

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MATERIA: TPF – 501 TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS**



**“APERTURA DE UNA NUEVA AGENCIA IDEPRO EN LA ZONA  
ALTA DEL SUR DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA”**

**ELABORADO POR:**

CASTILLO ROMERO MARIBEL  
FIGUEROA RAMOS LILIANA ANDREA

**TUTOR: MSc. LIC. IMER ADIN COLQUE**

Trabajo de profesionalización presentado a consideración de la Universidad Autónoma “JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar el grado académico en Licenciatura de Administración de Empresas.

**TARIJA – BOLIVIA**

**Diciembre de 2012**

El tribunal calificador del plan de negocios no se solidariza con la forma, termino, modos y expresiones vertidas en el trabajo, siendo las mismas únicamente responsabilidad del autor.

## **DEDICATORIA**

*A DIOS:* Por habernos regalado una sonrisa cada día de trabajo, dándonos fuerza, templanza y paciencia necesaria para culminar un escalón más de nuestras vidas. Sin ti Señor nada podría ser posible en esta vida.

## **AGRADECIMIENTO**

*A nuestros Padres:*

*Pánfilo Figueroa  
Eduviges Lupa*

*Bernardino Castillo  
Alicia Romero*

Por su amor y apoyo incondicional en el cumplimiento de nuestros sueños, por estar siempre en los buenos y malos momentos, que se presentan en la vida.

*A Lic. Adin Colque:* Por brindarnos su tiempo, amistad y apoyo en la realización del presente trabajo

A: Todas aquellas personas que hicieron posible este proyecto, Gracias!!!..

## **PENSAMIENTO**

Esfuérzate y se valiente; no temas ni desmayes, porque Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

(Josué Cap. 1)

## INDICE DE CONTENIDOS

Páginas

### CAPÍTULO I PERFIL DEL TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	1
1.1.1. Ámbito Internacional .....	1
1.1.2. Ámbito Nacional.....	1
1.1.3. Ámbito regional.....	2
1.1.4. Ámbito Institucional.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.2.1. Justificación Teórica.....	3
1.2.2. Justificación Práctica.....	4
1.2.3. Justificación social.....	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. Identificación del problema.....	6
1.3.2. Definición del problema.....	7
1.3.3. Identificación del mercado meta.....	8
1.3.4. Necesidades insatisfechas.....	8
1.3.5. Ventajas competitivas del satisfactor.....	9
1.3.6. Descripción general del satisfactor o idea de negocio.....	9
1.3.7. Oportunidades del mercado.....	10
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.6.1. Alcance teórico.....	12
1.6.2. Alcance temporal.....	12
1.6.3. Alcance geográfico.....	12

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. DIAGNÓSTICO.....	13
2.1.1. Análisis PEST (macroentorno).....	13
2.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	14
2.1.2.1. Amenazas de entrada.....	14
2.1.2.2. Poder de compradores y proveedores.....	14
2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.1.2.4. La rivalidad entre competidores.....	14
2.1.2.5. Competencia y colaboración.....	14
2.2. PLAN DE NEGOCIOS.....	15
2.2.1. Definición del plan de negocios.....	15
2.2.2. Beneficios del plan de negocios.....	16
2.2.3. La importancia del plan de negocios.....	16

2.3. ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	17
2.3.1. Mercado.....	17
2.3.2. Tamaño de mercado.....	17
2.3.2.1. Mercado referencial.....	17
2.3.2.2. Segmentación de mercados.....	17
2.3.2.3. Bases para la segmentación de los mercados.....	18
2.3.3. Investigación de mercado.....	18
2.3.4. Marketing.....	19
2.3.4.1. La mezcla de marketing de servicios.....	19
2.3.5. Operaciones.....	20
2.3.5.1. Localización.....	20
2.3.6. Recursos humanos.....	21
2.3.7. Estructura y organización.....	21
2.3.8. Finanzas.....	22
2.3.8.1. Sistema económico financiero.....	22
2.4. PLANIFICACIÓN.....	22
2.4.1. Planificación estratégica.....	22
2.4.1.1. Ventaja competitiva.....	22
2.4.1.2. Misión.....	23
2.4.1.3. Visión.....	23
2.5. SISTEMA FINANCIERO.....	23
2.5.1. El mercado del crédito.....	24
2.5.2. El mercado del ahorro.....	24
2.5.3. Sistema bancario.....	24
2.5.4. Mutuales de ahorro y préstamo.....	24
2.5.5. Sistema no bancario / no regulado.....	24
2.5.5.1. Fondos financieros privados (FFPs).....	24
2.5.5.2. Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs).....	24
2.5.6. Asociaciones en el sector de microfinanzas.....	24
2.5.6.1. Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural.....	25
2.5.6.2. Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microcréditos.....	25
2.5.7. Micro finanzas.....	25
2.5.8. Microcréditos.....	26
2.5.9. Banco de segundo piso.....	26
2.5.10. Financiadores internacionales.....	26

## **DIAGNÓSTICO**

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO .....	27
3.1.1. Político.....	27
3.1.2. Económico.....	30
3.1.3. Social.....	40
3.1.4. Tecnológico.....	45
3.1.5. Evaluación del macro entorno .....	46
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO.....	46
3.2.1. Fuerzas competitivas .....	47
3.2.1.1. Competidores potenciales.....	48
3.2.1.2. Proveedores .....	49
3.2.1.3. Productos Sustitutos .....	51
3.2.1.4. Consumidores.....	52
3.2.1.5. Competidores actuales.....	52
3.2.1.6. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	54
3.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	55

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

4.1. Antecedentes .....	57
4.2. Área estratégica de la empresa .....	57
4.3. Estructura de la organización .....	60
4.4. Recursos humanos.....	62
4.5. Análisis económico- financiero.....	64
4.6. Análisis de Marketing.....	65
4.7. Análisis de las operaciones.....	68
4.8. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	69
4.9. Matriz FODA.....	70
Conclusiones generales.....	71

## **PROPUESTA**

### **CAPÍTULO V**

#### **NATURALEZA DEL NEGOCIO**

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO.....	73
5.1.1. Nombre.....	73
5.1.2. Características del servicio.....	73
5.1.3. Tipo.....	75
5.1.4. Razón social.....	76
5.1.5. Servicios.....	76
5.1.6. Ubicación.....	76



5.1.7. Tamaño.....	76
5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	76
5.2.1. Visión.....	76
5.2.2. Misión.....	77
5.2.3. Objetivos Estratégicos.....	77
5.2.4. Estrategias.....	77
5.2.5. Valores.....	78
5.2.6. Ventajas competitivas.....	78

## **CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING**

6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	79
6.1.1. Problema gerencial .....	80
6.1.2. Problema Investigación de Mercados.....	80
6.1.2.1. Identificación del problema.....	80
6.1.2.2. Formulación del problema.....	81
6.1.2.3. Planteamiento de la hipótesis .....	81
6.1.3. Objetivos de la Investigación de Mercados.....	81
6.1.3.1. Objetivo general .....	81
6.1.3.2. Objetivos específicos.....	81
6.1.4. Métodos y técnicas de Investigación de Mercados .....	82
6.1.5. Diseño de Investigación .....	83
6.1.5.1. Recopilación de la información.....	83
6.1.6. Métodos de medición .....	84
6.1.7. Determinación de la población y el tamaño de la muestra.....	84
6.1.8. Diseño de la encuesta .....	88
6.1.9. Presentación y análisis de resultados.....	88
6.1.9.1 Resultados de las entrevistas con informantes claves .....	123
6.1.10. Participación de la Competencia en el mercado.....	124
6.1.11. Riesgo y oportunidades del mercado.....	125
6.1.12. Conclusiones de la investigación de mercados.....	126
6.2. FUNCIÓN DEL MARKETING.....	128
6.2.1. Objetivos.....	129
6.2.1.1. Objetivos de marketing.....	129
6.2.1.2. Objetivos específicos.....	129
6.2.2. Estrategias de marketing.....	129
6.2.2.1. Estrategia de Crecimiento.....	130
6.2.2.1.1. Estrategia de especialización en segmento.....	130
6.2.2.2. Estrategia de diferenciación.....	132
6.2.3. Mercado Meta y/o Segmentación.....	133
6.2.4. Marketing Mix.....	134
6.2.4.1. Producto.....	135

6.2.4.2. Precio.....	137
6.2.4.3. Plaza .....	138
6.2.4.4. Promoción.....	138
6.2.5. Plan de Ventas .....	141
6.2.5.1. Estimación e la demanda .....	141
6.2.5.2. La fuerza de ventas .....	142
6.2.5.3. Condiciones de venta.....	143

## **CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES.**

7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES .....	144
7.1.1. Objetivo general .....	144
1.1.2. Objetivos específicos.....	144
7.2. INGENIERÍA DEL SERVICIO (Diseño y especificaciones).....	145
7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN (Servucción) .....	147
7.3.1. Tipo de Proceso .....	148
7.3.2. Flujograma del Proceso .....	149
7.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....	151
7.4.1. Equipos e Maquinarias .....	151
7.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.....	153
7.5.1. Necesidad de materia prima .....	153
7.5.1.1. Proveedores negociables .....	154
1.5.1.2. Sistema de Compras .....	154
7.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA  .....	155
7.6.1. Localización de la empresa.....	155
5.2.8 diseño y distribución de planta y oficinas. ....	160
5.2.9. Control de calidad.....	162

## **CAPÍTULO VIII PLAN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

8.1. OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS .....	164
8.1.1. Objetivo general. ....	164
8.1.2. Objetivos específicos.....	164
8.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	164
8.2.1. Estructura Organizacional .....	165
8.2.2. Descripción de Puestos o Manual de Funciones .....	166
8.2.3. Proceso de Integración del Personal.....	173
8.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	176
8.3.1. Escala Salarial.....	176
8.3.2. Presupuesto de Mano de Obra o Planilla de Sueldos y Salarios .....	177
8.4. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y/O GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	177
8.5. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	178

8.5.1. Alcaldía Municipal .....	178
8.5.2. Fundaempresa.....	179
8.5.3. Administradora de Fondo de Pensiones .....	179
8.5.4. Ministerio de Trabajo .....	179
8.5.5. Caja Nacional de Salud .....	180
8.5.6. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero .....	181
8.5.7. Presupuesto de Gastos de Organización.....	183

## **CAPÍTULO IX**

### **PLAN FINANCIERO**

9.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA .....	184
9.1.1. Objetivo general .....	184
9.1.2. Objetivo específico.....	184
9.2. DETERMINAR LOS COSTOS TOTALES .....	184
9.2.1. Costos total y unitario.....	185
9.2.2. Proyección de costos anuales .....	186
9.3. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA .....	187
9.4. PUNTO DE EQUILIBRO.....	188
9.5. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS .....	189
9.5.1. Determinando la demanda de Carteras en Bolivianos.....	189
9.6. INGENIERÍA FINANCIERA.....	191
9.6.1. Estructura del capital de trabajo .....	191
9.6.2. Requerimiento de activos fijos .....	192
9.6.3. Estructura de inversión .....	194
9.6.4. Balance de Apertura .....	195
9.7. FLUJO DE CAJA.....	198
9.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN .....	201
9.8.1. Indicador de rentabilidad.....	202
9.8.1.1. VAN-TIR.....	202
9.8.2. Periodo de recuperación. ....	202
9.8.3. Análisis de Ratios Financiero.....	204
9.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA AGENCIA .....	205

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

WEBLOGRAFÍA

ANEXOS

## INDICE DE CUADROS

### Diagnóstico.

Cuadro 1.- Regulaciones para promover la cobertura de servicios financieros.....	28
Cuadro 2.- Priorización de las variables Político/Legal.....	30
Cuadro 3.- Chuquisaca: Crecimiento del PIB según actividad económica.....	34
Cuadro 4.- Priorización de las variables económicas.....	40
Cuadro 5.- Priorización de variables sociales.....	45
Cuadro 6.- Variables de mayor impacto del macro entorno.....	46
Cuadro 7.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	48
Cuadro 8.- Poder de negociación de los proveedores.....	50
Cuadro 9.- Amenaza de productos sustitutos.....	51
Cuadro 10.- Poder de negociación de los compradores.....	52
Cuadro 11.- Intensidad de rivalidad de la competencia.....	53
Cuadro 12.- Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	54
Cuadro 13.- Estructura actual del personal de IDEPRO.....	62
Cuadro 14.- Servicios y productos actuales de IDEPRO.....	66
Cuadro 15.- Análisis de la matriz de portafolio (Partic. relativa en el mercado).....	66

### PROPUESTA

#### Naturaleza del negocio

Cuadro 16.- Características de los posibles servicios de IDEPRO.....	74
--	----

#### Plan de Marketing

Cuadro 17.- Modelo de diseño del cuestionario.....	82
Cuadro 18.-Población bajo muestreo.....	83
Cuadro 19.- Marco muestral.....	86
Cuadro 20.- Números de encuestas por municipio.....	87
Cuadro 21.- Tamaño de la población y muestra.....	88
Cuadro 22.- Cobertura de servicios financieros en la zona.....	124
Cuadro 23.- Matriz de ANSOFF.....	131
Cuadro 24.- Mercado meta.....	134
Cuadro 25.- Gama de líneas de servicios.....	136
Cuadro 26.- Precios promedios.....	137
Cuadro 27.- Presupuesto de publicidad.....	139
Cuadro 28.- Estimación de la demanda potencial.....	141
Cuadro 29.- Estimación de la demanda potencial inferido en la población.....	142

#### Plan de Operaciones

Cuadro 30.- Matriz de procesos de servicios.....	148
Cuadro 31.- Requerimiento de activos.....	152
Cuadro 32.- Análisis de factores cualitativos.....	159

## **Plan de Recursos Humanos**

Cuadro 33.- Honorarios para el personal .....	176
Cuadro 34.- Planilla de sueldos y salarios .....	177
Cuadro 35.- Presupuesto de gastos de organización .....	183

## **Plan Financiero**

Cuadro 36.- Gastos operativos anual .....	184
Cuadro 37.- Proyección de costos .....	186
Cuadro 38.- Ingreso anual .....	187
Cuadro 39.- Punto de equilibrio .....	188
Cuadro 40.- Cartera de créditos .....	189
Cuadro 41.- Inferencia de la cartera en la población .....	189
Cuadro 42.- Proyección de la Cartera IDEPRO .....	190
Cuadro 43.- Capital de trabajo .....	190
Cuadro 44.- Requerimiento de activos .....	191
Cuadro 45.- Presupuesto de inversión .....	193
Cuadro 46.- Estado de Resultados Proyectado .....	196
Cuadro 47.- Flujo de caja económico .....	197
Cuadro 48.- Depreciación activos fijos .....	199
Cuadro 49.- Cuadro de actualización del flujo de caja económico .....	200
Cuadro 50.- Calculo del periodo de recuperación .....	202

## INDICE DE GRÁFICAS

### Diagnostico.

Grafica 1.- Crecimiento del PIB en Bolivia.....	31
Grafica 2.- Variación del Producto Interno Bruto, según actividad económica. ....	32
Grafica 3.- Participación de las actividades económicas en el PIB. ....	33
Grafica 4.-Bolivia; cartera micro financiera de entidades asociadas a FINRURAL según área. ....	35
Grafica 5.- Chuquisaca: Destino de créditos por actividad del sistema bancario. ....	36
Grafica 6.- Evolución de la inversión-nivel Departamental. ....	37
Grafica 7.- Tasas de interés activas en el sistema bancario según la moneda. ....	38
Grafica 8.- Evolución de los puntos de atención financiera. ....	43
Grafica 9.-Organigrama actual de IDEPRO.....	61

### PROPUESTA

#### Naturaleza del negocio.

Grafica 10.-Lineas de servicios IDEPRO .....	75
--	----

#### Plan de Marketing

##### Investigación de mercados.

Grafica 11.- Actividad de inversión en la zona.....	89
Grafica 11.1. Actividad de inversión en el municipio de Culpina.....	89
Grafica 11.2. Actividad de inversión en el municipio de Incahuasi. ....	89
Grafica 11.3. Actividad de inversión en el municipio de Villa Charcas.....	90
Grafica 12.- Producción en la zona.....	90
Grafica 12.1. Producción en el municipio de Culpina .....	91
Grafica 12.2. Producción en el municipio de Incahuasi.....	91
Grafica 12.3. Producción en el municipio de Villa Charcas .....	91
Grafica 13.- comercio en la zona .....	92
Grafica 13.1. Comercio en el municipio de Incahuasi.....	92
Grafica 13.2. Comercio en el municipio de Culpina.....	92
Grafica 13.3. Comercio en el municipio de Villa Charcas .....	92
Grafica 14.- Fuente de acceso de dinero de las familias de la zona.....	93
Grafica 14.1. Fuente de acceso de dinero de las familias en el municipio de Culpina .....	94
Grafica 14.2. Fuente de acceso de dinero de las familias en el municipio de Incahuasi .....	94
Grafica 14.3. Fuente de acceso de dinero de las familias en el municipio de Villa Charcas.....	94
Grafica 15.- Familias satisfechas con prestamos en Instituciones Financieras.....	95
Grafica 15.1. Familias satisfechas con préstamos en Instituciones Financieras (Culpina) .....	96

Grafica 15.2. Familias satisfechas con préstamos en Instituciones Financieras (Incahuasi).....	96
Grafica 15.3. Familias satisfechas con préstamos en Instituciones Financieras (Villa Charcas). .....	96
Grafica 16.- Instituciones que conoce las familias en la zona .....	96
Grafica 16.1. Instituciones que conocen las familias del municipio de Culpina .....	97
Grafica 16.2. Instituciones que conocen las familias del municipio de Incahuasi.....	97
Grafica 16.3. Instituciones que conocen las familias del municipio de Villa Charcas .....	98
Grafica 17.- Familias con créditos actuales en la zona .....	98
Grafica 17.1. Familias con créditos actuales en el municipio de Culpina .....	99
Grafica 17.2. Familias con créditos actuales en el municipio de Incahuasi.....	99
Grafica 17.3. Familias con créditos actuales en el municipio de Villa Charcas .....	99
Grafica 18.- Instituciones que acuden las familias.....	100
Grafica 18.1. Instituciones que acuden las familias del municipio de Culpina .....	101
Grafica 18.2. Instituciones que acuden las familias del municipio de Incahuasi.....	101
Grafica 18.3. Instituciones que acuden las familias del municipio de Villa Charcas.....	101
Grafica 19.- Monto de préstamos de las familias.....	102
Grafica 19.1. Monto de préstamos de las familias en el municipio de Culpina.....	102
Grafica 19.2. Monto de préstamos de las familias en el municipio de Incahuasi.....	102
Grafica 19.3. Monto de préstamos de las familias en el municipio de Villa Charcas .....	103
Grafica 20.- Factores importantes de la competencia. ....	104
Grafica 20.1. Factores importantes de la competencia en el municipio de Culpina .....	105
Grafica 20.2. Factores importantes de la competencia en el municipio de Incahuasi .....	105
Grafica 20.3. Factores importantes de la competencia en el municipio de Villa Charcas.....	105
Grafica 21. Canales de comunicación Actuales en la zona.....	106
Grafica 21.1. Canales de comunicación actual en el municipio de Culpina. ....	106
Grafica 21.2. Canales de comunicación actual en el municipio de Incahuasi.....	106
Grafica 21.3. Canales de comunicación actual en el municipio de Villa Charcas ....	107
Grafica 22.- Familias con necesidades de crédito.....	108
Grafica 22.1. Familias con necesidades de créditos en el municipio de Culpina .....	108
Grafica 22.2. Familias con necesidades de créditos en el municipio de Incahuasi .....	108
Grafica 22.3. Familias con necesidades de créditos en el municipio de Villa Charcas .....	108
Grafica 23.- Inversión de posibles créditos.....	109
Grafica 23.1. Inversión de posibles créditos en el municipio de Culpina.....	109
Grafica 23.2. Inversión de posibles créditos en el municipio Incahuasi.....	109
Grafica 23.3. Inversión de posibles créditos en el municipio de Villa Charcas.....	110
Grafica 24.- Inversión de posibles créditos (\$us).....	111

Grafica 24.1. Inversión de posibles créditos en \$us del municipio de Culpina .....	111
Grafica 24.2. Inversión de posibles créditos en \$us del municipio de Incahuasi.....	111
Grafica 24.3. Inversión de posibles créditos en \$us del municipio de Villa Charcas .....	112
Grafica 25.- preferencias de las familias en servicios crediticios .....	113
Grafica 25.1. Preferencias de las familias en servicios crediticios municipio de Culpina. ....	114
Grafica 25.2. Preferencias de las familias en servicios crediticios municipio de Incahuasi. ....	114
Grafica 25.3. Preferencias de las familias en servicios crediticios municipio de Villa Charcas.....	114
Grafica 26.- Medios de comunicaciones más usuales en la zona. ....	115
Grafica 26.1. Medios de comunicación más escuchados en el municipio de Culpina. ....	115
Grafica 26.2. Medios de comunicación más usuales en el municipio de Incahuasi .....	115
Grafica 26.3. Medios de comunicación mas usuales en el municipio de Villa Charcas .....	115
Grafica 27.- Forma de pensar de las familias de las instituciones financieras.....	116
Grafica 27.1. Forma de pensar de las familias de las instituciones financieras (municipio de Culpina) .....	116
Grafica 27.2. Forma de pensar de las familias de las instituciones financieras (municipio de Incahuasi).....	117
Grafica 27.3. Forma de pensar de las familias de las instituciones financieras (municipio de Villa Charcas) .....	117
Grafica 28.- Cartera de créditos de la competencia. ....	118
Grafica 29.- Características de la nueva agencia. ....	119
Grafica 29.1. Características de la nueva agencia. (Culpina) .....	119
Grafica 29.2. Características de la nueva agencia. (Incahuasi).....	120
Grafica 29.3. Características de la nueva agencia. (Villa Charcas) .....	120
Grafica 30.- Destino de créditos en Dólares. ....	121

### **Función de Marketing**

Grafica 31.- Estrategias de marketing a implementar por la Institución financiera IDEPRO. ....	130
Grafica 31.1. Estrategia de Crecimiento. ....	131
Grafica 31.2. Estrategia de Diferenciación .....	133
Grafica 32.- Línea de servicios de la Agencia IDEPRO. ....	135
Grafica 33.- Diseño y especificaciones del servicio .....	146
Grafica 34.- Proceso crediticio.....	147
Grafica 35.- Flujograma del proceso de servicios.....	149
Grafica 36.- Flujograma proceso del servicio .....	150
Grafica 37.- Materia prima del servicio .....	153
Grafica 38.- Sistemas de compras .....	155
Grafica 39.- Ubicación de la nueva agencia IDEPRO en la zona alta. ....	160



Grafica 40.- Distribución física de la agencia IDEPRO ..... 161  
Grafica 41.- Distribución de las oficinas de la agencia IDEPRO. .... 162

**Recursos Humanos**

Grafico 42.- Organigrama propuesto para agencia Culpina..... 165  
Grafico 43.- Proceso de integración del personal ..... 174  
Grafico 44.- Proceso de selección..... 183