

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL FONDO FINANCIERO FORTALEZA S.A EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA**

### **1.- ANTECEDENTES**

FORTALEZA fondo financiero privado nace el año 1993 como cooperativa de ahorro y crédito. En septiembre de 1997 se incorpora al grupo financiero fortaleza con la administración actual implementando desde esa fecha planes quinquenales de trabajos, con base que aprovecharon en pleno las capacidades del grupo financiero FORTALEZA para colocar a la institución entre los más importantes de la industria de micro finanzas .fortaleza F.F.P inicialmente se dedicaba en un 100% al crédito de consumo. al pasar a ser parte del grupo fortaleza ,tuvo como objetivo mantener su clientela ,complementándolo con el micro crédito pero además penetrar y cautivar un segmento de mercado que no estaba siendo atendido ni por la banca comercial ni por las organizaciones no gubernamentales crediticias que es la de la pequeña empresa ,poniendo a disposición de estos servicios financieros integrales , con el beneficio de que puedan realizar todas sus operaciones financieras en un mismo lugar, optimizando sus tiempos y costos de transacción .

Logro una cobertura nacional con una expansión de sus productos o servicios en 6 Departamentos con 20 oficinas de atención y 32 puntos fortalezas; en el Departamento de Tarija existe una oficina central, una agencia , 4 puntos promocionales de crédito y en la ciudad de Bermejo cuenta con una agencia.

En el 2002 se trasforma la cooperativa de ahorros y créditos a fondo financiero privado y en el año 2012 se tiene previsto convertirse de fondo financiero privado a banco.

El mundo del micro finanzas entregará al país un nuevo banco. Esta vez se trata de Fortaleza Fondo Financiero Privado (FFP), entidad que ya tiene el visto bueno de la Autoridad del Sistema Financiero (ASFI) y se encuentra realizando los trámites finales, según informa el portal de Asofin.

El sistema financiero del departamento de Tarija se encuentra constituido por la banca comercial y el sistema de micro crédito (entidades financieras privadas y cooperativas) que conforman la Asociación Financieras Privadas (ASOFIN). A pesar de esta interesante cobertura bancaria, el Sistema Financiero regional es débil. Los niveles de

créditos del Departamento de Tarija son altos en comparación con otros Departamentos del país. Esta situación contribuye a las actividades productivas de la región.

“El escaso ahorro interno y la falta de apoyo crediticio afectan seriamente el volumen de la inversión interna. Situación que compromete sensiblemente los niveles de crecimiento de las actividades “internas” de la economía departamental”<sup>1</sup>. El mayor crecimiento en cantidad de empresas, en 2010, fue en “comercio”, al por mayor y menor con 152 empresas. Representando un crecimiento en el comercio del 33%. Esto hace que exista una mayor posibilidad de crecimiento para el fondo financiero FORTALEZA S.A. ya que uno de sus segmentos de mercado de la entidad financiera es el comercio.

Mediante un análisis podemos ver que el PIB real en el departamento de Tarija y de la actividad económica que se realiza es mayor a los últimos años, esto favorece al desenvolvimiento de las entidades financieras, esta es una de las causas que lleva a las entidades financieras a atender nuevos segmentos de mercado. (Ver Anexo 1)

El BCB reconoce a la estabilidad financiera como un objetivo de política pública y un medio para contribuir al desarrollo económico y social del país, definiéndola como una situación en la que el sistema financiero canaliza eficientemente ahorros desde oferentes de recursos hacia emprendedores e inversionistas y en la cual el sistema de pagos nacional opera de forma segura y eficiente.

Sin embargo, la estabilidad financiera no es un fin en sí mismo, sino un medio que contribuye a una mayor efectividad de la política monetaria, al desarrollo económico y social de la sociedad.

En los últimos años Bolivia logró importantes avances en regulación prudencial que han tenido como consecuencia la buena salud del sistema financiero.

## **2.- JUSTIFICACION**

Las entidades financieras, como lo son los bancos comerciales, fondos financieros y cooperativas no deben estar solo al tanto de quienes son sus importantes clientes, sino de igual forma, deben de establecer su renta, como así sus necesidades, la capacidad de desarrollo y capacidad para comercializar los servicios citados a un costo competitivo.

Los bancos comerciales desempeñan una función esencial en cualquier país. A través de ellos se efectúa el pago de gran parte de las operaciones que se realizan en la

---

<sup>1</sup> [www.nuevaeconomia.com](http://www.nuevaeconomia.com)

economía (mediante cheques, tarjetas de crédito o transferencias electrónicas de fondos). Además, son el vehículo principal para que quienes tienen excedentes de recursos puedan ahorrarlos a fin de que se transfieran a quienes los requieran para la inversión productiva o el consumo.

La función esencial de los bancos es canalizar los recursos financieros (dinero) en la economía, a través de distintas operaciones activas y pasivas.

Por todo esto es esencial la existencia de un Sistema Financiero eficiente y confiable, con diversidad de productos financieros, logrando de esta manera confianza y seguridad en los depositantes.

El presente trabajo se fundamenta en la formulación de estrategias de marketing que permita la expansión y crecimiento del fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija identificando nuevos segmentos de mercados.

Mediante estas estrategias de marketing se busca descubrir nuevos nichos de mercados y de esta manera lograr un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Es importante destacar que la institución FORTALEZA S.A apoya firmemente al desarrollo económico y social en Bolivia mediante la provisión de servicios financieros a sectores del micro, pequeña y mediana empresas considerado en Bolivia como intensivos en capital humano, bajo un enfoque de sostenibilidad generando a un mayor empleo y contribuyendo a la disminución de la pobreza.

El presente trabajo identifica la responsabilidad social de la entidad financiera relacionada a la integración del ciudadano de escasos recursos que puedan acceder en cualquier momento a información sobre el desenvolvimiento del fondo financiero.

### **3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1.- IDENTIFICACION**

El Fondo Financiero FORTALEZA S.A. no utiliza algunas estrategias de marketing como ser estrategias de expansión, o desarrollo de mercado ya que sus oficinas se encuentran en la ciudad de Tarija lo cual dificulta a que las personas del resto del Departamento puedan acceder a los servicios y/o productos que ofrece la institución. Debido a que existe una miopía de marketing en la gerencia que no le permite ver nuevas oportunidades de mercado.

El fondo financiero FORTALEZA no realiza una investigación de mercado constante lo que le impide identificar nuevos segmentos de mercados en el departamento de Tarija y así mismo conocer a los competidores y otras fuerzas de mercado. Ya que en el negocio bancario no existe un único mercado, sino que existen una serie de segmentos de mercado, demandando cada uno un mix distinto de productos y distribución.

Para lo cual es importante desarrollar la segmentación de mercados, identificando los más rentables y conseguir el dominio del cliente a través no sólo de la calidad de servicio sino también de la adecuada cobertura de sus nuevas necesidades de los clientes.

Los productos y servicios crediticios que ofrece el fondo financiero FORTALEZA S.A. no cubren todos los segmentos de mercados identificados en el Departamento de Tarija, tiene como mercado objetivo el segmento pymes y de personas independientes y dependientes; no otorgan créditos al sector agrícola (trabajo de campo) y aquellos créditos destinados a la construcción de viviendas, ya que los mercados actuales son insuficientes para su rentabilidad y crecimiento de la empresa.

La tasa de interés para créditos hipotecario de vivienda y vehículos no son competitivos en el mercado a diferencia de las otras entidades financieras.

Las políticas y condiciones de precios (requisitos y garantías) son excesivas en relación a las demás instituciones financieras ya que se otorgan créditos con garantía real la misma que debe estar registrada a su nombre.

Los puntos promocionales de fortaleza solo ofrecen servicios de promoción y colocación de créditos y se limitan a ofrecer productos y servicios como ser cajas de ahorro, atención al cliente y otras transacciones físicas y virtuales.

### **3.2.-DEFINICION DEL PROBLEMA**

La falta de estrategias de marketing hace que la institución no pueda expandir sus productos y/o servicios a nuevos mercados debido a la falta de estrategias, ya que desde hace 3 años no se elabora una investigación de mercado para identificar posibles mercados potenciales en el departamento de Tarija y sus provincias.

Al no conocer las necesidades del mercado y los atributos que valoran los clientes del producto y/o servicio, hace que la empresa no pueda cubrir posibles segmentos de mercado lo que dificulta su crecimiento y rentabilidad y a consecuencia de esto hace que la empresa sea menos competitiva en el mercado.

### **3.3.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:-**

¿Qué factor importante inciden en las estrategias de marketing para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija?

### **4.- HIPOTESIS.-**

- ✓ La carencia de una nueva segmentación de mercado acorde a las exigencias y crecimiento del mercado actual; es uno de los factores que impide desarrollar estrategias de marketing para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. en el Departamento de Tarija.

### **4.1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

#### **a) Variable independiente: Segmentación de mercado:**

- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Mercado meta
- ✓ Necesidades de los consumidores
- ✓ Demanda

#### **b) Variable dependiente: Estrategias de marketing:**

- ✓ Estrategias de expansión y/o desarrollo de mercado
- ✓ Estrategias de crecimiento
- ✓ Estrategias de diversificación
- ✓ Estrategias competitivas

#### **c) Unidad de observación:**

Fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija

### **5.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.- OBJETIVO GENERAL**

Definir la segmentación de mercado y desarrollar estrategias de marketing para el fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija para lograr mayor rentabilidad, crecimiento y competitividad en el mercado.

## **5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Identificar las necesidades o preferencias de los clientes para definir nuevos segmentos de mercado mediante una investigación de mercado
- ✓ Identificar nuevos mercados meta del fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija
- ✓ Definir estrategias de expansión y/o desarrollo de mercado para el fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija.
- ✓ Establecer estrategias de crecimiento para el fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija.
- ✓ Analizar las estrategias de diversificación para el fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija.
- ✓ Determinar estrategias competitivas para el fondo financiero FORTALEZA S.A en el Departamento de Tarija.

## **6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hará uso de la siguiente metodología.

En el perfil parte se realiza principalmente una investigación bibliográfica y hemerografica que permita fundamentar teóricamente aquello que en forma posterior servirá como base teórica para nuestra investigación.

Se aplicó el método deductivo, inductivo y analógico que nos permitieron analizar la información y en base a esta información formular nuestro perfil.

En el marco teórico del trabajo se hará una revisión bibliográfica de los libros, que nos permitirán respaldara de manera teórica los conceptos que se desarrollan a lo largo del trabajo de profesionalización.

En el marco práctico se realiza una investigación de campo que nos permitirá recolectar información sobre el mercado financiero mediante encuestas y entrevistas con expertos; así mismo se realizara un diagnóstico a través de un análisis interno y externo de la empresa el mismo que nos permitirá realizar un análisis FODA.

En la tercera parte del trabajo se desarrollara la propuesta que estará fundamentada y respaldada por la información recolectada anteriormente en la que se utilizara el método inductivo y deductivo.

## **7. ALCANCE**

### **7.1. ALCANCE TEORICO.-**

El presente trabajo consiste en formular estrategias de marketing para el fondo financiero FORTALEZA en el Departamento de Tarija; que se realizara en el taller de profesionalización perteneciente al Departamento de Administración Aplicada.

### **7.2. ALCANCE TEMPORAL.-**

Este trabajo se tomara datos de fuentes secundarias del periodo 2007-2012 mientras que los datos de investigación de campo serán recopilados el segundo semestre de la gestión 2012.

### **7.3. ALCANCE ESPACIAL.-**

El ámbito geográfico en el que se desarrollara la investigación es el Departamento de Tarija.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### SEGMENTACIÓN DE MERCADO

##### 1.1.GENERALIDADES:

Es importante realizar la segmentación de mercado, porque no todos los consumidores somos iguales, pero sí tenemos características similares que se pueden agrupar y de esa forma dirigir esfuerzos de mercadotecnia sin desperdicio.

En la segmentación de mercado tomaremos en cuenta los siguientes puntos:

##### 1.2. CONCEPTOS

Según el autor boliviano Quiroga Navia Gustavo la segmentación de mercado se introduce como:

*“El desarrollo de concepto de marketing dio ímpetu al estudio al comportamiento del consumidor. A medida que los hombres de marketing empezaron a estudiar el comportamiento de los consumidores, pronto se dieron cuenta que no todos eran iguales, que tampoco deseaban usar los mismos productos que otros usaban .para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, los hombres de marketing adoptaron la estrategia de segmentación de mercado”.<sup>1</sup>*

Según el autor J. Paul Peter y James Donnelly define a la segmentación de mercado de la siguiente manera:

*“La segmentación de mercado es uno de los conceptos más importantes que en la literatura sobre el marketing. En realidad, una de las principales razones para estudiar el comportamiento de los compradores de productos de consumo y los compradores organizacionales es asentar las bases para una segmentación efectiva, y se sabe que gran parte de las investigaciones de marketing se relacionan con la segmentación. Desde el punto de vista de la administración del marketing, la selección*

---

<sup>1</sup>Quiroga, Navia, Gustavo; INTRODUCCIÓN AL MARKETING, Bolivia, 2006 pág. 69.

*del mercado objetivo apropiado es de vital importancia para el desarrollo de programas de marketing exitosos”.*<sup>2</sup>

Por tanto, según nuestro análisis podemos concluir que la segmentación de mercado surge a raíz de diferentes necesidades y gustos de los clientes ya que no todos tienen las mismas preferencias y necesidades, por esta misma razón las empresas realizan una segmentación de mercado con el objetivo de satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores; ya que las empresas deben profundizar su conocimiento en su mercado con el objeto de adaptar sus productos o servicios y su estrategia de marketing a los requerimientos de dicho mercado.

### **1.3.DEFINICIÓN DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Según los autores, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como:

*“la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva”*<sup>3</sup>

Según el autor Philip Kotler define a la segmentación de mercado de la siguiente manera:

*“Segmentación de mercado es el acto de dividir un mercado en grupo de consumidores diferenciados y significativos quienes pueden merecer productos, servicios o mezcla de marketing distintas.”*<sup>4</sup>

Asimismo la autora Laura Fischer, define a la segmentación de mercado de la siguiente manera:

*“La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios*

---

<sup>2</sup> Peter, Paul y Donnelly, James; “ADMINISTRACIÓN DE MARKETING”, 3ª Edición, México, 1997, pág. 81

<sup>3</sup> Charles, Hill y Gareth, Jones; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRADO”, 8ª Edición, México, 2009, Pág. 171.

<sup>4</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary; “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, 8ª Edición, México, 2008, pag.165.

*submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimiento de los consumidores”<sup>5</sup>.*

Por tanto, la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en diferentes grupos homogéneos, con el propósito de elaborar de la mejor manera la estrategia que conlleve al cambio deseado para la entidad. Esto permitirá a FORTALEZA S.A. encontrar nuevos segmentos de mercados.

#### **1.4.MACROSEGMENTACIÓN:**

*“Nos da un parámetro general que nos ayuda a dividir el mercado”<sup>6</sup>.*

Para lo cual se debe seguir 2 pasos:

##### **1.4.1. Definir el mercado de referencia**

Primero se debe definir:

¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?

¿En qué ámbito de actividad deberíamos estar?

¿En qué ámbito de actividad no deberíamos estar?

Ámbito de actividad:

¿Cuál es nuestro mercado y qué necesidades satisfacemos con nuestro producto?

Esto debe estar realizado de una manera estrecha (clara) y al mismo tiempo amplio (que deje funcionar la imaginación).

##### **1.4.2. Conceptualizar nuestro mercado de referencia**

**a) Funciones:** Determinar desde el punto de vista del comprador que necesidades llegamos a satisfacer.

El qué: ¿Cuáles son las necesidades funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer?

**b) Grupos de compradores:** Quiénes compran el producto.

El quién: ¿Cuáles son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto?

**c) Tecnologías:** Todo aquello que hace posible la satisfacción de las funciones detectadas.

---

<sup>5</sup>Fischer, Laura; “MERCADOTECNIA”, México, 2003, pág. 75

<sup>6</sup> Colque, Ob. Cit, pág. 43,44

El cómo: ¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

Por tanto, es preciso establecer los parámetros o variables de macro segmentación desde un punto de vista muy amplio.

### **1.5.MICROSEGMENTACIÓN:**

Una vez identificado el macrosegmento se debe entrar a más detalle con una “microsegmentación”<sup>7</sup> y a continuación se analizara los tipos de segmentación:

**Segmentación Geográfica:** Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles: ciudad, región, zonas, municipios, provincias, distritos, barrios, etc.

**Segmentación Demográfica:** Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso, la escolaridad, ocupación, tamaño de familia, raza, religión, nacionalidad, etc.

**Segmentación Psicografica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores: Clase social (alta, media, baja), estilos de vida (conservador, exitoso, extrovertido), características de la personalidad (impulsivo, ambicioso, autoritario, tímido)

**Segmentación por comportamiento:** Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

### **1.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE CONSUMO:**

Kotler y Armstrong “define 4 bases de segmentación”<sup>8</sup> para mercados de consumo

- ❖ **Segmentación geográfica:** Requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades y o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o en cuantas áreas

---

<sup>7</sup> Colque, Ob. Cit, pág. 45

<sup>8</sup> Kotler, Ob. Cit, pág. 165

*geográficas o en todas las áreas pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas, con respeto a las necesidades y los deseos.*

- ❖ **Segmentación demográfica:** *Divide el mercado en base de variables demográficas como: edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo a las variables demográficas.*
- ❖ **Segmentación psicografica:** *divide a los compradores en diferentes grupos en base a su clase social, estilo de vida o características de personalidad.*
- ❖ **Segmentación conductual:** *divide a los compradores en grupo con base en sus conocimientos actitudes, usos o respuestas a un producto. muchos mercadologos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.*

Por tanto, es una técnica que consiste en dividir al público objetivo de un producto o servicio en partes lo más pequeñas posibles.

El autor Kotler define a segmentación de mercado de consumo de igual manera que se define la microsegmentación porque ambos puntos tratan de los tipos de segmentación de mercado.

### **1.7.REQUISITOS PARA EFECTUAR UNA SEGMENTACION EFICAZ:**

De igual manera Kotler y Armstrong menciona los requisitos para efectuar una segmentación de mercado eficaz.

Para que resulten útiles, los “segmentos de mercados deben ser”<sup>9</sup>:

- ❖ **Mensurables:** *El tamaño, el poder de compra de los segmentos de mercado deben poder medirse.*
- ❖ **Accesibles:** *Deben ser posible llegar y servir eficazmente a los segmentos de mercado*
- ❖ **Sustanciales:** *Los segmentos de mercado tienen que ser lo bastante grandes o rentables como para servirlos*

---

<sup>9</sup> Kotler, ídem ,pág. 167

- ❖ **Deferenciales:** *Los segmentos deben poder distinguirse conceptualmente y responder de manera diferente a los diferentes elementos y programas de la mezcla del marketing.*
- ❖ **Procesables:** Deben ser posibles diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Asimismo otro autor menciona que “un segmento atractivo depende de la”<sup>10</sup>:

- ❖ **Mensurabilidad:** Grado en el cual puede medirse el tamaño adquisitivo de los segmentos.
- ❖ **Accesibilidad:** Grado en el cual puede se puede alcanzar y servir a estos segmentos.
- ❖ **Sustancialidad:** Grado en el cual los segmentos sean lo bastante grandes y rentables.
- ❖ **Accionabilidad:** Grado en el cual se puede realizar acciones estratégicas de mercadotecnia en los segmentos identificados.

Por tanto, es importante que toda segmentación de mercado cumpla con estas características para que puedan ser eficaces.

## **1.8.BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Según los autores Stanton, Walker y Etzel la segmentación del mercado ofrece los siguientes “beneficios a las empresas”<sup>11</sup>:

*Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.*

- ❖ *Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.*
- ❖ *Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.*

---

<sup>10</sup> Colque, Adin; “MARKETING”, Tarija, Septiembre 2012, pag.43.

<sup>11</sup> Stanton, William y otros; “FUNDAMENTOS DEL MARKETING”, 13va. Edición, México, 2004, Pág. 167, 168.

- ❖ *Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.*
- ❖ *Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.*

Según el autor Quiroga Navia Gustavo los “beneficios de la segmentación”<sup>12</sup> son los que siguen:

- ❖ *Evaluar las oportunidades del mercado*
- ❖ *Asigna y localiza recursos escasos.*
- ❖ *Enfoca las estrategias de marketing*
- ❖ *Afina la estrategia de marketing*

Por tanto, uno de los beneficios de la segmentación de mercados es que permite aprovechar mejor los recursos de la empresa al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa y también es importante para el cliente ya que la empresa al identificar mercados meta satisface de mejor manera sus necesidades de los consumidores.

## **1.9.PROCESO DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Según el autor J. Paul Peter y James Donnelly identifica seis etapas de la segmentación de mercado de la siguiente manera:

*“El proceso de segmentación de mercado se ha dividido en seis etapas,”<sup>13</sup> aunque se conoce que el orden de estas etapas pueden variar dependiendo de la empresa y la situación:*

1. *Definir la situación actual de la empresa*
2. *Determinar necesidades y deseos del consumidor*
3. *Dividir los mercados en dimensiones relevantes*
4. *Desarrollar posicionamiento del productos*
5. *Decidir sobre las estrategias de segmentación*

---

<sup>12</sup>Quiroga, Ob. Cit, Pág. 71

<sup>13</sup>Peter, Ob. Cit, pág.81, 82.

## 6. Diseñar estrategias de mezcla de marketing.

Por tanto, es importante seguir estos pasos al realizar una segmentación de mercado, la cual no tiene un secuencia en el proceso ya que depende de la empresa o situación que se atraviesa.

### 1.10. MERCADO META

*“Es la actividad más importante en la selección de un grupo de consumidores con necesidades y deseos que la empresa tiene que satisfacer. El mercado meta es denominado también, mercado objetivo (Target Market) por que representa una porción significativa del mercado global y diverso.*

*El administrador del marketing tendrá que desarrollar actividades de planeación, ejecución y control orientado a satisfacer exigencias del mercado meta. Sin embargo, la elección del mercado meta dependerá del capital o recursos que disponga la empresa para cubrir enérgicamente con las necesidades y deseos”<sup>14</sup>.*

### 1.11. DETERMINACION DE MERCADO META :

*“La segmentación de mercado revela los segmentos de mercado donde una empresa pudiera tener oportunidades. Entonces la empresa tiene que evaluar los distintos segmentos y decidir cuantas y cuáles serán sus metas “<sup>15</sup>*

Por lo tanto, mercado meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.

Anteriormente hablamos de lo que es un segmento de mercado y un mercado meta; Con el objeto de una mayor comprensión, se dará la siguiente “diferencia “<sup>16</sup>de forma breve:

- ❖ **Segmento de Mercado:** Es un proceso de división del mercado en grupos homogéneos.
- ❖ **Mercado Meta:** Es un grupo de consumidores donde la empresa realiza los esfuerzos del marketing para satisfacer las necesidades.

---

<sup>14</sup>Colque, Ob. Cit, pág. 28.

<sup>15</sup> Kotler, Ob. Cit, pág. 178

<sup>16</sup> Colque, Ob. Cit, pág. 46

❖ **Nicho de Mercado:** Es un grupo específico de consumidores emergentes que la competencia no está atendiendo.

Por tanto el nicho de mercado (a diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

Por otro lado Es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escogerlo los segmentos en los que se ingresará.

## **1.12. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Dentro de la segmentación de mercado consideramos a la investigación de mercado, porque para segmentar mercados primeramente es necesario realizar una investigación de mercado.

### **1.12.1. CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:**

Según el autor Naresh K. Malhotra define a la investigación de mercado de la siguiente manera:

*“La investigación de mercado 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 “<sup>17</sup>*

Según el autor Etzel y Walter en su libro fundamentos de marketing defina a la investigación de mercado como:

*“La investigación de mercado es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleara en todas las fases del proceso estratégico de marketing ”<sup>18</sup>*

Por tanto es una herramienta indispensable para el marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores.

---

<sup>17</sup>Malhotra, Naresh; “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, 2ª edición, México, 2000, pág. 8.

<sup>18</sup>Staton, Ob. Cit., pág., 83

Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

### **1.12.2. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Según Naresh K. Malhotra “identifica seis pasos “<sup>19</sup>que son los siguientes:

1. ***Definición del problema:***El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercado es definir el mercado. En la definición del problema el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio el antecedente de información relevante, que información es necesaria y como se utilizara en la toma de decisiones
2. ***Desarrollo de un planteamiento del problema:*** El desarrollo de un planteamiento del problema incluye formular un objetivo o estructura teórica; preparar modelos analíticos, preguntas e hipótesis a investigar; identificar características o factores que puedan incluir en el diseño de la investigación
3. ***Formulación de un diseño de investigación:*** El diseño de investigación es la estructura o plano de ejecución que nos servirá para llevar a cabo el proyecto de investigación.
4. ***Trabajo de campo o recopilación de datos:*** La preparación de los datos incluye una fuerza de trabajo de campo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales , desde una oficina por teléfono o a través del correo
5. ***Preparación y análisis de campo:*** La preparación de los datos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación.
6. ***Preparación y presentación de los informes:*** Todo el proyecto deberá documentarse en un informe escrito que consigue de manera específica, las preguntas que se identificaron durante la investigación; el planteamiento ,el diseño de la investigación, la recopilación de datos y los procedimientos de análisis de datos adoptados; así como la presentación de los resultados y hallazgos más importantes

---

<sup>19</sup>Malhotra, Ob. Cit, pág. 21,22.

Por tanto, al realizar una investigación de mercado es importante seguir los pasos de forma secuencial comenzando con la definición del problema, en el que podremos identificar las falencias y en base a esto formular una pregunta de investigación; luego se debe desarrollar el planteamiento del problema que implica definir la hipótesis y objetivo a investigar que puedan incluir en el diseño de la investigación luego diseñamos la investigación que nos permitirá llevar a cabo la investigación y por ultimo realizar el trabajo de campo que nos permitirá recopilar la información y de la misma manera hacer un análisis y presentar los informes de la investigación de mercado.

### **1.13. CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO**

Según los autores Kotler y Armstrong se define al posicionamiento como sigue a continuación:

*“Es la forma en que los consumidores definen el producto en base a sus atributos importantes – el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.”<sup>20</sup>*

Por tanto, Ocupar un lugar en la mente del consumidor en base a los atributos o marcas de los productos en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

---

<sup>20</sup>Kotler, Ob. Cit, Pág. 185.

## CAPITULO II

### ESTRATEGIAS DE MARKETING

#### 2.1. ETIMOLOGIA DE ESTRATEGIAS

La palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos*(“**ejército**”) y *agein*(“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el **arte de dirigir las operaciones militares**.

#### 2.2. CONCEPTO DE DIRECCION ESTRATEGIA

Según el autor Fred R. David Define a la dirección estratégica de la siguiente manera:

*“la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.*<sup>21</sup>

Desde nuestro punto de vista la dirección estratégica es un proceso, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa, que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado.

#### 2.3.DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Según el autor Fred. R. David define a la estrategia como:

*“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.”*<sup>22</sup>

Existen diversas formas de definir una estrategia como tenemos diversos enfoques como por ejemplo:

En la Milicia: la estrategia implica *“Trazar el plan de guerra. Dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales”*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Fred, David; “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, 9ª edición, México, 2003, pág.5

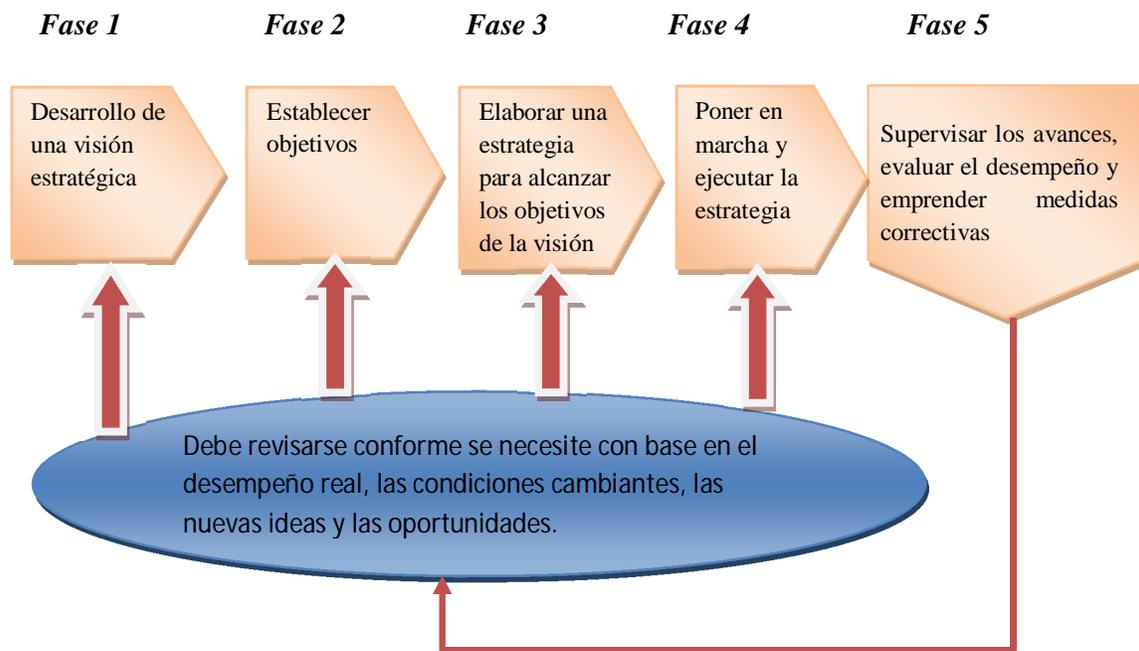
<sup>22</sup>Fred, ídem, pág. 11

En la teoría del Juego: “la estrategia es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible”<sup>24</sup>

En la Administración: “La estrategia es un plan modificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”<sup>25</sup>

Por tanto, estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

## 2.4.PROCESO DE ELABORACION Y EJECUCION DE UNA ESTRATEGIA<sup>26</sup>



**Fase 1. Desarrollo de una visión estratégica:** El proceso de elaboración de una estrategia es prioritario que los directivos enfrenten el problema del camino que debe seguirse y el de los cambios en el producto/ mercado/ cliente/ tecnología que mejorarían su posición en el mercado y sus prospectos futuros. Debe tomarse la decisión de

<sup>23</sup>Von Clausewitz; “ON WAR” Howard and Paret Princeton, 1996, pág. 177.

<sup>24</sup>Von Newman; “TEORIA DE LOS JUEGOS Y EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO” Princeton, 1944, pág. 79.

<sup>25</sup>Gluek, “BUSINESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT”, 1980, pág. 9.

<sup>26</sup>Thompson, Arthur y otros; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, 15<sup>ta</sup> Edición, India, 2008, pág. 20.

comprometer a la empresa en una ruta y no en otra, lo cual obliga a los directivos allegar a algunas conclusiones bien razonadas sobre como modificar la constitución comercial de la compañía y la posición del mercado que debe ocupar.

***Fase 2. Establecer objetivos:*** El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr resultados y productos particulares. Los objetivos bien establecidos son cuantificables, mensurables y contienen una fecha límite para su ejecución.

***Fase 3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión:*** La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de como: como sacar de la competencia a los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como controlar cada pieza funcional del negocio y desarrollar las competencia y capacidades necesarias, como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa ejercer una astucia emprendedora al elegir entre las diversas opciones estratégicas: buscar proactivamente las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer la misma de forma mejor o novedosa.

***Fase 4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia:*** Manejar la aplicación y ejecución de una prueba es una actividad orientada a las operaciones, para hacer que las cosas pasen, con el propósito de desempeñar actividades comerciales básicas de modo que apoyen a la estrategia; lo cual, sin duda, se trata de la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de control de una estrategia.

***Fase 5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas:*** La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia, supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los metidos de ejecución de la estrategia. En tanto la dirección estratégica de la empresa correspondan a las condiciones competitivas de la industria y se cumplan las metas de desempeño, los ejecutivos de la compañía bien pueden decidir mantener el ritmo.

Por lo tanto, para la elaboración y ejecución de una estrategia se debe seguir las 5 fases: Desarrollo de una visión estratégica: Establecer objetivos, Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, Poner en marcha y ejecutar la estrategia, Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctiva, los cuales se deben de seguir un orden secuencial en su ejecución.

## **2.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS**

Generalmente en la planeación estratégica para empresas de producción de bienes han aceptado o siguen adoptando los elementos de la mezcla comercial que propone el Prof. Mc Carthy; que son las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.

Estas variables forman el núcleo central de la estructura del diseño estratégico. Según Donald W. Cowell, “existen tres razones”<sup>27</sup> por las cuales se hace necesaria su adaptación para empresas que ofertan servicios:

- 1) *La mezcla de mercadeo se prepara para industrias manufactureras*
- 2) *Hay evidencia empírica espontánea de que los expertos en mercadeo del sector de servicios encuentran que la mezcla del mercadeo puede no tener campo suficiente para sus necesidades.*
- 3) *Hay creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del mercado no pueden ser lo suficientemente amplias para mercadeo de servicios.*

Tomando en cuenta los criterios hechos a los elementos adoptados por Mc Carthy, se hace necesario operativizar una mezcla comercial que tenga o abarque todos los elementos que caracterizan un servicio. A lo que Donald W. llama una mezcla modificada que consta de siete elementos:

- **Producto:** *el servicio como producto requiere tener en cuenta la forma de servicios ofrecidos, la calidad y el nivel del servicio ofrecido prestando atención a la marca, garantías y servicio después de la venta.*

---

<sup>27</sup>Donald W Cowell, “THE MARKETING OF SERVICES”, London, 1984, Pág. 72.

- **Precio:** esta variable incluye niveles de precios, descuentos, bonificaciones y comisiones, términos de pago y crédito; también se debe tener en cuenta la interacción precio calidad.
- **Plaza:** Considera la localización de los proveedores de los servicios y su accesibilidad que tiene relación no solo física, sino con otros medios de comunicación y contacto con los posibles clientes.
- **Personal:** En una empresa de servicios la clave del éxito está en reconocer que el personal es la parte principal para que un cliente acceda al servicio.
- **Promoción:** Proporciona los medios y métodos para tener contacto con los mercados meta a través de la publicidad, vena personal y promoción de ventas.
- **Evidencia física:** Todos los elementos que hacen a un servicio y forman parte de una evidencia física disponible influyen en los juicios de usuarios y consumidores, sobre una empresa de servicios
- **Proceso:** Consiste en adoptar políticas que se tengan que separar los roles de operación o producción del programa de marketing.

Por tanto en las estrategias de marketing mix de empresas de servicios, no se denominan las 4 P's si no las 7 P's ya que se incrementa tres estrategias.

## 2.6.DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según los autores Kotler y Armstrong se dice que las estrategias de marketing son:

*“La lógica del marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr los objetivos del marketing.”<sup>28</sup>*

Según criterio del autor Jerome McCarthy y William Perreault, la estrategia de marketing es:

*“Es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”<sup>29</sup>*

---

<sup>28</sup> Kotler, ídem, pág. 49

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, la estrategia de marketing comprende:

*“La selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”<sup>30</sup>*

Según nuestro punto de vista las estrategias de marketing, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing y permiten el crecimiento de las empresas.

## **2.7.TIPOS DE ESTRATEGIAS MARKETING**

Dentro de los tipos de estrategias se analizaran las siguientes estrategias:

### **2.7.1. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y/O DESARROLLO DE MERCADO**

Según los autores James Donnelly y otros definen a las estrategias de desarrollo de mercado:

*“Las estrategias de desarrollo de mercado pueden incluir cuestiones más complicadas que el mero hecho de llevar el producto a un mercado nuevo. Antes de considerar las técnicas de ventas como el empaquetado y la promoción, las empresas generalmente deben establecer las bases para el lanzamiento del producto “.<sup>31</sup>*

Según el autor J. Paul Peter y James Donnelly define a la estrategia de desarrollo de mercado como:

*“Encontrar nuevos clientes para productos actuales”.<sup>32</sup>*

Por tanto, buscar nuevos mercados para productos o servicios actuales que ofrece la empresa, que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa de la misma.

---

<sup>29</sup> McCarthy, Jerome y Perreault William; “MARKETING PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA”, 11a. Edición, México, pág. 47.

<sup>30</sup> Fischer Laura y Espejo Jorge, “MERCADOTECNIA”, 3ª Edición, México, pág. 47.

<sup>31</sup> Donnelly, James y otros; “DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”, 8ª Edición, Estados Unidos, 1994, pag.181

<sup>32</sup> Peter, Ob. Cit, pág. 15.

## 2.7.2. ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Según el autor Fred. R. David menciona las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. “Existen 3 tipos”:<sup>33</sup>

- ❖ **Diversificación concéntrica:** la adicción de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.
- ❖ **Diversificación horizontal:** la adicción de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.
- ❖ **Diversificación de conglomerados:** la adicción de productos o servicios nuevos pero no relacionados.

Según el autor J. Paul Peter y James Donnelly define a la estrategia de diversificación como:

*“Una empresa se diversifica cuando busca nuevos productos para los clientes a quienes no atiende actualmente”.*<sup>34</sup>

Por tanto, implica implementar nuevos productos, para nuevos clientes que actualmente la empresa no atiende.

## 2.8. ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

Como toda estrategia es un proceso de decisión que busca fortalecer la rentabilidad financiera a largo plazo, del mismo modo las estrategias de promoción de un producto actual o nuevo en ciertos mercados actuales o potenciales, permitirán fortalecer el crecimiento en las ventas y maximizar los beneficios de la empresa.

*“Estas estrategias de manera muy concreta son: penetración de mercado, desarrollo del Mercado, diversificación y desarrollo del producto”.*<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Fred, Ob. Cit, Pág. 167, 169, 180.

<sup>34</sup> Peter, Ob. Cit, pág. 15

<sup>35</sup> Colque, Ob. Cit , pág. 79,80

### ***2.8.1. Estrategia de Penetración de Mercado***

Es la decisión de promocionar y lanzar los productos actuales a mercados existentes, es decir, se logra causar mayor impacto en el mercado actual con nuestro producto habitual, mediante una intensa publicidad con el afán de ayudar a efectivizar las ventas.

### ***2.8.2. Estrategia de Desarrollo del Mercado***

Se desarrollara la estrategia considerando la promoción de los productos habituales o regulares para un mercado nuevo.

En este sentido, se lograra expandir y posesionarse en otros los segmentos de mercados con la exposición y exhibición de los productos actuales que permita incrementar las ventas.

### ***2.8.3. Estrategia de Desarrollo del Producto***

Constituye una decisión que logre la promoción y lanzamiento de nuevos productos para mercados actuales. La estrategia contemplará la comunicación de la novedad del empaque, atributos, cualidades y uso del producto nuevo dirigido a nuestros habituales consumidores.

### ***2.8.4. Estrategia de Diversificación***

La estrategia de diversificación será una decisión de promocionar e introducir el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, de esta manera, la empresa podrá diversificar la producción y captar otros mercados atractivos que permitan maximizar las utilidades de la empresa.

Por lo tanto, estas y otras estrategias pertinentes para fortalecer la rentabilidad en el largo plazo, deben considerarse en las unidades de negocio y en el plan estratégico de mercadotecnia que sea compatible con la misión y visión de la empresa; permitan el crecimiento y desarrollo de las empresas, aumentando la participación en el mercado y por tanto aumentado su rentabilidad.

## **2.9. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Analizaremos 2 definiciones la del autor Fred. R. David y Michel Porter:

a) Según el autor Fred. R. David identifica “tres estrategia competitivas”<sup>36</sup> que son las siguientes:

1. **Estrategias de liderazgo en costos:** destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo de unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.
2. **Estrategias de diferenciación:** estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensible al precio.
3. **Estrategias de enfoque:** con lleva la elaboración de productos o servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

b) Según el autor Porter describió identifica “tres estrategia competitiva”<sup>37</sup>, que se mencionan a continuación:

#### ❖ **El liderazgo en costos totales bajos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

#### ❖ **La diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. “La diferenciación se consideraba como la barrera

---

<sup>36</sup>Fred, Ob. Cit, pág. 174, 175,176.

<sup>37</sup>Michael Porter, “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LA COMPETENCIA”, Free Press 1980,pág. 89.

protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente ". Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

### ❖ *El enfoque*

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado.

Por tanto, la estrategia competitiva consiste en como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

## **CAPITULO III**

### **ASPECTOS GENERALES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

#### **3.1. GENERALIDADES:**

En este capítulo analizaremos que es una Entidad Financiera, que es la ASFI la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia, que es el marketing financiero y en qué consiste la Ley n° 1488 de Bancos y Entidades Financieras.

#### **3.2. INTRODUCCIÓN**

*“En la actualidad el dinero, cómo obtenerlo, dónde tenerlo y cómo gastarlo es preocupación de toda persona. Cuando no se tiene dinero, se recurre al crédito o, cuando se tiene en exceso, se recurre a la inversión; por ello es de suma importancia el estudio de todos los aspectos vinculados con el dinero, el crédito y la inversión en nuestro sistema.*

*Con frecuencia las entidades financieras nos bombardean con propaganda en las que ofrecen productos financieros (préstamos hipotecarios, préstamos al consumo, créditos, imposiciones a plazo, etc.) en la que utilizan una terminología que muchas veces nos parece oscura, mezclando características del producto con otros datos que deben darnos por imperativo legal.*

*Para comprender exactamente qué nos están ofreciendo y compararlo con otros productos similares de otras entidades financieras es necesario dominar una serie de términos e instrumentos que facilitan el análisis y sustenten las decisiones que deban tomarse”.*<sup>38</sup>

#### **3.3. CONCEPTO DE ENTIDADES FINANCIERAS**

Según la licenciada en derecho Eva maría define a las entidades financieras de la siguiente manera:

---

<sup>38</sup>[www.ceidis.ula.ve](http://www.ceidis.ula.ve) Coordinación General de Estudios Interactivos a Distancia.

*”Una entidad financiera es cualquier empresa que presta servicios financieros (captación y remuneración de nuestros ahorros, concesión de préstamos y créditos, aseguramiento, etc.) a los consumidores y usuarios”*.<sup>39</sup>.

Por tanto, son aquellas encargadas de facilitar la financiación a los que necesitan recursos, sean sociedades o particulares. Van desde los bancos y cajas de ahorros hasta las sociedades que nos prestan dinero para la compra de un bien concreto como pueda ser un vehículo.

### **3.4. LA AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO DE BOLIVIA**

*“La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia es una institución que emerge del mandato de la Nueva Constitución Política del Estado, que señala. Las entidades financieras estarán reguladas y supervisadas por una institución de regulación de bancos y entidades financieras”*<sup>40</sup>.

El artículo 137° del Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, que define la Estructura Orgánica del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, dispone: “... la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras se denominará Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia y asumirá además las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros...”. Por su parte, el artículo 34° del Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009, que establece el proceso de extinción de las superintendencias generales y sectoriales, en su inciso b) manifiesta: “Las atribuciones, competencias, derechos y obligaciones en materia de valores y seguros de la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, establecidos en la norma vigente, serán asumidos por la Autoridad del Sistema Financiero, en todo lo que no contravenga a la CPE.

En ese marco, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia (ASFI) es una institución técnica, de derecho público y con jurisdicción en todo el territorio

---

<sup>39</sup>[www.consumoteca.com](http://www.consumoteca.com) Publicado el 14/11/2009

<sup>40</sup>[www.asfi.go.bo](http://www.asfi.go.bo) Página Principal

nacional, encargada de regular y supervisar a todas las entidades que realizan actividades de intermediación financiera, de valores y de seguros.

Según otra página define a la autoridad de supervisión del sistema financiero de Bolivia como:

*“ASFI es la institución del estado, encargada de regular y supervisar el funcionamiento de las entidades bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros y entidades que operan con valores y seguros, las que conforman el Sistema Financiero del Estado Plurinacional de Bolivia. Asumió, además, las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de los decretos de Valores y Seguros”.*<sup>41</sup>

Por lo tanto la ASFI la “Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia” es una institución del estado que regula y supervisa el funcionamiento de las entidades financieras se encarga de verificar que la entidades financieras realicen sus actividades de acuerdo al cumplimiento de las normas y políticas del estado.

### **3.5. CONCEPTO DE MARKETING FINANCIERO**

*“El Marketing Financiero ha alcanzado un amplio desarrollo en las últimas décadas. Aspectos tales como el estudio y posicionamiento de los bancos en el mercado, la imagen de las entidades, la determinación de los precios, el diseño de los canales de distribución y las formas de publicidad y promoción de los productos y servicios, entre otros aspectos de vital importancia para el éxito de los objetivos estratégicos de los bancos, amerita un tratamiento profundo, que rebasa los límites del presente trabajo”.*<sup>42</sup>

Por lo tanto, el marketing financiero desempeña un papel similar al marketing general, se desarrolla un marketing mix con el objetivo de buscar un mayor posicionamiento de las entidades financieras en el mercado.

---

<sup>41</sup> [www.fubode.org](http://www.fubode.org). Fundación Boliviana para el Desarrollo

<sup>42</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **3.6. LEY N° 1488 DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS**

Analizaremos a la “Ley de Entidades Financieras” <sup>43</sup> en su Título IV en su artículo 9°, 69°, 70°, 74°, 76° y 77° que engloba a las entidades no bancarias y fondos financieros.

#### ***3.6.1. Entidades financieras Bancarias***

##### **ARTÍCULO 9°.-**

Con excepción del Banco Central de Bolivia, las entidades financieras bancarias, se constituirán como sociedades anónimas, debiendo su escritura de constitución social y estatutos, ceñirse a las disposiciones de la presente Ley y al

Código de Comercio en lo conducente. Las acciones de las entidades financieras bancarias serán nominativas y ordinarias.

#### ***3.6.2. Entidades de Intermediación Financiera No Bancarias***

##### **ARTICULO 69°.-**

A los efectos de esta ley, son entidades de intermediación financiera no bancaria las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, las mutuales de ahorro y préstamo y los fondos financieros privados, las que se regirán de acuerdo al artículo 6° de la presente Ley. Ninguna otra entidad podrá utilizar estas denominaciones. No podrá constituirse ninguna entidad de intermediación financiera no bancaria distinta a los tipos mencionados.

En todas las materias que no estén expresamente previstas en este título, se aplicará en lo conducente, las disposiciones contenidas en esta Ley para las entidades de intermediación financiera bancaria y otras normas conexas.

---

<sup>43</sup> [www.economia.y.finanza.go.bo](http://www.economia.y.finanza.go.bo)

### **3.6.2.1. Cooperativas de ahorro y préstamo**

#### **ARTICULO 70°.-**

Las cooperativas de ahorro y crédito abiertas se constituirán como entidades especializadas o de objeto único para la intermediación financiera, adoptando el régimen de responsabilidad limitada. Están obligadas a utilizar en su denominación la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”. Para la obtención de su personería jurídica, la entidad solicitante deberá contar previamente con la opinión favorable de la Superintendencia.

### **3.6.2.2. Mutuales de ahorro y préstamo**

#### **ARTICULO 74°.-**

Las mutuales de ahorro y préstamo son entidades privadas sin fines de lucro que intermedian recursos financieros en las características y limitaciones establecidas en la presente Ley.

### **3.6.2.3. Fondos Financieros Privados**

#### **ARTICULO 76°.-**

Los fondos financieros privados son sociedades anónimas cuyo objeto principal es la canalización de recursos a pequeños y micro prestatarios cuyas actividades se localizan tanto en áreas urbanas como rurales. Los fondos financieros privados podrán realizar operaciones pasivas y activas a nivel nacional, excepto los numerales 3 y 7 en lo referente a factoraje, del artículo 3°. Dicha excepción alcanza a los numerales 5 y 6 del artículo 39° de esta Ley, sólo en lo referente a operaciones de comercio exterior, estando permitidas las operaciones de envío y recepción de remesas de dinero de personas jurídicas y naturales dentro y fuera del país.

También se exceptúan los numerales 19, 21 sólo en lo referente a empresas de seguro y 24 del artículo 39° de esta Ley. La captación de dinero en cuenta corriente y la emisión de tarjetas de crédito, así como la inversión del capital de entidades de servicios financieros será autorizada, en cada caso, por la Superintendencia.

### **3.7. DEFINICIÓN DE UN BANCO**

*“Los bancos son entidades que se organizan de acuerdo a leyes especiales y que se dedican a trabajar con el dinero, para lo cual lo reciben y tienen a su custodia depósitos hechos por las personas y las empresas, y otorgan préstamos usando esos mismos recursos, actividad que se denomina intermediación financiera y obteniendo una ganancia por las operaciones realizadas”.*<sup>44</sup>

### **3.8. DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

*“Las cooperativas de ahorro y crédito son empresas de propiedad conjunta, autónomas frente al estado democráticamente administradas. Se constituyen en forma libre y voluntaria, por medio de la asociación de personas, con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturas de sus miembros. Las cooperativas fomentan al ahorro en sus diversas modalidades, además brindar otros servicios financieros a sus socios”.*<sup>45</sup>

### **3.9. DEFINICIÓN DE MUTUAL**

*“Las mutuales son entidades sin fines de lucro, presentadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros”.*<sup>46</sup>

Así mismo se define a las mutuales como:

*“Asociaciones constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de contribuir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica”.*<sup>47</sup>

Por tanto podemos decir que los bancos, cooperativas de ahorro y crédito y las mutuales son entidades financieras que permiten que la gente pueda realizar sus transacciones financieras ya sea pagos de servicios, giros, cajas de ahorro y créditos.

---

<sup>44</sup> [www.bancafacil.com](http://www.bancafacil.com)

<sup>45</sup> [www.debolivia.com](http://www.debolivia.com)

<sup>46</sup> [www.inaes.gob](http://www.inaes.gob)

<sup>47</sup> [www.cooperativasenlaweb.com](http://www.cooperativasenlaweb.com)

### **3.10. DEFINICIÓN DEL SISTEMA BANCARIO**

Se define al sistema bancario de la siguiente manera:

*“También conocido como banca, es como se le denomina al conjunto de entidades financieras que operan dentro de la misma economía. Al realizar transacciones al mismo nivel de la economía, los bancos tienden a guardar relaciones unos con otros y operar entre ellos. Finalmente los bancos emplean el dinero excedente para invertir o prestar y así generar ganancias para la misma institución”<sup>48</sup>.*

Por lo tanto, en este sistema solo se encuentran aquellas entidades financieras que son Bancos y no así cooperativas de ahorro y crédito abiertas, las mutuales de ahorro y préstamo y los fondos financieros privados,

### **3.11. DEFINICIÓN DEL SISTEMA NO BANCARIO**

Se define al sistema bancario como:

*“Entidades de intermediación financiera que atienden preferentemente el crédito a micros y pequeñas empresas; como los fondos financieros, Cooperativas y mutuales”<sup>49</sup>.*

Por lo tanto, se denominan entidades de intermediación financiera no bancaria a las cooperativas de ahorro y crédito abiertas, las mutuales de ahorro y préstamo y los fondos financieros privados en donde las personas pueden realizar transacciones financieras.

### **3.12. CARACTERIZACIÓN DE ASOFIN**

La ASOFIN es una “Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas”; dicha asociación *está constituida como una asociación civil, gremial, sin fines de lucro, y de derecho privado. Es la máxima entidad de representación nacional del sector de las microfinanzas reguladas de BOLIVIA. Se entiende por entidades reguladas, aquellas que están bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras -SBEF- del país”<sup>50</sup>.*

---

<sup>48</sup> [www.economiaes.com](http://www.economiaes.com)

<sup>49</sup> [www.mundoinnovat.com](http://www.mundoinnovat.com)

<sup>50</sup> [www.asofin.com](http://www.asofin.com)

Por lo tanto, esta asociación es la máxima entidad que representa a todas las entidades financieras afiliadas a las microfinanzas.

### **3.13. DEFINICIÓN DE LAS MICROFINANZAS**

*“Las microfinanzas son préstamos que se dirigen a personas o a grupos con pocos medios económicos y **que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional**, y también define los negocios que crecieron alrededor de estas actividades”<sup>51</sup>.*

Asimismo existe otra definición de la microfinanzas que se describe a continuación:

*“La banca tradicional no financia los pequeños negocios creados espontáneamente por millones de personas. Estas actividades micro empresariales generan la gran mayoría de empleos en los países emergentes. Asimismo son un factor importante de generación de progreso económico en los sectores de bajos ingresos, puesto que producen rentabilidad y valor agregado”<sup>52</sup>.*

Por tanto, la microfinanzas tiene como objetivo potenciar la capacidad de los clientes de iniciar un pequeño negocio o instrumentar el autoempleo otorgando créditos para que puedan realizar sus actividades.

### **3.14. DEFINICIÓN DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN**

Los fondos de inversión son un mecanismo de ahorro que se definen como:

*“Una sociedad que organiza un grupo de inversionistas que buscan un fin común; existen sociedades de inversión de muchos tipos: Los que invierten en deuda o en la renta fija o los que invierten en acciones de empresa que es renta variable”<sup>53</sup>.*

Por lo tanto, podemos decir que los fondos de inversión son grupos de personas inversionistas con un mismo objetivo, que buscan obtener rentabilidad de sus inversiones.

---

<sup>51</sup> [www.economia.y.finanza.go.bo](http://www.economia.y.finanza.go.bo)

<sup>52</sup> [www.centroafin](http://www.centroafin)

<sup>53</sup> [www.economia.com](http://www.economia.com).

### **3.15. CONCEPTO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO**

*“Los depósitos a plazo fijo o plazos fijos, en terminología más común, son depósitos a plazo cuyo vencimiento y rentabilidad son fijas y conocidas en el momento de su contratación. Los depósitos a plazo fijo son el vehículo de ahorro más demandada por el cliente conservador que no está dispuesto a perder capital. A cambio de una rentabilidad menos alta que otros productos de riesgos, el ahorrador se asegura no perder dinero en su inversión”.*<sup>54</sup>

Podemos decir que los depósitos a plazo fijo son depósitos que se realizan por un tiempo determinado y el cual gana un interés, estos depósitos no pueden retirarse antes del tiempo determinado.

### **3.16. CUENTA DE AHORROS VS. CUENTA CORRIENTE**

Se define a la cuenta de ahorros de la siguiente manera:

*“La cuenta de ahorros es una parte esencial de su planificación financiera a corto y largo plazo. La cuenta de ahorros es una forma fácil de comenzar a acumular algunas reservas financieras. No ganara mucho interés, pero el dinero estará en un principio disponible inmediatamente en caso de una crisis financiera, ya que es un deposito a la vista. Y mucho más seguro que escondido debajo de su cama”.*<sup>55</sup>

La cuenta corriente se define de la siguiente manera:

*“La cuenta corriente es un contrato entre una persona o empresa y un banco, mediante la cual el primero deposita dinero. La cuenta corriente permite depositar dinero en el banco para girarlo mediante cheques”.*<sup>56</sup>

Por tanto, podemos decir que la cuenta de ahorros es aquella que nos permite ahorrar dinero para que la misma esté disponible en cualquier momento, también permite que se puedan hacer depósitos desde cualquier parte del país.

Mientras que la cuenta corriente es la que permite depositar dinero para girarlo mediante cheques.

---

<sup>54</sup> [www.iahorro.com](http://www.iahorro.com)

<sup>55</sup> [www.finanzaspracticas.com](http://www.finanzaspracticas.com)

<sup>56</sup> [www.finanzaspracticas.com](http://www.finanzaspracticas.com)

### **3.17. CRÉDITO**

*“Es todo activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantizar frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes”<sup>57</sup>.*

### **3.18. LA TEORÍA DE LA TASA DE INTERÉS**

Keynes hace una crítica a la economía clásica, la misma que plantea que la tasa de interés es el precio que equilibra la demanda de inversiones y los ahorros. Al respecto Mill plantea lo siguiente:

*“El tipo de interés será aquel que iguale la demanda de préstamos con su oferta. Será aquel al cual lo que cierto número de personas desean tomar prestado es igual a lo que otras desean presta”<sup>58</sup>*

### **3.19. DEFINICION DE TASA DE INTERES:**

Según otro autor Héctor Vidaurri define a la tasa de interés como:

*“El costo que representa obtener dinero en préstamo y se expresa como un porcentaje del capital por unidad de tiempo”<sup>59</sup>.*

El mismo autor da a conocer que existen dos tipos de tasa de interés:

#### **3.19.1. Tasa de interés activa:**

Son las tasas de interés que las instituciones bancarias cobran por los distintos tipos de créditos a los usuarios de los mismos.

#### **3.19.2. Tasa de interés pasiva:**

Son las tasas de interés que las instituciones bancarias pagan a los ahorradores o inversionistas.

Por lo tanto la tasa de interés es la que define la cantidad de fondos disponibles para que se lleven a cabo las inversiones. Esto significa que la tasa de interés no equilibra la demanda de inversión y los ahorros, sino que se fija en el mercado de dinero, es decir, de la interacción de la cantidad de dinero y de la preferencia por la liquidez o de la demanda de dinero

---

<sup>57</sup> [www.economia.yfinanzas.com](http://www.economia.yfinanzas.com)

<sup>58</sup> John Stuart Mill, “PRINCIPIOS DE ECONOMÍA POLÍTICA”, 3ª Edición, 1996, México, pág.547

<sup>59</sup> Vidaurri, Héctor; “MATEMÁTICAS FINANCIERAS”, 4ª edición, México, pág. 121

La diferencia entre la tasa de interés activa y pasiva, es que las tasas pasivas son las tasas de interés que los bancos pagan a sus ahorradores. Las tasas de interés activas son las que los bancos cobran a sus clientes

### **3.20. INTERES SIMPLE:**

El autor Héctor Vidaurri define al interés simple como:

*“El dinero que se paga por el uso del dinero ajeno .El capital que genera el interés permanece constante todo el tiempo que dura el préstamo”<sup>60</sup>*

Las entidades financieras utilizan el interés simple para calcular el interés de caja de ahorro y depósitos a plazos fijos

### **3.21. INTERES COMPUESTO:**

El autor Héctor Vidaurri define al interés Compuesto como:

*“La operación financiera en la que el capital aumenta al final de cada periodo por adición de los intereses vencido”<sup>61</sup>.*

Las entidades financieras utilizan el interés compuesto para calcular el interés los créditos

### **3.22. AMORTIZACION:**

El autor Héctor Vidaurri define a la amortización como:

*“Liquidar el capital mediante una serie de pagos, generalmente iguales”<sup>62</sup>*

Por tanto, la amortización son los pagos que se realizan para cancelar una deuda

---

<sup>60</sup>Vidaurri, Ob Cit, pág. 120

<sup>61</sup> Ídem, pág. 209

<sup>62</sup> Ídem, pág. 380

## **CAPÍTULO IV**

### **SEGUNDA PARTE –MARCO PRÁCTICO**

#### **DIAGNOSTICO DEL ENTORNO GENERAL DEL FONDO FINANCIERO**

#### **FORTALEZA S.A.**

#### **4.1. INTRODUCCION.-**

En este capítulo haremos un análisis del macro entorno, en el que haremos un análisis P.E.S.T.A. que nos permitirá conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan de manera positiva y/o negativa a las entidades financieras.

#### **4.2. MACRO ENTORNO**

En el macro entorno se hará un análisis P.E.ST.A con el objetivo de identificar y analizar los factores políticos, económico, socio cultural, tecnológico y ambiental que tienen influencia tanto positivas como negativas sobre la empresa, dentro del accionar empresarial.

##### **4.2.1. Aspectos Políticos**

“El proyecto de Ley de Modificaciones al Presupuesto General Estado 2012 establece que la recaudación del IVME (Impuesto a la Venta de Moneda Extranjera) será de total disposición del Tesoro General de la Nación (TGN)”.<sup>1</sup>

La aprobación del nuevo proyecto de ley de Modificaciones al Presupuesto General Estado 2012, el cual se encuentra en consenso y deliberación de la asamblea plurinacional del estado. El no conocer si se aprobara o no el nuevo proyecto de ley en el país, genera incertidumbre y distorsiona el normal desempeño de las entidades financieras; ya que estas pueden ser negativas y/o positivas para la misma no deja de crear inseguridad y duda en el sector.

Si en caso de que se aprobara el nuevo proyecto de ley no le conviene a las entidades financieras, ya que deberán pagar impuestos por la compra y venta de dólar, lo cual

---

<sup>1</sup>[www.finanzasybanca.blogspot.com](http://www.finanzasybanca.blogspot.com)

afectara a la utilidad, la rentabilidad de las entidades financieras y no del público, el público no va a tener ningún efecto con este nuevo proyecto

Con este proyecto de ley se está tratando de 'Bolivianizar' la economía pero hay que pensar que tenemos países vecinos con los que comerciamos y en los que los dólares son aceptados como monedas de transacción, lo cual afectara a los empresarios y comerciantes.

Otros aspecto político que analizaremos es la TRE tasa de referencia

“El BCB calcula una tasa de referencia (promedio ponderado de los depósitos a plazos fijos de 90 a 180 días del sistema bancario correspondiente a la semana anterior a la fecha de contratación de operación) para que las entidades financieras utilicen para determinar sus tasas activas. En cumplimiento del reglamento de tasas de interés emitido por la superintendencia de bancos y entidades financieras”<sup>2</sup>.

Podemos ver que este reglamento instruye a todas las entidades financieras, a usar una única tasa de referencia para las operaciones de crédito (tasa activa) con el fin de otorgar mayor transparencia al mercado sobre las tasas de interés de las operaciones financieras y así mismo no existirá muchas diferencias entre las tasa de interés en el mercado financiero.

Otro de los aspectos políticos que se consideran, es una de las novedades de la nueva ley de bancos:

“Esta es la implementación de un trato especial a los prestatarios que cumplen oportunamente con el pago de sus deudas, serán incluidos en una lista de clientes especiales, para que en el siguiente préstamo puedan acceder a créditos con tasas más bajas”<sup>3</sup>.

Este punto resulta importante para las entidades financieras porque los clientes serán más fieles a la entidad, asimismo contribuirá a que la morosidad en las entidades financieras reduzcan, ya que todos clientes querrán formar parte de esta lista de clientes que obtendrán beneficios.

---

<sup>2</sup> Banco Central de Bolivia, noviembre 2011

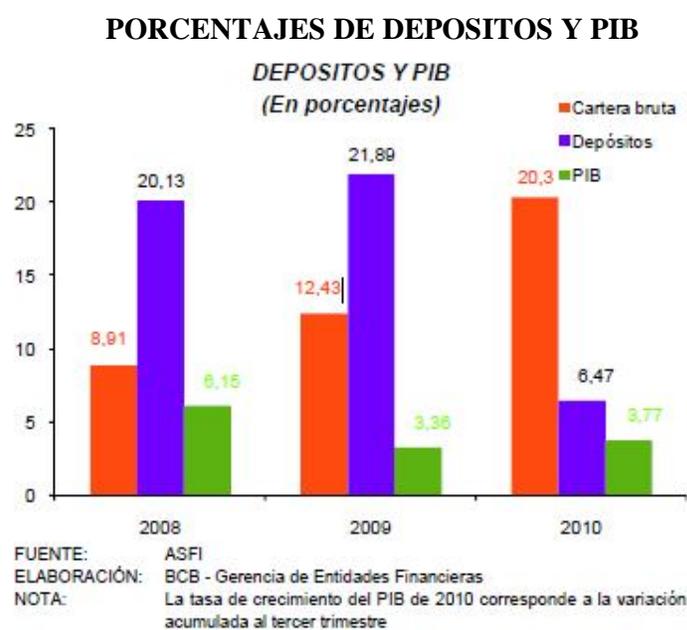
<sup>3</sup> Luis Arce, El ministro de Economía y Finanzas Públicas

#### 4.2.2. Aspectos Económicos

Podemos ver que los indicadores de bancarización y de cobertura e intensidad de uso mejoraron en los últimos años, debido a que las entidades financieras fortalecieron sus sistemas informáticos y tecnológicos, lo cual facilitó una mejor calidad de servicios y un mayor acceso a los servicios que ofrecen las entidades financieras.

Esto hace que las entidades financieras puedan expandirse a nuevos mercados, abriendo nuevas sucursales en la ciudad de Tarija u otras provincias.

**Cuadro N°1**



El crecimiento económico aumento en los últimos años lo cual propicia una mayor actividad en las entidades intermediación financiera. En este análisis también podemos ver que el crecimiento de la cartera superó al de los depósitos, lo cual permite reducir la liquidez de las entidades financieras.

Para que el crecimiento económico sea beneficioso es necesario que las entidades financieras inviertan en la búsqueda de nuevos nichos de mercado. Si bien los micros financieros llegaron a sectores menos atendidos, en los últimos años, todavía hay nichos de mercado que atender. Las colocaciones superaron a los depósitos, lo que muestra el dinamismo del sector. El número de agencias y sucursales aumentaron. Y el número de prestatarios es diverso, pero aún falta llegar a más personas. También se ha incrementado la oferta de productos financieros no crediticios, como giros y

transferencias nacionales e internacionales, cobranza de servicios públicos e impuestos, venta de seguros, pagos por cuenta de terceros, nuevas modalidades de captación de depósitos.

Haremos un análisis de la localidad de Entre Ríos y Villamontes para poder conocer su nivel económico.

Entre ríos su principal actividad económica es la agricultura y la ganadería La producción agropecuaria es una de las actividades más importantes para el municipio.

Otras de las actividades económicas más importantes del municipio de Entre Ríos en el área urbana, es el comercio informal.

Debido a que la mayoría del comercio no paga impuestos no existe información cuantitativa.

En esta localidad existe un gran movimiento económico debido a que es una localidad intermediaria entre dos grandes ciudades de Tarija.

Villamontes: “sus principal actividad económica es: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y comercio al por mayor y menor”<sup>4</sup>

Podemos que una de las actividades económicas de Villamontes es la agricultura y el comercio los cuales representan mercados atractivos para las entidades financieras; ya que existe un alto movimiento económico debido a que es la principal ciudad gasífera.

#### **4.2.3. Aspectos Sociales**

La tasa de desempleo en Bolivia disminuyo en los últimos años, a consecuencia de la creación de nuevas empresas, nuevos negocios lo cual genero fuentes de empleo.

Algunas entidades financieras contribuyen a la creación de nuevas empresas ya que las tasas de interés para este tipo de financiamiento son las más bajas en el mercado. Sin embargo algunas entidades financieras no otorgan créditos a sectores de bajos ingresos, debido a la falta de garantía que exigen las entidades financieras al momento de otorgar un préstamo.

Se espera que esta situación cambie y que las entidades financieras confíen más por la actitud emprendedora de sus clientes, ya contribuye a la consolidación de grandes empresas y la generación de empleo.

---

<sup>4</sup> Ficha municipal Villamontes

Otro factor social importante a analizar son los movimientos sociales (paros, bloqueos de caminos y entre otros) cuando se dan estas medidas no sólo afecta a la ciudadanía, sino a todos los sectores y al conjunto de actividades económicas que se realizan en el país.

También afectan a las entidades financieras y así mismo a sus clientes ya que cuando se dan estas medidas sociales las entidades financieras deben suspender la atención o prestar servicios pero de manera irregular, lo que impide a los clientes realizar sus diferentes transacciones financieras.

#### **4.2.4. Aspectos Tecnológicos**

Hoy en día la tecnología facilita realizar operaciones financieras ya que desde la oficina o la comodidad de la casa o en definitiva de la calle, uno ya puede hacer una transacción financiera. La tecnología implementada en las entidades financieras ha aumentado la facilidad y amplió la bancarización en el país. El celular, la red internet, la tarjeta de débito, los cajeros automáticos o la banca móvil, implementada por Banco Sol, son los servicios que han puesto los bancos para mejorar la atención de los clientes y al público en general; cada día analizan y proyectan nuevas herramientas para que el cliente ahorre tiempo.

Hoy en día los bancos comerciales, las mutuales y fondos financieros privados han incursionado en la tecnología, y cada sector ha implementado de acuerdo con los requerimientos de sus clientes. Los celulares ya no sólo sirven para hablar, sino también para conocer el saldo de sus cuentas o hacer traspasos; la internet facilita el ingreso a los bancos, y con sólo una clave puede obtener información personalizada; las tarjetas de débito han facilitado las compras y disminuido los riesgos; y la banca móvil acercó el banco al público. Ahora, los programas o el software son desarrollados en su mayoría por profesionales informáticos o ingenieros del sector, con respaldo de técnicos internacionales.

#### **4.2.5. Aspectos Ambientales**

Entre los aspectos ambientales que deben considerar las entidades financieras son; las sequías y heladas que afectan no sólo a los productores agrícolas y ganaderos, sino también a las entidades financieras, en especial aquellas instituciones que trabajan con

el sector productivo, ya que su ingreso de dichos clientes se ven afectados por cambios climatológicos.

Algunas entidades financieras que son las principales ventanillas de dispersión de financiamiento de este sector, están cubiertos con las garantías del mismo organismo se les da la opción de reestructurar el crédito a la misma tasa y con un plazo mayor.

### **4.3. Análisis Del Micro Entorno**

Para hacer el análisis del micro entorno, se tomara en cuenta los principales componentes del mismo, basado principalmente en las cinco fuerzas de Michael Porter; a partir de este la empresa podrá determinar su posición actual y futura para seleccionar las estrategias a seguir.

#### **4.3.1. Competencias Actuales**

El número de competidores existente es muy elevado. Existen muchas entidades bancarias y financieras dedicadas a esta actividad en nuestro el departamento de Tarija. Por la coyuntura actual de crisis económica y crediticia, las necesidades financieras tanto de particulares como de empresas van en aumento.

Dentro de las instituciones que trabajan en los micros finanzas y se consideran como competencias actuales son: Banco Sol, Banco Los Andes, Banco FIE, Prodem, Fassil, Todas ellas están afiliadas a Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas (ASOFIN). También se analizara las siguientes entidades bancarias como: Banco de Crédito, Banco Bisa, Banco Ganadero y otras ONGs como: Pro mujer, FONDECO.

##### **a) Banco Sol**

El Banco Sol mantiene su actividad en microcrédito y es líder en el mercado departamental y nacional, ya que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad

Su estrategia es la de ampliación de puntos de atención a nivel nacional, logrando estar cada día más cerca de sus clientes.

El segmento de mercado de banco sol son los micro y pequeños empresarios de manera que éstos puedan desarrollar en forma más rápida sus negocios y así mejorar sus condiciones de vida.

**b) Banco FIE**

El Banco FIE trabaja con segmentos del mercado dinámicos, emprendedores y generadores de empleo, además de concurrir al mercado en igualdad de condiciones que sus competidores, con la posibilidad de otorgar productos y servicios con mayores ventajas y beneficios.

La estrategia de la entidad financiera es profundizar su posicionamiento en el mercado de la micro, pequeña y mediana empresa.

**c) Banco Los Andes**

Banco Los Andes ProCredit es un banco que ofrece servicios financieros integrales orientados al desarrollo del país en el que operamos. Ofrece un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. Las operaciones de crédito están orientadas principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas; porque éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a la economía de nuestro país.

Su estrategia es la de continuar con la expansión en la región y seguir mejorando la calidad de las relaciones que mantiene con los clientes.

Con el objetivo de aumentar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, Banco Los Andes ProCredit, relanza este 2012 los créditos ecológicos, los cuales financiarán inversiones empresariales que apunten a un desarrollo sostenible de las actividades y uso eficiente de los recursos.

**d) Fondo Financiero Privado PRODEM**

Prodem FFP desarrolla tecnología propia, diseñada por bolivianos y para bolivianos, como los Cajeros Automáticos Inteligentes. (Primera Red Rural de Cajeros en Bolivia, 95 en todo el país), la Tarjeta Inteligente, que almacena todos los datos de su titular en un chip y se maneja con huella digital lo que la hace completamente segura.

**e) Fondo Financiero Fassil.**

Tiene como estrategia la expansión de sus servicios financieros en el Departamento de Tarija con la apertura de una nueva agencia rural “Agencia Villamontes” de esta manera llega con servicios integrales a nuevas localidades para contribuir con la mejora de la calidad de vida de las familias bolivianas. Villamontes, es considerada la capital productiva de gas del país, asimismo cuenta con una estructura productiva basada en una pequeña economía ganadera, pesca y un creciente sector hortícola y frutícola.

**f) Banco Bisa**

El Banco BISA asume el compromiso de vida, promover el desarrollo nacional y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con oportunidad y calidad, guiados por cuatro valores fundamentales: Calidad, Prudencia, Compromiso, y Coordinación.

**g) Banco Ganadero**

Banco Ganadero S.A. tiene por objetivo principal cooperar y participar activamente en el desarrollo económico - financiero y social del país, fomentando el ahorro interno nacional, captando financiamientos internos y externos, facilitando económicamente la creación, expansión y desarrollo de empresas nacionales, incentivando las inversiones nacionales y/o extranjeras y cubriendo los requerimientos crediticios o financieros de los diferentes rubros productivos del país.

**h) Pro mujer (Programa para la Mujer)**

Pro Mujer apoya a la mujer que vive en condición de vulnerabilidad y/o exclusión social o económica, a través de servicios financieros y desarrollo humano integrado y participativo, para que aproveche su potencial y logre mejores condiciones de vida personal, familiar y comunitaria.

Su estrategia es crecer geográficamente e incrementar la participación en el mercado.

Microcrédito a Asociaciones Comunales, Microcrédito Individual, Microseguros.

### **i) Crecer**

Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida de nuestras clientas y sus familias.

La integración de los servicios crediticios con los educativos, que ofrece CRECER tiene la ventaja de su dinamismo y flexibilidad. Los productos de la oferta financiera y educativa, nacen de las demandas de las socias, a partir de estudios permanentes sobre la eficiencia y receptividad de los servicios. Aunque la base de la estrategia de CRECER es la integración de ambos componentes como unidad indisoluble.

CRECER otorga el Microseguros de Desgravamen Hipotecario o Seguro de Deuda en caso de muerte o invalidez de manera gratuita a todas las socias que hayan adquirido cualquiera de nuestros créditos. Este beneficio, cubre los saldos de los créditos externos con CRECER; y los internos, en el caso de Banca Comunal, además devuelven los ahorros a los familiares beneficiarios.

### **j) FONDECO (Fondo de Desarrollo Comunal)**

Otorgar a pobladores rurales y urbanos populares, créditos y servicios financieros en condiciones accesibles para apoyar sus emprendimientos, contribuyendo a su calidad de vida y progreso.

Los productos financieros de FONDECO son:

Microcrédito agropecuario

Microcrédito no-agropecuario

Banca comunal rural y sub-urbana

### **k) Mutual La Primera**

Tiene como estrategia la expansión y crecimiento en el departamento de Tarija ya que es un excelente mercado porque está en crecimiento y existe mucha expectativa en el tema de vivienda.

Uno de los productos estrellas de Mutual La Primera, es el cajero trasnochador, un servicio que está disponible los siete días de la semana y los 365 días del año,

incluyendo los días feriados. Esto permite que los clientes de la financiera puedan realizar una operación de retiro con su libreta de ahorro hasta en altas horas de la noche.

#### **4.3.2. Competencia Potencial**

La competencia más fuerte del fondo financiero FORTALEZA S.A. es el Banco Sol ya que es líder en la micro finanzas, tiene como estrategia la ampliación de puntos de atención a nivel departamental y nacional, ampliado sus agencias y puntos de atención la misma que está a cargo de una sola persona (cajero) ,estos puntos de atención facilitan al cliente ,ya que disminuye el tiempo y costo de transporte en el que incurren los clientes para realizar diferentes operaciones financieras como ser la cancelación de los créditos, pagar impuestos, y otras transacciones financieras logrando estar cada día más cerca de sus clientes.

Otra competencia fuerte para el fondo financiero fortaleza es el fondo financiero Prodem, ya que cuenta con una tecnología propia, diseñada por bolivianos y para bolivianos, como los Cajeros Automáticos Inteligentes. (Primera Red Rural de Cajeros en Bolivia, 95 en todo el país), la Tarjeta Inteligente, que almacena todos los datos de su titular en un chip y se maneja con huella digital lo que la hace completamente segura.

Tienen características únicas que permiten a los clientes realizar transacciones en diferentes lenguas: español quechua, aimara, guaraní e inglés, otra de sus características es que va guiando al cliente de cómo realizar la transacción deseada.

Banco Los Andes ProCredit es otra de las competencias potenciales, ya que atienden al mismo segmento de mercado que son las micro, pequeñas y medianas empresas; porque éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a la economía de nuestro país.

Su estrategia es la de continuar con la expansión en la región, implementado nuevos productos como ser el crédito ecológico que tiene como objetivo mejorar el desarrollo sostenible de las actividades y uso eficiente de los recursos.

La localidad de Entre Ríos cuenta actualmente con las siguientes entidades financieras que son las siguientes: Banco Unión, Fondo Financiero Prodem, Fondo Financiero Ecofuturo, Cooperativa de ahorro y crédito Magisterio Rural Ltda.

En la ciudad de Villamontes existen las siguientes entidades financieras: Banco Unión, Fondo Financiero Prodem, Banco Bisa, Banco Sol, fondo financiero Fassil

Debido al gran movimiento económico y al constante crecimiento, en dichas localidades se considera que es importante la introducción de nuevas entidades financieras que brinde sus servicios y productos financieros.

#### **4.3.3. Poder De Negociación Con Los Consumidores**

Existe un bajo poder de negociación de los clientes ante los servicios financieros debido a la existencia de varios competidores en el mercado.

Cuando una persona acude a una entidad a recibir un servicio financiero no está en condiciones de negociar con la entidad financiera las condiciones de ese acceso al servicio, por eso es que nosotros entendemos que la entidad está en una mejor posición por eso los clientes que acceden a los servicios financieros de la entidad lo hacen porque la entidad está en una mejor posición en el mercado y están en acuerdo de acatar las reglas y condiciones que imponen los bancos.

Los clientes tienen cierto poder de negociación siempre y cuando el cliente es fiel y potencial para la entidad financiera. Este menor poder de negociación se debe a la fuerte competencia existente en el mercado.

#### **4.3.4. Poder de Negociación con los Proveedores**

En las entidades financieras, la entrada principal de la cadena de valor es el dinero. Los principales proveedores de fondos de las instituciones financieras son las personas y las empresas.

Las personas que ahorran son los proveedores más importantes de las instituciones financieras: ahorran más dinero del que piden en créditos. Las empresas son proveedores de las entidades financieras cuando ahorran.

Según aumenta el volumen de dinero en la entidad financiera por parte de los proveedores, aumenta su posición negociadora. A mayor número de competidores, mayor poder negociador con los proveedores de dinero.

Existen otros proveedores de importancia como ser: proveedores de tecnología, material informático y telecomunicaciones. El poder de negociación en este caso es reducido por parte de las entidades financieras debido a que el grado de sustitución de esos productos

y servicios es bajo y el cambio de proveedor supone para los bancos muchas veces una alternativa inviable debido a los elevados costes que suponen.

Otro de los proveedores del fondo financiero FORTALEZA S.A. es la empresa de seguros vitalicia, que consiste en un seguro de protección a los prestatarios de la Institución Financiera en caso de fallecimiento o invalidez de sus clientes, cubriendo el saldo de la deuda a favor de la entidad financiera y liberando al prestatario y a su familia del saldo de la obligación crediticia que resta.

Otro proveedor de las entidades financieras está los servicios básicos que presta SETAR, COSAALT, servicios de limpieza; los mismos que son muy importantes y necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

#### **4.3.5. Servicios Sustitutos**

El incremento en la demanda de servicios financieros provoca la aparición de productos sustitutos a los ya tradicionales que ofrecen las entidades financieras u entidades que ofrecen estos servicios entre estas entidades sustitutas están las casas de cambio, las inmobiliarias, personas naturales que prestan dinero con garantías prendarias.

Las entidades tienen que esforzarse para innovar y lanzar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más competitivos debido a que la reacción de la competencia es más rápida y también la aparición de productos sustitutos nuevos.

#### **4.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

##### **AMENAZAS:**

- ❖ Aprobación del proyecto de ley de impuesto a la venta de moneda extranjera.
- ❖ La inestabilidad económica y social en el departamento de Tarija y Bolivia.
- ❖ Ventaja competitiva de la competencia en la otorgación del crédito y otros servicios financieros.
- ❖ Alta competencia en el mercado.
- ❖ Opera en un sistema cuyo entorno es inestable y su situación política es frágil
- ❖ A pesar de la importante mejora en la calidad de cartera, comparando con gestiones anteriores, las entidad enfrenta el importante desafío de disminuir aún más la mora ya que puede llegar a tener Altas carteras en mora que afectaría la situación económica

##### **OPORTUNIDADES:**

- ❖ Presencia de tecnología de punta en el mercado local.
- ❖ Ofrecer nuevos y mejores servicios que su competencia directa
- ❖ Número de competidores reducido con recursos y capacidades menores.
- ❖ Llegar a diversificar sus servicios mejorando la calidad de los mismos que permita la lealtad de los clientes potenciales.
- ❖ De acuerdo al nivel de posición en el mercado puede realizar adquisiciones y fusiones aumentando su participación en la demanda de sus servicios financieros
- ❖ Realizar proyectos de expansión y abrir nuevas sucursales con cajeros automáticos.
- ❖ Diversidad de medios de difusión

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**

#### **(FORTALEZA- TARIJA)**

##### **5.1.ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA**

FORTALEZA fondo financiero privado nace el año 1993 como cooperativa de ahorro y crédito. En septiembre de 1997 se incorpora al grupo financiero fortaleza con la administración actual implementando desde esa fecha planes quinquenales de trabajos, con base que aprovecharon en pleno las capacidades del grupo financiero FORTALEZA para colocar a la institución entre los más importantes de la industria de micro finanzas fortaleza F.F.P inicialmente se dedicaba en un 100% al crédito de consumo. al pasar a ser parte del grupo fortaleza ,tuvo como objetivo mantener su clientela ,complementándolo con el micro crédito pero además penetrar y cautivar un segmento de mercado que no estaba siendo atendido ni por la banca comercial ni por las organizaciones no gubernamentales crediticias que es la de la pequeña empresa ,poniendo a disposición de estos servicios financieros integrales , con el beneficio de que puedan realizar todas sus operaciones financieras en un mismo lugar, optimizando sus tiempos y costos de transacción Actualmente luego de 3 programas quinquenales y las estrategias diseñadas FORTALEZA S.A. alcanzo un creciente crecimiento sostenido y consiguió los siguientes logros:

- ❖ Liderazgo en el mercado de la pequeña empresa.
- ❖ Liderazgo en la capacidad de movilización de ahorros.
- ❖ Oferta integral de productos y servicios financieros. Actualmente ofrece servicios y productos flexibles a la micro, pequeña, mediana empresa y a las personas.

Logro una cobertura nacional con una expansión de sus productos o servicios en 6 Departamentos con 20 oficinas de atención y 32 puntos fortalezas; en el Departamento de Tarija existe una oficina central, una agencia , 4 puntos promocionales de crédito y en la ciudad de Bermejo cuenta con una agencia.

## 5.2.GRUPO FORTALEZA

EL grupo FORTALEZA está conformado por:

**Cuadro N°2**

P Y M E S  Y  P E R S O N A S		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Créditos directos</li> <li>❖ Captación en caja de ahorro y depósitos a plazo fijo.</li> <li>❖ Operaciones contingentes(boletas de garantía)</li> <li>❖ Giro y trasferencia nacionales e internacionales.</li> <li>❖ Pago de servicios básicos e impuestos.</li> <li>❖ Servicios de caja a otras instituciones.</li> <li>❖ Tarjetas de débito.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Seguro y reaseguros para el mercado pyme, con coberturas y pago de primas especiales.</li> <li>❖ Fianzas para empresa y personas.</li> <li>❖ Seguro de crédito orientado a la cobertura de insolvencia a la cuenta de crédito.</li> <li>❖ Inversión orientada al desarrollo de entidades que fomenten el mercado de las microfinanzas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intermediación financiera directa en bolsa.</li> <li>❖ Oportunidad de inversión en valores</li> <li>❖ Asesorías financieras.</li> <li>❖ Acceso al financiamiento a través de la emisión de valores bursátiles.</li> <li>❖ Diseño de programas financieros para gestión de activos y pasivos.</li> <li>❖ Consultoría enfocada a las pymes y microfinanzas.</li> <li>❖ Administración discrecional de activos financieros</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración de nueve fondos de inversión</li> <li>❖ Liderazgo en la movilización del ahorro e inversión(fondos abiertos)</li> <li>❖ Amplia oferta de alternativas de inversión nacional e internacional</li> <li>❖ Liderazgo en la innovación de vehículos de inversión(fondos cerrados)</li> <li>❖ Financiamiento a la pyme a través de la cuenta por cobrar</li> <li>❖ Financiamiento a instituciones de microfinanzas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arrendamiento financiero para maquinaria y equipo</li> <li>❖ Arrendamiento financiero para vehículos y automotores</li> <li>❖ Arrendamiento para equipo medico</li> <li>❖ Arrendamiento financiero para bienes inmuebles.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por FORTALEZA S.A.

### **5.3. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En este punto haremos un análisis de la dirección estratégica de la entidad financiera, conformada por la misión, visión, objetivos, valores.

#### **5.3.1. Misión**

A continuación citamos la actual misión del fondo financiero FORTALEZA S.A.

“Satisfacer las necesidades y exigencias financieras de nuestro mercado. Lograr calidad de vida, para nuestros clientes, funcionarios y accionistas, en un equilibrio de rentabilidad”.

La cual observamos que no se encuentra formulada de la manera correcta. En ese sentido se propone una misión para la empresa la cual es más completa y empresarial. (Diseñada en la Propuesta)

#### **5.3.2. Visión**

El fondo financiero FORTALEZA S.A. actualmente tiene la siguiente visión:

“Ser la entidad líder en soluciones financieras integrales para la pequeña y mediana empresa, con un equilibrio de rentabilidad y con un personal honesto y altamente dedicado”.

El fondo financiero FORTALEZA S.A. cuenta con una visión; la cual está diseñada de manera muy simple ya que solo toma en cuenta a uno de sus segmentos de mercado.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

#### **5.3.3. Objetivos**

El fondo financiero FORTALEZA S.A. cuenta con objetivos los cuales no son socializados con el público, esto significa que no se conocen y solo están en la cabeza de la gerencia.

#### **5.3.4. Valores.**

Los valores de Fondo Financiero FORTALEZA S.A. son los siguientes:

- ❖ **Honestidad:** el equipo humano de la empresa mantiene lo más altos estándares éticos, tanto en el trabajo profesional como en la vida personal
- ❖ **Lealtad:** buscamos lealtad en nuestros clientes, profesionales y accionistas, conocemos y satisfacemos a nuestros clientes para que permanezcan leales a la empresa
- ❖ **Disciplina:** trabajamos con constancia y dedicación.
- ❖ **Eficiencia:** trabajamos con profesionalismo y excelencia no sacrificamos calidad por cantidad; buscamos ser los mejores no los más grandes.

Analizando los valores de la entidad consideramos que se debe de tomar en cuenta otros valores que son importantes en una empresa los cuales se mencionaran y explicaran en la propuesta.

#### **5.3.5.Segmentos de Mercado de FORTALEZA.S.A.**

FORTALEZA S.A tiene como mercado objetivo el segmento pyme y de personas.

- ❖ Dentro del segmento de pequeñas y medianas empresa se considera a todas las empresas del sector productivo, comercial y de servicio; se considera también como mercado objetivo a todas las personas dependientes y que cuenten con una actividad productiva comercial y de servicios.
- ❖ Dentro del segmento de personas se considera a todas las personas dependientes del sector público y privado.

Estos dos segmentos de mercados son muy interesantes para el fondo financiero FORTALEZA S.A. ya que en el sector pyme, se pretende impulsar e incentivar a un determinado a financiar sus actividades y en el sector de personas dependientes les permite realizar inversiones en algunos casos u otros son destinados para consumo.

#### **5.3.6. Estrategias actual de la Empresa**

Las estrategias del Fondo Financiero FORTALEZA S.A son:

Nos esforzamos por alcanzar la excelencia a través de nuestra estrategia de especialización y diversificación en el sector de la pequeña y mediana empresa y personas, proporcionando acceso a servicios financieros integrales y siempre distinguiéndonos por:

- ❖ Ser el único grupo financiero local enfocado hacia la pequeña y mediana empresa y personas.
- ❖ Crear soluciones innovadoras para financiar en nuestros clientes, generando nuevas y prudentes alternativas de inversión y ahorro.
- ❖ Contar con una cultura emprendedora que incentiva la creatividad y la prudencia en la gestión de riesgo.
- ❖ Nuestra flexibilidad y capacidad de ejecución.

#### **5.4. MARKETING MIX DEL FONDO FINANCIERO FORTALEZA S.A.**

##### **5.4.1. Productos y Servicios del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.**

A través de Fortaleza S.A. ofrece los productos tradicionales de préstamos, ahorros, tarjetas de débito, giros, y otros que se encuentren en la banca comercial.

**Cuadro N°3**  
**PRODUCTOS CREDITICIOS:**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>
<b>Tasa cero</b>	19%
<b>Línea optima</b>	21.60%
<b>Dinero hoy</b>	22%
<b>Hipotecario de vivienda</b>	13.9%
<b>Hipotecario de vehículo</b>	15%

**Fuente:** Elaboración propia

##### **Tasa cero:**

Este crédito se otorga a las pymes y personas independientes que tienen negocio propio destinado para capital de operación o inversión.

Monto: 35000- 140000 bolivianos

Garantía: hipotecario, quirografaria, personal y prendaria.

Plazo: 36 o 48 meses.

Este crédito tiene como ventaja amortizar solo capital el mes que el cliente elige , condonando el interés.

### **Línea óptima**

Este crédito se otorga a las pymes, personas independientes y dependientes ya que este crédito es de libre disponibilidad.

Monto: 14000- 140000 bolivianos (para negocios o pymes)

14000-35000 bolivianos (para personas dependientes)

Garantía: hipotecario, quirografaria, personal y prendaria.

Plazo: 36 meses.

### **Dinero Hoy:**

Este crédito se otorga a las pymes, personas independientes y dependientes ya que este crédito es de libre disponibilidad preferencialmente con garantía quirografaria es decir a solo firma.

Monto: 15000- 30000 bolivianos

Garantía: hipotecario, quirografaria, personal y prendaria.

Plazo: 48 meses.

### **Cuadro N° 4**

#### **PRODUCTOS DE CAPTACION:**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>
<b>Caja de ahorro mi futuro</b>	1%
<b>Caja de ahorro máximo</b>	2.25%-3%
<b>DPF tasa mas</b>	3%

**Fuente:** Elaboración propia

### **Caja de ahorro mi futuro:**

Esta caja de ahorro está dirigida para todos los niños menores de edad (18 años), que tiene como objetivo incentivar al ahorro, no se paga ningún costo de mantenimiento y la tasa es capitalizable mensualmente.

Esta caja de ahorro se lo apertura con 70 bolivianos y el dinero tiene que permanecer en caja por lo menos 3 meses sin retiros.

**Caja de ahorro Máximum:**

Esta caja de ahorro está dirigida para cualquier persona, que quiera ahorrar su dinero, la tasa de interés aumenta con el tiempo de permanencia es decir: a 6 meses la tasa de interés es del 2%, 12 meses la tasa de interés es de 2.25%, 18 meses la tasa de interés es de 2.50 y hasta 24 meses la tasa de interés es del 3% anual.

Esta caja de ahorro se lo apertura con 10.000 bolivianos y se pueden hacer hasta 4 retiros mensuales, pero sin disminuir el capital de inicio es decir los 10.000 bolivianos.

**DPF tasa más**

Esta DPF (depósito a plazo fijo) permite recibir una tasa de interés adicional hasta el 3% sobre el tarifario , este DPF tiene una tasa de interés variable, ya que el cliente elige una tarjeta , la raspa y descubre una tasa adicional que gana, la cual se suma a la tasa del tarifario.

Esta caja de ahorro se lo apertura con un monto de 35.000 bolivianos y el dinero tiene que permanecer en caja como mínimo 6 meses.

**5.4.2. Distribución o Plaza**

El Fondo Financiero cuenta con una oficina central, una agencia, con 4 puntos promocionales donde solo se da información de créditos y trámites de los mismos.

No cuenta con cajeros automáticos propios de la empresa que permitan realizar transacciones financieras a sus clientes, si estos quieren realizar alguna transacción desde un cajero debe utilizar cajeros automáticos de otras entidades financieras, las cuales cobran comisiones por cada transacción financiera realizada; excepto en el banco Bisa los funcionarios del fondo financiero FORTALEZA S.A. No pagan comisiones al realizar transacciones en dichos cajeros.

**5.4.3. Promoción:**

El Fondo Financiero FORTALEZA .S.A. realiza sus promociones mediante, trípticos, también cuenta con puntos promocionales que dan mayor información sobre servicios de crédito que ofrece la entidad, estos puntos de promoción cuentan con agentes de negocio que son personas que se encargan de promocionar los diferentes productos o servicios que ofrece la entidad ya sean de créditos o de ahorros.

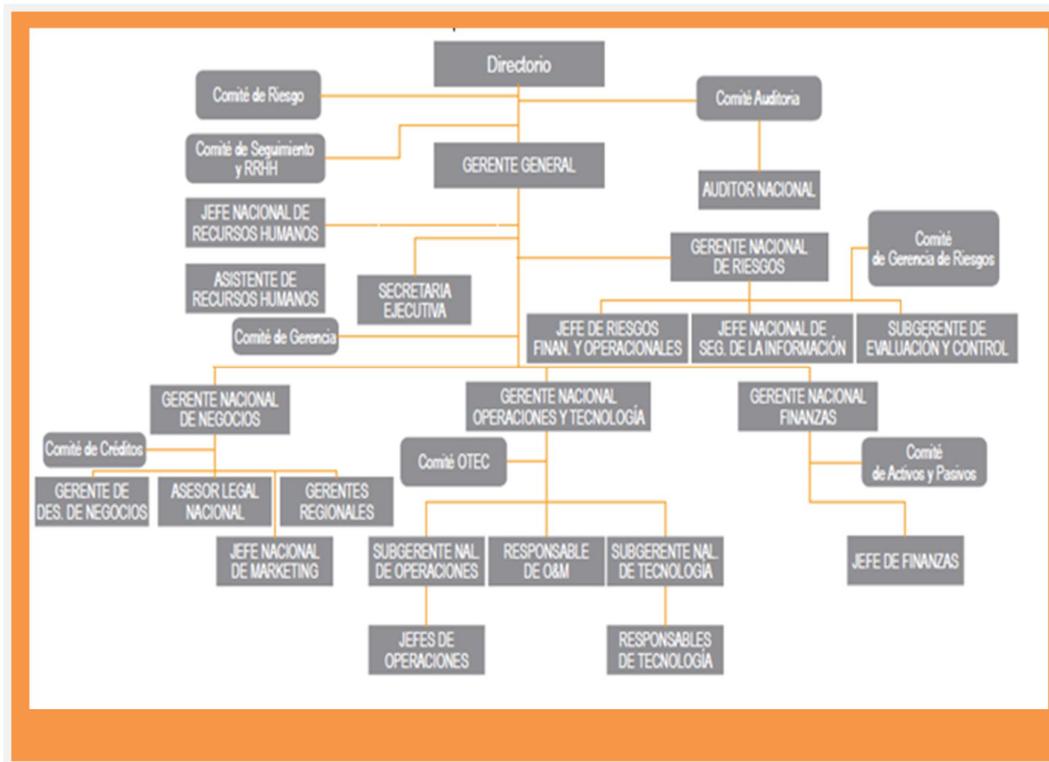
En algunas épocas del año el fondo financiero FORTALEZA S.A. lanza al mercado promociones de producto como ser:

- ❖ **Capital expreso:** Es un producto crediticio que se lanza todos los años en el mes de septiembre a diciembre, destinado a capital de operación, ya que en estas fiestas de fin de año aumenta la demanda en los negocios motivo por el cual es necesario implementar este producto que se amortiza en la fecha de vencimiento que es de 6 meses plazo.
- ❖ **Compra de deuda:** Es otra de las promociones de FORTALEZA S.A. que consiste en comprar deudas de otras entidades financieras, los mismo que deben de estar destinados a capital de inversión o de operación, a tasas más bajas de la que tiene en otras entidades financieras
- ❖ **Depósito a plazo fijo vía libre:** El tiempo de duración de esta promoción es de abril a julio, la promoción es para clientes nuevos y para renovaciones de DPF, esta promoción no es válida para instituciones financieras o similares.

## 5.5. ORGANIGRAMA DEL FONDO FINANCIERO FORTALEZA S.A.

El organigrama que se presenta a continuación. Es el general a nivel nacional, ya que el fondo financiero FORTALEZA S.A actualmente no cuenta con un organigrama a nivel departamental.

### ORGANIGRAMA DEL FONDO FINANCIERO FORTALEZA S.A.



## **FORTALEZAS**

- ❖ Cuenta con puntos promocionales que brinda información sobre los servicios.
- ❖ Contribuye al desarrollo del micro y pequeña empresa en Bolivia.
- ❖ Atención a sectores que antes no se atendía como asalariados, comerciantes, pequeña y mediana empresa.
- ❖ Capacidad de mantener un crecimiento sostenido
- ❖ Capacitación continua del personal del fondo financiero FORTALEZA S.A.
- ❖ Crecimiento de su cartera.

## **DEBILIDADES**

- ❖ Falta de cajeros automáticos.
- ❖ Falta de reconocimiento de imagen en el mercado Financiero
- ❖ No cuenta con un organigrama a nivel regional
- ❖ No realiza promoción suficiente por medio de comunicación como ser televisión y radio.
- ❖ Poder de negociación de la empresa en bajar las tasas de interés.
- ❖ Excesivos requisitos para solicitar créditos.
- ❖ Los objetivos de la empresa no son conocidos por todos los funcionarios

## **CAPITULO VI**

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercados es para el marketing un instrumento básico de desarrollo ya que proporciona información en la fase de planeación sobre consumidores, competidores, facilitando la definición de las políticas y planes a seguir. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

Esta investigación de mercados proporcionara información importante y necesaria que permitirá tomar decisiones.

#### **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

Mediante esta investigación queremos comprobar la hipótesis de nuestro trabajo de profesionalización estrategias de marketing para el fondo financiero FORTALEZA S.A. en el departamento de Tarija.

#### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Primeramente identificaremos los problemas de investigación de mercado, para poder definir y formular la pregunta de investigación de mercado.

##### **1.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El fondo financiero FORTALEZA S.A. carece de preferencia por parte de los clientes potenciales.

Actualmente FORTALEZA S.A. no tiene Identificados algunos segmentos de mercado que son atractivos y rentables en el mercado.

En el mercado financiero existen clientes vulnerables al cambio de los servicios financieros por que existe mucha competencia en este mercado.

FORTALEZA S.A. no conoce las características que más valoran los clientes al momento de realizar transacciones financieras.

El fondo financiero FORTALEZA S.A. le falta conocer el uso de los créditos que realizan los clientes actuales y potenciales.

La entidad carece de la percepción que tiene los clientes en relación a la tasa de interés.

Inexactitud de los medios de comunicación más usuales por parte de la población.

### **1.3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

FORTALEZA S.A. no identifica nuevos segmentos de mercados que pueden resultar atractivos y rentables debido a que no realiza una investigación de mercado de manera constante.

### **1.3.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

*¿Qué mercados son atractivos para el fondo financiero FORTALEZA S.A. en la ciudad de Tarija?*

### **1.4. PROBLEMA GERENCIAL**

*¿Por qué fortaleza s.a. no tiene conocimiento de su mercado el cual le impide identificar nuevos servicios financiero?*

### **6.5. HIPÓTESIS**

La falta de información de mercado, dificulta identificar variables que afectan a la segmentación de mercado para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. en el departamento de Tarija.

### **6.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **6.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar y analizar las necesidades y preferencias del mercado, para identificar variables de segmentos de nuevos mercado para el fondo financiero FORTALEZA S.A. en la ciudad de Tarija.

### 1.6.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar el grado de preferencia de los clientes potenciales al fondo financiero FORTALEZA S.A.
- ❖ Identificar los segmentos de mercado más estables y potenciales para la otorgación de créditos
- ❖ Identificar a los clientes que trabaja con la competencia en la ciudad de Tarija.
- ❖ Examinar las características que más valoran los clientes al momento de realizar transacciones financieras.
- ❖ Identificar y Analizar el propósito o el fin de los créditos que realizan los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Identificar la percepción de la tasa de interés por parte del cliente.
- ❖ Determinar los medios más apropiados para realizar publicidad y promoción del fondo financiero FORTALEZA S.A

### 1.7. CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado se controlara mediante un cronograma de actividades y presupuesto, lo que permitirá llevar a cabo la investigación de la mejor manera.

**Cuadro N° 5**

#### **Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	MES DE SEPTIEMBRE									
	20	21	22	24	25	26	27	28	29	30
Elaboración de la encuesta	x									
Levantamiento de datos de encuestas		x	x							
Levantamiento de datos de entrevistas a expertos				x						
Depuración de encuestas					x					
Tabulación de datos						x	X			
Interpretación de datos de encuestas								x		
Interpretación de datos de entrevistas									x	
Elaboración de informe encuestas y entrevistas										x

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro N° 6**  
**Elaboración del Presupuesto**

PRESUPUESTO	CANTIDAD	MONTO EN BS.
<b>DETALLE</b>		
Fotocopias de las encuestas	322	100
Lapiceras	4	5
Transporte		20
Encuestadores	2	140
Refrigerio		40
Internet		10
Tabulación y procesamiento de datos		30
Impresiones del informe final		20
otros gastos		50
<b>TOTAL</b>		<b>415</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## **1.8. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Con la finalidad de extraer la información necesaria para ayudar a la resolución del problema de investigación, se hará uso de un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal múltiple mediante la cual se obtendrá toda la información requerida que permita responder a las interrogantes planteadas anteriormente.

### **1.8.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para poder llevar a cabo la investigación se realizará una investigación no experimental mediante el cual se desarrollara los siguientes tipos de investigación:

❖ **Exploratoria:** A través del cual se identificara y definirá claramente las características y ventajas de los servicios y productos del fondo financiero FORTALEZA S.A. en el mercado.

Información que será obtenida mediante una revisión de datos secundarios y entrevistas a expertos en el área.

❖ **Descriptiva:** Mediante el cual se podrá cuantificar las principales variables propuestas a investigar para identificar posibles segmentos de mercado para el fondo financiero FORTALEZA S.A. en el departamento de Tarija.

La investigación descriptiva se desarrollara en base a encuestas estructuradas llevadas a cabo con una muestra de la población de la ciudad de Tarija

### **1.8.3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

Para obtener la información necesaria en el trabajo de campo, Se realizara una encuesta por medio de un cuestionario y entrevista con expertos.

Lo cual se dividirá en 2 grupos:

#### **Grupo N° 1: Cuestionario**

- ❖ **Elemento:** Personas que residan en la provincia cercado, ciudad de Tarija área urbana, las cuales se dediquen al comercio, personas dependientes (asalariados) y las pymes.
- ❖ **Unidad de muestra:** Personas que residan en la provincia cercado, ciudad de Tarija área urbana, las cuales se dediquen al comercio, personas dependientes y las pymes.
- ❖ **Extensión:** Ciudad de Tarija
- ❖ **Tiempo:** Segundo semestre -2012.
- ❖ **Parámetro pertinente:** Cantidad de personas que se dedican al comercio, personas dependientes y pymes.

El cuestionario está estructurado por 8 preguntas, las mismas que son preguntas cerradas. (Ver anexo)

#### **Grupo N° 2: Entrevistas a Expertos**

- ❖ **Elemento:** Personas expertas o relacionadas al área financiera en la ciudad de Tarija.
- ❖ **Unidad de muestra:** Personas expertas o relacionadas al área financiera en la ciudad de Tarija.
- ❖ **Extensión:** Ciudad de Tarija
- ❖ **Tiempo:** Segundo semestre -2012.
- ❖ **Parámetro pertinente:** personal fondo financiero FORTALEZA S.A.

La entrevista se realizara al gerente regional del FORTALEZA S.A., está conformada por 8 preguntas abiertas. (Ver anexo)

#### 1.8.4. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL PARA LA ENCUESTA.

El marco muestral para la presente investigación, estará conformada de acuerdo a información proporcionada por el INE, y fundempresas, para conocer la población de Tarija, y el número de empresas registradas en fundempresas.

La investigación se desarrollara de manera aleatoria en la Ciudad de Tarija.

#### 1.8.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para recopilar la información se utilizando la técnica de muestreo para determinar la muestra para aplicar el cuestionario y por otro lado se organizara la entrevista considerando al Gerente de la institución.

##### Grupo N° 1: Cuestionario:

Se aplicara la fórmula del muestreo para determinar el tamaño de la muestra:

- ❖ Donde N, es la suma de la población estimada de personas dependientes, personas dedicadas al comercio y pymes en la ciudad de Tarija estimadas para el 2012.
- ❖ Con un nivel de confianza de **95%** lo que genera un z de 1.96 y un error de estimación máximo permitido del **±5%**, donde :
  - P es el 70% de personas interesadas en acceder a servicios financieros
  - Q es el 30% de personas que no están interesadas en acceder a servicios financieros

Datos obtenidos de una prueba piloto.

##### **DATOS**

N=90.495 Personas  
p=0.7  
q=0.3  
z=1.96  
e=0.05

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 90495 * 0.7 * 0.3}{0.05^2 * (90495 - 1) + 1.96^2 * 0.7 * 0.3} = 322$$

Reemplazado los datos en la formula correspondiente obtenemos nuestra tamaño de muestra que es de 322.

### 1.8.6. ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN DE TARIJA

Como nuestro mercado tiene 3 segmentos utilizaremos el muestreo estratificado que nos permitirá determinar cuántos cuestionarios se realizaran a cada segmento.

**Cuadro N° 7**

#### MUESTREO ESTRATIFICADO

<b>EXTRACTOS</b>	<b>Nh</b>	<b>Nh%</b>	<b>Nh</b>
Pymes	2408	3%	10
Comercio	26915	30%	97
Personas Dependientes	61172	67%	215
	<b>90495</b>	<b>100%</b>	<b>322</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en datos del INE y fundempresas

#### **Grupo N° 2: Entrevistas a Expertos**

El entrevistado se elegirá por conveniencia por parte de los investigadores.

## 6.9. PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### a) Cuestionario:

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron procesados mediante SPSS (es un programa estadístico informático muy usado en administración de empresas como ser en la investigación de mercado).

Para lo cual primeramente se hará una revisión, codificación, transcripción y verificación.

Revisaremos cada cuestionario, asignaremos códigos numéricos para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario.

Los datos del cuestionario los introduciremos a la computadora. El mismo que analizaremos para obtener información relacionada con los componentes de la investigación de mercados y esta forma brindar información al problema de decisión gerencial.

### b) Entrevista con expertos:

En la entrevista se hizo un análisis de cada una de las preguntas de la entrevista que se describirá a continuación

1. *¿Cuáles son las proyecciones del Fondo Financiero FORTALEZA S.A. En los próximos años?*

Ser banco fortaleza s.a. y entidad líder en el mercado.

2. *¿Cómo ve el futuro del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.?*

Tomando en cuenta su antigüedad y crecimiento alcanzado se ve un futuro muy prometedor

3. *¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.?*

Su entusiasmo y perseverancia por ser más.

4. *¿Qué me puede decir sobre sus nuevos productos y servicios o planes de expansión del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.?*

Varios de los nuevos productos fueron muy aceptados por nuestro clientes.

5. *¿Cómo califica a la competencia del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.?*

Estamos a la par pero partimos desde muy chicos y ya estamos muy extendidos a nivel nacional en menor tiempo que nuestra competencia.

6. *¿Qué segmentos de mercado atiende actualmente el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. en el departamento de Tarija?*

Pequeñas y medianas empresas

7. *¿Qué estrategias utiliza el Fondo Financiero FORTALEZA S.A.?*

Llegar al cliente con buena atención y en tiempo record

8. *Actualmente, ¿el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. cuenta con área de marketing en el departamento de Tarija? Sí, No, Porque.*

Solo tenemos el área de marketing en la paz el cual actúa a nivel nacional. por el momento no es necesario tener un departamento independiente en Tarija.

## **6.10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **a) Análisis de los datos del Cuestionario**

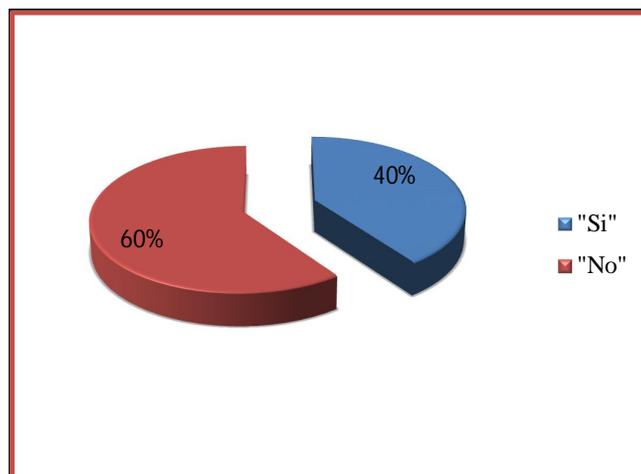
A continuación se analizaran las 8 preguntas que se hicieron a los 3 segmentos de mercado los cuales reflejaremos mediante gráficos y porcentajes con sus respectivas preguntas e interpretaciones los resultados arrojados por las encuestas realizadas en la ciudad de Tarija.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SEGMENTO PYME

### 1. Usted, conoce o ha escuchado hablar del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Si"	4	40,0	40,0	40,0
	"No"	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Cuadro N°8

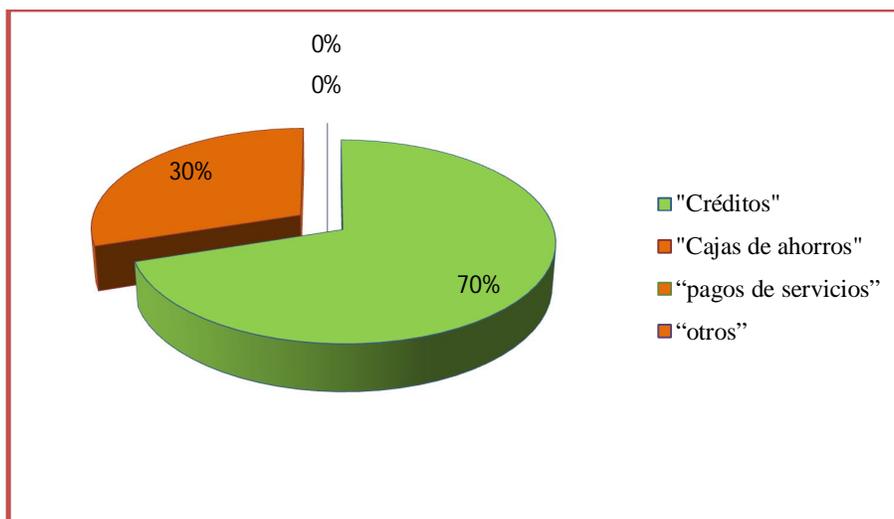


Como podemos observar el total de los encuestados del segmento pymes nos indican que no conocen al fondo financiero FORTALEZA S.A. Esta pregunta fue diseñada principalmente para poder entrar en confianza con el encuestado.

**2. Usted, ¿Qué transacción financiera es la que más realiza en una entidad financiera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Créditos"	7	70,0	70,0	70,0
	"Cajas de ahorros"	3	30,0	30,0	100,0
	"pagos de servicios"	0	0,0	0,0	0,0
	"otros"	0	0,0	0,0	0,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 9**

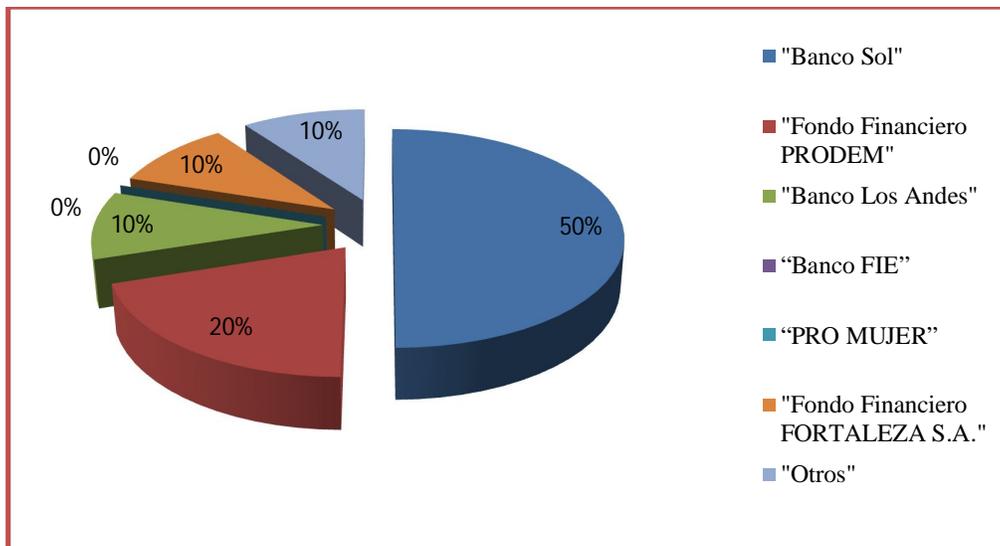


De los 10 encuestados el 70% indica que la transacción que más realizan en una entidad financiera es la de obtener créditos.

### 3. Usted, ¿con que entidad financiera trabaja actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Banco Sol"	5	50,0	50,0	50,0
	"Fondo Financiero PRODEM"	2	20,0	20,0	70,0
	"Banco Los Andes"	1	10,0	10,0	80,0
	"Banco FIE"	0	0,0	0,0	0,0
	"PRO MUJER"	0	0,0	0,0	0,0
	"Fondo Financiero FORTALEZA S.A."	1	10,0	10,0	90,0
	"Otros"	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 10**

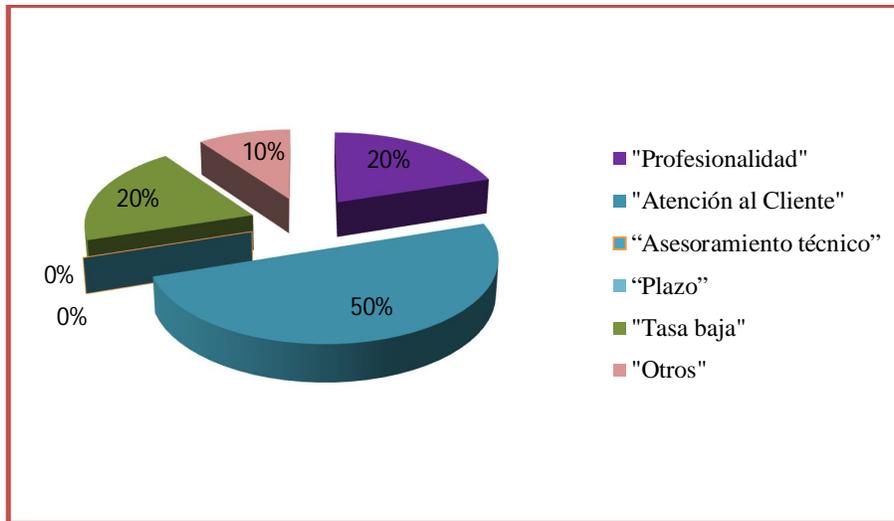


El 50% de los encuestados en la ciudad de Tarija nos indican que actualmente trabajan con el Banco Sol, le sigue los que trabajan con el fondo financiero PRODEM con un 20% y el 10% trabajan con el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. y otro 10% de los encuestados trabajan con otros Bancos lo cual indica que el Banco Sol es líder en el mercado regional.

**4. Usted, ¿Qué preferencia valora más al momento de realizar una transacción financiera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
"Válidos"	"Profesionalidad"	2	20,0	20,0	20,0
	"Atención al Cliente"	5	50,0	50,0	70,0
	"Asesoramiento técnico"	0	0,0	0,0	0,0
	"Plazo"	0	0,0	0,0	0,0
	"Tasa baja"	2	20,0	20,0	90,0
	"Otros"	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 11**

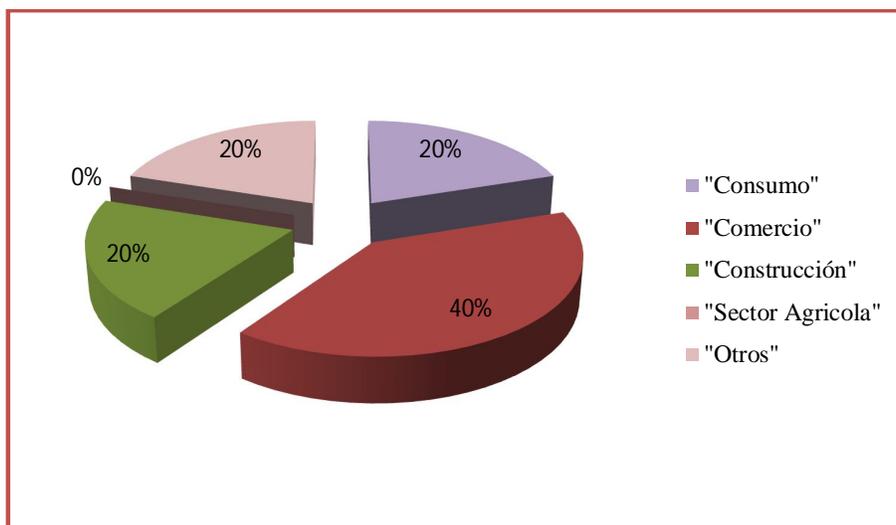


El 50% de los encuestados nos indican que en el momento de realizar una transacción financiera valoran más la atención al cliente, el 20% valoran más la profesionalidad del personal de la entidad y la tasa.

### 5. Si solicitaría un crédito a que estaría destinando el mismo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Consumo"	2	20,0	20,0	20,0
	"Comercio"	4	40,0	40,0	60,0
	"Construcción"	2	20,0	20,0	80,0
	" "				
	"Otros"	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 12**

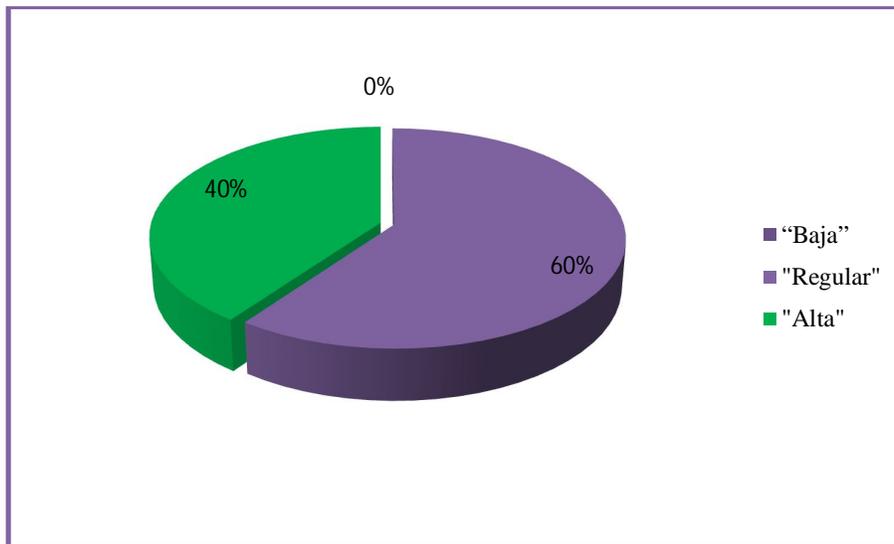


El 40% de los encuestados, indican que el destino de sus créditos sería para comercio, el 20% estaría destinado para consumo y otro 20% construcción.

**6. La tasa de interés activa (crédito) de las entidades financieras en el Departamento de Tarija según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	0	0,0	0,0	0,0
	"Regular"	6	60,0	60,0	60,0
	"Alta"	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 13**

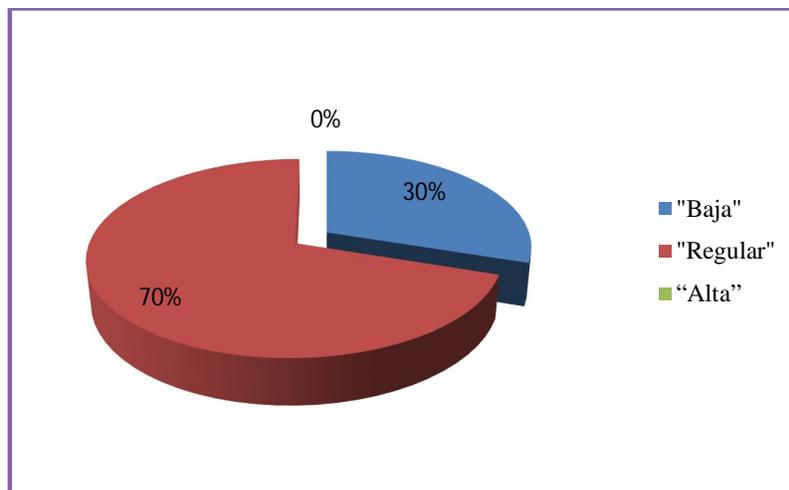


El 60% de encuestados consideran que la tasa de interés activa de las entidades financieras es regular, el 40% les parece que la tasa de interés activa es alta.

**7. La tasa de interés (pasiva) de las entidades financieras en el Departamento de Tarija, según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	3	30,0	30,0	30,0
	"Regular"	7	70,0	70,0	100,0
	"Alta"	0	0,0	0,0	0,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 14**

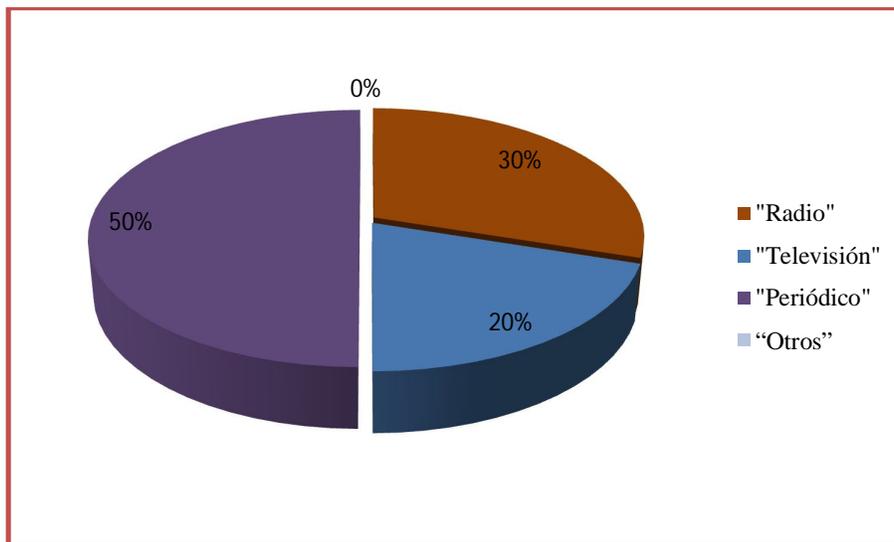


El 70% de encuestados consideran que la tasa de interés pasiva de las entidades financieras es regular, el 30% les parece que la tasa de interés pasiva es baja.

**8. ¿Qué medio de comunicación ve o escucha usted con mayor frecuencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Radio"	3	30,0	30,0	30,0
	"Televisión"	2	20,0	20,0	50,0
	"Periódico"	5	50,0	50,0	100,0
	"Otros"	0	0,0	0,0	0,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Cuadro N° 15**



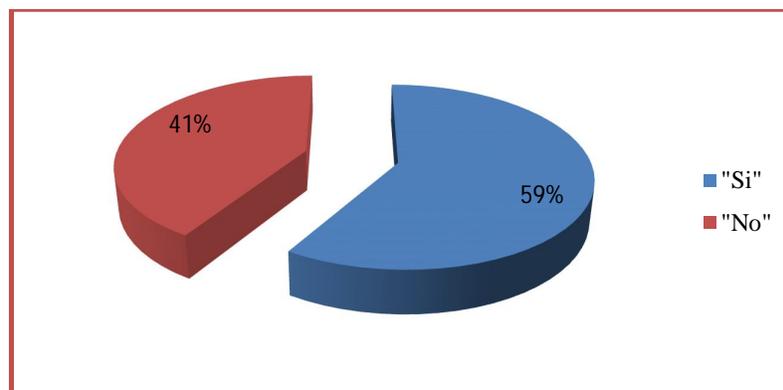
El 50% de los encuestados se informan mediante periódico, el 30% se informa mediante radio, el 20% se informan a través de televisión.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SEGMENTO COMERCIO

### 1. Usted, conoce o ha escuchado hablar del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Si"	57	58,8	58,8	58,8
	"No"	40	41,2	41,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Cuadro N° 16

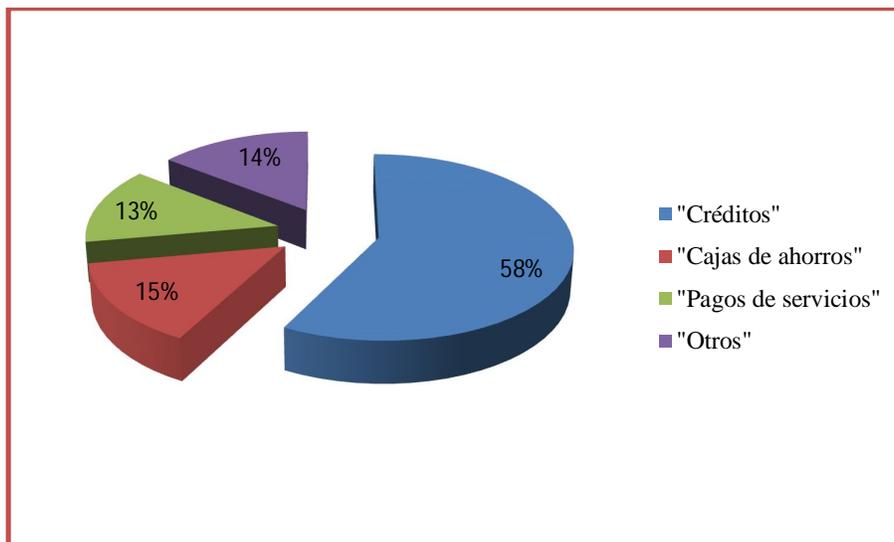


El 58,8% de los encuestados conocen al fondo financiero FORTALEZA S.A. y el 41,24% no conocen ni han escuchado hablar de la institución.

**2. Usted, ¿Que transacción financiera es la que más realiza en una entidad financiera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Créditos"	56	57,7	57,7	57,7
	"Cajas de ahorros"	14	14,4	14,4	72,2
	"Pagos de servicios"	13	13,4	13,4	85,6
	"Otros"	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N°17**

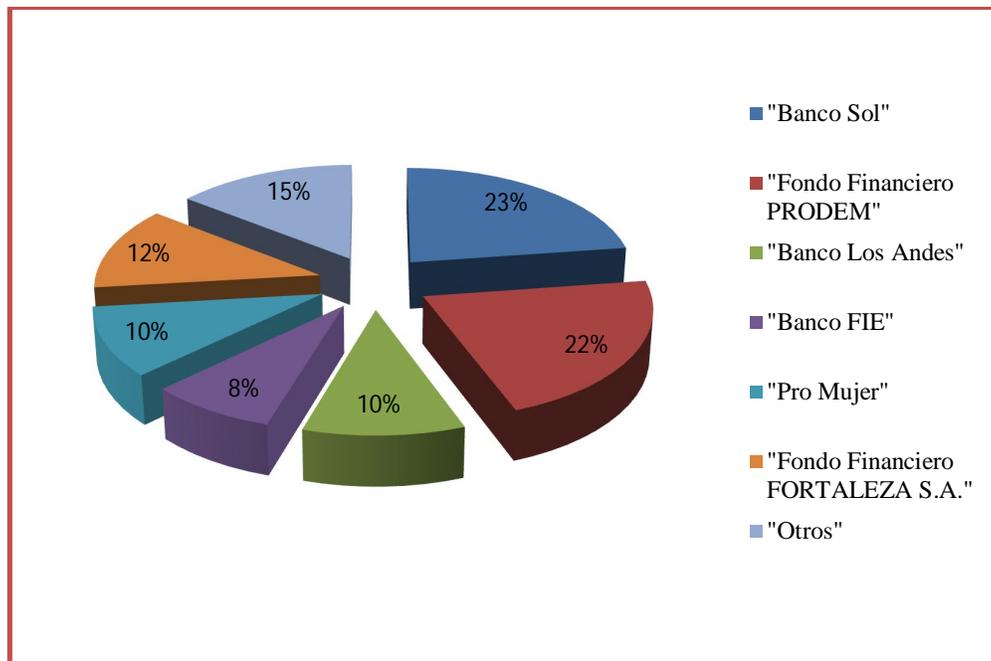


El 57,73% de los encuestados, la transacción financiera que más realizan es la de crédito, el 14,43% realizan cajas de ahorros y otro mismo porcentaje realizan pagos de servicios.

### 3. Usted, ¿Con que entidad financiera trabaja actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Banco Sol"	22	22,7	22,7	22,7
	"Fondo Financiero PRODEM"	21	21,6	21,6	44,3
	"Banco Los Andes"	10	10,3	10,3	54,6
	"Banco FIE"	8	8,2	8,2	62,9
	"Pro Mujer"	10	10,3	10,3	73,2
	"Fondo Financiero FORTALEZA S.A."	12	12,4	12,4	85,6
	"Otros"	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N° 18**

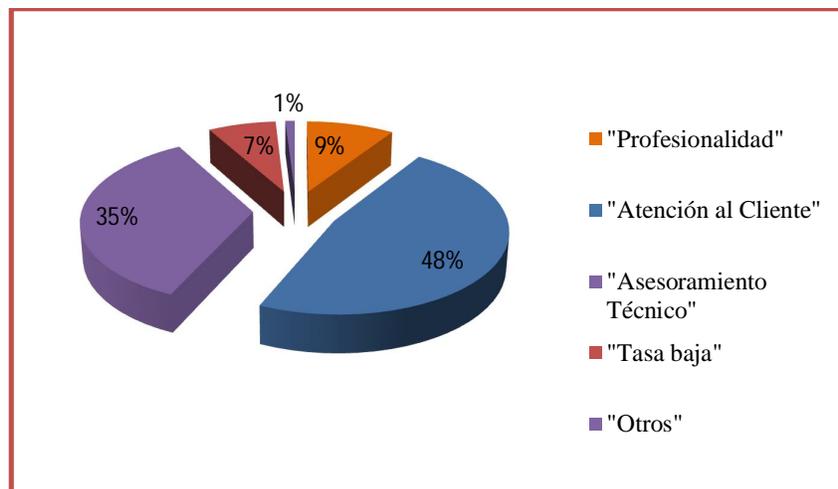


El 22,68% de los encuestados trabajan actualmente con Banco Sol, el 21,65% trabaja con PRODEM, y el 14,43% trabajan con otras entidades financieras.

**4. Usted, ¿Que preferencia valora más al momento de realizar una transacción financiera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Profesionalidad"	9	9,3	9,3	9,3
	"Atención al Cliente"	46	47,4	47,4	56,7
	"Asesoramiento Técnico"	34	35,1	35,1	91,8
	"Tasa baja"	7	7,2	7,2	99,0
	"Otros"	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N° 19**

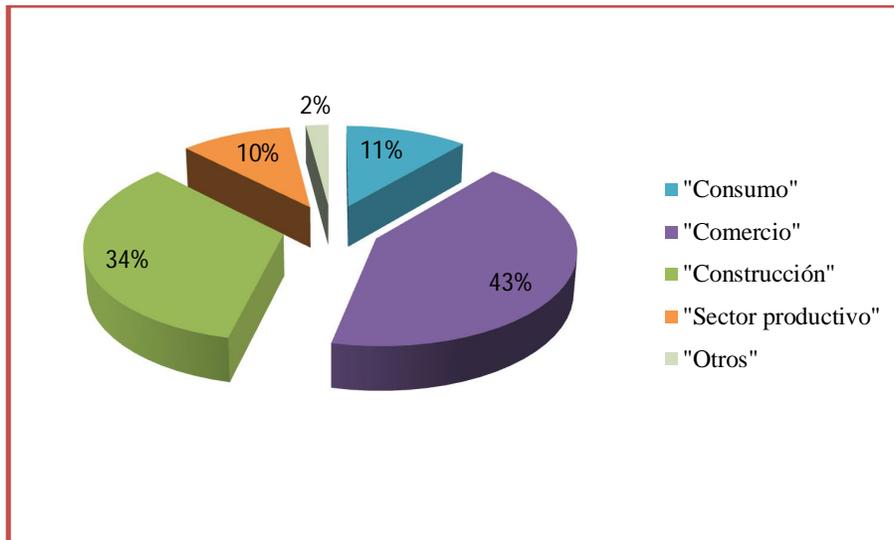


El 47,42% de los encuestados valoran más la atención al cliente al momento de realizar una transacción financiera, el 35,05% valoran más el asesoramiento técnico que ofrecen las entidades financieras y el 1,03% valora otras preferencias al momento de realizar una transacción.

**5. ¿Si usted solicitaría un crédito a que estaría destinado el mismo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Consumo"	11	11,3	11,3	11,3
	"Comercio"	41	42,3	42,3	53,6
	"Construcción"	33	34,0	34,0	87,6
	"Sector productivo"	10	10,3	10,3	97,9
	"Otros"	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N° 20**

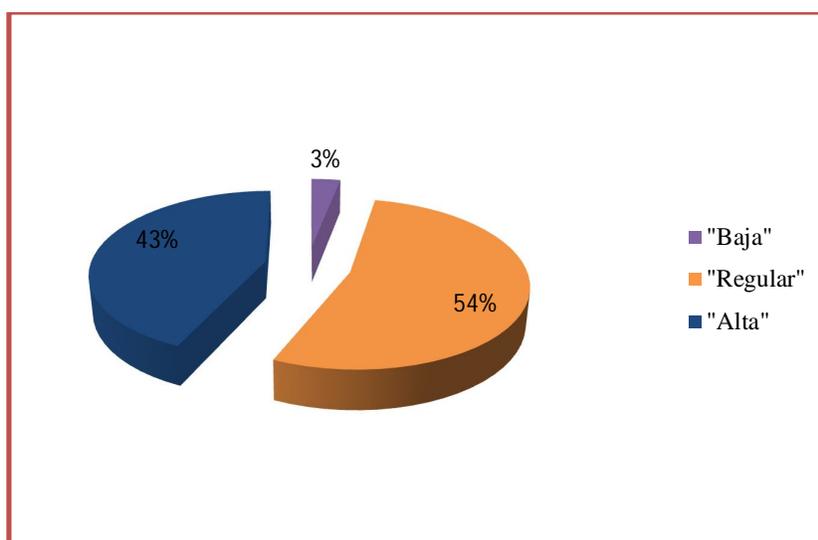


El 42,27% de los encuestados destinarían su crédito para comercio, el 34,02% estaría destinado a la construcción de viviendas y el 2,06% estaría destinado a otras actividades.

**6. La tasa de interés activa (crédito) de las entidades financieras en el departamento de Tarija, según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	3	3,1	3,1	3,1
	"Regular"	52	53,6	53,6	56,7
	"Alta"	42	43,3	43,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N° 21**

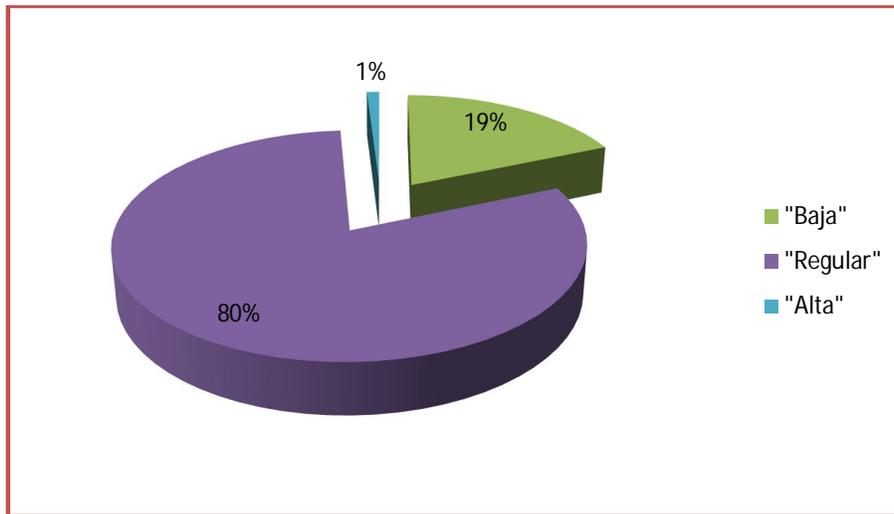


El 53,61% de los encuestados perciben a la tasa de interés activa (créditos) como regular, el 43,30% les parece alta y el 3,09% opinan que la tasa de interés activa es baja.

**7. La tasa de interés pasiva (caja de ahorro) de las entidades financieras en el departamento de Tarija, según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	18	18,6	18,6	18,6
	"Regular"	78	80,4	80,4	99,0
	"Alta"	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N°22**

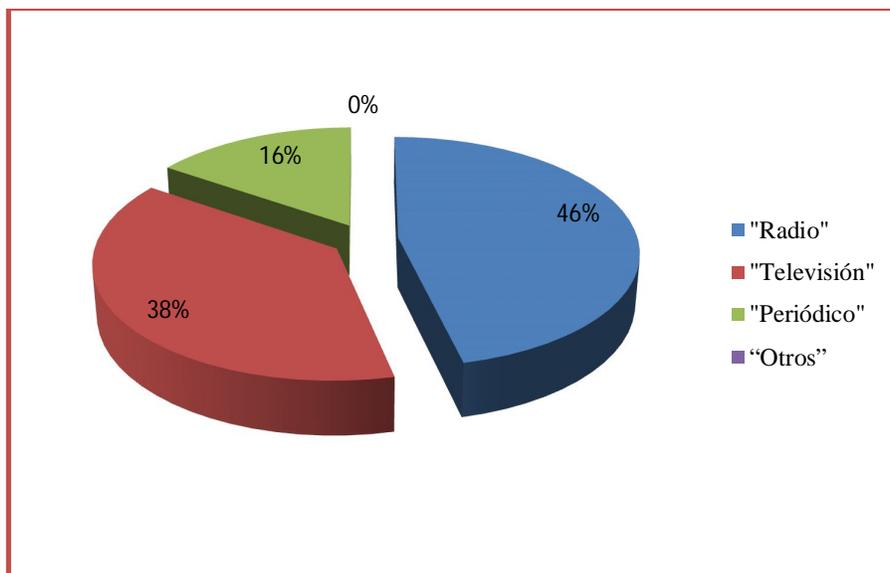


El 80,41% de los encuestados perciben a la tasa de interés pasiva (caja de ahorro) como regular, el 18,6% les parece bajo y el 1,0% opinan que la tasa de interés pasiva es alta.

**8. ¿Qué medio de comunicación ve o escucha usted con mayor frecuencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Radio"	45	46,4	46,4	46,4
	"Televisión"	37	38,1	38,1	84,5
	"Periódico"	15	15,5	15,5	100,0
	"Otros"	0	0,0	0,0	0,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Cuadro N° 23**



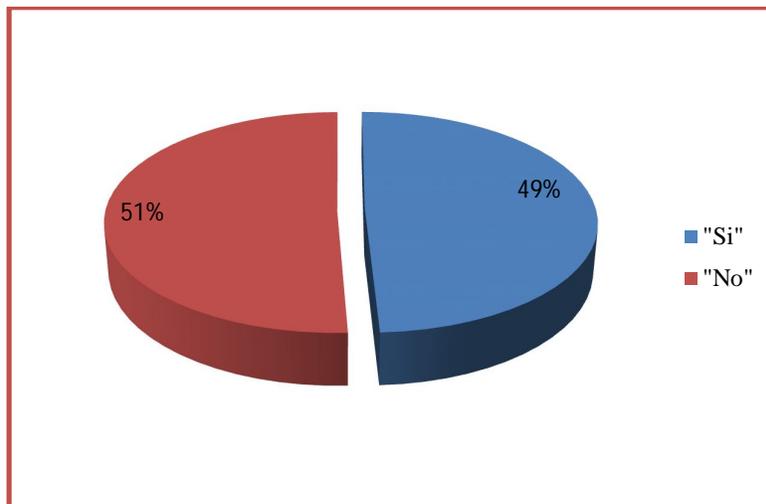
El 46,39% de los encuestados el medio de comunicación que más escuchan es la radio, 38,14% el medio que más ven y escuchan es la televisión y el 15,46% informan mediante periódico.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SEGMENTO DE PERSONAS DEPENDIENTES

### 1. Usted, conoce o ha escuchado hablar del Fondo Financiero FORTALEZA S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Si"	106	49,3	49,3	49,3
	"No"	109	50,7	50,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Cuadro N° 24

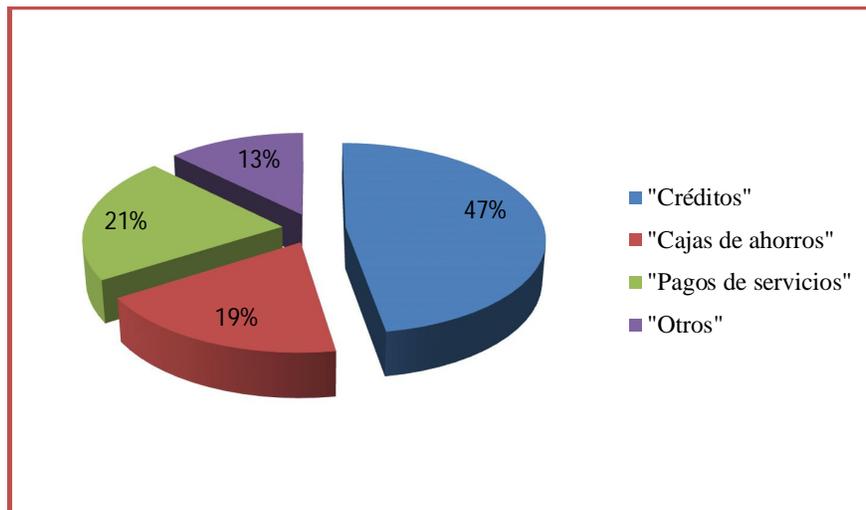


El 50,70% de los encuestados no conocen ni han escuchado hablar del Fondo Financiero FORTALEZA S.A. y el 49,30% si conocen o al menos han escuchado hablar del fondo financiero FORTALEZA S.A .

2. Usted, ¿Que transacción financiera es la que más realiza en una entidad financiera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Créditos"	102	47,4	47,4	47,4
	"Cajas de ahorros"	40	18,6	18,6	66,0
	"Pagos de servicios"	46	21,4	21,4	87,4
	"Otros"	27	12,6	12,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

Cuadro N° 25

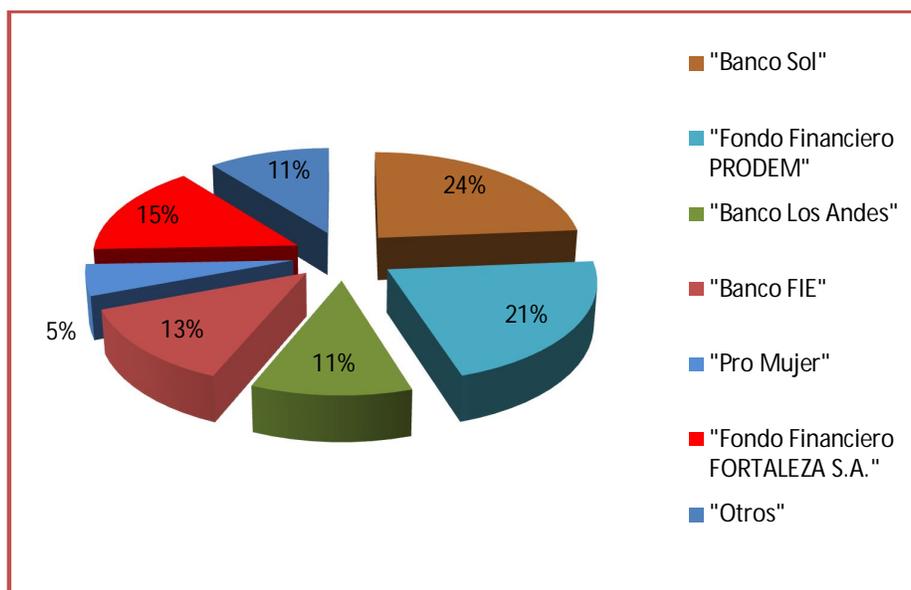


El 47,44% de los encuestados perciben a la tasa de interés activa (créditos) como regular, el 43,30% les parece alto y el 3,09% opinan que la tasa de interés activa es baja.

### 3. Usted, ¿Con que entidad financiera trabaja actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Banco Sol"	51	23,7	23,7	23,7
	"Fondo Financiero PRODEM"	46	21,4	21,4	45,1
	"Banco Los Andes"	24	11,2	11,2	56,3
	"Banco FIE"	28	13,0	13,0	69,3
	"Pro Mujer"	11	5,1	5,1	74,4
	"Fondo Financiero FORTALEZA S.A."	32	14,9	14,9	89,3
	"Otros"	23	10,7	10,7	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 26**

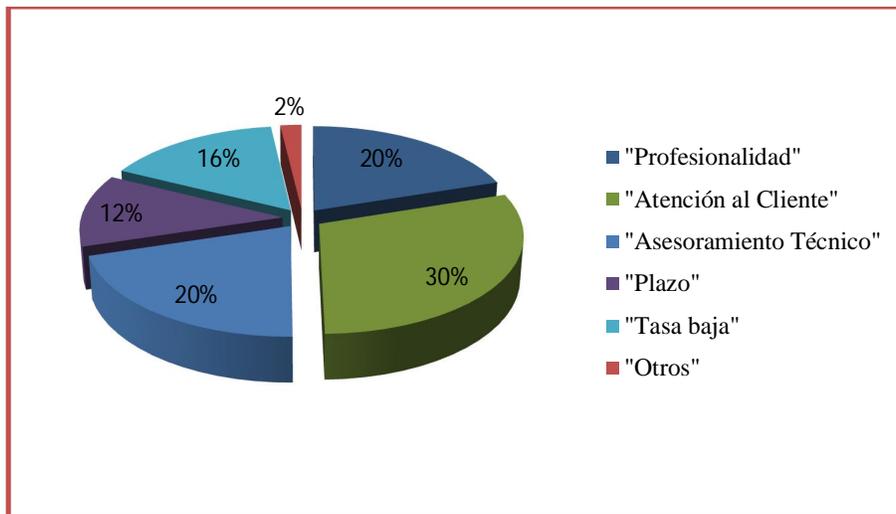


El 23,72% de los encuestados trabajan actualmente con el Banco Sol, el 21,40% trabajan con el fondo financiero PRODEM, 14,88% trabajan con el fondo financiero FORTALEZA S.A. y el 5,12% trabajan con PRO MUJER.

**4. Usted, ¿Que preferencia valora más al momento de realizar una transacción financiera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Profesionalidad"	43	20,0	20,0	20,0
	"Atención al Cliente"	64	29,8	29,8	49,8
	"Asesoramiento Técnico"	44	20,5	20,5	70,2
	"Plazo"	26	12,1	12,1	82,3
	"Tasa baja"	34	15,8	15,8	98,1
	"Otros"	4	1,9	1,9	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 27**

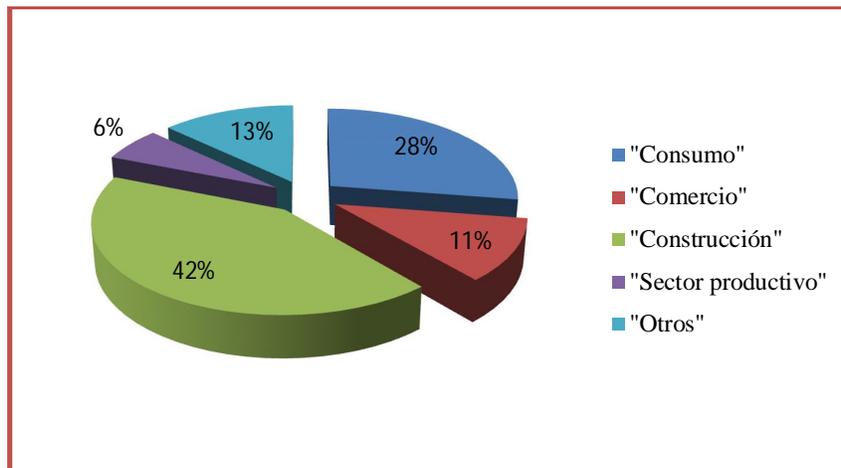


El 29,77% de los encuestados valoran más la atención al cliente al momento de realizar una transacción financiera, el 20,47% valoran más el asesoramiento técnico que ofrecen las entidades financieras y el 1,86% valora otras preferencias al momento de realizar una transacción.

**5. ¿Si usted solicitaría un crédito a que estaría destinando el mismo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Consumo"	59	27,4	27,4	27,4
	"Comercio"	24	11,2	11,2	38,6
	"Construcción"	91	42,3	42,3	80,9
	"Sector productivo"	13	6,0	6,0	87,0
	"Otros"	28	13,0	13,0	100,0
Total		215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 28**

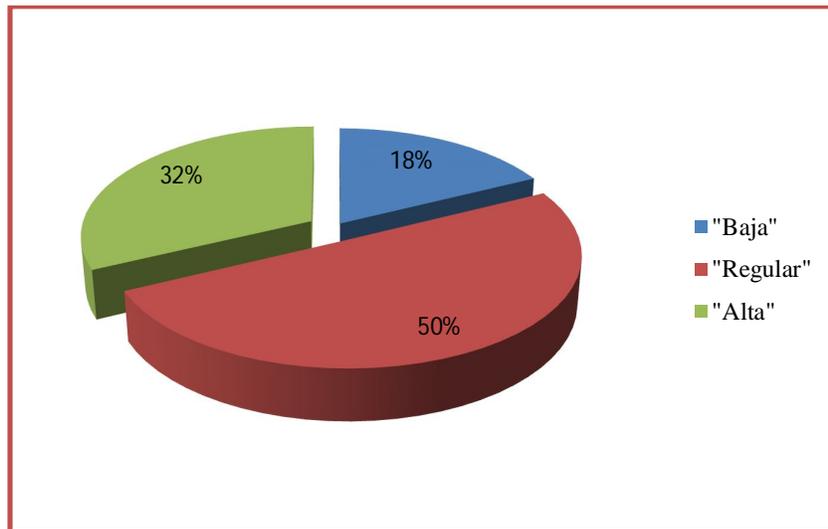


El 42,33% de los encuestados destinarían su crédito a la construcción de viviendas, el 27,44% estaría destinado para consumo y el 6,05 estaría destinado al sector productivo.

**6. La tasa de interés activa (crédito) de las entidades financieras en el departamento de Tarija, según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	38	17,7	17,7	17,7
	"Regular"	108	50,2	50,2	67,9
	"Alta"	69	32,1	32,1	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 29**

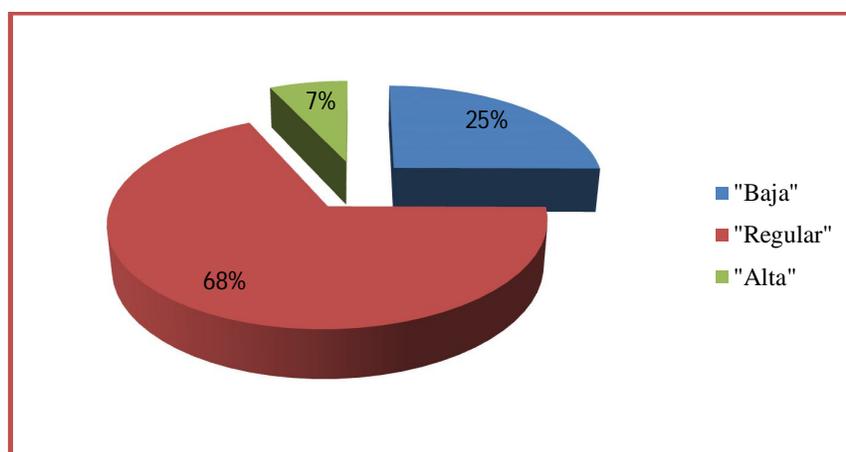


El 50,23% de los encuestados perciben a la tasa de interés activa (créditos) como regular, el 32,09% les parece alto y el 17,67% opinan que la tasa de interés activa es baja.

**7. La tasa de interés (pasiva) de las entidades financieras en el departamento de Tarija, según su punto de vista le parece:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Baja"	54	25,1	25,1	25,1
	"Regular"	146	67,9	67,9	93,0
	"Alta"	15	7,0	7,0	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 30**

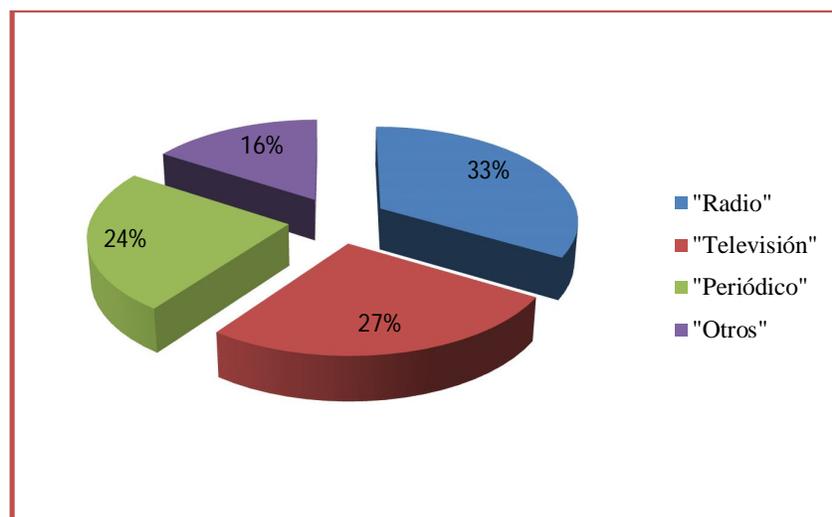


El 67,91% de los encuestados perciben a la tasa de interés pasiva (cajas de ahorro) como regular, el 25,12% les parece bajo y el 6,98% opinan que la tasa de interés pasiva es alta.

**8. ¿Qué medio de comunicación ve o escucha usted con mayor frecuencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	"Radio"	72	33,5	33,5	33,5
	"Televisión"	57	26,5	26,5	60,0
	"Periódico"	52	24,2	24,2	84,2
	"Otros"	34	15,8	15,8	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

**Cuadro N° 31**



El 33,49% de los encuestados el medio de comunicación que más escuchan es la radio, 26,51% el medio que más ven y escuchan es la televisión y el 24,19% informan mediante periódico y el 15,81% se informan a través de otros medios de comunicación.

## **b) Análisis de los Resultados de las Entrevistas**

Según la entrevista que realizamos al jefe de operaciones del fondo financiero FORTALEZA S.A. Tiene como proyecciones futuras llegar a convertirse muy pronto en banco y en una entidad líder en el mercado. A pesar de que no cuenta con muchos años de antigüedad en el mercado tarijeño ha alcanzado un importante crecimiento el cual se ve muy prometedor en un futuro ya que una de las ventajas que le ha permitido llegar hasta donde esta es su entusiasmo y perseverancia por ser más.

Podemos percibir que sus nuevos productos fueron muy aceptados por los clientes. Es por lo mismo que consideramos que si FORTALEZA S.A. lanza nuevos productos o servicios al mercado o se enfoca a nuevos segmentos de mercado serán aceptados.

La estrategia actual que desarrolla FORTALEZA S.A. es llegar al cliente con buena atención y en tiempo record, ya que se considera al cliente como un elemento importante para la entidad.

El fondo financiero FORTALEZA S.A. no tiene un área de marketing en el departamento de Tarija, sino en el departamento de La Paz el cual actúa a nivel nacional. Lo que muestra que todas las decisiones de marketing están centralizadas en el departamento de la paz.

## 6.11. MATRIZ FODA

**Cuadro N° 32**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cuenta con puntos promocionales que brinda información sobre los servicios.</li> <li>❖ Contribuye al desarrollo de la micro y pequeña empresa en Bolivia.</li> <li>❖ Atención a sectores que antes no se atendía como asalariados, comerciantes, pequeña y mediana empresa.</li> <li>❖ Capacidad de mantener un crecimiento sostenido</li> <li>❖ Capacitación continúa del personal del fondo financiero FORTALEZA S.A.</li> <li>❖ Crecimiento de su cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presencia de tecnología de punta en el mercado local.</li> <li>❖ Ofrecer nuevos y mejores servicios que su competencia directa</li> <li>❖ Número de competidores reducido con recursos y capacidades menores.</li> <li>❖ Llegar a diversificar sus servicios mejorando la calidad de los mismos que permita la lealtad de los clientes potenciales.</li> <li>❖ De acuerdo al nivel de posición en el mercado puede realizar adquisiciones y fusiones aumentando su participación en la demanda de sus servicios financieros</li> <li>❖ Realizar proyectos de expansión y abrir nuevas sucursales con cajeros automáticos.</li> <li>❖ Diversidad de medios de difusión</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de cajeros automáticos.</li> <li>❖ Falta de reconocimiento de imagen en el mercado Financiero</li> <li>❖ No cuenta con un organigrama a nivel regional</li> <li>❖ No realiza promoción suficiente por medio de comunicación como ser televisión y radio.</li> <li>❖ Poder de negociación de la empresa en bajar las tasas de interés.</li> <li>❖ Excesivos requisitos para solicitar créditos.</li> <li>❖ Los objetivos de la empresa no son conocidos por todos los funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aprobación del proyecto de ley de impuesto a la venta de moneda extranjera.</li> <li>❖ La inestabilidad económica y social en el departamento de Tarija y Bolivia.</li> <li>❖ Ventaja competitiva de la competencia en la otorgación del crédito y otros servicios financieros.</li> <li>❖ Alta competencia en el mercado.</li> <li>❖ Opera en un sistema cuyo entorno es inestable y su situación política es frágil</li> </ul>

## 6.12. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Mediante la información recolectada en la investigación de mercado hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ Los encuestados del segmento pymes, en su mayoría no conocen ni han escuchado hablar del fondo financiero FORTALEZA S.A. ,mientras que el segmento comercio y de personas dependientes en su mayoría si conocen o al menos escucharon hablar al fondo financiero FORTALEZA S.A
- ❖ La transacción que más realizan en una entidad financiera según resultados de la encuesta realizada a los segmentos pymes, comercio y personas dependiente son los créditos, seguidos por cajas de ahorro; esta información nos permite ver que la mayoría de los encuestados solicitan créditos más de lo que ahorran.
- ❖ Según resultados de las encuestas realizadas en la ciudad de Tarija la mayoría realiza sus transacciones financieras a través del Banco Sol lo que indica que es líder en el mercado regional, seguido por el fondo financiero PRODEM, existen personas que trabajan con otros bancos anteriormente no mencionados, otros de los encuestados trabajan y realizan sus transacciones en Banco Fie, así mismo existe un porcentaje de personas que realizan transacciones financieras en banco los andes y un bajo porcentaje en el fondo financiero FORTALEZA S.A. lo cual indica que tiene una baja participación en el mercado.
- ❖ Se puede percibir que tanto el segmento pyme como comercio y personas dependientes Lo que más valoran al momento de realizar una transacción financiera es la Atención al cliente, otro de los atributos que más se valoran los clientes es el asesoramiento técnico, también valoran la profesionalidad, otros consideran más la tasa baja, y también el plazo.
- ❖ Mediante las encuestas que realizamos al sector pyme y comercio percibimos que la mayoría de los encuestados si solicitarían un crédito estaría destinado para la Comercio, por otro lado en el segmento de personas dependientes destinarían sus créditos a la construcción de viviendas.
- ❖ En la mayoría de los encuestados a los segmento pymes, comercio y de personas dependientes consideran que las tasa de interés activa (créditos) es regular y un bajo porcentaje consideran que la tasa de interés activa es alta.

- ❖ En la mayoría de los encuestados a los diferentes segmentos de mercado consideran que la tasa de interés activa (créditos) es regular y un bajo porcentaje consideran que la tasa de interés activa es baja.
- ❖ A través de las encuestas realizadas al segmento pymes podemos percibir que la mayoría se informan principalmente a través de periódico; mientras que el segmento comercio y personas dependientes se informa mediante radio seguido mediante televisión.

Mediante la investigación de mercado se demostró que la hipótesis es positiva, ya que la falta de información sobre el mercado dificulta conocer las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes lo que limita identificar nuevos segmentos de mercados.

### 6.13. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

- ❖ Si en caso de que se aprobara el nuevo proyecto de ley no le conviene a las entidades financieras, ya que deberán pagar impuestos por la compra y venta de dólar, lo cual afectara a la utilidad, la rentabilidad de las entidades financieras y no del público, el público no va a tener ningún efecto con este nuevo proyecto Este punto resulta importante para las entidades financieras porque los clientes serán más fieles a la entidad, asimismo contribuirá a que la morosidad en las entidades financieras reduzcan.
- ❖ Para que el crecimiento económico sea beneficioso es necesario que las entidades financieras inviertan en la búsqueda de nuevos nichos de mercado. Si bien los micros financieros llegaron a sectores menos atendidos, en los últimos años, todavía hay nichos de mercado que atender.
- ❖ Los movimientos sociales (paros, bloqueos de caminos y entre otros) cuando se dan estas medidas no sólo afecta a la ciudadanía, sino a todos los sectores y al conjunto de actividades económicas que se realizan en el país.
- ❖ Hoy en día los bancos comerciales, las mutuales y fondos financieros privados han incursionado en la tecnología, y cada sector ha implementado de acuerdo con los requerimientos de sus clientes.
- ❖ Entre los aspectos ambientales que deben considerar las entidades financieras son; las sequías y heladas que afectan no sólo a los productores agrícolas y ganaderos, sino también a las entidades financieras, en especial aquellas instituciones que trabajan con el sector productivo, ya que su ingreso de dichos clientes se ven afectados por cambios climatológicos.
- ❖ La competencia más fuerte del fondo financiero FORTALEZA S.A. es el Banco Sol ya que es líder en la micro finanzas, tiene como estrategia la ampliación de puntos de atención a nivel departamental y nacional, ampliado sus agencias y puntos de atención la misma que está a cargo de una sola persona (cajero)
- ❖ Otra competencia fuerte para el fondo financiero fortaleza es el fondo financiero Prodem, ya que cuenta con una tecnología propia, diseñada por bolivianos y para bolivianos, como los Cajeros Automáticos Inteligentes.

## **CAPITULO VII**

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **7.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez realizado el diagnóstico interno y analizado el macro y micro entorno se presenta la propuesta del proyecto de Investigación para el fondo financiero FORTALEZA S.A. fundamentada básicamente en el análisis interno y en la investigación de mercados previamente realizada.

Las estrategias han llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito o fracaso organizacional para el posterior crecimiento de la empresa Departamental y a nivel nacional.

A continuación desarrollaremos estrategias corporativas de marketing que se adapten al fondo financiero FORTALEZA S.A.

#### **7.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Una estrategia corporativa permite la declaración de la misión, visión, objetivos, valores y soporte

##### **7.2.1. MISIÓN**

Como parte de nuestra propuesta presentaremos a continuación una nueva y mejorada misión; la cual tiene un punto de vista empresarial y estratégico.

La misión se puede entender como una declaración de intenciones, la manera de llegar a Conseguir los objetivos futuros.

*“Satisfacer las necesidades y exigencias financieras de nuestro mercado con especial atención a regiones, sectores económicos y segmentos de la población, no atendidos por la banca tradicional. Logrando calidad de vida, para nuestros clientes, funcionarios y accionistas, en un equilibrio de rentabilidad”.*

Ya que la actual misión del fondo financiero fortaleza S.A. no hace mención a uno de los elementos más significativos de una misión que es el cliente o mercado.

### **7.2.2. VISION**

Se propone la siguiente visión:

*“Ser la entidad líder en soluciones financieras integrales para todos nuestros segmentos de mercado, con un equilibrio de rentabilidad y con un personal honesto y altamente dedicado”.*

La presente visión del fondo financiero FORTALEZA S.A. hace mención a solo uno de sus segmentos de mercado y no considerando asimismo a los demás segmentos que actualmente atiende, y a los que podría atender ya que la visión debe estar orientada hacia el futuro. La visión debe integrarse en la actividad diaria de la empresa y debe actuar como impulso de los objetivos fijados.

### **7.2.3. OBJETIVOS:**

Se propone los siguientes objetivos para el fondo financiero FORTALEZA S.A.

- ❖ Proporcionar un servicio de calidad personalizado y eficiente al cliente.
- ❖ Incrementar la participación en el mercado de las microfinanzas.
- ❖ Incrementar sus utilidades en un 10% de forma anual durante los próximos 5 años.
- ❖ Llevar a cabo una administración crediticia sana y prudente, sujeta a las políticas vigentes en la materia emitidas por el supremo gobierno y las determinaciones del Directorio.
- ❖ Realizar un control y seguimiento de la mora, cuya decisión fundamental es controlar y dar soluciones oportunas con el objetivo de evitar el deterioro de cartera.
- ❖ Lograr niveles adecuados de eficiencia administrativa, bajo el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
- ❖ Realizar un análisis permanente sobre los indicadores económicos financieros y el entorno a objeto de adoptar decisiones oportunas para la correcta administración del negocio.

## **7.2.4. VALORES Y CULTURA CORPORATIVA**

### **7.2.4.1. VALORES**

A continuación desarrollaremos dos valores de los cuales se podrá implantar y aplicar al fondo financiero FORTALEZA S.A.

- ❖ **Profesionalismo:** Son aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe.
- ❖ **Cordialidad:** Es la amabilidad, la cercanía, la familiaridad, esas cualidades por todos deseadas cuando somos usuarios de la atención, cuando están presentes, generan eficacia en el servicio.
- ❖ **Calidad.-** Es el grado en el que un producto o servicio cumple sus funciones, la importancia y cualidad del producto o servicio mejor que otras empresas. el fondo financiero FORTALEZA S.A.se compromete a: “ lo que realizamos lo realizamos de manera eficiente ”
- ❖ **Responsabilidad:** La capacidad u obligación de responder de los actos propios. Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido “ Estamos comprometidos con el desarrollo económico de nuestro país”

### **7.3.ORGANIGRAMA:**

El soporte de la empresa es la estructura de la misma, los recursos con los que cuenta para alcanzar sus objetivos.

Proponemos un organigrama a nivel regional, ya que el organigrama existente es a nivel nacional, tomando en cuenta los funcionarios y áreas que existen en la oficina central del departamento de Tarija en base a esta información se diseña un organigrama

Este organigrama es necesario porque permite conocer los niveles de Jerarquía las líneas de Autoridad, Responsabilidad y Comunicación, responsables de cada grupo de trabajadores, división de Funciones, y Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la entidad; para así de esta manera tener un mejor control de las actividades que realiza la entidad

#### **7.4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Para poder realizar la definición se parte de la identificación de manera correcta a lo que se dedica la empresa; El fondo financiero FORTALEZA S.A. Brinda, productos y servicios financieros integrados y personalizados, para mejorar la calidad de vida de sus clientes y familias.

Al saber exactamente a qué se dedica la empresa y hacia donde quiere dirigirse empresarialmente se puede realizar la definición del negocio.

Recalcaremos el hecho que el negocio del fondo financiero FORTALEZA S.A. Es el de:

*“Brindar con excelencia y calidad, productos y servicios financieros integrados y personalizados, a las pymes y personas para mejorar la calidad de vida de sus clientes y familias”*

## **7.5.SEGMENTACIÓN DE NUEVOS MERCADO**

Haciendo uso de los datos obtenidos de la investigación de mercado y tomando en cuenta el criterio de segmentación demográfica para nuevos mercados apoyados en criterios de localización geográfica o ubicación de los clientes de esta manera, se llega a identificar los siguientes segmentos de mercado para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. en el departamento de Tarija.

### **❖ Segmentos uno : Crédito de construcción:**

Este segmento está compuesto por aquellas personas que requieren créditos destinados a la construcción de viviendas; con tasas preferenciales es decir más bajas ya que el destino de este crédito no genera utilidades para el cliente.

### **❖ Segmento dos: Créditos agrícolas:**

Este segmento de mercado, se identifica en otras zonas del departamento de Tarija como ser la localidad de Entre Ríos y Villamontes ya que una de sus actividades económicas principales es la agricultura.

La segmentación de estos nuevos mercados con nuevos productos permitirá que el fondo financiero FORTALEZA S.A. crezca en el mercado y así mismo aumente su rentabilidad.

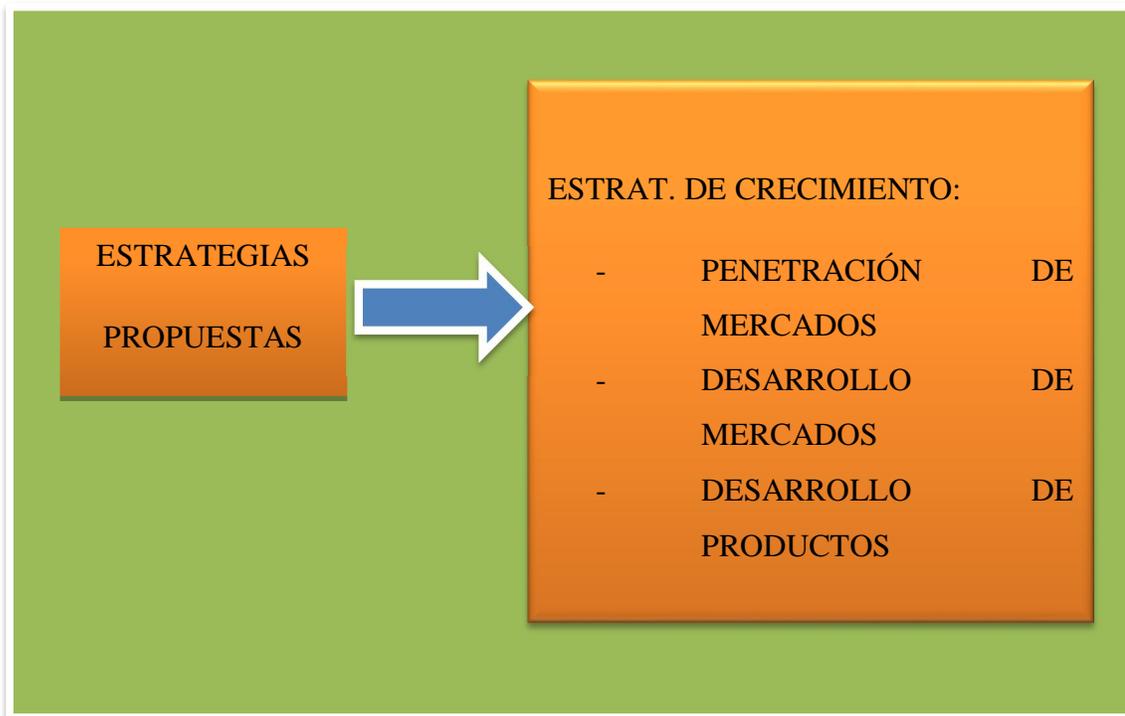
## 7.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING:

Para aumentar el crecimiento y posicionamiento del Fondo Financiero FORTALEZA S.A. Es importante plantear estrategias adecuadas, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado; para lo cual se debe identificar y atender a nuevos segmentos de mercado que actualmente no se atienden

Para lo cual se propone las siguientes estrategias de crecimiento:

### ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Cuadro N ° 33



Fuente: Realización Propia

### 7.6.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

A continuación presentaremos algunas estrategias de crecimiento de manera que puedan aumentar su rentabilidad y participación en el mercado.

Existen cuatro tipos diferentes de estrategias para el crecimiento en el mercado tomaremos en cuenta tres de las cuatro que son: la estrategia de penetración, el desarrollo de mercados y desarrollo de productos; viendo las mismas adecuadas para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A.

**Cuadro N° 34**

#### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
<b>Mercados Nuevos</b>	Desarrollo de Mercados	Diversificación

#### 7.6.1.1. PENETRACIÓN DE MERCADOS:

Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

- ❖ Una de las bases fundamentales para que el cliente pueda adquirir o no un nuevo producto o servicio financiero es la información con la que cuenta. Mayormente esta información proviene por referencia de amistades que conocen o son clientes de la entidad. Esto nos indica que para poder expandir los productos y servicios actuales en los mercados actuales se deberá realizar estrategias de promoción de esa manera podremos cumplir necesidades y objetivos previamente planteados en un periodo de tiempo definido; realizar una promoción constante de los productos y servicios que ofrece la entidad mediante folletos, como mínimo una vez a la semana en los diferentes barrios de la ciudad de Tarija, realizando un calendario que les permita llegar a todos los puntos de la ciudad, para así brindar información personalizada y directa con los clientes.

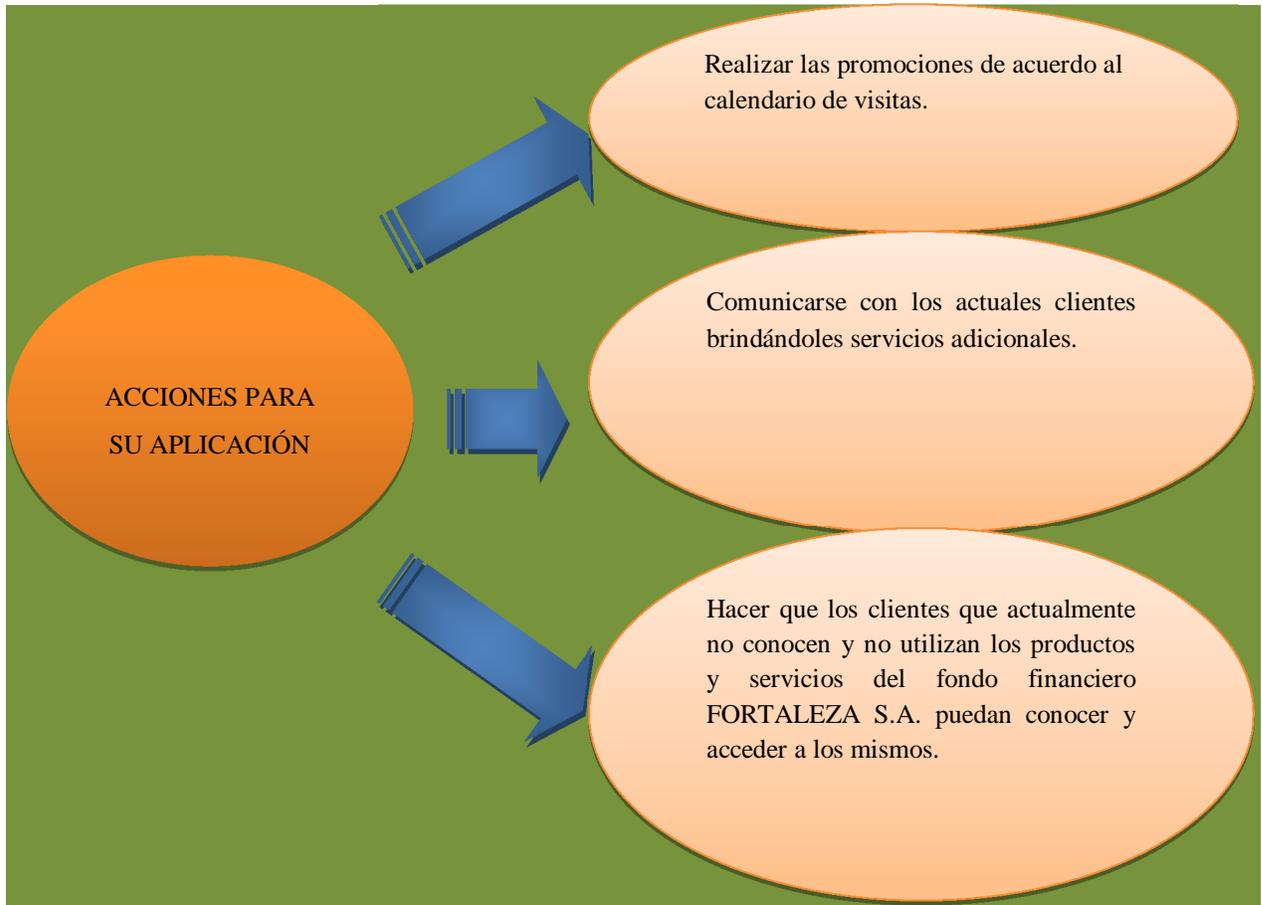
También es importante realizar publicidad mediante radio y televisión, ya que son medios de comunicación por los que más se informan las personas.

- ❖ A los actuales clientes se desarrollara una agenda que permita a la entidad hacer un seguimiento constante ya sea de manera personal a través de visitas o mediante llamadas telefónicas a los actuales clientes preguntándoles si no necesitan refinanciamiento en caso de que tuvieran crédito o si no necesitan de otros servicio que ofrece el fondo financiero FORTALEZA S.A.
  
- ❖ Existen clientes de otras provincias como ser de: Méndez y Avilés que trabajan con la entidad y que en dichas provincias no cuenta con oficinas, lo cual es perjudicial para el cliente ya que para realizar alguna transacción financiera en la entidad tienen que trasladarse hasta la ciudad de Tarija.  
Para lo cual se recomienda aperturar sucursales o puntos de atención para facilitar al cliente en la realización de sus transacciones y así ganar nuevos clientes.

A continuación detallaremos las acciones que se debe seguir para poder conseguir una penetración de mercados

**Cuadro N° 35**

**ACCIONES PARA LA PENETRACION DE MERCADO**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Cuadro N° 36**

**Presupuesto para la estrategia de penetración de mercado**

ACTIVIDADES		COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL					TOTAL DE LA ESTRATEGIA
			1	2	3	4	5	
<b>Difusión radio</b>	<b>por</b>	700 Bs. (8 pases diario por un mes)	8.400	8.400	9.240	9.240	9.240	<b>534.240</b>
<b>Pases televisión</b>	<b>por</b>	4500 Bs. ( 5 pases diarios por un mes)	54.000	54.000	59.400	59.400	59.400	
<b>folletos</b>		3200 Bs. (1000 folletos por semana a 20 ctvo.)	38.400	38.400	42.240	42.240	42.240	
<b>TOTAL</b>			100.800	100.800	110.880	110.880	110.880	

**Fuente:** Elaboración propia

**7.6.1.2.DESARROLLO DE MERCADOS**

Esta manera de crecimiento consiste en ofrecer los productos y/o servicios con los que cuenta actualmente el fondo financiero FORTALEZA S.A. en nuevos mercados. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de sus productos y servicios, se tiene la experiencia en el negocio, y se cuenta con una base de clientes satisfechos.

- ❖ Existen lugares en el departamento donde el fondo financiero FORTALEZA S.A. no cuenta con ningún cliente; es importante el expandirse haciendo conocer su imagen corporativa y a lo que se dedica la entidad. Por ejemplo en la localidad de

Entre Ríos, y en la ciudad de Villamontes no cuenta con oficinas, por lo cual consideramos que es importante apertura sucursales que brinden productos y servicios financieros de la entidad ya que estos lugares se consideran mercados atractivos para el fondo financiero FORTALEZA S.A por el movimiento económico existente en dichas provincias.

### Cuadro N° 37

#### Nuevos clientes para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. en el Departamento de Tarija

CLIENTES ACTUALES	NUEVOS CLIENTES	TOTAL CLIENTES
<p>Cientes actuales en el departamento de Tarija :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ciudad de Tarija</li> <li>❖ Bermejo</li> <li>❖ Yacuiba</li> </ul> <p>Queremos recalcar que el fondo financiero FORTALEZA S.A. cuenta con clientes en 6 Departamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La paz</li> <li>❖ Santa cruz</li> <li>❖ Cochabamba</li> <li>❖ Sucre</li> <li>❖ Oruro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entre Ríos</li> <li>❖ Villamontes</li> </ul> <p>Debe incursionarse también en otros segmentos de mercado.</p>	<p>Cientes en el departamento de Tarija</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ciudad de Tarija</li> <li>❖ Bermejo</li> <li>❖ Yacuiba</li> <li>❖ Provincia O'connor</li> <li>❖ Villamontes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Hemos identificado nuevos clientes para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A. a través de la información secundaria obtenida del INE, la cual nos muestra que existe mercados potenciales en la localidad de Entre Ríos y Villamontes ya que una de las actividades económicas que más se práctica es la agricultura y resultan mercados atractivos para el Fondo Financiero FORTALEZA S.A.

### Cuadro N° 38

#### Presupuesto para la estrategia de desarrollo de mercado en Entre Ríos y Villamontes

PERSONAL	COSTO MENSUAL	COSTO2 TOTAL					COSTO TOTAL ESTRATEGIA
		1	2	3	4	5	
<b>Jefe de agencia</b>	5200	124.800	124.800	124.800	124.800	124.800	<b>2.628.000</b>
<b>Oficial de negocios</b>	4000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	
<b>Analista de negocios</b>	2800	67.200	67.200	67.200	67.200	67.200	
<b>Atención al cliente</b>	2300	55.200	55.200	55.200	55.200	55.200	
<b>Cajeros</b>	1500	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	
<b>Cobranzas</b>	1400	33.600	33.600	33.600	33.600	33.600	
<b>Verificador</b>	1200	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	
<b>Seguridad</b>	1000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	
<b>Limpieza</b>	500	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	
<b>Alquiler</b>	2000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	
<b>TOTAL</b>	<b>21900</b>	<b>525.600</b>	<b>525.600</b>	<b>525.600</b>	<b>525.600</b>	<b>525.600</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.6.1.3. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Otra manera de crecer es desarrollando nuevos productos y/o servicios. Es decir tratar de crear nuevos servicios que tengan relación con los servicios que manejas actualmente, para aprovechar el mercado con el que ya se cuenta

**Cuadro N°39**

### **OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIO CREDITICIOS INCLUYENDO NUEVOS**

<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>NUEVOS PRODUCTOS</b>	<b>OFERTA TOTAL DE PRODUCTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Tasa cero</li><li>❖ Línea optima</li><li>❖ Dinero hoy</li><li>❖ Hipotecario de vehículo</li><li>❖ Hipotecario de vivienda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Crédito para construcción</li><li>❖ Crédito agrícola</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Tasa cero</li><li>❖ Línea optima</li><li>❖ Dinero hoy</li><li>❖ Hipotecario de vehículo</li><li>❖ Hipotecario de vivienda</li><li>❖ Crédito para construcción</li><li>❖ Crédito agrícola</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Proponemos dos nuevos productos crediticios para el fondo financiero FORTALEZA S.A. ya que a través de la investigación de mercado realizada pudimos identificar nuevos segmentos de mercado, como es la de construcción y el sector agropecuario, ya que existe mucha demanda insatisfecha para este tipo de crédito.

### 7.6.2. ESTRATEGIA GENERICA: ENFOQUE

Basada en las estrategias genéricas de Porter, se propone enfocarse en la estrategia de enfoque esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en un productos o servicio que satisfagan las necesidades o exigencias de un determinado grupo de clientes.

Se recomienda utilizar la estrategia de enfoque porque el mercado es amplio, los clientes tienen necesidades o exigencias diferentes.

El Fondo Financiero FORTALEZA S.A. tiene como mercado meta las pymes, comercio, y personas dependientes. Según las encuestas realizadas e información secundaria, podemos percibir que el destino de los créditos en su mayoría estaría orientado hacia la construcción y el sector agrícola.

- ❖ El Fondo Financiero FORTALEZA S.A. se debe enfocar en otros nuevos segmentos de mercado (no dejando de lado a las actuales segmentos de mercado que atienden)
- ❖ A través de la encuesta podemos constatar que las personas se informan por medio de comunicación como ser la televisión, radio, por lo cual es necesario realizar publicidad y promoción mediante estos medios para dar a conocer los productos o servicios dirigidos a estos nuevos segmentos, otro medio de información es a través de trípticos, visitas personales a los clientes y por referencia de otras personas que conocen o son clientes de la entidad.

## **7.7. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Ser el fondo financiero que otorga los mejores y más variados productos y servicios financieros a pymes, comercio, personas dependientes, construcción y sector agrícola del departamento de Tarija, para contribuir a resolver sus necesidades.

Para lo cual se debe aplicar los siguientes principios:

- ❖ Innovar como una tarea permanente del día a día.
- ❖ Cautivar a nuestros clientes, respondiendo a sus múltiples necesidades.
- ❖ Asumir el liderazgo en las microfinanzas.
- ❖ Trabajar en equipo para alcanzar nuestras metas.

Mediante la encuesta realizada previamente podemos indicar que algunos de los segmentos de mercados actuales no conocen al fondo financiero FORTALEZA S.A.

Para lo cual proponemos el siguiente slogan con el objetivo de generar mayor interés y posicionamiento en los clientes ya que la falta de imagen es uno de los factores que impiden posicionarnos en el mercado.



**Cuadro N° 40**

**Productos y servicios para desarrollar la estrategia de posicionamiento.**

<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	❖ Productos crediticios:
	• Tasa cero
	• Línea optima
	• Dinero hoy
	• Hipotecario de vehículo
	• Hipotecario de vivienda
	• Crédito para construcción
	• Crédito agrícola
	❖ Captación en caja de ahorro y depósitos a plazo fijo.
	❖ Operaciones contingentes(boletas de garantía)
❖ Giro y trasferencia nacionales e internacionales.	
❖ Pago de servicios básicos e impuestos.	
❖ Servicios de caja a otras instituciones.	
❖ Tarjetas de débito	

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.8. CALCULO DEL FLUJO DE FONDO

### Utilidad o ingresos:

En el siguiente cuadro se muestra las utilidades, tanto sin estrategias como con estrategias, La utilidad sin estrategias para el año 2012, fue estimada en base a información proporcionada por la entidad financiera; en el segundo recuadro, se calcula las utilidades con la estrategia considerando un incremento del 10%(utilidades sin estrategias) para el primer año y así hasta llegar al quinto año de acuerdo al objetivo planteado, el aumento se hará sobre el monto de la utilidad en Bs. del año anterior. Luego se obtiene las utilidades incrementales.

**Cuadro N° 41**  
**UTILIDADES CON Y SIN ESTRATEGIAS DEL FONDO FINANCIERO**  
**FORTALEZA S.A.**

<b>AÑOS</b>	<b>UTILIDADES ESTIMADAS /BS. (SIN ESTRATEGIAS )</b>	<b>UTILIDADES ESTIMADAS /BS. (CON ESTRATEGIAS )</b>
<b>2012</b>	11.428.571	12.571.428
<b>2013</b>	11.428.571	13.828.571
<b>2014</b>	11.428.571	15.211.427
<b>2015</b>	11.428.571	16.732.570
<b>2016</b>	11.428.571	18.405.828

**Fuente:** Elaboración Propia

**Egresos:**

Es la suma de los costos fijos y variables .El egreso para el año 2012 fue estimado en base de información proporcionada por la entidad, y para los 3 posteriores años se incrementa el 8% en menos proporción que los ingresos.

**Costo fijo:**

Representa el 80% de los egresos del fondo financiero FORTALEZA S.A.

**Costos variables:**

Representa el 20% de los egreso del fondo financiero FORTALEZA S.A.

**Inversión:**

Los gastos de las estrategias de crecimiento, para los 2 primeros años se mantendrán constantes en 626.400 Bs. Y para los próximos 3 años se incrementara un 10% en la estrategia de penetración de mercado, ya que se aumentara la publicidad, y respecto a la estrategia de desarrollo de mercado se mantendrá constante los costos durante los próximos 5 años.

Con los datos anteriores, se ha elaborado el siguiente flujo de fondos para la gestión 2012-2016:

**Cuadro N° 42**  
**FONDO FINANCIERO FORTALEZA S.A.**  
**FLUJO DE FONDOS**  
**POR EL PERIODO 2012-2016**  
**EN (BOLIVIANOS)**

<b>AÑO</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>INVERSIONES</b>	0	626.400	626.400	636.400	636.400	636.400
<b>INGRESOS</b>	11.428.571	12.571.428	13.828.571	15.211.428	16.732.571	18.405.828
<b>EGRESOS</b>	2.142.857	2.314.286	2.499.428	2.699.383	2.915.333	3.148.560
<b>COSTO FIJO</b>	1.714.286	1.851.428	1.999.543	2.159.506	2.332.267	2.518.848
<b>COSTO VARIABLE</b>	428.571	462.857	499.886	539.877	583.067	629.712
<b>FLUJO ECONOMICO</b>	9.285.714	10.257.143	11.329.143	12.512.045	13.817.238	15.257.268

## 7.9. CALCULO DEL VAN

(Cuadro N ° 43)

### CALCULO DEL VAN

Donde K = 10%

Inversión = 3.162.240.- Bolivianos

Año	Inversión	Flujo de caja	Flujo de caja actualizado			
			A ij 10%	A ij 12%		
0	-3.162.240	-3.162	-	-3.162.240	-	-3.162.240
1		10.257.143	0,909	9.323.743	0,893	9.159.628
2		11.329.143	0,826	9.357.872	0,797	9.029.327
3		12.512.045	0,751	9.396.546	0,712	8.908.576
4		13.817.238	0,683	9.437.173	0,636	8.787.763
5		15.257.268	0,621	9.474.763	0,567	8.650.871
	<b>VAN=</b>			<b>43.827.857</b>		<b>41.373.925</b>

Como el resultado de VAN = 43.827.857 es positivo o mayor a cero se puede decir que es viable aplicar la estrategia de Marketing ya que el presupuesto realizado es óptimo porque recupera los gastos de inversión y la rentabilidad esperada.

## 7.10. CALCULO DEL TIR

$$TIR = K_1 + \frac{VAN_p * (K_2 - K_1)}{IVAN_{p1} + IVAN_{n1}}$$

$$TIR = 0.10 + \frac{43.827.857 * (0.12 - 0.10)}{43.827.857 + 41.373.925}$$

$$TIR = 0.01 = 1\%$$

Como la TIR es mayor a cero quiere decir que se está cubriendo los costos de la inversión y también existe un superávit, por lo tanto, es rentable aplicar la estrategia planteada.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Hemos observado, como el hombre con los mejores medios que tiene a su alcance, trata de sacar el máximo partido de su entorno; mediante las estrategias tratan de obtener una cuota mayor de participación en el mercado, que sus principales competidores.
  
- ❖ Todas las empresas establecen sus estrategias, en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias, son también aspectos que deben ser analizado en el proceso de selección.
  
- ❖ Como hemos visto, el análisis del ambiente interno está estrechamente ligado al externo, ya que, es vital conocer ambos ambientes para poder, así establecer y fijar la estrategia que mejor se adapta a la situación y necesidad actual de la empresa; ya que está marcara y condicionara, la vida de la empresa y de sus subordinados, por ello es vital que el directivo tenga capacidad para tomar decisiones, que este en cambio constante y que sea creativo, con ello se trata de evitar el que se quede en el estancamiento y con pensamientos y herramientas que no estén acorde, con la situación actual del mercado y con las nuevas tecnologías, pues el entorno competitivo es una estructura variable y flexible, de ahí la importancia que la estrategia este bien enfocada, diseñada, coordinada y que haga participe a todos sus miembros en su elaboración, para un mayor rendimiento y una mayor compenetración de todos.
  
- ❖ Es recomendable la segmentación de mercado ya que permite a la entidad un mayor crecimiento en el mercado y de su rentabilidad.

- ❖ Gracias al desarrollo del proyecto de investigación se pudo identificar que existe un desconocimiento del fondo financiero FORTALEZA S.A. por parte de la ciudad de Tarija.
- ❖ La transacción que más se realizan en una entidad financiera son los créditos, seguidos por cajas de ahorro; esta información nos permite ver que la mayoría de los encuestados solicitan créditos más de lo que ahorran. por lo tanto se recomienda que la entidad financiera FORTALEZA S.A. incremente nuevos productos crediticios a su cartera de productos financiero actuales, y los productos crediticios promocionales que ofrece sean permanentes.
- ❖ Hemos podido percibir que el cliente lo que más valora al momento de realizar una transacción financiera es la Atención al cliente, por lo tanto es importante que el personal de la entidad tenga presente que el cliente es un elemento importante en la empresa y que siempre tiene la razón.
- ❖ Mediante la investigación de mercado realizada al segmento de personas dependientes pudimos ver que la mayoría de las personas destinarían sus créditos para la construcción por lo que consideramos que es un mercado atractivo para el fondo financiero FORTALEZA S.A ya que actualmente la entidad financiera y otras no atiende a este sector.  
Otro segmento potencial es el sector agrícola, en otras zonas del departamento de Tarija ya que es la actividad económica principal de muchas familias, ya que hoy en día el gobierno pretende incrementar el seguro agrícola en todo el país, el mismo que garantiza y respalda a las entidades financieras que atienden el sector agrícola.
- ❖ Consideramos que es importante diseñar un organigrama a nivel regional ya que actualmente no se cuenta, ya que el organigrama es general y muy amplio lo que dificulta su comprensión debido a que un organigrama debe cumplir con ciertos requisitos como ser: Precisión es decir debe existir, las unidades de la dependencia y

sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

También otro de los requisitos es la uniformidad, para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

- ❖ Es importante realizar la publicidad y promoción de los productos y servicios financieros mediante radio y televisión ya que son los medios de comunicación más escuchados por la población, para lo cual se recomienda hacer una investigación más intensa para determinar cuál es el canal televisivo más visto y el programa de radio más escuchado por parte de la población que fue encuestadas

