para otorgar créditos para viajes.

9. Fuente de financiamiento del último viaje vacacional

En este acápite se analiza las diversas fuentes de financiamiento que han adoptado los encuestados para realizar su último viaje.

Cuadro # 19 Fuente de financiamiento del último viaje vacacional

Respuesta	Nº de encuestados	%
Ahorros	228	90%
Préstamo de una tercera persona	15	6%
Préstamo bancario	11	4%
Otros	0	0%
Total	254	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Se puede apreciar que del 71% de los clientes encuestados y son los que manifiestan que realizan viajes de vacaciones, el 90% ha financiado su último viaje con ahorros o recursos propios; mientras que el 10% restante se reparten entre los que realizaron su viaje mediante préstamo de un tercero (6%) y préstamo bancario (4%).

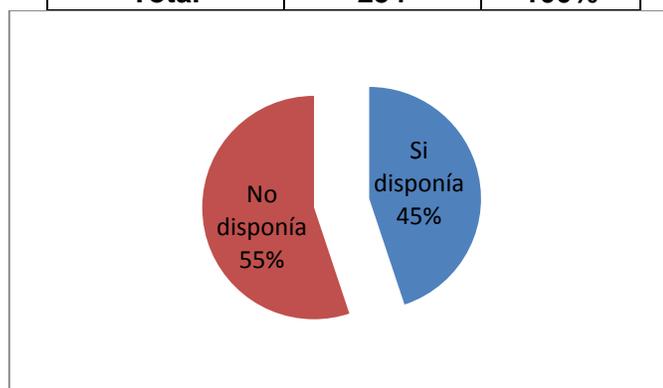
La información obtenida amerita un análisis especial, debido a que se trata un gran mayoría que efectúa su viaje mediante sus propios recursos, lo cual no impide al BNB u otra entidad financiera ofertar el producto crediticio para viaje, puesto que se tiene que considerar que es algo nuevo, que al cliente financiero no se le ha ofrecido este servicio, y por lo tanto hay que tomar en cuenta que en muchos casos el que viaja hace un esfuerzo económico en ese momento y se descapitaliza, por lo que la opción de pagar en cuotas un viaje y sus gastos pareciera ser una opción bastante atractiva.

10. Disponibilidad de tarjeta de crédito para gastos de viaje

Considerando que en la actualidad en los viajes especialmente al exterior del país se necesita una tarjeta de crédito para realizar el pago por compra de bienes y/o servicios se ha procedido a obtener la información respecto a la disposición de la misma.

Cuadro # 20 Disponibilidad de tarjeta de crédito para gastos de viaje

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si disponía	114	45%
No disponía	140	55%
Total	254	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

El resultado acerca de haber dispuesto de una tarjeta de crédito en el último viaje realizado por el cliente para solventar los gastos del mismo, arroja un 45% de clientes que mantenían dicha tarjeta, mientras que un 58% no disponía de la misma para los gastos.

Por lo expuesto, se establece que un alto porcentaje de viajeros ya conoce el mecanismo y el beneficio de usar una tarjeta de crédito en viajes, especialmente al exterior, por lo que en lo posible dependiendo de la capacidad de pago de cada sujeto crediticio será posible otorgar una tarjeta de crédito para los gastos de viaje además del crédito para financiar los pasajes, hotel o el paquete turístico.

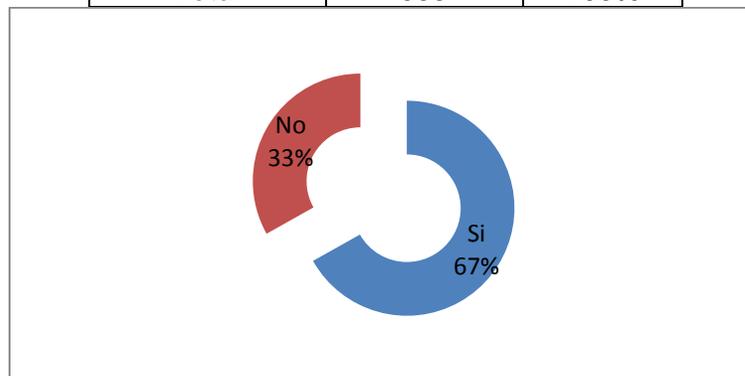
Por otra parte es interesante conocer que un 55% de viajeros no contaron con tarjeta de crédito para gastar en su viaje, ya que es un punto de partida para también dar a conocer el beneficio de la misma y por lo tanto dichos viajeros se constituyen en un mercado que puede ser de interés.

11. Predisposición para acceder a un préstamo bancario destinado a financiamiento de viajes vacacionales

Respecto a la predisposición de las personas para efectuar un viaje mediante un préstamo bancario se tiene la siguiente información.

Cuadro # 21 Predisposición para acceder a un préstamo bancario destinado a financiamiento de viajes vacacionales

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si	240	67%
No	119	33%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Como ya es conocimiento, del 71% que realiza viajes de vacaciones alrededor del 67% afirma que si realizaría su próximo viaje mediante crédito y el restante 33% manifiesta que no efectuaría su viaje a través de préstamo.

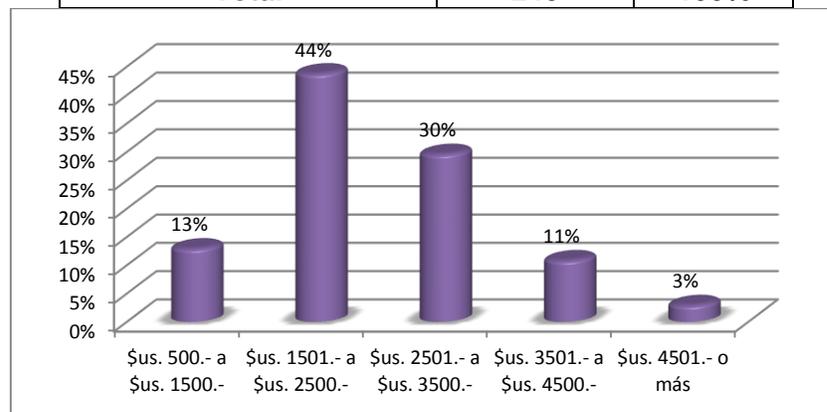
De los resultados obtenidos se debe resaltar que esa porción importante de clientes que presentan disposición positiva para financiar su próxima vacación con crédito, se constituyen en objeto de mercadeo para el producto que se pretende introducir a la oferta del BNB.

12. Monto a financiar a través del préstamo para viaje

De las personas que estarían dispuestas a financiar su próximo viaje a través de un crédito específico para el objeto, se ha obtenido también la información referida a que montos estarían dispuestos a prestarse para el efecto:

Cuadro # 22 Monto requerido a través del préstamo para el financiamiento de viajes vacacionales

Respuesta	Nº de encuestados	%
\$us. 500.- a \$us. 1500.-	31	13%
\$us. 1501.- a \$us. 2500.-	105	44%
\$us. 2501.- a \$us. 3500.-	71	30%
\$us. 3501.- a \$us. 4500.-	26	11%
\$us. 4501.- o más	7	3%
Total	240	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Se puede apreciar que el 44% de los clientes encuestados sostiene que solicitarían un crédito que se enmarque en el rango 2 de \$us.1501.- a \$us. 2500.- lo cual guarda cierta relación con el 28% que afirmó que sus gastos de viaje se encontraron en el mismo rango. Además se tiene al rango 3 de \$us. 2501.- a \$us, 3500 con el 30% de participación, además del rango 4 de \$us. 3501.- o más, con una representación del 14%.

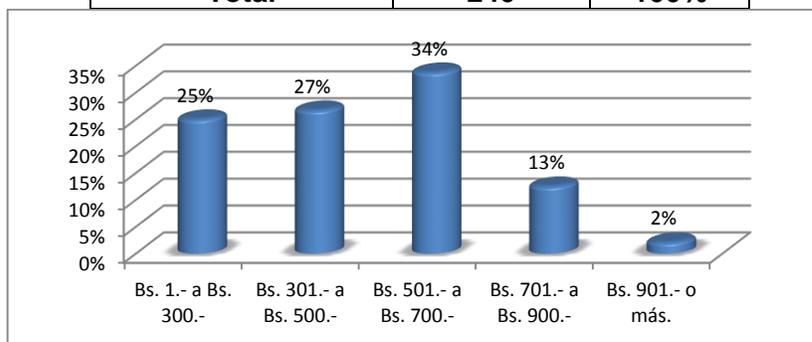
Por lo datos que se han expuesto se establece nuevamente que la oportunidad de financiar créditos para viaje de \$us. 1500.- hacia adelante es más probable, lo cual también coadyuva para justificar el presente estudio de factibilidad.

13. Disponibilidad de pago mensual para cubrir el préstamo para el financiamiento de viajes vacacionales

Respecto a la cuota mensual a pagar por un crédito destinado a financiar un viaje, se ha obtenido la siguiente información de disposición de dicho pago.

Cuadro # 23 Disponibilidad de pago mensual para cubrir el préstamo para el financiamiento de viajes vacacionales

Respuesta	Nº de encuestados	%
Bs. 1.- a Bs. 300.-	60	25%
Bs. 301.- a Bs. 500.-	64	27%
Bs. 501.- a Bs. 700.-	81	34%
Bs. 701.- a Bs. 900.-	30	13%
Bs. 901.- o más.	5	2%
Total	240	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Complementando a la anterior pregunta se ha procedido a indagar también sobre la cuota mensual que estaría dispuesto a pagar un cliente que acceda a un crédito vacacional; de donde se obtiene que un 34% estaría dispuesto a pagar entre Bs. 501 y Bs. 700.- situándose en un rango 3, seguido de un 27% que estaría dispuesto a pagar entre Bs 301.- y Bs. 500.- siendo este el rango 2; con un porcentaje importante del 25% se tiene al rango 1 con pagos mensuales de entre Bs. 1.- y Bs. 300.-. Finalmente con un porcentaje del 15%, se pueden apreciar a los rangos 4 y 5 que corresponden a cuotas mayores a los 700 bolivianos.

Con lo expuesto se puede concluir que el hecho de que el 34% esté de acuerdo con pagar cuotas mensuales comprendidas entre Bs. 501 y Bs. 700.- se considere una situación muy positiva, ya que realizando como ejemplo, un cálculo por un crédito de \$us. 3500.- a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 10%, resulta un pago mensual a capital más interés de Bs. 510.14.- que se encuentra en el rango descrito.

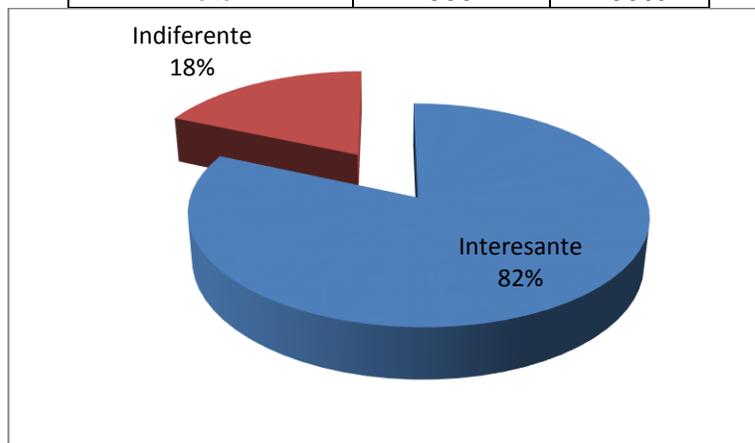
En general se considera que la predisposición de pago de cuotas mensuales muestra resultados satisfactorios que apoyan a la idea de generar un nuevo producto crediticio exclusivo para financiar viajes.

14. Opinión acerca del producto crediticio destinado a financiamiento de viajes

A continuación se presentan los datos obtenidos acerca de la opinión que le merece a los encuestados respecto al crédito específico destinado a financiar viajes:

Cuadro # 24 Opinión acerca del producto crediticio destinado a financiamiento de viajes

Respuesta	Nº de encuestados	%
Interesante	293	82%
Indiferente	66	18%
Nada interesante	0	0%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Se puede observar que al 82% de las personas encuestadas le parece una propuesta interesante, situación que refuerza el presente estudio. Mientras que al restante 18% le parece indiferente.

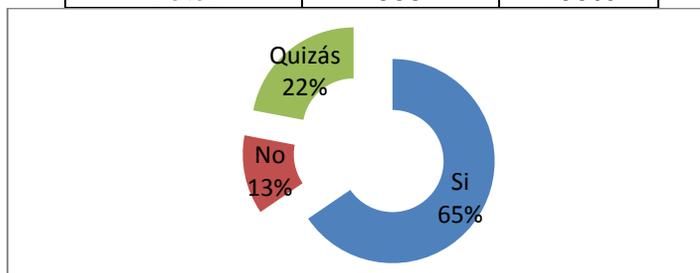
Por lo señalado se infiere que la propuesta en general tendría una aceptación bastante positiva, además se debe tener en cuenta que se están manejando datos de clientes del banco únicamente, sin embargo dando a conocer un producto de esta naturaleza también se lograría convertir a muchos usuarios a clientes.

15. Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes

Considerando los datos obtenidos de la encuesta realizada, queda indagar finalmente acerca de si las personas tomarían este producto como fuente de financiamiento para poder satisfacer el deseo de un viaje vacacional.

Cuadro # 25 Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si	235	65%
No	45	13%
Quizás	79	22%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Es posible apreciar mediante la tabla que un 65% de la muestra afirma que sí solicitaría el crédito para viajes propuesto; el 22% afirma que quizás se inclinaría por lo opción de crédito para financiar su viaje y tan solo el 13% manifiesta que no haría uso del producto en cuestión.

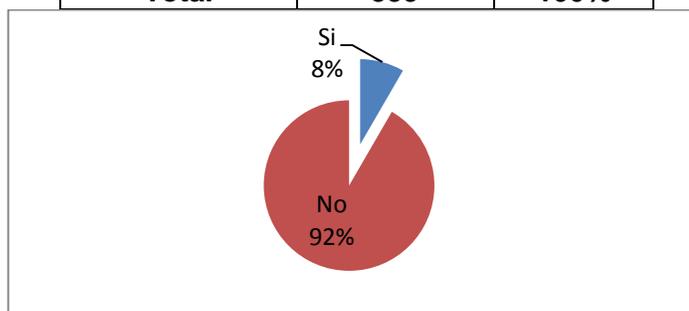
Los resultados anteriores sirven también para cotejar anteriores preguntas que permiten establecer que el crédito para vacaciones podría tener éxito, tanto desde el punto de vista del apoyo en la satisfacción de un deseo de los clientes, como desde la rentabilidad que el mismo podría generar al BNB.

16. Conocimiento de los clientes acerca de un producto crediticio similar ofrecido por la competencia

Respecto al conocimiento por parte del cliente acerca de productos de crédito similares ofrecidos en la ciudad se ha obtenido la siguiente información.

Cuadro # 26 Existencia en el mercado de productos crediticios similares

Respuesta	Nº de encuestados	%
Si	30	8%
No	329	92%
Total	359	100%



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta

Finalmente ya conociendo que la predisposición de los clientes con créditos directos del BNB hacia la opción de nuevo tipo de crédito exclusivo para financiar viajes, la cual se considera es positiva; es necesario conocer acerca de la competencia respecto a productos similares o iguales que se encuentren disponibles en el mercado financiero actual de la ciudad de Sucre.

Por lo tanto se puede apreciar que un 92% de los clientes encuestados afirman que no conocen un producto de similares características, lo cual sugiere que existe un mercado que no está siendo copado y por ende la situación se constituye en una oportunidad de negocio para el BNB.

El 8% restante afirma que si conoce un producto similar, sin embargo esta opinión puede ser relativa, ya que se puede haber presentado alguna campaña para financiar viajes por parte de una agencia de viajes y una entidad financiera, sin embargo un producto exclusivo y que se encuentre constantemente en la oferta del mercado financiero, no existe.

4.3. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En función a información obtenida, se puede emitir las siguientes conclusiones:

- El 71% de los encuestados realiza viajes vacacionales ya sea al interior o exterior del país, lo cual implica un porcentaje alto de clientes que pueden constituirse en el mercado meta del producto crediticio a implementar.
- Del 71% de encuestados que realiza viajes de vacaciones, existe alrededor de un 67% que afirma que podría realizar su próximo viaje mediante crédito, los cuales potencialmente podrían solicitar el crédito a ofertar por el BNB.
- De acuerdo a la investigación, el 65% de los encuestados potencialmente podrían solicitar el crédito para viajes propuesto, porcentaje por demás interesante que en cierta forma justifica la posibilidad de implementar esta opción de crédito para financiar viajes vacacionales.
- Existe una predisposición mayoritaria de pago relacionada con una cuota mensual comprendidas entre Bs. 501 y Bs. 700, la cual permitiría cubrir fácilmente el pago de un crédito de \$us. 3500 a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 10%.

De acuerdo a esto, se puede inferir que existe un alto interés por parte del mercado potencial respecto a la posibilidad de financiar viajes vacacionales a través de un crédito específico, aspecto que justifica la implementación de un nuevo producto crediticio al interior de la oferta que tiene el BNB en la ciudad de Sucre.

Para evidenciar esto, en la siguiente matriz se presenta la verificación de resultados de la investigación de mercados.

Cuadro # 27 Matriz de verificación de la investigación de mercados

INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO CREDITICIO DE CONSUMO PARA EL BNB SUCRE						
PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	COMPONENTES ESPECIFICOS		PROPOSICIONES		RESULTADOS
DILEMA GERENCIAL	OBJETIVO GENERAL DE LA IM	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS ESPECIFICAS			
¿Existe demanda para la implementación de un nuevo producto crediticio en el BNB dirigido para la ciudad de Sucre?	Determinar los parámetros de demanda crediticia del mercado meta	1. Determinar las principales características de los clientes potenciales	¿Qué características socioeconómicas tienen los clientes potenciales?	1,1	La mayor parte corresponde a empleados dependientes	RECHAZO
				1,2	Existe mayor cantidad de población joven que accede a créditos bancarios	ACEPTACIÓN
				1,3	Los principales créditos que solicitan los clientes son hipotecarios, de consumo y comercial	ACEPTACIÓN
		2. Conocer las características de los viajes vacacionales	¿Cuáles son los principales parámetros referidos a los viajes vacacionales?	2,1	La mayor parte de los encuestados acostumbra a realizar viajes vacacionales	ACEPTACIÓN
				2,2	Algunas personas no viajan por falta de recursos económicos	ACEPTACIÓN
				2,3	La frecuencia de viajes vacacionales es de 1 vez al año	ACEPTACIÓN
				2,4	El gasto realizado por viaje vacacional es mayor a 300 dólares	ACEPTACIÓN
		3. Identificar las formas de financiamiento que emplean para sus viajes vacacionales	¿Cuáles son los mecanismos de financiamiento que emplean los encuestados?	3,1	La principal fuente de financiamiento es el ahorro	ACEPTACIÓN
				3,2	Algunas personas recurren a préstamo económico	ACEPTACIÓN
		4. Identificar la demanda potencial que existiría para el nuevo crédito de consumo a ofertar	¿Existe interés en demanda el crédito de consumo a implementar?	3,3	Los encuestados recurren a tarjetas de crédito	ACEPTACIÓN
				4,1	Existe interés de la mayor parte de la población meta para acceder a financiamiento bancario para sus viajes vacacionales	ACEPTACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la verificación de resultados muestra que prácticamente la totalidad de las preguntas de investigación fueron respondidas afirmativamente, siendo de aceptación para el estudio.

Con relación al dilema gerencial, se puede afirmar positivamente que existe demanda para la implementación de un nuevo producto crediticio en el BNB dirigido para la ciudad de Sucre, de forma que el mercado meta está interesado en este servicio y podría acceder al mismo en función a las características crediticias que establezca la entidad bancaria.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Este capítulo se constituye en uno de los más importantes del presente trabajo, puesto que permitirá establecer aquellas acciones que coadyuvarán al logro de los objetivos propuestos, de manera tal que se pueda revertir el problema identificado y se logre mejorar la participación de la entidad financiera en el medio local.

5.1. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA

5.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta está centrada en diseñar un nuevo servicio crediticio para el Banco Nacional de Bolivia S.A., este producto crediticio de consumo personal estaría destinado al financiamiento de viajes vacacionales, de forma que se constituya en una alternativa para el acceso a recursos que permitan realizar tours familiares, individuales, entre amigos, etc.

Para ello, el diseño de este nuevo producto crediticio implica la determinación del perfil de los clientes, los montos mínimos y máximos a financiar y el establecimiento de la tasa de interés a cobrar por dicho préstamo.

En base a estos datos, posteriormente se establece la evaluación y análisis de rentabilidad del producto, de forma que se establezca su factibilidad.

5.1.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos que tiene la propuesta están relacionados con:

- Desarrollar un nuevo producto crediticio de consumo.
- Estructurar los parámetros crediticios para la oferta del nuevo producto.
- Determinar la viabilidad financiera para su implementación.

5.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META

Para identificar el mercado meta de la propuesta, se ha recurrido a los datos de la investigación de mercados.

Conforme a este estudio, se ha podido establecer que existe un 65% de las personas encuestadas que estarían interesadas en solicitar este nuevo producto crediticio que ofertaría el BNB a nivel regional (ver cuadro # 23).

Si se analiza esta información de interés en base a algunos parámetros demográficos como ser la edad, la profesión y el nivel de ingresos, se puede establecer de mejor manera el perfil del mercado meta al que estaría dirigido este nuevo crédito de consumo.

Considerando el parámetro etéreo, en la investigación de mercados se ha establecido que la población que está interesada en acceder al nuevo producto crediticio mayormente corresponde al segmento de 31 a 40 años de edad, la cual representa aproximadamente el 63% de dicha población que está interesada en adquirir este producto.

Cuadro # 28 Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según rango etéreo

Detalle	Nº de encuestados	%
21 a 25 años	18	8%
26 a 30 años	38	16%
31 a 35 años	81	34%
36 a 40 años	68	29%
41 años o más	30	13%
Total	235	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercados

Considerando la ocupación, la distribución de la población interesada en el nuevo crédito de consumo se centra principalmente en los segmentos de empresarios y funcionarios públicos, los cuales representan alrededor del 71% de la muestra considerada.

Cuadro # 29 Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según ocupación

Detalle	Nº de encuestados	%
Empresario privado	84	36%
Funcionario público	83	35%
Empleado dependiente	68	29%
Total	235	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercados

Según el nivel de ingresos de la población encuestada que está interesada en acceder a demandar el crédito bancario, se advierte que la mayoría de ellos corresponde al segmento cuyo ingreso mensual está por encima de los 7 mil bolivianos.

Cuadro # 30 Interés en acceder al producto crediticio destinado a financiamiento de viajes, según rango de ingresos

Detalle	Nº de encuestados	%
Bs. 1.440.- a Bs. 3.500.-	40	17%
Bs. 3.501.- a Bs. 7.000.-	59	25%
Bs. 7.001.- a Bs. 10.500.-	66	28%
Bs. 10.501.- a Bs. 14.000.-	58	25%
Bs. 14.001.- o más	12	5%
Total	235	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercados

El 58% de esta población interesada tiene un ingreso superior a los 7 mil bolivianos mensuales.

En función a los datos de rango etéreo, ocupación y nivel de ingresos, se ha establecido que el mercado meta del proyecto está representado por la población comprendida entre los 31 a 40 años de edad, que son empresarios o funcionarios públicos, cuyo nivel de ingreso es superior a los 7 mil bolivianos mensuales, segmentos que representan entre el 58 a 71% de la población interesada en el producto crediticio.

Cuadro # 31 Mercado meta priorizado según rango etéreo, ocupación y nivel de ingresos

Detalle	Característica		
	Etéreo	Ocupación	Nivel de ingresos
Segmento	31 – 40 años	Empresario y/o funcionario público	Más de 7.000 bolivianos
Valor porcentual	63%	71%	58%

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de mercados

5.1.4. MARCO NORMATIVO QUE REGULA EL CRÉDITO PROPUESTO

Considerando las leyes y decretos vigentes, la propuesta crediticia está enmarcada principalmente en dos normas:

- Ley N° 393 de 21 de agosto de 2013, Ley de Servicios Financieros, que regula las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros.
- Decreto Supremo N° 2055 de 9 de julio de 2014, que establece el régimen de tasas de interés activas máximas.

Estas dos normas son las que básicamente regulan legalmente el nuevo producto crediticio propuesto y en base a las cuales se establece aquellos parámetros relacionados con la tasa de interés, tiempos y requisitos.

5.1.5. PERFIL DEL CLIENTE

Conforme a la tipificación establecida para el nuevo producto crediticio, el mismo está dirigido a las personas naturales que cuentan con un préstamo en el Banco Nacional de Bolivia a nivel local, excluyéndose por tanto a las personas jurídicas que pudiesen estar interesadas en dicho producto.

Bajo este criterio, se ha establecido atender solamente dos tipos de perfiles de clientes: los funcionarios públicos y los empresarios, conforme a la segmentación de mercados efectuada y en función al interés mostrado por ambos sectores durante la investigación de mercados.

5.1.5.1. SEGMENTO FUNCIONARIOS PÚBLICOS

El segmento de funcionarios públicos está integrado por todos los recursos humanos que trabajan en el sector público de la ciudad de Sucre y que actualmente cuentan con un crédito en el Banco Nacional de Bolivia, considerándose para ello, principalmente, las siguientes instituciones:

- Gobierno Municipal de Sucre
- Gobierno Departamental de Chuquisaca
- Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca
- Caja Nacional de Seguro de Salud – Sucre
- Yacimientos Petrolíferos Fiscales de Bolivia – Regional Chuquisaca
- Servicio de Impuestos Nacionales – Chuquisaca
- ENTEL
- ELAPAS
- CESSA

Los recursos humanos de estas empresas, entre otras del sector público, son los que potencialmente podrían acceder al crédito vacacional a ofertar por parte del BNB, más aún si los mismos cuentan con una línea de crédito en la oficina regional.

Los requisitos básicos a exigir al segmento de funcionarios públicos están referidos a:

- Constancia salarial de los últimos tres meses (boletas de pago)
- Reporte de las AFP's de los últimos 6 meses
- Certificado de trabajo actual
- Carnet de identidad (original y fotocopia)
- Boletas de agua y luz.

También se solicitará que al menos cuenten con dos años de experiencia crediticia, de forma que solamente puedan acceder a esta nueva modalidad personas con historial comprobado de solvencia financiera, cuya categorización bancaria corresponda a los segmentos A1 y A2 de la normativa financiera vigente.

Por otro lado, el rango de edad deberá ser entre los 31 y 40 años, preferentemente, debido a la segmentación etárea efectuada anteriormente.

En resumen, la siguiente tabla muestra la información y perfil requerido para el segmento de funcionarios públicos.

Cuadro # 32 Perfil del cliente “Funcionario Público”

Criterios	Parámetros
Edad	31 a 40 años
Estabilidad laboral	3 años
Categoría bancaria	A1 – A2
Antigüedad crediticia	2 años
Nivel de endeudamiento	20 a 30%
Lugar de trabajo	Sector público de la ciudad de Sucre
Comprobación de ingresos	Certificado de trabajo vigente Boletas de pago (3 últimos meses) Informe de AFP's de los últimos 6 meses

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, para realizar una evaluación correcta, se consultará la base de datos de INFOCENTER, donde se establezca para los clientes nuevos y antiguos los antecedentes financieros y las operaciones crediticias que pudiesen tener en otras entidades bancarias.

5.1.5.2. SEGMENTO EMPRESARIOS

El segmento de empresarios está integrado por todas las personas que tienen una empresa propia o emprendimiento privado en la ciudad de Sucre y que actualmente cuentan con un crédito en el Banco Nacional de Bolivia, considerándose para ello los rubros empresariales de:

- Industria
- Comercio
- Servicios
- Construcción
- Hotelería
- Gastronomía
- Agropecuaria

Para este segmento, los requisitos básicos a solicitar son los siguientes:

- Registro de Fundempresa con antigüedad mínima de 3 años de operaciones de la empresa de su propiedad.
- Número de NIT de la empresa.
- Declaración del pago del IUE de la gestión anterior.
- Seis últimas declaraciones del pago de IVA e IT Carnet de identidad (original y fotocopia).
- Boletas de agua y luz.

Este segmento necesariamente debe contar con dos años de experiencia crediticia como mínimo, cuya categorización bancaria corresponda a los segmentos A1 y A2 de la normativa financiera vigente.

Al igual que el segmento anterior, los solicitantes deberán estar comprendidos entre los 31 y 40 años, preferentemente.

En resumen, la siguiente tabla muestra la información y perfil requerido para el segmento de empresarios.

Cuadro # 33 Perfil del cliente “Empresario”

Criterios	Parámetros
Edad	31 a 40 años
Estabilidad laboral	3 años
Categoría bancaria	A1 – A2
Antigüedad crediticia	2 años
Nivel de endeudamiento	20 a 30%
Lugar de trabajo	Sector público de la ciudad de Sucre
Comprobación de ingresos	Declaración del pago del IUE de la gestión anterior Seis últimas declaraciones del pago de IVA e IT

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el segmento de funcionarios públicos, se consultará la base de datos de INFOCENTER, donde se establezca para los clientes nuevos y antiguos del segmento de empresarios los antecedentes financieros que tienen y las operaciones crediticias que pudiesen mantener con otras entidades bancarias en el medio local.

5.1.6. TIEMPOS, MONTOS Y TASA DE INTERÉS ESTABLECIDA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO

Seguidamente, se establece los principales parámetros relacionados con el diseño del crédito vacacional propuesto.

5.1.6.1. TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO

El tiempo determinado para el pago del crédito oscilaría entre los 3 a 5 años, plazos pertinentes considerando que es un producto crediticio de consumo, el cual no debe ser inferior a 36 meses ni exceder un periodo mayor a los 60 meses, conforme la política interna del BNB.

5.1.6.2. MONTOS Y MONEDA ESTABLECIDA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO

El crédito será ofertado en bolivianos, conforme establece la política de “bolivianización” asumida a nivel país y en general por todo el sistema financiero nacional.

En cuanto a los montos de crédito, se ha establecido los siguientes parámetros:

- Monto mínimo equivalente a 10.440 Bs. (DIEZ MIL CUATROCIENTOS CUARENTA BOLIVIANOS 00/100).
- Monto máximo equivalente a 104.400 Bs. (CIENTO CUATRO MIL CUATROCIENTOS BOLIVIANOS 00/100).

5.1.6.3. TASA DE INTERÉS DETERMINADA PARA EL NUEVO PRODUCTO CREDITICIO PROPUESTO

El cálculo de la tasa de interés para el nuevo producto crediticio de consumo propuesto ha sido realizado en función a la política interna del BNB y la metodología que establece la entidad para dicha estimación.

De acuerdo a esta metodología, inicialmente se establece el tipo de moneda que tendrá el crédito, si es en bolivianos o en moneda extranjera, cada una de las cuales presenta una tasa base de interés inicial.

Posteriormente, se establece los factores de riesgo que implica el crédito, los cuales están referidos a la calificación de riesgo que tiene la población a la que está dirigida el crédito, el tipo de garantía, el monto de aporte propio, la calidad de la información que presenta el solicitante, el sector al que está destinado el crédito, el tipo de crédito, el plazo y periodo de pago, además del sujeto de crédito al que está dirigido el producto. Cada uno de estos factores tiene una valoración o índice de riesgo que va de 0 a 1.

Una vez que se establece los factores de riesgo que corresponde al crédito y su respectivo índice, se efectúa una ponderación del factor que va de 0% a 100%, para obtener la tasa del factor, cuya sumatoria permite determinar la tasa diferencial. Obtenida esta tasa diferencial, se realiza la suma con la tasa base inicial, dando como resultado la tasa mínima de interés a la cual se añade el margen de utilidad crediticio interno del BNB que asciende a 2,74% y se determina la tasa final a cobrar para el producto crediticio.

Cuadro # 34 Tabla para el cálculo de la tasa de interés mínima que emplea el BNB para sus productos crediticios

Matriz para cálculo de tasas de interés mínimas

Moneda		tasa base		
		0,00		
Factores de Riesgo		índice de riesgo	ponderac.	tasa por factor
Calificación de Riesgo			100%	0,00
Garantía			100%	0,00
Aporte propio			100%	0,00
Calidad de la información			100%	0,00
Sector actividad o destino			100%	0,00
Tipo de crédito			75%	0,00
Plazo			75%	0,00
Periodo de pago			50%	0,00
Sujeto de crédito			50%	0,00
		DIFERENCIAL		0,00
		TASA FINAL		0,00

Fuente: BNB, 2016.

En función a este modelo, se ha procedido a establecer los principales parámetros para la determinación del crédito:

- Moneda: Nacional.
- Calificación de riesgo: Categoría A.
- Tipo de garantía: Personal y a sola firma.

- Aporte propio: Menor al 20%
- Calidad de la información: Declaración patrimonial respaldada.
- Sector, actividad o destino: Personas naturales de los segmentos funcionarios públicos y empresarios que tienen créditos en el BNB.
- Tipo de crédito: Consumo.
- Plazo: De 3 a 5 años.
- Periodo de pago: Mensual.
- Sujeto de crédito: Personas de los segmentos A1 y A2.

De acuerdo a estos datos, la valoración efectuada se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro # 35 Determinación de la tasa de interés para el nuevo producto crediticio propuesto

Matriz para cálculo de tasas de interés mínimas

Moneda	Nacional	tasa base		
		1,61		
Factores de Riesgo		índice de riesgo	ponderac.	tasa por factor
Calificación de Riesgo	categoría A	0,20	100%	0,20
Garantía	otras garantías	1,00	100%	1,00
Aporte propio	menor a 20%	1,00	100%	1,00
Calidad de la información	declaración patrimonial respaldada	0,80	100%	0,80
Sector actividad o destino	plataforma de personas otros créditos	0,40	100%	0,40
Tipo de crédito	consumo	0,80	75%	0,60
Plazo	entre > 3 y 5	0,60	75%	0,45
Periodo de pago	mensual	0,20	50%	0,10
Sujeto de crédito	personas segmentos A1 y A2	0,20	50%	0,10
		DIFERENCIAL		4,65
		TASA FINAL		6,26

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, la tasa de interés mínima establecida es de 6,26% en bolivianos, a la cual se suma un valor de 2,74% como establece la política interna crediticia relacionada con el valor marginal de utilidad, de forma que la tasa de interés establecida es de 9%.

A esta tasa habrá que añadirse a partir del segundo año la Tasa de Referencia (TRE) en moneda nacional, en función al ajuste que establece el sistema financiero vigente.

5.1.7. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO DE CRÉDITO PROPUESTO

En función a los criterios considerados anteriormente, la ficha técnica del nuevo producto crediticio es descrita en el siguiente cuadro.

Cuadro # 36 Ficha técnica del crédito vacacional propuesto

FICHA TÉCNICA ESPECÍFICA DE PRODUCTO DE CRÉDITO			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO			
LÍNEA DE NEGOCIO	Banca Personas		
TIPO DE CRÉDITO	Línea de Crédito de Consumo		
PRODUCTO	Línea de Crédito Vacacional		
APRUEBA	COMITENACIONAL DE CRÉDITOS	TIEMPO DE APROBACIÓN	20 días
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO			
OBJETO DEL PRODUCTO	Línea de Crédito de Consumo: Viaje vacacional		
OBJETO DE SUB-PRODUCTO	Linea para financiar viajes vacacionales a nivel personal, grupal o familiar		
DESTINATARIO	De 31 a 40 años: Empresario y/o funcionario público		
FUENTE DE REPAGO	Ingresos personales (sueldos y salarios, utilidades y/o otros ingresos respaldados)		
NIVEL DE INGRESO	Ingreso neto* mínimo \$us 351.- Estabilidad laboral: 1 año funcionarios públicos *Se pueden dar excepciones en función al flujo de ingresos		
TIPO DE AMORTIZACIÓN	Cuota fija (capital más intereses) o sobre saldos		
TASA DE INTERÉS	9% + TRE MN		
FORMA DE PAGO	Capital	n/a	Plazo máx. (años, meses) En bolivianos: 5, 60 Disponibles sólo en moneda nacional
	Intereses	n/a	Periodo de gracia capital (meses) n/a
GARANTÍA	Personal y a sola firma		
SEGUROS	Desgravamen	n/a	
	Incendio, aliados y otros seguros	Según norma vigente	
MONTO MÍNIMO DE FINANCIAMIENTO	Bs. 10.440 a sola firma		
MONTO MÁXIMO DE FINANCIAMIENTO	Bs. 104.400 con garantía personal		
CARGA FINANCIERA TOTAL / RENTA TOTAL (Máximo)	Según Manual de Políticas de Crédito vigente		
PATRIMONIO	Beneficiario y/o garante con patrimonio mínimo igual al monto de la solicitud		
PAGO TOTAL DEL PRÉSTAMO SIN PENALIZACIÓN	n/a		
PAGO TOTAL DEL PRÉSTAMO CON PENALIZACIÓN, Reembolso al Banco gtos de avalúo, DRR, notario, seguros	n/a		
COSTO DE FORMULARIO POR DESEMBOLSO Y CADA UNA DE LAS AMORTIZACIONES	n/a		
TRÁMITE INSCRIPCIÓN D.D.R.R	Por cuenta del cliente si corresponde		
ELABORACIÓN DE CONTRATO	Por cuenta del Banco. Gastos notariales por cuenta del cliente		
OTRAS CONDICIONES	El plazo de la línea será hasta 5 años.		
* Neto de aportes (AFP's y otros)			

Fuente: Elaboración propia.

5.1.8. PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS PARA LA SOLICITUD, APROBACIÓN Y COBRO DEL CRÉDITO PROPUESTO

Para la implementación del nuevo producto crediticio a ofertar por parte del BNB, es preciso establecer los procedimientos operativos a cumplir, los cuales van desde la solicitud del préstamo hasta la aprobación del mismo y el posterior cobro de cuotas, tanto de interés como de capital, para el pago de dicho crédito.

De esta forma, se puede establecer las instancias que participan en dichos procesos y las atribuciones o responsabilidades que tienen las mismas.

5.1.8.1. SOLICITUD DEL CRÉDITO

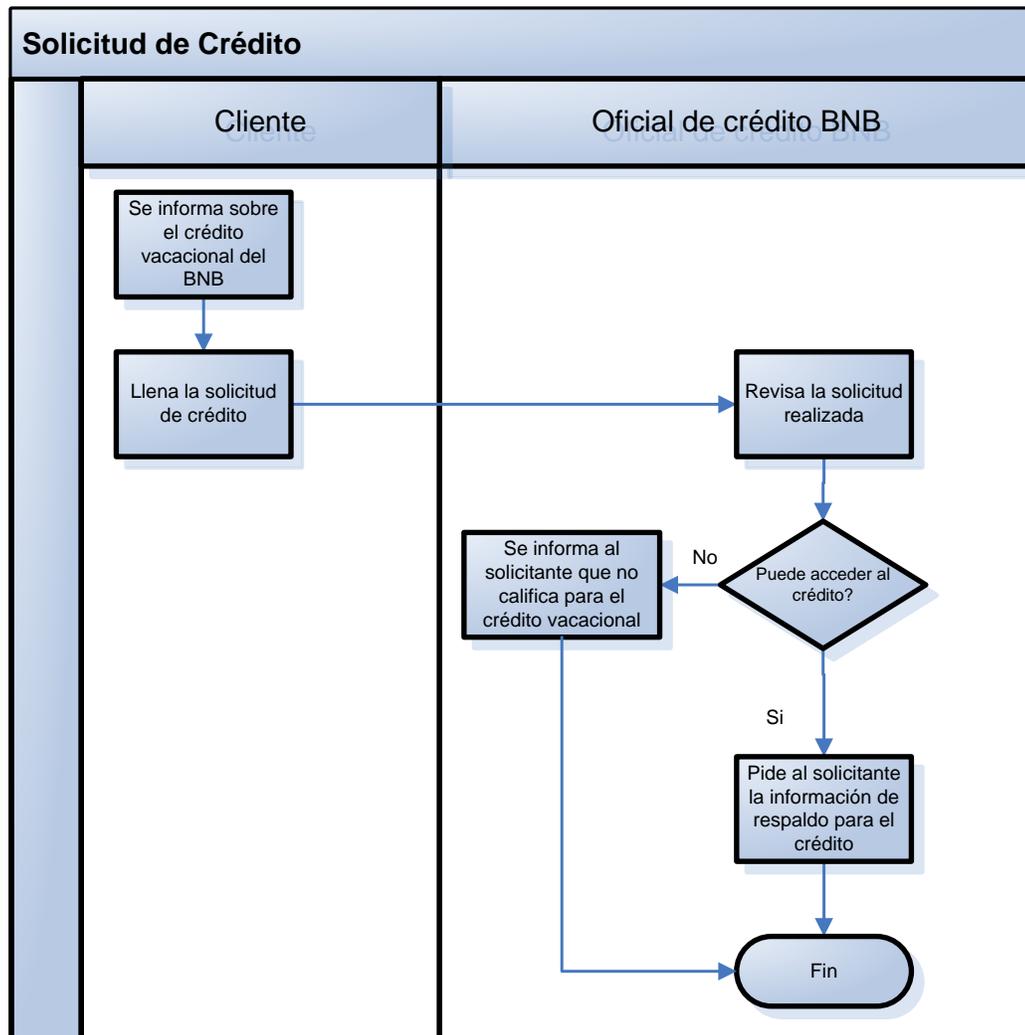
Como se trata de un nuevo producto crediticio es preciso informar al mercado meta sobre la existencia de esta alternativa, de forma que la población objetivo esté al tanto del mismo.

Una vez que los clientes potenciales conocen la existencia del crédito vacacional, proceden a llenar la solicitud de crédito y completar el formulario respectivo, el cual servirá para recolectar los datos necesarios para realizar la evaluación crediticia. Los datos a recolectar dependerán del perfil del cliente.

Una vez llenada la solicitud, ésta será presentada al Oficial de Crédito para que realice la evaluación de los datos, en función al registro crediticio del mismo y su nivel de endeudamiento. En caso que el cliente sea apto para el crédito, el Oficial de Crédito le solicitará que presente los documentos que sustentan los datos que ingreso en la solicitud.

El flujograma que describe el proceso es presentado a continuación.

Gráfico # 7 Flujograma para la solicitud del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre



Fuente: Elaboración propia.

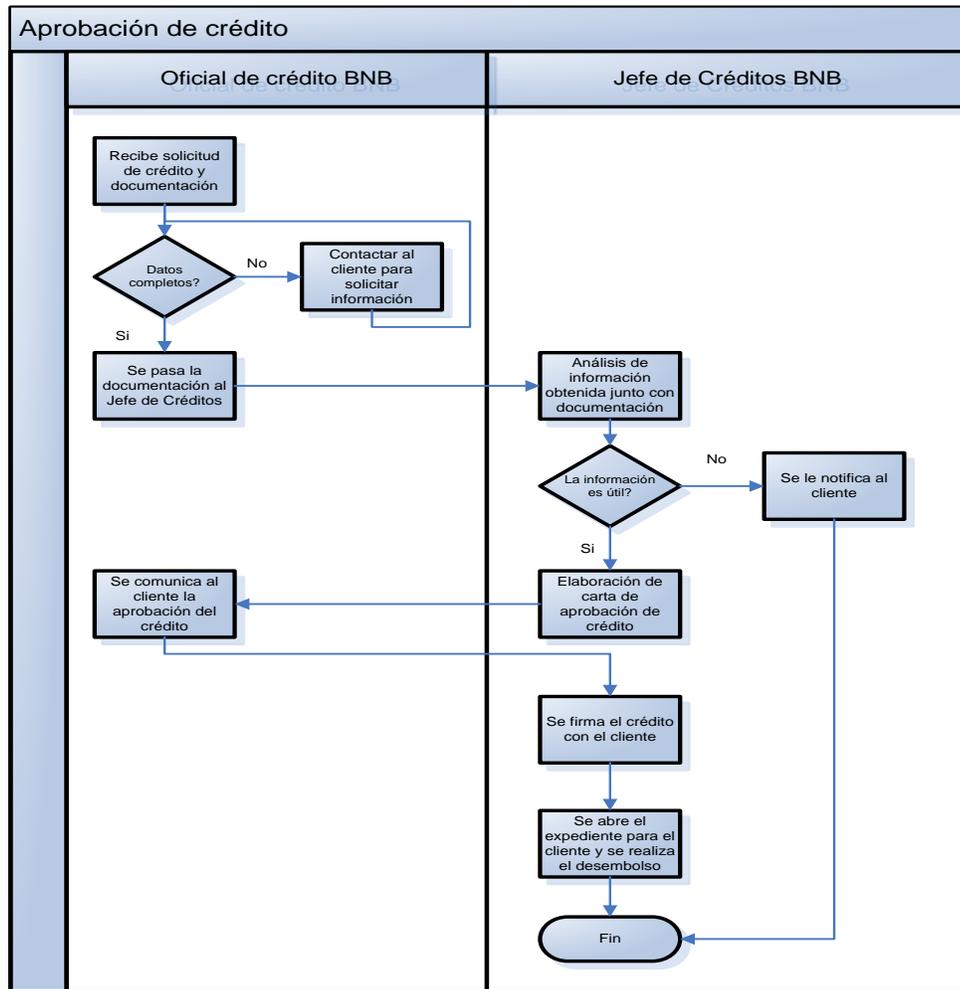
5.1.8.2. APROBACIÓN DEL CRÉDITO

Para la aprobación del crédito vacacional, el Oficial de Crédito recibe la documentación de respaldo del cliente y verifica si dichos datos están completos.

Verificada la documentación pasa al Jefe de Créditos, quien evalúa los datos recabados, el registro crediticio y el nivel de endeudamiento del solicitante.

Si esta información es de satisfacción para la entidad, se elabora la carta de aprobación del crédito y se le informa al cliente, para que posteriormente se firme el acuerdo transaccional, se establezca el plan de pagos y se realice el desembolso respectivo.

Gráfico # 8 Flujograma para la aprobación del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre



Fuente: Elaboración propia.

En este punto se debe ver la posibilidad que el monto desembolsado con destino al pago del paquete o pasaje en específico salga directamente a la cuenta de la empresa proveedora o bien mediante un cheque de gerencia girado a nombre de la empresa (agencia o aerolínea), de forma que dichos recursos no se empleen en otro tipo de

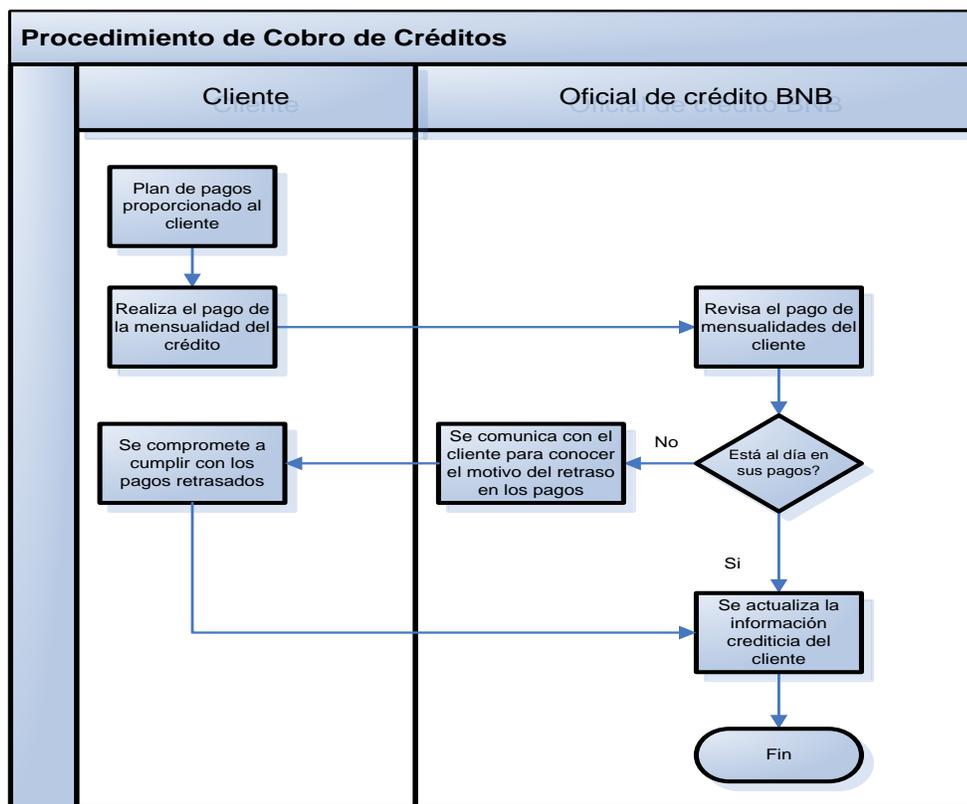
actividades, para ello debe existir un acuerdo previo con las empresas de turismo respectivas.

5.1.8.3. COBRO DEL CRÉDITO

Para realizar el cobro mensual de los créditos se establecerá un plan de pagos, de forma que el cliente cancele dicha obligación en forma mensual.

El Oficial de Crédito verificará mensualmente el cumplimiento de los pagos de los prestatarios, en caso que el cliente exceda 5 días de mora, el Oficial de Crédito se encargará de realizar un primer llamado para recordarle el abono y establecer la fecha de pronto pago.

Gráfico # 9 Flujograma para el cobro del crédito vacacional ofertado por el BNB en la ciudad de Sucre



Fuente: Elaboración propia.

En caso que el cliente no realice el pago por el lapso de más de 30 días, se procederá a cumplir los procedimientos internos del BNB para el caso de clientes morosos.

5.2. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación del crédito propuesto es necesario realizar el análisis de rentabilidad de dicha alternativa, de forma que se establezca la conveniencia o no de esta opción.

Seguidamente se describe este proceso de evaluación efectuado.

5.2.1. SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para poder evaluar la rentabilidad de la propuesta se realizarán ciertos supuestos en base a la información obtenida en capítulos anteriores y de acuerdo a datos propios del BNB Regional Sucre.

Sobre la evaluación se asume que:

- El período considerado para la evaluación es de 5 años.
- La rotación de crédito es sólo durante los primeros 3 años, los 2 años restantes son para la recuperación de la totalidad de los montos concedidos.

Sobre las condiciones del crédito a otorgar se asumirá:

- El 65% de la población objetivo se constituye en clientes potenciales para la evaluación (de los 5.504 clientes con operaciones crediticias en el BNB – Sucre, alrededor de 3.578 se constituye en el mercado meta de la propuesta).
- En el primer año se coloca un total de 716 créditos, que representan al 20% de clientes potenciales identificados (3.578 clientes potenciales), con un valor promedio de 10.440bolivianos por crédito.

- El segundo año se colocan 895 créditos, que representan al 25% de clientes potenciales identificados (3.578 clientes potenciales), con un valor promedio de 17.400 bolivianos por crédito.
- El tercer año se colocan 1.073 créditos, que representan al 30% de clientes potenciales identificados (3.578 clientes potenciales), con un valor promedio de 24.360 bolivianos por crédito.
- La tasa de interés es del 9%, manteniéndose constante para el periodo de análisis (no se incluirá la TRE).
- El plazo del crédito asumido es de 3 años en promedio.

Sobre los costos de la evaluación:

- El costo de consulta a INFOCENTER es de 3.500 bolivianos al año.
- Existen dos oficiales de crédito exclusivos para la evaluación y control del crédito vacacional, cuyo sueldo mensual asciende a 4.200 bolivianos cada uno.

Sobre los costos de publicidad y socialización del crédito vacacional:

- Durante los tres años, el costo de publicidad televisiva asciende a 21.000 bolivianos. A partir del cuarto y quinto año no se tiene este gasto.
- Durante los tres años, se tiene un costo de anual de 10.500 bolivianos en publicidad impresa (volantes y folletería). A partir del cuarto y quinto año no se tiene este gasto.
- Durante los 5 años, el costo de material de escritorio y papelería asciende a 5.600 bolivianos anuales.
- Durante los 5 años, el costo de comunicación (telefonía fija y celular) es de 8.400 bolivianos anuales.

5.2.2. FLUJO DE CRÉDITOS COLOCADOS

Conforme a los supuestos establecidos, el flujo de créditos por año sería el siguiente.

Cuadro # 37 Flujo anual de créditos aprobados

Detalle	Año		
	1	2	3
Número de clientes	716	895	1.073
Monto de crédito (en Bs.)	10.440	17.400	24.360
Total desembolsos (en Bs.)	7.475.040	15.573.000	26.138.280

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los supuestos asumidos para la colocación de créditos, en el primer año se desembolsa un total de 7.475.040bolivianos, en el segundo año el monto de colocación es de 15.573.000bolivianos, mientras que en el tercer año dicha cifra asciende a 26.138.280bolivianos.

5.2.3. SIMULACIÓN DEL FLUJO DE PAGOS DE LOS CRÉDITOS COLOCADOS

Para efectos de la evaluación, el plan de pagos para la recuperación de capital y la generación de interesesha sido estimado a una tasa fija del 9% durante todo el periodo de análisis.

De acuerdo a esto, se ha estimado el flujo de pagos anual para los tres años que se desembolsaría los créditos vacacionales.

Este flujo es presentado en los siguientes tres cuadros correspondientes a cada año de desembolso crediticio.

Cuadro # 38 Plan de recuperación de créditos aprobados para el primer año

Nº de cuota	Capital	Interes	Total	Saldo
1	181.641,47	56.062,80	237.704,27	7.293.398,53
2	183.003,78	54.700,49	237.704,27	7.110.394,74
3	184.376,31	53.327,96	237.704,27	6.926.018,43
4	185.759,14	51.945,14	237.704,27	6.740.259,29
5	187.152,33	50.551,94	237.704,27	6.553.106,96
6	188.555,97	49.148,30	237.704,27	6.364.550,99
7	189.970,14	47.734,13	237.704,27	6.174.580,85
8	191.394,92	46.309,36	237.704,27	5.983.185,93
9	192.830,38	44.873,89	237.704,27	5.790.355,56
10	194.276,61	43.427,67	237.704,27	5.596.078,95
11	195.733,68	41.970,59	237.704,27	5.400.345,27
12	197.201,68	40.502,59	237.704,27	5.203.143,58
13	198.680,70	39.023,58	237.704,27	5.004.462,89
14	200.170,80	37.533,47	237.704,27	4.804.292,08
15	201.672,08	36.032,19	237.704,27	4.602.620,00
16	203.184,62	34.519,65	237.704,27	4.399.435,38
17	204.708,51	32.995,77	237.704,27	4.194.726,87
18	206.243,82	31.460,45	237.704,27	3.988.483,05
19	207.790,65	29.913,62	237.704,27	3.780.692,40
20	209.349,08	28.355,19	237.704,27	3.571.343,32
21	210.919,20	26.785,07	237.704,27	3.360.424,12
22	212.501,09	25.203,18	237.704,27	3.147.923,02
23	214.094,85	23.609,42	237.704,27	2.933.828,17
24	215.700,56	22.003,71	237.704,27	2.718.127,61
25	217.318,32	20.385,96	237.704,27	2.500.809,29
26	218.948,20	18.756,07	237.704,27	2.281.861,09
27	220.590,32	17.113,96	237.704,27	2.061.270,78
28	222.244,74	15.459,53	237.704,27	1.839.026,03
29	223.911,58	13.792,70	237.704,27	1.615.114,45
30	225.590,92	12.113,36	237.704,27	1.389.523,54
31	227.282,85	10.421,43	237.704,27	1.162.240,69
32	228.987,47	8.716,81	237.704,27	933.253,22
33	230.704,87	6.999,40	237.704,27	702.548,35
34	232.435,16	5.269,11	237.704,27	470.113,19
35	234.178,42	3.525,85	237.704,27	235.934,76
36	235.934,76	1.769,51	237.704,27	0,00
	7.475.040,00	1.082.313,85	8.557.353,85	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro # 39 Plan de recuperación de créditos aprobados para el segundo año

Monto (Bs.)		15.573.000		
Tasa		9,00%		
Plazo		3 años		
Nº de cuota	Capital	Interes	Total	Saldo
1	378.419,74	116.797,50	495.217,24	15.194.580,26
2	381.257,88	113.959,35	495.217,24	14.813.322,38
3	384.117,32	111.099,92	495.217,24	14.429.205,06
4	386.998,20	108.219,04	495.217,24	14.042.206,86
5	389.900,69	105.316,55	495.217,24	13.652.306,18
6	392.824,94	102.392,30	495.217,24	13.259.481,24
7	395.771,13	99.446,11	495.217,24	12.863.710,11
8	398.739,41	96.477,83	495.217,24	12.464.970,70
9	401.729,96	93.487,28	495.217,24	12.063.240,74
10	404.742,93	90.474,31	495.217,24	11.658.497,81
11	407.778,50	87.438,73	495.217,24	11.250.719,31
12	410.836,84	84.380,39	495.217,24	10.839.882,46
13	413.918,12	81.299,12	495.217,24	10.425.964,35
14	417.022,50	78.194,73	495.217,24	10.008.941,84
15	420.150,17	75.067,06	495.217,24	9.588.791,67
16	423.301,30	71.915,94	495.217,24	9.165.490,37
17	426.476,06	68.741,18	495.217,24	8.739.014,31
18	429.674,63	65.542,61	495.217,24	8.309.339,68
19	432.897,19	62.320,05	495.217,24	7.876.442,49
20	436.143,92	59.073,32	495.217,24	7.440.298,57
21	439.415,00	55.802,24	495.217,24	7.000.883,58
22	442.710,61	52.506,63	495.217,24	6.558.172,97
23	446.030,94	49.186,30	495.217,24	6.112.142,03
24	449.376,17	45.841,07	495.217,24	5.662.765,86
25	452.746,49	42.470,74	495.217,24	5.210.019,36
26	456.142,09	39.075,15	495.217,24	4.753.877,27
27	459.563,16	35.654,08	495.217,24	4.294.314,11
28	463.009,88	32.207,36	495.217,24	3.831.304,23
29	466.482,45	28.734,78	495.217,24	3.364.821,78
30	469.981,07	25.236,16	495.217,24	2.894.840,71
31	473.505,93	21.711,31	495.217,24	2.421.334,77
32	477.057,23	18.160,01	495.217,24	1.944.277,55
33	480.635,16	14.582,08	495.217,24	1.463.642,39
34	484.239,92	10.977,32	495.217,24	979.402,47
35	487.871,72	7.345,52	495.217,24	491.530,76
36	491.530,76	3.686,48	495.217,24	0,00
15.573.000,00		2.254.820,52	17.827.820,52	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro # 40 Plan de recuperación de créditos aprobados para el tercer año

Monto (Bs.)		26.138.280		
Tasa		9,00%		
Plazo		3 años		
Nº de cuota	Capital	Interes	Total	Saldo
1	635.153,22	196.037,10	831.190,32	25.503.126,78
2	639.916,87	191.273,45	831.190,32	24.863.209,92
3	644.716,24	186.474,07	831.190,32	24.218.493,68
4	649.551,61	181.638,70	831.190,32	23.568.942,06
5	654.423,25	176.767,07	831.190,32	22.914.518,81
6	659.331,43	171.858,89	831.190,32	22.255.187,39
7	664.276,41	166.913,91	831.190,32	21.590.910,98
8	669.258,48	161.931,83	831.190,32	20.921.652,49
9	674.277,92	156.912,39	831.190,32	20.247.374,57
10	679.335,01	151.855,31	831.190,32	19.568.039,56
11	684.430,02	146.760,30	831.190,32	18.883.609,54
12	689.563,24	141.627,07	831.190,32	18.194.046,30
13	694.734,97	136.455,35	831.190,32	17.499.311,33
14	699.945,48	131.244,83	831.190,32	16.799.365,85
15	705.195,07	125.995,24	831.190,32	16.094.170,78
16	710.484,04	120.706,28	831.190,32	15.383.686,74
17	715.812,67	115.377,65	831.190,32	14.667.874,08
18	721.181,26	110.009,06	831.190,32	13.946.692,82
19	726.590,12	104.600,20	831.190,32	13.220.102,69
20	732.039,55	99.150,77	831.190,32	12.488.063,15
21	737.529,84	93.660,47	831.190,32	11.750.533,31
22	743.061,32	88.129,00	831.190,32	11.007.471,99
23	748.634,28	82.556,04	831.190,32	10.258.837,71
24	754.249,03	76.941,28	831.190,32	9.504.588,68
25	759.905,90	71.284,42	831.190,32	8.744.682,78
26	765.605,20	65.585,12	831.190,32	7.979.077,58
27	771.347,23	59.843,08	831.190,32	7.207.730,35
28	777.132,34	54.057,98	831.190,32	6.430.598,01
29	782.960,83	48.229,49	831.190,32	5.647.637,18
30	788.833,04	42.357,28	831.190,32	4.858.804,14
31	794.749,29	36.441,03	831.190,32	4.064.054,86
32	800.709,90	30.480,41	831.190,32	3.263.344,95
33	806.715,23	24.475,09	831.190,32	2.456.629,72
34	812.765,59	18.424,72	831.190,32	1.643.864,13
35	818.861,34	12.328,98	831.190,32	825.002,80
36	825.002,80	6.187,52	831.190,32	0,00
26.138.280,00		3.784.571,38	29.922.851,38	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. PROGRAMACIÓN FINANCIERA PARA EL ANÁLISIS

La programación financiera que se tendría para los 5 años es descrita en el siguiente cuadro.

Cuadro # 41 Programación financiera obtenida para el periodo de análisis (en Bs.)

Datos	AÑO				
	1	2	3	4	5
Monto colocado	7.475.040,00	15.573.000,00	26.138.280,00	0,00	0,00
Capitalización	2.271.896,42	7.218.133,51	15.839.477,92	14.352.223,47	9.504.588,68
Intereses	580.554,87	1.576.924,62	2.929.864,00	1.564.667,16	469.695,11
Recuperaciones (C+I)	2.852.451,28	8.795.058,12	18.769.341,92	15.916.890,63	9.974.283,79

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la recuperación contempla la capitalización de la deuda y la obtención de intereses.

5.2.6. FLUJO DE COSTOS

La estructura de costos ha sido establecida en función a los supuestos asumidos anteriormente, de manera que el flujo de gastos para los 5 años es el siguiente.

Cuadro # 42 Flujo de costos para el periodo de análisis (en Bs.)

Detalle	Año				
	1	2	3	4	5
Consulta INFOCENTER	3.500	3.500	3.500	0	0
Salarios	100.800	100.800	100.800	100.800	100.800
Publicidad televisiva	21.000	21.000	21.000	0	0
Publicidad impresa	10.500	10.500	10.500	0	0
Material de escritorio	5.600	5.600	5.600	5.600	5.600
Comunicación	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Total costos	149.800	149.800	149.800	114.800	114.800

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, durante los tres primeros años los costos ascienden a 149 mil bolivianos, mientras que los últimos dos años dicho costo es de 114 mil bolivianos en función a la reducción en los gastos de consulta a INFOCENTER y la publicidad, tanto televisiva como impresa.

5.2.6. FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN

En función a los supuestos obtenidos, se ha logrado estructurar el flujo de caja efectivo del estudio, el cual considera para efectos de análisis solamente los como inversión a la totalidad del crédito a desembolsar durante los tres años, es decir 49.186.320 bolivianos, los cuales están distribuidos los años 0, 2 y 3.

Por otra parte, se considera el pago de impuestos relacionados con el pago del Impuesto a las Utilidades (IUE) que es del 25%.

Asimismo, se asume como ingresos solamente a los intereses obtenidos por desembolsos efectuados, razón por la cual la recuperación de capital es añadida después del cálculo de utilidades.

Bajo estos criterios, el flujo de caja obtenido es el siguiente.

Cuadro # 43 Flujo de caja del análisis (en Bs.)

DETALLE					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	580.554,87	1.576.924,62	2.929.864,00	1.564.667,16	469.695,11
Ingresos por intereses	580.554,87	1.576.924,62	2.929.864,00	1.564.667,16	469.695,11
EGRESOS	149.800,00	149.800,00	149.800,00	114.800,00	114.800,00
COSTOS OPERATIVOS	149.800,00	149.800,00	149.800,00	114.800,00	114.800,00
Consulta INFOCENTER	3.500,00	3.500,00	3.500,00	0,00	0,00
Salarios	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00	100.800,00
Publicidad televisiva	21.000,00	21.000,00	21.000,00	0,00	0,00
Publicidad impresa	10.500,00	10.500,00	10.500,00	0,00	0,00
Material de escritorio	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Comunicación	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	430.754,87	1.427.124,62	2.780.064,00	1.449.867,16	354.895,11
IUE (25%)	107.688,72	356.781,15	695.016,00	362.466,79	88.723,78
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	323.066,15	1.070.343,46	2.085.048,00	1.087.400,37	266.171,34

Fuente: Elaboración propia.

5.2.7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Para realizar la evaluación financiera del estudio se ha procedido a emplear el análisis de Beneficio – Costo (BC), el cual permite determinar cuáles son los beneficios que se obtiene por cada gasto realizado.

$$RBC = \frac{\sum \text{Ingresos actualizados}}{\sum \text{Egresos actualizados}}$$

Para ello, la relación Beneficio/Costo se obtiene a través de dividir el valor actualizado de los ingresos obtenidos entre el valor actualizado de los costos a una tasa de actualización igual a la tasa de rendimiento mínima aceptable, también conocida como tasa de actualización o tasa de evaluación.

En el presente caso, se ha empleado la tasa activa más alta a nivel de créditos de consumo que oferta el BNB, la cual asciende a 12,37% para el mes de septiembre.

Para actualizar los ingresos y egresos se ha recurrido a la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de actualización} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

Donde:

i= Tasa activa

n= Número de años de actualización

Sustituyendo estos datos se tiene la siguiente actualización de ingresos y egresos.

Cuadro # 44 Flujo de actualización de ingresos y egresos (en Bs.)

VALORES ACTUALIZADOS						TOTAL
	1	2	3	4	5	
TASA DE ACTUALIZACION	0,89	0,79	0,70	0,63	0,56	-
INGRESOS	516.645,78	1.248.849,69	2.064.887,14	981.342,13	262.158,62	5.073.883,36
EGRESOS + IUE	229.143,65	401.188,31	595.402,96	299.336,51	113.596,06	1.638.667,48
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	287.502,14	847.661,38	1.469.484,18	682.005,62	148.562,56	3.435.215,88

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando las fórmulas de cálculo en el Microsoft Excel se ha obtenido el siguiente indicador:

$$RBC = \frac{5.073.883,36}{1.638.667,48}$$

$$RBC = 3,10$$

En función a las fórmulas de Excel, la Relación Beneficio – Costo obtenida es de 3,10 lo cual significa que por cada 1 boliviano de egreso se obtendrá 2,10 bolivianos de ganancia, siendo por ende el estudio factible.

De acuerdo a estos valores se puede asumir que, la implementación del crédito vacacional es factible a nivel financiero, puesto que la RBC es mayor a 1 y por ende permite generar ingresos mayores a los egresos obtenidos.

Por otro lado, el análisis muestra que incluso con una colocación modesta que representa solamente entre el 20% a 30% de la colocación total, pueden obtenerse ganancias considerables para el BNB, además de incrementar su cartera de clientes y mejorar la participación de la cartera de créditos de consumo a nivel regional.

5.2.8. EVALUACIÓN PARA 1 Y 2 AÑOS

Considerando un periodo de créditos para 1 y 2 años solamente, se ha realizado la respectiva evaluación financiera, considerando para ello los siguientes supuestos:

- El período considerado para la evaluación es de 1 y 2 años.

- Para créditos de 1 año, se coloca un total de 716 créditos, que representan al 20% de clientes potenciales identificados (3.578 clientes potenciales), con un valor promedio de 10.440 bolivianos por crédito.
- Para créditos de 2 años, se colocan 895 créditos, que representan al 25% de clientes potenciales identificados (3.578 clientes potenciales), con un valor promedio de 17.400 bolivianos por crédito.
- La tasa de interés es del 9%, manteniéndose constante para el periodo de análisis.
- El plazo del crédito asumido es de 1 y 2 años.
- El costo de consulta a INFOCENTER es de 3.500 bolivianos al año.
- Existen dos oficiales de crédito exclusivos para la evaluación y control del crédito vacacional, cuyo sueldo mensual asciende a 4.200 bolivianos cada uno.
- Durante 1 y 2 años, el costo de publicidad televisiva asciende a 21.000 bolivianos.
- Durante 1 y 2 años, se tiene un costo de anual de 10.500 bolivianos en publicidad impresa (volantes y folletería).
- El costo de material de escritorio y papelería asciende a 5.600 bolivianos anuales.
- El costo de comunicación (telefonía fija y celular) es de 8.400 bolivianos anuales.

Conforme a los supuestos establecidos, el flujo de créditos por año sería el siguiente.

Cuadro # 45 Flujo anual de créditos aprobados

Detalle	Año	
	1	2
Número de clientes	716	895
Monto de crédito (en Bs.)	10.440	17.400
Total desembolsos (en Bs.)	7.475.040	15.573.000

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los supuestos asumidos para la colocación de créditos, en el primer año se desembolsa un total de 7.475.040 bolivianos, en el segundo año el monto de colocación es de 15.573.000 bolivianos.

De acuerdo a esto, se ha estimado el flujo de pagos anual para 1 año que se desembolsaría los créditos vacacionales.

Cuadro # 46 Plan de recuperación de créditos aprobados para 1 año

Monto (Bs.)	7.475.040			
Tasa	9,00%			
Plazo	1 años			
Nº de cuota	Capital	Interes	Total	Saldo
1	597.640,49	56.062,80	653.703,29	6.877.399,51
2	602.122,79	51.580,50	653.703,29	6.275.276,72
3	606.638,71	47.064,58	653.703,29	5.668.638,01
4	611.188,50	42.514,79	653.703,29	5.057.449,51
5	615.772,42	37.930,87	653.703,29	4.441.677,09
6	620.390,71	33.312,58	653.703,29	3.821.286,38
7	625.043,64	28.659,65	653.703,29	3.196.242,75
8	629.731,47	23.971,82	653.703,29	2.566.511,28
9	634.454,45	19.248,83	653.703,29	1.932.056,83
10	639.212,86	14.490,43	653.703,29	1.292.843,97
11	644.006,96	9.696,33	653.703,29	648.837,01
12	648.837,01	4.866,28	653.703,29	0,00
	7.475.040,00	369.399,44	7.844.439,44	

Fuente: Elaboración propia.

En función a los supuestos obtenidos, se ha logrado estructurar el flujo de caja efectivo del estudio para créditos a 1 año.

Cuadro # 47 Flujo de caja para créditos de 1 año (en Bs.)

DETALLE	Año
	1
INGRESOS	369.399,44
Ingresos por intereses	369.399,44
EGRESOS	149.800,00
COSTOS OPERATIVOS	149.800,00
Consulta INFOCENTER	3.500,00
Salarios	100.800,00
Publicidad televisiva	21.000,00
Publicidad impresa	10.500,00
Material de escritorio	5.600,00
Comunicación	8.400,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	219.599,44
IUE (25%)	54.899,86
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	164.699,58

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la evaluación financiera de los créditos a 1 año se empleó el análisis de Beneficio – Costo (BC), el cual permite determinar cuáles son los beneficios que se obtienen por cada gasto realizado.

$$RBC = \frac{\sum \text{Ingresos actualizados}}{\sum \text{Egresos actualizados}}$$

Para ello, la relación Beneficio/Costo se obtiene a través de dividir el valor actualizado de los ingresos obtenidos entre el valor actualizado de los costos a una tasa de actualización igual a la tasa de rendimiento mínima aceptable, también conocida como tasa de actualización o tasa de evaluación.

En el presente caso, se ha empleado la tasa activa más alta a nivel de créditos de consumo que oferta el BNB, la cual asciende a 12,37% para el mes de septiembre.

Para actualizar los ingresos y egresos se ha recurrido a la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de actualización} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

Donde:

i= Tasa activa

n= Número de años de actualización

Sustituyendo estos datos se tiene la siguiente actualización de ingresos y egresos.

Cuadro # 48 Flujo de actualización de ingresos y egresos para créditos de 1 año (en Bs.)

Detalle	Año 1
TASA DE ACTUALIZACION	0,89
INGRESOS	328.734,93
EGRESOS + IUE	182.165,93

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando las fórmulas de cálculo en el Microsoft Excel se ha obtenido el siguiente indicador:

$$RBC = \frac{328.734,93}{182.165,93}$$

$$RBC = 1,80$$

En función a las fórmulas de Excel, la Relación Beneficio – Costo obtenida es de 1,80 lo cual significa que por cada 1 boliviano de egreso se obtendrá 0,80 bolivianos de ganancia, siendo por ende el estudio factible para la aprobación de créditos a 1 año.

En el caso de los créditos a 2 años, se tiene el siguiente plan de recuperación.

Cuadro # 49 Plan de recuperación de créditos aprobados para 2 años

Monto (Bs.)	15.573.000			
Tasa	9,00%			
Plazo	2 años			
Nº de cuota	Capital	Interes	Total	Saldo
1	594.650,99	116.797,50	711.448,49	14.978.349,01
2	599.110,87	112.337,62	711.448,49	14.379.238,13
3	603.604,21	107.844,29	711.448,49	13.775.633,93
4	608.131,24	103.317,25	711.448,49	13.167.502,69
5	612.692,22	98.756,27	711.448,49	12.554.810,47
6	617.287,41	94.161,08	711.448,49	11.937.523,06
7	621.917,07	89.531,42	711.448,49	11.315.605,99
8	626.581,45	84.867,04	711.448,49	10.689.024,54
9	631.280,81	80.167,68	711.448,49	10.057.743,74
10	636.015,41	75.433,08	711.448,49	9.421.728,32
11	640.785,53	70.662,96	711.448,49	8.780.942,79
12	645.591,42	65.857,07	711.448,49	8.135.351,37
13	650.433,36	61.015,14	711.448,49	7.484.918,02
14	655.311,61	56.136,89	711.448,49	6.829.606,41
15	660.226,44	51.222,05	711.448,49	6.169.379,97
16	665.178,14	46.270,35	711.448,49	5.504.201,82
17	670.166,98	41.281,51	711.448,49	4.834.034,85
18	675.193,23	36.255,26	711.448,49	4.158.841,62
19	680.257,18	31.191,31	711.448,49	3.478.584,44
20	685.359,11	26.089,38	711.448,49	2.793.225,33
21	690.499,30	20.949,19	711.448,49	2.102.726,03
22	695.678,05	15.770,45	711.448,49	1.407.047,98
23	700.895,63	10.552,86	711.448,49	706.152,35
24	706.152,35	5.296,14	711.448,49	0,00
	15.573.000,00	1.501.763,80	17.074.763,80	

Fuente: Elaboración propia.

En función a los supuestos obtenidos, se ha logrado estructurar el flujo de caja efectivo del estudio para créditos a 1 año.

Cuadro # 50 Flujo de caja para créditos de 2 años (en Bs.)

DETALLE	Año	
	1	2
INGRESOS	1.099.733,27	402.030,53
Ingresos por intereses	1.099.733,27	402.030,53
EGRESOS	149.800,00	149.800,00
COSTOS OPERATIVOS	149.800,00	149.800,00
Consulta INFOCENTER	3.500,00	3.500,00
Salarios	100.800,00	100.800,00
Publicidad televisiva	21.000,00	21.000,00
Publicidad impresa	10.500,00	10.500,00
Material de escritorio	5.600,00	5.600,00
Comunicación	8.400,00	8.400,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	949.933,27	252.230,53
IUE (25%)	237.483,32	63.057,63
FLUJO DE CAJA EFECTIVO	712.449,95	189.172,89

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la actualización de ingresos y egresos, se tiene el siguiente detalle.

Cuadro # 51 Flujo de actualización de ingresos y egresos para créditos de 2 años (en Bs.)

VALORES ACTUALIZADOS			TOTAL
	1	2	
TASA DE ACTUALIZACION	0,89	0,79	-
INGRESOS	978.671,59	318.389,16	1.297.060,75
EGRESOS + IUE	344.650,10	168.573,17	513.223,27

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando las fórmulas de cálculo en el Microsoft Excel se ha obtenido el siguiente indicador:

$$RBC = \frac{1.297.060,75}{513.223,27}$$

$$RBC = 2,53$$

En función a las fórmulas de Excel, la Relación Beneficio – Costo obtenida es de 2,53 lo cual significa que por cada 1 boliviano de egreso se obtendrá 1,53 bolivianos de ganancia, siendo por ende el estudio factible para la aprobación de créditos a 1 año.

De acuerdo a estos análisis, tanto los créditos a 1 y 2 años, permiten obtener utilidades económicas, las cuales se maximizan más mientras exista un mayor periodo de plazo para el pago de dichos préstamos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido el estudio, se ha establecido las siguientes conclusiones:

- Si bien el BNB se encuentra en el segundo lugar de cartera del sistema Bancario en la ciudad de Sucre, se puede apreciar que se ha perdido el primer lugar, por la intensa competencia con el Banco Unión, lo cual exige que se activen estrategias para recuperar el liderazgo.
- Los créditos de consumo del BNB Sucursal Sucre representan el 22% del total de la cartera, ocupando el segundo lugar en concentración; siendo el primero la cartera de vivienda, la cual si bien presenta garantías más atractivas sus tasas son menores y por lo tanto su rentabilidad es menor.
- El incremento en colocaciones de créditos de consumo a través del producto destinado a viajes, le otorgaría a la sucursal una mayor rentabilidad por lo tanto mejores utilidades.
- Respecto a la investigación de mercados, se ha concluido que un 45% de los encuestados percibe un ingreso mensual de Bs. 3501.- a Bs. 7000.-, y un 19% percibe un ingreso de Bs. 7001.- a Bs. 10500.-; datos que demuestran la probabilidad de que el solicitante mantenga la capacidad de pago requerida para hacer frente al crédito que se propone, si este es solicitado.
- De los encuestados se concluye que el 71% afirma que realiza viajes vacacionales, por lo que se trata de una oportunidad bastante probable de realizar colocaciones.
- Un total del 87% de los encuestados realiza entre uno y dos viajes al año, por lo tanto si se tratase de un viaje al exterior al año es posible llegar a estas personas con el producto propuesto.
- Un 90% de los clientes que realizan viajes afirma que financió su último viaje con recursos propios, lo que probablemente haya ocasionado la descapitalización del

cliente, en ese sentido se cree que la opción de viajar y pagar a cuotas puede ser acogida en la siguiente experiencia.

- Un aspecto importante que se ha podido conocer, es el de la disposición de los clientes de una tarjeta de crédito en su último viaje para efectuar los gastos del mismo ya en el lugar de destino; se conoce que un 55% no contaba con tarjeta, por lo tanto se infiere que estas personas en una próxima ocasión podrían acceder a dicha tarjeta que también influye a la hora de presentar rentabilidad.
- Finalmente se procedió a indagar acerca de la decisión que tomarían los clientes si tienen la opción de viajar y pagar todo mediante un crédito, y un 65% de los encuestados afirma que si lo haría, y un 22% afirma que quizás, por lo tanto se concluye que el mercado para atacar con este producto es amplio.
- Además entre los datos obtenidos se tiene que el 92% de los encuestados no conoce un producto crediticio de similares características, situación que sugiere que se tiene una oportunidad importante en este segmento a través de un producto innovador y aceptable por los clientes y usuarios.
- El crédito vacacional propuesto estaría dirigido al financiamiento de viajes vacacionales, de forma que se constituya en una alternativa para el acceso a recursos que permitan realizar tours familiares, individuales, entre amigos, etc.
- El mercado meta del proyecto está representado por la población comprendida entre los 31 a 40 años de edad, que son empresarios o funciones públicos, cuyo nivel de ingreso es superior a los 7 mil bolivianos mensuales, segmentos que representan entre el 58 a 71% de la población interesada en el producto crediticio.
- El monto de crédito establecido oscilaría entre los 10.440 a 104.400 bolivianos, cuya tasa de interés establecida es de 9% en moneda nacional y se ha considerado un periodo de pago de 3 a 5 años.
- Para el análisis de rentabilidad efectuado, se ha considerado cubrir una demanda del 20 a 30% de la cartera potencial identificada, cuyo monto de crédito promedio oscilaría entre los 10.440 a 24.360 bolivianos, considerando un periodo de pago de 3 años.
- De acuerdo a la evaluación financiera realizada, la implementación de un crédito vacacional es rentable puesto que tiene la Relación Beneficio – Costo (RBC) es 3,10

bolivianos, lo que implica que por cada 1 boliviano que se gaste, se recupera el boliviano invertido y se puede obtener un beneficio neto de 2,10 bolivianos.

- El crédito vacacional es rentable y factible de implementar, el cual permitiría generar importantes ingresos para el BNB y recuperar su posición de mercado en el segmento de créditos de consumo en la ciudad de Sucre.

6.2. RECOMENDACIONES

Como principales recomendaciones, se ha considerado las siguientes:

- Implementar el crédito vacacional propuesto, puesto que es factible económica y financieramente, constituyéndose en una importante alternativa para incrementar la cartera de créditos de consumo del BNB a nivel regional.
- La segmentación establecida no es limitativa, pudiéndose ampliar tanto a otros rangos etáreos como a otras actividades u ocupaciones, de forma que se tenga una mayor cobertura para el crédito propuesto.
- La tasa de interés determinada es solamente referencial, pudiéndose incrementar en función a parámetros internos de análisis que aplique el BNB para maximizar las utilidades a obtener.
- Para materializar la propuesta del nuevo producto crediticio se recomienda que se haga énfasis en la parte de marketing, que contemple una estrategia global para la puesta en conocimiento del público, la misma que debe incluir la difusión por todos los medios que utiliza el BNB, como prensa escrita, televisión, mailing, afiches, folletería, etc. De manera que se logre un impacto importante que genere oportunidades de negocio en torno al producto en cuestión
- Se recomienda también sostener reuniones previas al lanzamiento del producto, con los gerentes de las agencias de viajes de la ciudad con el objeto de también darles a conocer la nueva opción para sus clientes y coordinar la operativa bajo la cual se efectuarán las transacciones crediticias con crédito para viajes.
- Es preciso realizar alianzas estratégicas con empresas de turismo, tanto a nivel de agencias de viajes como aerolíneas, para que las agencias pongan a disposición de

los clientes del BNB sus cupos más económicos en cuanto a paquetes y opciones de viaje.

- Se debe analizar la posibilidad de crear una línea de crédito para viajes, de manera que el cliente pueda disponer de montos de dinero para este efecto cada cierta frecuencia conforme a su necesidad y según la frecuencia de sus viajes, como ocurre con las líneas de crédito empresarial o del sector construcción.
- A nivel local, se debe ver la posibilidad que Gerencia Regional tenga la posibilidad de establecer márgenes de negociación para tasas de interés para clientes antiguos e importantes, las cuales permitan lograr la fidelización de clientes preferenciales que tienen mayor capacidad de pago o frecuencia de viajes.

BIBLIOGRAFÍA

- AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (2013). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional: Recopilación de Normas para Servicios Financieros. Bolivia.
- BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. (2012). Memoria Institucional. Bolivia.
- CHANNON, D. F. (1990). "Marketing y dirección estratégica en la Banca". 1ra Edición. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- CHISNALL Peter (2006). "La esencia de la Investigación de Mercados". 3ra edición. Prentice Hall. México
- DÍEZ DE CASTRO Enrique Carlos y DÍAZ Isabel María Rosa (2008). "Gestión de Precios". 5ta Edición. Editorial Pirámide. España.
- DRAKE L. y LLEWELLYN D.T. (2003). "Economics of bank charges for personal customers" 1ra Edición. Loughborough University Banking Centre. Londres.
- FONTAINE Ernesto R. (2008). "Evaluación Social de Proyectos". 12ava Edición. Editorial Pirámide España
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar (2010). "Metodología de la investigación". 6ta Edición. McGraw – Hill. México.
- KOTLER Philip (2002). "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales". 1ra Edición, de, Prentice Hall. México.
- KOTLER Philip (2005). "Dirección de Marketing". 10ma Edición. Edición del Milenio. Colombia.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2003). "Fundamentos de Marketing". 6ta Edición. Prentice Hall. México
- MALHOTRA Naresh (2007). "Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico". 2da Edición. Prentice Hall. México
- PAREDES Ramiro (2004). "Elementos de elaboración y evaluación de proyectos". 3ra Edición. Editorial Amigos del Libro. Bolivia.
- PARODI C. (2001). "Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales". 1ra Edición. Editorial SAFLO. Lima –Perú.

- PORTER M. (2001). "Estrategias Competitivas". 6ta Edición. México. Prentice Hall, Inc. México
- RODRÍGUEZ Cauqueva Javier (2007). "Guía de elaboración de diagnósticos". 1ra edición. Editorial Alianza. Perú.
- SABINO Carlos A. (2011). "El Proceso de Investigación". 3ra Edición. Editorial. Lumen. Argentina
- SANDHUSEN L. Richard (2002). "Mercadotecnia". 1ra edición. Editorial Continental. España.
- SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reynaldo (2003). "Elaboración y evaluación de Proyectos". 4ta Edición. Mc Graw – Hill Editores. México.
- SIERRA Bravo R. (2010). "Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios". 10ma Edición. Editorial Paraninfo. España
- STEINER G. (2001). "Planificación Estratégica". 2da Edición. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.
- VICEPRESIDENCIA DE GESTIÓN DE RIESGOS BNB (2014). Políticas de Gestión de Riesgo de Crédito. Políticas de Gestión de Riesgo de Crédito. Bolivia.
- ZORRILLA Santiago, TORREZ Miguel (2010). "Guía para elaborar la tesis". 5ta Edición. McGraw – Hill Interamericana. México.

Sitios web consultados:

- www.asfi.gob.bo
- www.bcb.gob.bo
- www.bnb.com.bo
- www.economiayfinanzas.gob.bo
- www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo