



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO ECONÓMICA DE IMPLEMENTACIÓN DE
TARJETA DE CRÉDITO EN EL VENTURA MALL DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA
BOLIVIA. UNA EXTRAPOLACIÓN DEL MODELO DE RETAIL CHILENO.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

GABRIELA LUCÍA MELGAR DURÁN

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
PABLO RUSSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis fue realizar un plan de negocios para implementar una tarjeta de crédito no bancaria, cerrada, para el consumo de los clientes del Ventura Mall en Santa Cruz Bolivia, dicha tarjeta tendrá el nombre comercial de "Tarjeta Ventura."

Ventura Mall está aún en construcción, será el centro comercial más grande de Bolivia con 60.000 M² de extensión, doscientas tiendas, trece salas de cine, dieciocho locales de comida, un boulevard gastronómico, 18 pistas de bowling y pistas de patinaje sobre hielo. El mercado objetivo es de 122.655 personas de las clases medias y altas A, B, C1, C2, C3.

Se identificaron dos clusters de clientes con los que se debe trabajar, Los clientes B2B, son los comercios asociados, tiendas, centros de entretenimiento y consumo con los que cuenta el Mall. Los clientes B2C, son los consumidores finales que serán posibles tarjetas habientes.

Tarjeta Ventura, tiene características similares a las tarjetas existentes en el Retail Chileno, estas similitudes son mayormente de mercadeo, ya que el modelo operativo tiene una diferencia medular, al trabajar con comercios asociados y no con tiendas propias. Por este motivo surge la importancia de desarrollar una propuesta de valor atractiva para los comercios asociados, que les brinde confianza, seriedad y beneficios.

Para los clientes B2C la propuesta de valor está basada en brindarles beneficios únicos y exclusivos para que estos puedan tener acceso a los bienes y servicios que desean, utilizando a Tarjeta Ventura como medio de pago y/ o financiamiento. Accesibilidad, eficiencia y rapidez en el proceso de admisión y atención al cliente personalizada.

Los partners estratégicos que son críticos para el desarrollo de las operaciones de este negocio son 3, Red Enlace, administradora de tarjetas de Crédito, Nacional Vida Seguros y los Bancos.

En el análisis de factibilidad económica se realiza la identificación de los recursos necesarios para invertir, así como las fuentes de ingresos y los gastos, se obtiene un VAN positivo y una TIR de 61%. Siendo este resultado fuertemente dependiente de las variaciones en las ventas de la tarjeta y la tasa de interés activa.

Tarjeta Ventura parte con una ventaja de primera movida, al ser el primer actor en el Retail Financiero Boliviano en una sociedad que se demuestra con bajo nivel de bancarización por lo cual no hay sobre endeudamiento, esto apunta a alcanzar una cartera de créditos saludable y con bajos niveles de mora.

TABLA DE CONTENIDO

1	Capítulo 1. Introducción	1
1.1	Introducción al tema	1
1.2	Descripción de la organización	2
1.3	Alcance del tema a abordar	4
1.4	Metodología	4
1.5	Marco teórico	6
1.6	Objetivos generales	9
1.7	Objetivos específicos	9
2	Capítulo 2. Diagnóstico del entorno y de la industria.	9
2.1	Análisis del Entorno	9
2.1.1	Fuerzas Políticas	9
2.1.2	Fuerzas Económicas	11
2.1.3	Fuerzas tecnológicas	15
2.1.4	Fuerzas socioculturales	17
2.1.5	Conclusión PEST	19
2.2	Análisis de la Industria con base en las cinco fuerzas de Porter	20
2.2.1	Poder de Negociación de los Compradores o Clientes	20
2.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores	21
2.2.3	Amenaza de nuevos entrantes	23
2.2.4	Amenaza de productos Sustitutos	23
2.2.5	Rivalidad entre Competidores	23
2.2.6	Conclusión de Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	23
3	Capítulo 3. Análisis del Mercado	24
3.1	Determinación del segmento Objetivo	26
3.1.1	Tamaño del segmento	27
3.1.2	Perfiles del segmento	28
3.1.1	Insight del segmento objetivo	30
3.1.2	Propuesta de Valor para segmentos objetivos	31
4	Capítulo 4. Planificación estratégica.	33
4.1	Modelo de negocios (Metodología Canvas)	34
4.2	Estrategia corporativa	34
4.2.1	Misión y visión	34
4.2.2	Objetivos generales y específicos de la empresa	34
4.2.2.1	Objetivo General	34
4.2.2.2	Objetivos Específicos	34
4.2.3	Matriz FODA.	35

4.2.4	Estrategia Genérica	36
4.2.5	Competencias, recursos y capacidades	37
4.2.6	Ventaja Competitiva	38
4.3	Estructura organizacional	38
4.3.1	Definición de áreas funcionales	39
4.4	Plan de Marketing	41
4.4.1	Diseño Estratégico de Marketing	41
4.4.1.1	Segmentación:	41
4.4.1.2	Targueting:	43
4.4.1.3	Posicionamiento:	43
4.4.2	Formulación del Plan de Marketing	43
4.4.2.1	Producto	43
4.4.2.2	Precio	45
4.4.2.3	Promoción	47
4.4.2.4	Plaza:	51
5	Capítulo 5. Plan de Operaciones	52
5.1	Descripción del funcionamiento de la tarjeta	52
5.1.1	Flujo operativo de Tarjeta Ventura	52
5.1.1.1	Sistema de cuatro partes, roles y responsabilidades.	52
5.1.1.2	Esquema de fuentes de ingreso.	54
5.1.2	Tecnología de la tarjeta Ventura	55
5.1.2.1	Tecnología de las tarjetas plásticas	55
5.1.2.2	Tecnología de la Información	55
5.1.3	Proceso de Operaciones	57
5.1.3.1	Inicio de Crédito	57
5.1.3.2	Gestión del Cliente	61
5.1.3.3	Mantenimiento de Contratos (Core)	62
5.1.3.3.1	Opciones de Financiamiento.-	63
5.1.3.3.2	Fecha de Cierre	63
5.1.3.3.3	Ciclo de Facturación	63
5.1.3.3.4	Fecha límite de pago (FP)	63
5.1.3.3.5	Periodo de gracia	64
5.1.3.3.6	Pago mínimo	64
5.1.3.3.7	Monto Deuda	64
5.1.3.3.8	Calculo de tasa de interés nominal	64
5.1.3.3.9	Intereses por consumos	65
5.1.3.3.10	Modalidad pago en cuotas	65
5.1.3.4	Provisión de Incobrables	66
6	Análisis y evaluación de factibilidad financiera del proyecto	67
6.1	Cuantificación de Variables	67
6.1.1	Ventas por m2	67
6.1.2	Porcentaje de ventas al crédito	67
6.1.3	Ingresos percibidos	68

6.1.4	Inversiones _____	72
6.1.5	Costos Directos _____	74
6.1.6	Costos Administrativos y Comerciales _____	74
6.1.7	Costo de Financiamiento. _____	76
6.1.8	Amortizaciones _____	76
6.2	Elaboración del Flujo proyectado _____	77
6.3	Costo de capital _____	78
6.4	Análisis de Sensibilidad _____	78
7	Conclusiones _____	80
8	Referencias y Bibliografía _____	81
9	ANEXOS _____	83
9.1	ANEXO 1. Imágenes Diseño Ventura Mall _____	83
9.2	ANEXO 2. Metodología Canvas _____	85
9.3	ANEXO 3. Rentabilidad de Entidades Financieras. _____	86
9.4	ANEXO 4. Decreto Supremo 28166 en Referencia a la Tasa de Morosidad. ____	87
9.5	ANEXO 5. Decreto Supremo 28166 en Referencia a la Tasa de Morosidad ____	87
9.6	ANEXO 6. Mail de Cotizaciones Medios Publicitarios _____	88
9.7	ANEXO 7. Medios Publicitarios _____	89
9.8	ANEXO 8. Presupuesto de Marketing Desagregado _____	90
9.9	ANEXO 9. Plan de Medios _____	91
9.10	ANEXO 10. Formulario de Admisión Tarjeta Ventura _____	92
9.11	ANEXO 11. Propuesta Económica SAP _____	93
9.12	ANEXO 12. Primas por seguro de Desgravamen _____	94
9.13	ANEXO 13. Cuadro de Depreciación _____	95
9.14	ANEXO 14. Costo de Personal _____	96
9.15	ANEXO 15. Costo de Financiamiento _____	97
9.16	ANEXO 16. INGRESOS _____	98

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Crecimiento del Pib Real en Bolivia _____	11
Gráfica 2. Cartera Bruta por tipo de crédito _____	12
Gráfica 3. Endeudamiento de los Hogares con el Sistema Financiero _____	13
Gráfica 4. Tasas de interés del Crédito de Consumo _____	13

Gráfica 5. Tasas Empresariales por tipo de crédito	14
Gráfica 6 Ratio de morosidad en la cartera	15
Gráfica 7. ¿Qué Actividad realiza Ud. en su tiempo libre?	18
Gráfica 8. Acceso de la población a servicios bancarios (%)	25
Gráfica 9. Infraestructura bancarizada – Comparación a nivel global (Cada 100.000 adultos)	25
Gráfica 10. Proporción del Sector informal en el empleo total de Bolivia	26
Gráfica 11. Flujo de Procesos con el Cliente B2C	27
Gráfica 12. Distribución de grupos socioeconómicos.	28
Gráfica 13. Propuesta de Valor para clientes B2B	32
Gráfica 14. Propuesta de Valor para clientes B2C	33
Gráfica 15. Estrategia Genérica de Ventura Administradora de Créditos.	36
Gráfica 16. Organigrama de Ventura Administradora de Créditos	39
Gráfica 17. Variables de Segmentación	42
Gráfica 18. Método para establecer el precio. Fuente: Estrategias y tácticas de precios- Kellog	46
Gráfica 19. Flujo Operativo, Sistema Cuatro Partes.	54
Gráfica 20. Esquema de Fuentes de Ingreso	55
Gráfica 21. Proceso de Admisión	58
Gráfica 22. Rango de Scoring de Clientes	59
Gráfica 23. ROE y ROA de la industria Bancaria	86

Índice de Tablas

Tabla 1 . Porcentaje de hogares con acceso a Telecomunicaciones	16
Tabla 2: Infraestructura de servicios Financieros Fuente: Banco Central de Bolivia	16
Tabla 3. Grupos socioeconómicos en Santa Cruz	17
Tabla 4. Conclusión de las fuerzas PEST	19
Tabla 5. Conclusión cinco fuerzas de Porter	24
Tabla 6. Matriz Foda	36
Tabla 7. Proyección del tamaño de los Segmentos	43
Tabla 8. Plan de Acción Semanal	49
Tabla 9. Plan de Acción Anual	49
Tabla 10. Ponderación de Las Variables Críticas	59
Tabla 11. Variables de Scoring Inicial	60
Tabla 12. Matriz de Cupos	61
Tabla 13. Monto Deuda	64
Tabla 14. Modelo de Provisiones	67
Tabla 15. Proyección de Ventas del Ventura Mall mediante Tarjeta Ventura	68
Tabla 16. Ingresos Interés Normal	70
Tabla 17. Ingresos por interés Moroso	71
Tabla 18. Cuadro de Inversiones	73
Tabla 19. Costos Directos	74
Tabla 20. Gastos Administrativos y Comerciales.	75
Tabla 21. Presupuesto de Marketing Agregado	75
Tabla 22. Calculo del costo de Capital	78
Tabla 23. Análisis de Sensibilidad	79

<i>Tabla 24. Modelo de Negocios Canvas</i>	85
<i>Tabla 25. Presupuesto de Marketing Desagregado.</i>	90
<i>Tabla 26. Plan de Medios de Comunicación</i>	91
<i>Tabla 27. Formulario de Admisión Tarjeta Ventura</i>	92
<i>Tabla 28. Cuadro de Depreciación</i>	95
<i>Tabla 29. Costo de Personal</i>	96
<i>Tabla 30. Tasas de Interés Activas del Sistema Financiero Boliviano</i>	97
<i>Tabla 31. Ingresos por Ventas en el primer mes a distintos plazos de pago.</i>	98
<i>Tabla 32. Ingreso por Ventas Anuales 2014</i>	99
<i>Tabla 33. Ingreso por ventas Anuales 2015</i>	100
<i>Tabla 34. Ingreso por Ventas Anuales 2016</i>	101

Índice de Imágenes

<i>Imagen 1. Frontis Ventura Mall</i>	83
<i>Imagen 2. Interior Ventura Mall</i>	83
<i>Imagen 3. Interior Ventura Mall</i>	84
<i>Imagen 4. Visual aérea Ventura Mall</i>	84
<i>Imagen 5. Artículo 2. Tasa de interés Penal</i>	87
<i>Imagen 6. Tasas de interés Penal</i>	87
<i>Imagen 7. Mail Cotización de Medios</i>	88
<i>Imagen 8. Publicación Periódico El Deber</i>	89
<i>Imagen 9. Valla Publicitaria en la zona del "Segundo Anillo"</i>	89
<i>Imagen 10. Publicación en Unitel</i>	90
<i>Imagen 11. E mail de consulta por Seguro de Desgravamen</i>	94
<i>Imagen 12. E mail de Respuesta Nacional Vida "Seguros por Desgravamen"</i>	95

1 Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción al tema

Este es un estudio de factibilidad técnico económica de la implementación de una tarjeta de crédito no bancaria para el Ventura Mall en Santa Cruz Bolivia, (ver Anexo 1) para este se toma en cuenta como ejemplo, las buenas prácticas de algunas empresas del Retail Financiero chileno y en la misma línea prevenir riesgos asociados al mal manejo de la sobre colocación que se ha visto en la realidad Chilena, con el auge del crédito de las casas de Retail.

En este momento se encuentra en construcción el Ventura Mall que será el más grande de Bolivia con 60.000 M² de extensión, donde se podrá contar con doscientas tiendas de marcas nacionales e internacionales trece salas de cine, dieciocho locales de comida y un boulevard gastronómico, 18 pistas de bowling y pistas de patinaje sobre hielo. Para este mall se identificó un mercado objetivo muy interesante que se trata de 122.655 personas o bien el equivalente a 61.327 hogares, con 2 miembros por familia de las clases medias y altas A, B, C1, C2, C3.

Los estudios realizados por el Ventura Mall, estiman que se venderá 263 Dólares Americanos por metro cuadrado para las tiendas comerciales en el primer año de funcionamiento. Las ventas anuales proyectadas son de 142 millones de dólares americanos

Lo que se plantea es realizar una empresa que se dedique a la emisión, procesamiento y comercialización de una tarjeta de crédito no bancaria, como medio de pago para los clientes de este mall, ofreciéndoles un sistema cómodo de financiamiento para sus compras de bienes y servicios en cualquier tipo de establecimiento que forme parte de este complejo comercial. Además de ser parte del club de clientes, y así poder obtener descuentos, promociones y beneficios. Se apunta a obtener una cartera de créditos que represente un porcentaje de las ventas anuales del mall. Y de este porcentaje obtener ganancias mediante intereses y comisiones.

En Bolivia aun no se ha implementado el modelo de Retail Financiero en ninguna tienda comercial o Retail, por lo tanto se pueden identificar cuáles son los pro y los contras a continuación:

Los puntos a Favor:

- Ser los pioneros en el mercado.

- El desarrollo de la bancarización, gracias a los avances comunicacionales, han transformado notablemente el esquema transaccional de la dinámica del sistema financiero.
- El ratio de morosidad en créditos de consumo en Bolivia son bajos se han mantenido en 1.5% los últimos años.
- El 39% de endeudamiento de los hogares en Bolivia corresponde a créditos de consumo, en comparación con Chile donde vemos que un 43% del endeudamiento de los hogares corresponde a créditos de consumo. En Chile el indicador de endeudamiento es de 60% del ingreso disponible de las familias. Esta diferencia se debe al endeudamiento de las familias con casas comerciales. Lo cual nos sugiere que en Bolivia puede existir un mercado desatendido en este ámbito.

Las debilidades:

- La principal debilidad es que no existe un marco regulatorio para este tipo de intermediación financiera aun establecido en la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero en Bolivia.

1.2 Descripción de la organización

Ventura Administradora de créditos será una entidad de naturaleza financiera, una empresa administradora de tarjetas de crédito, la cual se dedicará a administrar las cartera de créditos del Ventura Mall, mediante el cual la entidad de intermediación financiera, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos o garantizar frente a terceros, el cumplimiento de obligaciones contraídas por sus clientes.

Ventura Administradora de créditos es una empresa que se dedicará a la emisión, procesamiento y comercialización de la tarjeta de crédito no bancaria para los clientes de Ventura Mall, como negocio de financiación al consumo, esto se hará mediante la implementación de un sistema de financiamiento aplicable en todos los comercios del Ventura Mall, es decir, las tiendas comerciales, patio de comidas y salas de cine que forman parte de la infraestructura del Ventura Mall ubicado en Santa Cruz de la Sierra Bolivia.

En este estudio se establece que Ventura Administradora de Créditos tendrá alcance solamente para proveer tarjetas a comercios dentro del Mall en una primera instancia. No obstante, se deja abierta la posibilidad de explorar nuevos negocios a

futuro, según la aceptabilidad y nivel de éxito que alcance la Tarjeta Ventura. Como ser, alianzas, fusiones o adquisiciones, de tiendas al detalle de la industria farmacéutica, o de supermercados entre otras existentes, con el objetivo de generar sinergias, con el posicionamiento y fidelización que se pueda obtener en el tiempo con la Tarjeta Ventura.

Vale recalcar que en Bolivia no existe una cadena de tiendas por departamento establecida como tal.

Las actividades que debe desarrollar esta empresa van desde la implementación del modelo financiero emulando el éxito de las tarjetas del Retail Chileno como ser:

- Proceso de admisión, aprobación y seguimiento de los créditos.
- El análisis del riesgo de otorgamiento del crédito. Mediante metodologías como la de capas, utilizando criterios de provisiones según riesgo.
- Las tareas comerciales correspondientes para penetrar en el mercado y colocación de las tarjetas.
- La administración de las cobranzas de los clientes.
- El procesamiento de las operaciones y transacciones diarias.
- La gestión operacional de manejo de cartera vigente, rezagada, vencida y castigada.
- La labor de obtención de fuentes de financiamiento para hacer frente al cumplimiento con los terceros llámense tiendas comerciales, restaurantes del patio de comidas, salas de cine entre otros servicios que ofrezca el Mall.
- Manejo de software para administración de datos relevantes de los clientes que sean de utilidad para aplicar en las cobranzas, castigos, riesgo, base de datos de clientes y Customer Relationship Management.

La estructura organizacional de la misma debe comprender distintas funcionalidades, como administración, cobranzas, análisis de riesgos, marketing y operaciones financieras.

La organización será en sí misma la oficina central, inicialmente sin tener sucursales. Ya que en esta central se consolidarán todas las operaciones realizadas.

Las actividades de intermediación financiera y de prestación de crediticios que dará esta empresa se deben sujetar al ámbito de aplicación de la Ley N° 1488 de Bancos y Entidades financieras. Y esta será regulada por la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero).

1.3 Alcance del tema a abordar

Este trabajo pretende desarrollar un modelo de financiamiento mediante tarjetas de crédito para clientes del Ventura Mall en Santa Cruz de la sierra Bolivia. Se abordarán exhaustivamente los siguientes temas.

- a. Diagnóstico entorno, país e industria.
- b. Identificación del mercado objetivo.
- c. Descripción de la empresa a constituir y su estructura organizacional.
- d. Elaboración del modelo financiero y consideración de todos sus aspectos.
- e. Análisis y evaluación financiera del proyecto de inversión.
- f. Marketing y ventas

Los temas que no se abordarán en la tesis son la investigación de mercado propiamente tal, ya que se cuenta con una base de investigación de mercado hecha por el Mall.

No se abordarán temas de diseño y arquitectura e ingeniería de las instalaciones.

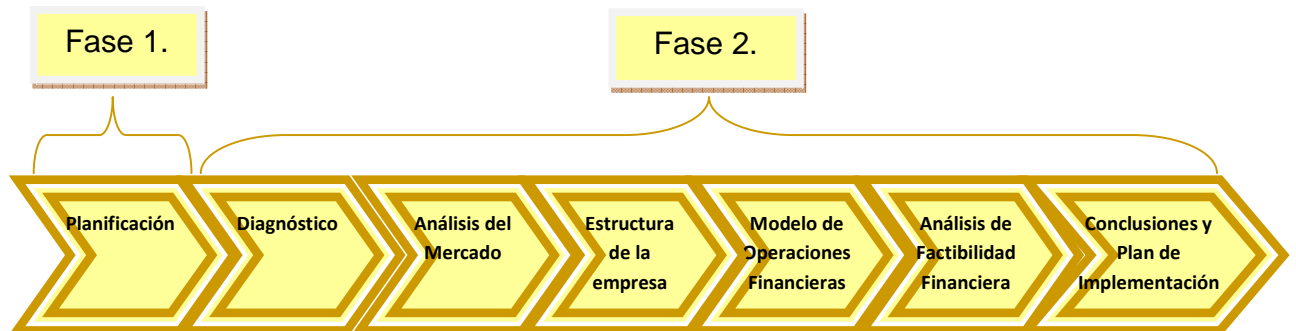
No se abordarán temas de elaboración y programación de software.

1.4 Metodología

La metodología para elaborar este estudio se basa en una secuencia lógica de etapas a desarrollar, se sigue un diseño metodológico coherente donde la idea principal es ordenar claramente los pasos a seguir para la obtención de los objetivos generales y específicos del trabajo.

El presente trabajo estará dividido en etapas, cada etapa tiene un objetivo y divide en actividades y sub actividades, cada actividad tiene un entregable.

Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Planificación

En esta etapa se obtuvo la estructuración del informe de Seminario Final I. donde se realizó una introducción y descripción de la metodología y marco teórico a utilizar para sustentar la elaboración del trabajo de campo.

Etapa 2. Diagnóstico del entorno y de la industria

Esta etapa pretende arrojar una visión de las variables del entorno que afectan directamente en la implementación del plan de negocios. Como ser las regulaciones, la estabilidad macroeconómica del país, la fiscalización a entidades financieras, la seguridad jurídica del país, los ciclos económicos, entre otros. Así como también determinar el atractivo de la industria asociado a un ROE.

Etapa 3. Análisis del mercado

Obtener una visión clara del mercado y los potenciales clientes, este paso es clave porque en base a todos los datos obtenidos se realizará la descripción de cada perfil para evaluar luego el riesgo que viene asociado a cada uno. También nos servirá para emplear la información en desarrollar una propuesta de valor atractiva y satisfactoria para nuestro segmento objetivo.

Etapa 4. Estructura de la empresa

Tener claridad de la estructuración de la empresa tanto organizacional como estratégicamente. Definir las funciones y la estructura organizacional para que la

compañía pueda generar valor. Definir las estrategias genéricas que proporcionen ventajas competitivas para competir en la industria y para brindar al cliente un servicio de calidad. Determinar las estrategias y tácticas a utilizar, basándose en satisfacer al cliente brindando un servicio de calidad.

Etapa 5. Elaboración del Plan de Operaciones

Establecer todos los términos y condiciones del funcionamiento de la tarjeta de crédito, así como los trabajos operativos de la empresa desde el proceso de admisión, aprobación y seguimiento de los créditos. Obtener el plan operacional y el flujo de procesos claro y conciso para las operaciones financieras.

Establecer directrices para el manejo de la cartera vigente, rezagada, vencida y castigada.

Etapa 6. Análisis de Factibilidad Financiera

Ver la factibilidad financiera de implementar el proyecto asociadas a la rentabilidad esperada y al Valor actual neto, determinar si es el momento óptimo para realizar esta inversión y cuáles son las variables críticas que tienen influencia en los flujos del proyecto.

Etapa 7. Conclusiones y Plan de implementación.

En esta etapa se pretende determinar si es conveniente invertir en este proyecto y dar las directrices para implementarlo

1.5 Marco teórico

Se utilizarán bases conceptuales para sustentar el presente trabajo de tesis que están descritas a continuación:

- Análisis de la industria basados en las 5 fuerzas de Porter. Donde se puede analizar a profundidad las fuerzas que afectan en la industria, y como repercute en el atractivo de la misma, siempre relacionándolo con las rentabilidades. Las fuerzas a analizar son, Amenaza de nuevos participantes, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos sustitutos, Rivalidad entre empresas existentes.

Es un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Análisis Ambiental basado en la publicación “Administración estratégica y políticas de negocios” de Wheelen y Hunger donde se analizaran las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas que afecten directamente al presente plan de negocios. Se realiza un profundo análisis de cuál es el contexto en el cual se debe desenvolver la empresa
- Análisis FODA para obtener claridad de los atributos internos que tiene la empresa. Basado en la publicación “Administración estratégica y políticas de negocios” de Wheelen y Hunger.

El análisis FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.¹

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede destacar cada fortaleza? ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad? ¿Cómo se puede defender cada debilidad? ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

- Análisis Financiero de evaluación de proyectos utilizando las herramientas de flujos de caja futuros, Valor actual neto y tasa interna de Retorno. Basado en la bibliografía de Baca Urbina en su libro *Evaluación de Proyectos*.

El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una

pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia.

El método TIR consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad.

- Gestión Bancaria :Factores Clave en un entorno Competitivo – Joaquín López Pascual- MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A., 2005

Muestra de una forma clara y concisa como administrar un negocio del sector financiero y algunos criterios para administración de carteras de créditos, perfiles de riesgos, calificación de cartera, criterios de evaluación de perfiles de riesgo entre otras herramientas útiles para la presente tesis.

- Metodología de Camadas: basados en el comportamiento de un grupo de créditos.

Al tratarse de créditos de carácter masivo que tienen características de riesgo comunes, la institución podrá también basar su estimación de pérdidas en los porcentajes que se obtienen del comportamiento histórico de los deterioros, castigos y recuperaciones del grupo de créditos de que se trate.

Este método (análisis de “camadas”) se basa en el seguimiento de créditos otorgados bajo condiciones homogéneas a deudores que cumplan ciertas características comunes y sólo se podrá aplicar si existe un historial suficientemente amplio para fundamentar el comportamiento de créditos otorgados bajo las mismas políticas crediticias.

- Riesgo de Crédito en la Banca Chilena. Artículo de investigación del Banco Central de Chile. Working Papers 2008

Es un artículo de investigación dónde se modela el riesgo de crédito de la banca chilena utilizando o una serie de metodologías para aproximar estas pérdidas a través de ejercicios de tensión. Dichas metodologías se basan en la estimación de la probabilidad de no pago a través del uso de información de los deudores que posee el banco en sus activos como de los ratings de créditos de los bonos emitidos por la entidad financiera. En dicho modelo se incluyen agregados bancarios como son: provisiones, castigos y colocaciones. El ajuste global del modelo para el caso de Chile presenta buenas propiedades predictivas dentro y fuera de muestra relativos a un modelo ARIMA tradicional.

1.6 Objetivos generales

El objetivo del desarrollo de esta tesis es realizar un plan de negocios para implementar una tarjeta de crédito no bancaria para el consumo de los clientes del Ventura Mall en Santa Cruz, este debe estar sustentado y basado en todos los conceptos impartidos en el MBA y debe ser viable, factible aplicable y rentable para los inversionistas.

1.7 Objetivos específicos

1. Realizar un modelo de negocio aplicable a la realidad boliviana.
2. Extrapolar un modelo similar al del Retail financiero chileno con las adaptaciones correspondientes para el mercado de Santa Cruz.
3. Elaborar una propuesta de valor innovadora para el mercado Boliviano.
4. Ofrecer al cliente la comodidad de los medios de pago y adicionalmente ofrecer beneficios vinculados a sus preferencias y necesidades.
5. Obtener la ventaja de ser pioneros en el negocio del Retail Financiero.
6. Generar la máxima rentabilidad para los inversionistas.
7. Satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles calidad de servicio y seguridad.
8. Ganar posicionamiento de marca y participación de mercado aprovechando la ventaja de ser los primeros en incursionar en este negocio.

2 Capítulo 2. Diagnóstico del entorno y de la industria.

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Fuerzas Políticas

Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.

Ventura Administradora de Créditos debe regirse bajo la supervisión y regulación de la ASFI Autoridad de Supervisión y Fiscalización del sistema financiero.

En la actualidad en Bolivia no existe una entidad que se dedique a la prestación de créditos mediante tarjeta no bancaria. Por lo tanto no se tienen establecidas normas regulatorias de esta actividad.

El ente de supervisión ASFI es responsable de otorgar, modificar y renovar las autorizaciones naturales o jurídicas o entidades financieras bajo su jurisdicción, así como disponer la cancelación de las mismas. ASFI está autorizada al otorgamiento de licencias de operación especiales para empresas de intermediación que no se ajusten al formato regular establecido. Previa presentación de requisitos correspondientes.¹

En el ámbito de las legislaciones se encuentran marcos regulatorios dentro de los cuales debe regirse Ventura Administradora de Créditos.

Leyes que tienen impacto directo en la operativa del negocio del proyecto:

- *Ley de Bancos y Entidades Financieras:*

Las actividades de intermediación financiera y de prestación de servicios auxiliares financieros se encuentran sujetas al ámbito de aplicación de la presente Ley, con el propósito de precautelar el orden financiero nacional y promover un sistema financiero sólido, confiable y competitivo. Las entidades que realizan estas actividades, quedan comprendidas dentro del ámbito de su aplicación. La presente Ley es de aplicación preferente frente a cualquier otra disposición legal en todo lo que dispone en sus distintos títulos.

- *Ley de Mercados y Valores*

La presente Ley y sus reglamentos tienen por objeto regular y promover un Mercado de Valores organizado, integrado, eficaz y transparente. El ámbito de aplicación de esta Ley y sus reglamentos contempla al Mercado de Valores bursátil y extrabursátil, norma la oferta pública y la intermediación de Valores, las bolsas de valores, las agencias de bolsa, los administradores de fondos y los fondos de inversión, las sociedades de titularización y la titularización, las calificadoras de riesgo, los emisores, las entidades de depósito de valores, así como las demás

¹ ASFI como ente regulador, Principales Funciones y atribuciones.

<https://www.asfi.gob.bo/ConsumidorFinanciero/Educaci%C3%B3nFinanciera/ParticipantesdelMercadodeValores/EnteRegulador.aspx>

actividades y personas naturales o jurídicas que actúen en el Mercado de Valores de la República de Bolivia.

La presente ley también norma el funcionamiento y atribuciones, de la Superintendencia de Valores encargada de la fiscalización, control y regulación del Mercado de Valores.

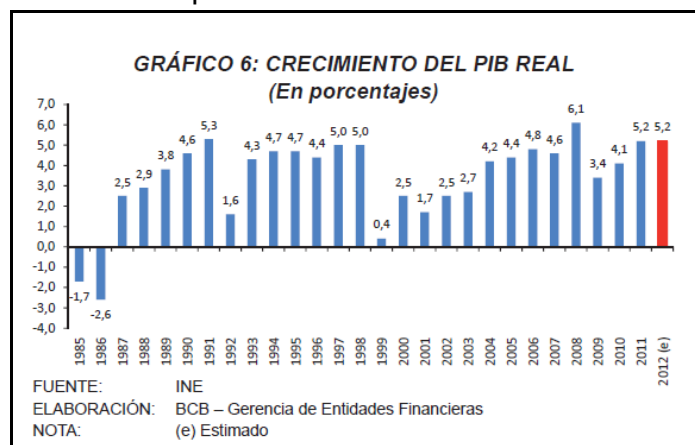
Leyes que tienen impacto directo en las gestiones administrativas del negocio:

- *Código Tributario*
- *Ley General del trabajo*
- *Código de Seguridad Social*
- *Ley de Pensiones*

2.1.2 Fuerzas Económicas

✓ Cifras macroeconómicas

Pese al debilitamiento de la economía mundial, el desempeño económico Boliviano continuó en la senda de expansión con un crecimiento acumulado de 4,69% al tercer trimestre de 2012 y niveles controlados de inflación. La calificación de riesgo soberano de Bolivia mejoró y las calificaciones del sistema financiero se mantuvieron estables, situación que, junto a las políticas recientes, propiciaron un entorno adecuado para la expansión del crédito y para una mayor bancarización. Bolivia retornó a los mercados internacionales de capitales en 2012.



Gráfica 1. Crecimiento del Pib Real en Bolivia

Fuente: Banco Central de Bolivia

- Principal actividad económica del país: Exportación de Hidrocarburos, Gas, Minerales y metales, agricultura y ganadería y sector forestal.

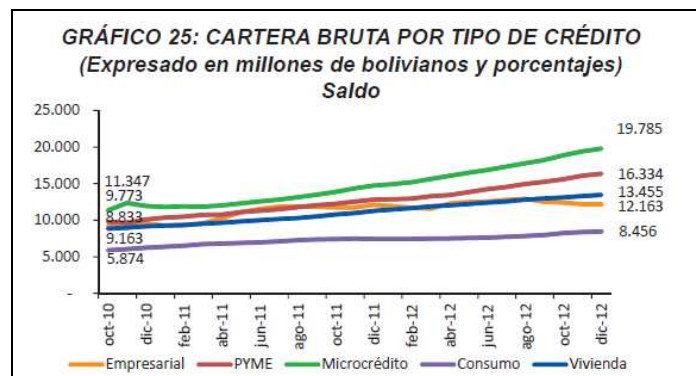
- Pib ha crecido en 5.2% en el 2012 con respecto al 2011, superando el promedio del crecimiento de la región que fue de 3.2%
- Tasa de desempleo: En Bolivia se tiene actualmente un 6.5% de desocupación con tendencia a disminuir. Lo que muestra que un 93.5% de la población activa se encuentra con empleo. En general cuando la tasa de desempleo tiende a bajar, el nivel de sueldos y salarios tiende a subir.
- Tasa de inflación 7.2%:
- Calificación de Riesgo país del 2012 subió de ser B+ a ser BB-

Sistema Financiero

En un contexto nacional de estabilidad económica se observa una creciente dinámica de la cartera bruta. Esto principalmente debido al incremento sustancial en créditos al sector micro empresarial.

✓ **Usuarios del Crédito**

Las empresas y hogares obtuvieron un mayor financiamiento de las entidades de intermediación financiera. El crédito a las empresas aumentó y se destacó el crecimiento del crédito al sector productivo en las micro-financieras. El financiamiento de los hogares se concentró principalmente en créditos de vivienda.



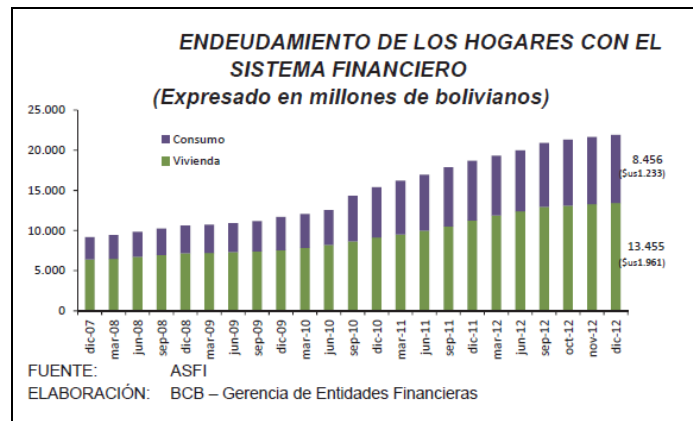
Gráfica 2. Cartera Bruta por tipo de crédito

Fuente: Banco Central de Bolivia

• **Créditos a los Hogares.**

El financiamiento a los hogares alcanzó a Bs21.911 millones (\$us3.194 millones) a diciembre 2012, el 61% se concentró en préstamos para la vivienda y el restante 39% en préstamos de consumo, composición que se mantuvo en los últimos años. En los

últimos doce meses el financiamiento a los hogares aumentó Bs3.236 millones (\$us472 millones) y representó un incremento de 17%, de los cuales Bs2.206 millones (\$us322 millones) correspondieron a financiamiento para la vivienda y Bs1.030 millones (\$us150 millones) a crédito de consumo.

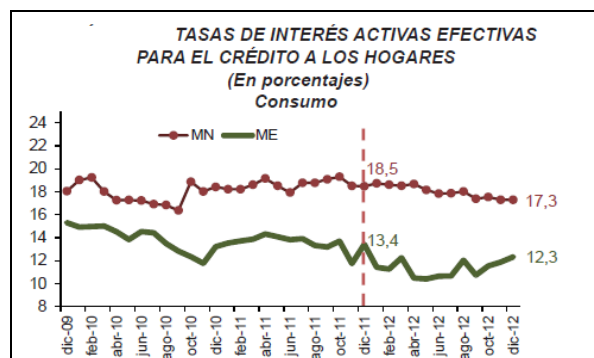


Gráfica 3. Endeudamiento de los Hogares con el Sistema Financiero

Fuente: Banco Central de Bolivia

- **El costo de financiamiento a los hogares**

Se ven disminuciones en las tasas de interés tanto como para los créditos hipotecarios como para créditos de consumo, específicamente las tasas de interés del consumo en diciembre del 2011 se encontraban en 18.5% y al finalizar el 2012 se encontraban en 17.3%. A continuación un gráfico ilustra la tendencia del costo de financiamiento a los hogares.



Gráfica 4. Tasas de interés del Crédito de Consumo

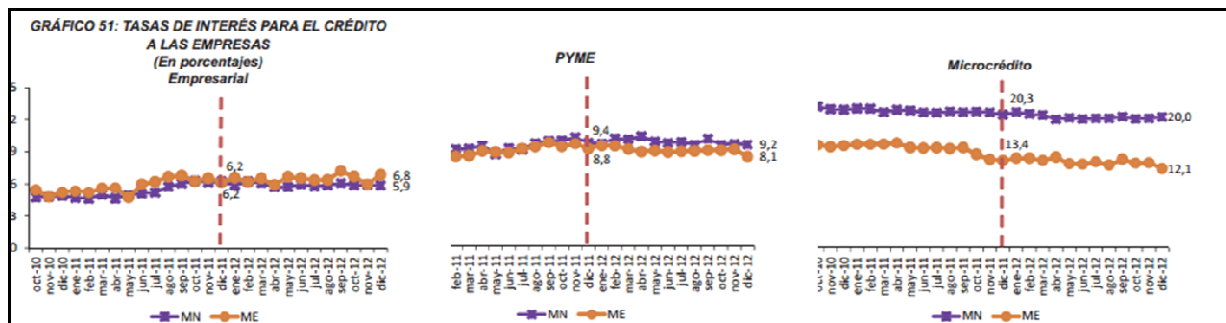
Fuente: Banco Central de Bolivia

- **Costo de Financiamiento a las empresas**

El financiamiento a las empresas tuvo una participación del 69% de la cartera total en diciembre del 2012. El total de la cartera a las empresas tiene tres tipos de créditos, los microcréditos, Pymes y Empresariales.

El costo de financiamiento a los distintos tipos de empresas se puede ver en el siguiente gráfico.

Ventura administradora de créditos al ser PYME puede acceder a costos de financiamiento por 9,2% anual.

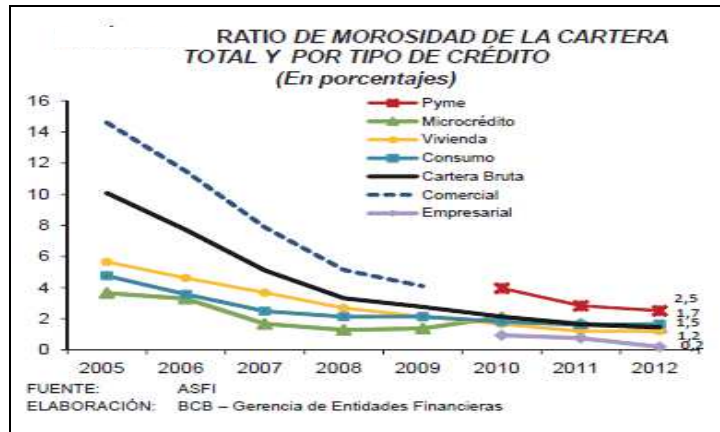


Gráfica 5. Tasas Empresariales por tipo de crédito

Fuente: Banco Central de Bolivia

- **Morosidad**

La coyuntura económica fue favorable y generó buenas condiciones para mantener o incrementar los ingresos de los deudores. El *ratio* de morosidad disminuyó en todos los tipos de créditos con excepción del crédito al consumo, que se mantuvo en niveles similares.



Gráfica 6 Ratio de morosidad en la cartera

Fuente: Banco Central de Bolivia

2.1.3 Fuerzas tecnológicas

- **Bancarización**

Las continuas innovaciones tecnológicas y en particular aquellas en el campo de las comunicaciones han transformado notablemente el esquema transaccional de las diferentes economías. Pagos que eran efectuados con medios tradicionales como billetes y monedas o cheques, actualmente son efectuados por medios electrónicos con el uso de instrumentos de pago como tarjetas, transferencias electrónicas o por dispositivos móviles. Bolivia no estuvo al margen de estas innovaciones, durante la última década se pudo evidenciar un mayor acceso de la población a servicios financieros (crédito y ahorro), acompañado por el uso de instrumentos electrónicos de pago y la reciente introducción de nuevos instrumentos como la billetera móvil.

El público puede acceder al servicio de transferencias electrónicas vía ACH a través del servicio de banca por internet (homebanking) o en agencias y sucursales de las entidades financieras. Durante 2012, se destacó una evolución altamente positiva de las transacciones, el valor y volumen procesados alcanzaron a Bs76.279 millones (\$us11.119 millones) y 617 mil operaciones, cifras superiores en 56% y 75% con relación a 2011, respectivamente (Gráfico 61). La participación de la MN en este ámbito también fue mayoritaria y alcanzó a 81% en el valor y 82% en el volumen de operaciones.

- **Uso de Celular e internet**

Según la Encuesta Nacional de Hogares, la población boliviana tiene cada vez mayor acceso a servicios de telecomunicación, entre los que se diferencia claramente

la telefonía fija, móvil y el acceso a Internet, con porcentajes de acceso diferenciados de acuerdo a las áreas de residencia urbana y rural. Se puede observar estos datos en la siguiente tabla obtenida.

320 mil personas tienen acceso a internet en smartphones.

TIC	2005	2006	2007
ACCESO AL CELULAR			
Bolivia	40.75	50.25	59.12
Área Urbana	57.98	71.00	79.51
Área Rural	9.82	14.54	20.76
ACCESO A TELÉFONO FIJO			
Bolivia	19.02	18.14	21.98
Área Urbana	29.13	28.15	32.63
Área Rural	0.87	0.93	1.96
ACCESO PÚBLICO A TELÉFONO FIJO O MOVIL			
Bolivia	46.10	52.99	60.86
Área Urbana	66.10	76.06	83.15
Área Rural	9.70	13.82	19.35
ACCESO A INTERNET			
Bolivia	...	24.50	...
Área Urbana	...	38.40	...
Área Rural	...	0.80	...

Fuente: INE, 2008

Tabla 1 . Porcentaje de hogares con acceso a Telecomunicaciones

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – Censo 2008

- **Plataformas Tecnológicas**

La infraestructura operativa del sistema financiero acompañó la mayor actividad de intermediación lo cual permite una mayor cobertura de servicios financieros para la población. Entre diciembre de 2008 y octubre de 2012 el número de puntos de atención de servicios financieros para la población se incrementó en 1.599. Del total de puntos de atención existentes más de 50% son cajeros automáticos. Cerca de 90% de los puntos de atención se concentran en bancos comerciales y entidades micro financieras, lo cual muestra la necesidad que las mutuales y cooperativa fortalezcan sus recursos informáticos y tecnológicos para mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes.

	Cajeros Automáticos	Otros	Total puntos de atención
2008	897	1.037	1.934
2009	1.074	1.211	2.285
2010	1.303	1.364	2.667
2011	1.629	1.591	3.220
2012	1.840	1.693	3.533

FUENTE: ASFI
 ELABORACIÓN: BCB – Gerencia de Entidades Financieras
 NOTA: Datos de 2012 corresponden a octubre

Tabla 2: Infraestructura de servicios Financieros

Fuente: Banco Central de Bolivia

- **Buró de créditos**

Bolivia cuenta con dos proveedores de información crediticia de los deudores, Infocred y Enserbic.

Estas empresas están especializadas en proveer información para las entidades financieras o usuarios registrados. Ayudan a satisfacer las necesidades de las empresas en temas de administración de riesgo crediticio.

Están orientadas a integrar información sobre el comportamiento del crédito de las personas y de las empresas. Sirven de marco de referencia para que las empresas comerciales, instituciones financieras, entre otras entidades, decidan respecto a otorgar o negar un crédito a quienes lo hubiesen requerido.

En dicha sociedad se va integrando un expediente de todas y cada una de las personas que hacen uso o han hecho uso de un crédito, a fin de conocer su comportamiento liquidando sus adeudos. En esto también se incluye el que se cumpla el pago oportuno de las tarjetas de crédito.

El principal objetivo de los Buró de Crédito es apoyar la actividad económica del país, proporcionando a las empresas toda aquella información que requieran, buscando facilitar el camino de la apertura de crédito a sus clientes, con lo que éstas podrán tener una mejor administración de su negocio, y evitar la generación de carteras vencidas, con lo que se verán limitadas en la liquidez, restándoles recursos que más tarde necesitarán para su crecimiento.

Para poder acceder a este buró de información es necesario comprar una membresía y pagar mensualmente un cargo.

2.1.4 Fuerzas socioculturales

- **Los grupos socioeconómicos en Santa Cruz en Cifras.**

NSE	HOGARES
Alta (AB)	3,143
Media alta (C1)	13,602
Media típica (C2)	44,583
Media baja (C3)	71,666
Baja ascendente (D1)	118,635
Baja popular (D2)	114,479
Marginal (E)	11,712
	377,821

Tabla 3. Grupos socioeconómicos en Santa Cruz

Fuente: Investigación de Mercado Captura Consulting

- **Consumismo en Bolivia**

El apetito del consumidor se ha evidenciado creciente en las ciudades más grandes del país especialmente en las ciudades de La Paz y Santa Cruz.

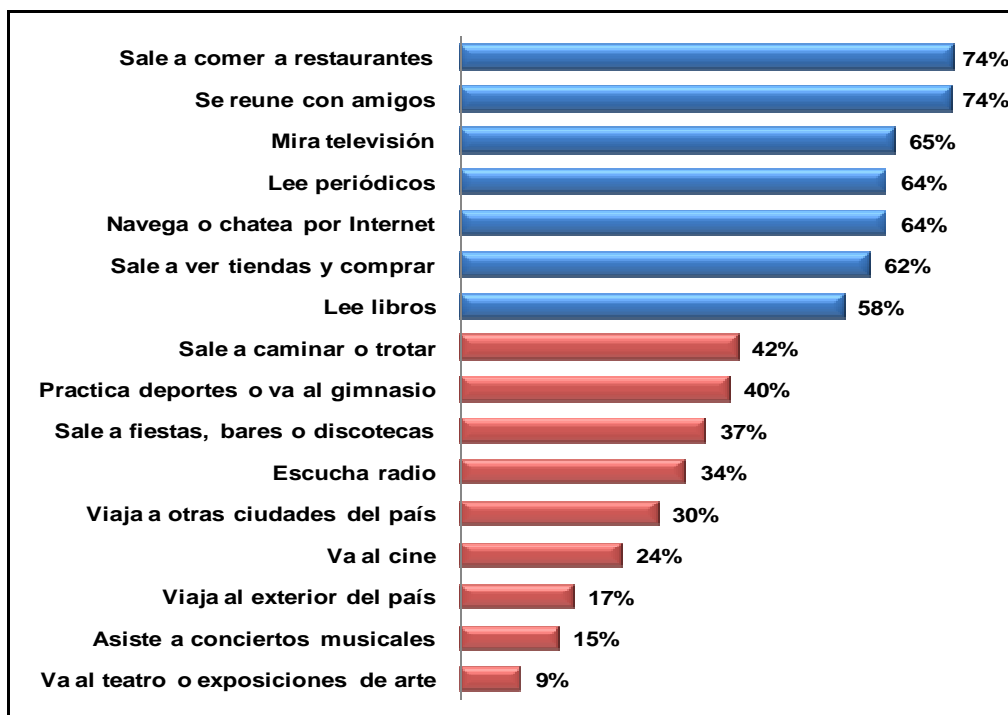
En este informe nos enfocaremos en el perfil de los hogares de Santa Cruz Bolivia. Un estudio de Captura Consulting demuestra los hábitos de actividad de los hogares de clases altas y medias. Se demuestran a continuación en la siguiente gráfica.

Se puede evidenciar que las familias de clase media alta tienen una tendencia al consumismo de variadas actividades.

Como observamos en el gráfico, gran parte de las actividades que desarrolla el ciudadano de clase media alta, son actividades de consumo, tal y como salir a restaurantes, leer periódicos, libros, y revistas, salir a discotecas, ir al gimnasio, comprar en tiendas, viajar, entre otras actividades. Esto se debe en gran parte al cambio de mentalidad y culturización.

Santa Cruz es una de las ciudades con mayor crecimiento demográfico en el mundo, gran parte de este crecimiento se debe a la inmigración nacional e internacional, impulsada por oportunidades económicas.

Santa Cruz es considerada una sociedad con tintes muy cosmopolitas y seguidora de las tendencias internacionales en muchos ámbitos.



Gráfica 7. ¿Qué Actividad realiza Ud. en su tiempo libre?

Fuente: Investigación de Mercado Captura Consulting

- **Inmigración en Bolivia como un factor de culturización y consumismo.**

Bolivia tiene una experiencia de inmigración menor a los países vecinos latinoamericanos, pero las principales comunidades de extranjeros según el censo del 2001 corresponden a Argentina en primer lugar, seguido por Brasil y en tercer lugar México.

Esto tiene un impacto para el desarrollo económico del país y específicamente en Santa Cruz, ya que es esta ciudad la principal receptora de comunidades extranjeras.

Los Argentinos son entre otros, son ciudadanos que buscan prosperidad económica impactando principalmente en la producción y desarrollo de la industria vitivinícola Boliviana, así como la comunidad brasilera también impacta en el desarrollo de actividades agrícolas, introduciendo al país tecnologías e innovación para esta actividad económica.

- **Implementación de educación Financiera**

El Ministerio de Educación, coordinó la implementación de la materia educación económica y financiera en la malla educativa. Este proyecto tiene el objetivo de aportar a la cultura financiera y económica de la población para la toma de decisiones informadas que contribuyan al desarrollo económico del país.

2.1.5 Conclusión PEST

Conclusiones	Factores positivos para el proyecto	Factores negativos para el proyecto
Fuerzas	+	-
Políticas	Pais democratico Leyes ad hoc al proyecto	Conflicto separatista No Existe marco regulatorio especifico para el retail financiero.
Económicas	Ciclo económico próspero Indices de morosidad bajos Spread amplio en el Sistema Financiero (Tasas activas - Tasas pasivas)	La evolución del Pib demuestra inestabilidad económica, en fuertes alzas y bajas
Tecnológicas	Bancarizacion en crecimiento Burós de información disponibles	En comparación con Chile paías mucho menos bancarizado
Socio Culturales	Consumismo Creciente Inmigración Creciente	Importante desigualdad. Existencia de pobreza y marginalidad en sectores socioculturales

Tabla 4. Conclusión de las fuerzas PEST

2.2 Análisis de la Industria con base en las cinco fuerzas de Porter

En Bolivia el año 1987 ingresó al mercado el uso de las tarjetas de crédito, actualmente el mercado es netamente bancario y aun no existen tarjetas de crédito no bancarias para financiar el consumo de clientes para la venta al detalle. En este sentido se realiza el análisis de la industria con las condiciones que existen en la industria financiera Boliviana.

2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Los Clientes en este proyecto están separados en dos categorías.

a) Clientes B2B (Empresa a Empresa).

Son los comercios del Mall que serán categorizadas según rubros. Tiendas comerciales, salas de cine, patio de comida, boulevard gastronómico y pistas de patinaje sobre hielo.

Estos comercios al tener el espacio en el Ventura Mall deberán aceptar a la tarjeta ventura como medio de pago para sus ventas.

Estos se caracterizan como clientes ya que pagarán una comisión administrativa por cada pago recibido mediante la tarjeta Ventura.

Los comercios tienen sensibilidad al precio de las comisiones, pero que dependiendo de qué tipo de negocio sea, será establecida una comisión a cobrar a favor de Ventura Administradora de Créditos. En la industria de las tarjetas de crédito ya se tienen establecidas las comisiones cobradas según rubro, en este sentido no será un cliente que pueda negociar en grandes rangos el nivel de precios.

En este sentido se califica a este cliente B2B como un cliente con poder de negociación **bajo**.

b) Clientes B2C (Empresa a Cliente final)

Los clientes B2C son las personas naturales que sean candidatas a contraer una tarjeta Ventura. Para esta categoría de clientes, el precio del servicio de crédito es la tasa de interés cobrada y en este ámbito los clientes no tienen poder de negociación ya que las tasas están dadas por el mercado financiero.

Los clientes tienen bajos costos de cambio ante los productos sustitutos que son las tarjetas de créditos bancarias.

Las personas que no puedan contar con una tarjeta bancaria, y deseen obtener crédito en consumos del mall, no tendrán otras alternativas de financiamiento que la tarjeta Ventura.

Por todo lo anteriormente mencionado se califica a los clientes B2C con bajo poder de negociación.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

A continuación se realiza el análisis para los proveedores más importantes de Ventura Administradora de Créditos.

- **Bancos.-**

Este proveedor es el principal en relevancia, ya que es el que es el que proporcionará los fondos para garantizar a terceros (los clientes B2B que son los comercios) el cumplimiento del pago de las ventas que se realicen mediante Tarjeta Ventura como medio de pago.

La oferta de entidades Financieras es amplia en Bolivia, es decir que no es un único proveedor.

El precio de este servicio de financiamiento es la tasa de interés y en este ámbito los bancos tienen tasas empresariales estándares, que varían en un mínimo rango de banco en banco y de proyecto en proyecto. Pero la empresa Ventura Administradora de Créditos como cliente potencial tiene la opción de elegir entre bancos, es por esto que consideramos que el Banco tiene bajo poder de negociación entre empresas.

Se debe considerar que existe un sustituto para el financiamiento de la empresa, y son las entidades titularizadoras.

Todo lo anterior mencionado conlleva a concluir que el poder de negociación de los bancos es bajo.

- **Suministros.-**

Tarjetas plásticas de PVC: Existe una oferta amplia de instituciones que fabrican las tarjetas de crédito con la tecnología de seguridad necesaria. Son

proveedores para todo tipo de empresas como ser entidades financieras, aseguradoras, empresas comerciales o de servicios entre otras. Existe una amplia oferta como ser las empresas Centerplast, Turkocorp, Topmkt, entre otras.

El precio de fabricación de estas tarjetas es bastante bajo y existe la venta al por mayor.

En este sentido calificamos a este proveedor como bajo en poder de negociación.

Material de oficina

- **ERP.-**

El proveedor es muy relevante ya que es necesaria su implementación para los procesos de emisión, otorgamiento de créditos, gestión de riesgos, gestión de cobranzas, gestión de carteras vigente, rezagada, vencida o castigada.

Pero la disponibilidad en Bolivia es escasa. Los precios son altos, y no es un producto comoditizado, en este sentido este proveedor tiene un poder alto de negociación.

- **Red Enlace Bolivia.-**

Provee el servicio de procesar y administrar las operaciones relacionadas con el negocio de medios de pago tanto para Bancos como para Instituciones Financieras, este es un proveedor muy relevante ya que manejará las liquidaciones diarias de las transacciones de la Tarjeta Ventura, es el único proveedor que realiza esta tarea en el sistema financiero boliviano, los precios no son flexibles, y por esto calificamos a este proveedor como alto en poder de negociación.

- **Aseguradora.-**

Provee el servicio de brindar a los tarjetahabientes un seguro de cesantía y de desgravamen. Este proveedor, es más un aliado estratégico con el cual se harán negociaciones para que Tarjeta Ventura pueda otorgar el servicio a los clientes.

Existen bastantes proveedores de este tipo en el mercado, son 7 aseguradoras que podrían ofrecer este servicio, pero el costo de cambio sería muy elevado, es por esto que el poder de negociación será medio

2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Los Bancos son considerados como posibles nuevos entrantes al negocio del Retail financiero, ya que tienen todos los activos especializados para este negocio, tienen las economías de escala, son una amenaza muy latente de nuevos competidores en el mercado, pero es difícil para ellos encontrar acceso a un Retail que les permita manejar sus carteras de créditos.

Para otro tipo de nuevos entrantes, que podrían ser las cadenas de supermercados, cadenas de farmacias, o tiendas por departamento que deseen tener su propia tarjeta no bancaria como medio de pago, los requerimientos de capital son altos, la tecnología es muy dinámica y cambiante, las curvas de experiencia son importantes.

Por todo lo anterior se considera que la amenaza de nuevos entrantes es alta.

2.2.4 Amenaza de productos Sustitutos

Existe una amplia oferta de tarjetas de crédito bancarias en el mercado actualmente, y son sustitutos que tienen un peso muy importante.

Existen nueve bancos en Bolivia y todos ellos ofrecen tarjetas de crédito. Por lo cual, la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.2.5 Rivalidad entre Competidores

Actualmente no se observan competidores directos en el mercado. Ya que no existen tiendas al detalle que ofrezcan financiamientos propios mediante tarjetas de crédito. El sistema financiero tiene este servicio y es el único actor que proporciona créditos de consumo mediante tarjetas de crédito bancarias. En este sentido la rivalidad de competidores es baja.

2.2.6 Conclusión de Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Con todos los argumentos plasmados en el análisis industrial, podemos concluir que la industria es atractiva, principalmente porque no se ven competidores existentes en el Retail financiero. La industria de las entidades financieras es rentable en Bolivia, esto se ve demostrado por el ROA promedio del sector en el último año que fue de 30%.² Siendo una empresa de naturaleza financiera y sin competidores existentes, se apunta a obtener toda la rentabilidad inicial de un negocio innovador.

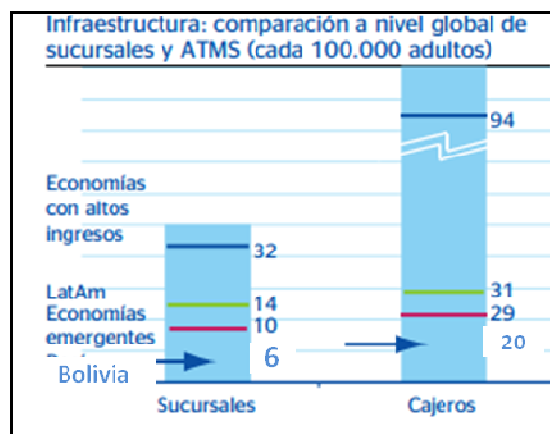
² Banco Central de Bolivia: <http://www.bcb.gob.bo>. Estructura del mercado del sistema Bancario Boliviano. Oscar A. Diaz Quevedo.

No obstante es la Bancarización tuvo un año creciente el 2012, las tendencias se ven al alza.



Gráfica 8. Acceso de la población a servicios bancarios (%)

Fuente: BBVA Madrid Reaserch



Gráfica 9. Infraestructura bancarizada – Comparación a nivel global (Cada 100.000 adultos)

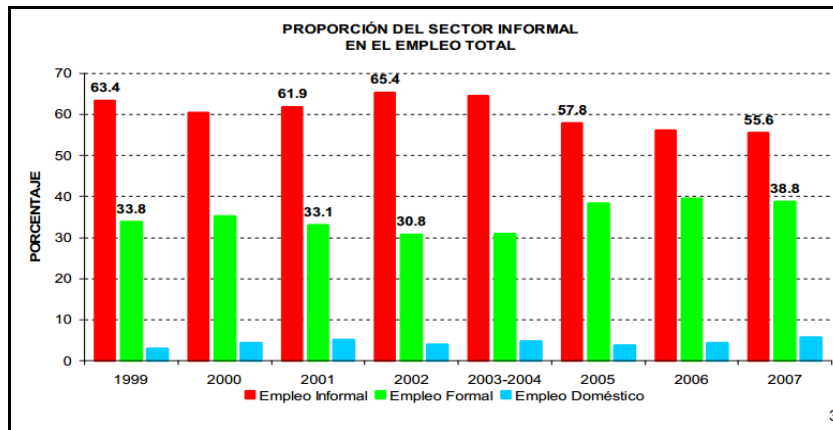
Fuente: BBVA Madrid Reaserch

La situación de Bolivia con respecto a la baja Bancarización tiene 4 principales motivos:⁴

⁴ ASFI. Importancia y alcance de la Bancarización.

<https://www.asfi.gob.bo/LinkClick.aspx?fileticket=upwReo1wSi0%3D&tabid=180&mid=1562>

1. Factores de naturaleza social y económica, que comprenden bajos indicadores de desarrollo social y de cultura financiera. Principalmente por la alta magnitud de informalidad en la economía Boliviana, Un estudio indica que más del 50% de la economía Boliviana se mueve mediante los sectores informales, que son trabajadores independientes, que no declaran impuestos ni son empleados formales de empresas registradas. Estas personas tienen mucha dificultad a acceder a la Bancarización.



Gráfica 10. Proporción del Sector informal en el empleo total de Bolivia

Fuente: Fundación Milenio de Bolivia⁵

2. Barreras institucionales, relacionadas principalmente con la inseguridad jurídica.

3. Prácticas financieras de los bancos y otras instituciones que obstaculizan el acceso a los servicios financieros a los grupos de bajos ingresos y

4. Trabas regulatorias.

Todo lo anterior mencionado nos da una idea de que puede existir un mercado no atendido en el sector bancario, y que pueden ser posibles clientes para la penetración de mercado de la Tarjeta Ventura.

3.1 Determinación del segmento Objetivo

Se han identificado dos clústeres de Clientes, los clientes B2B y los Clientes B2C, cada uno de estos clústeres tiene distintos intereses y distintos vínculos con nuestra empresa.

⁵ Investigaciones Fundación Milenio - Una perspectiva Económica sobre la Informalidad en Bolivia – Jose Luis Evia , Napoleón Pacheco – La Paz Bolivia noviembre del 2010 - <http://www.kas.de/wf/doc/2301-1442-1-30.pdf>

- **Los clientes B2B.**

Son aquellos comercios que operan en el Ventura Mall, los cuales adoptarán a la tarjeta Ventura como medio de pago alternativo para sus clientes. La relación con este tipo de cliente es mucho menos personalizada que la B2C, ya que se tratarán temas de liquidaciones diarias y cobro de comisiones. Estas se realizarán mediante una compañía procesadora de liquidaciones llamada ATC.

- **Los Clientes B2C.**

Son las personas naturales que pueden ser candidatas a contraer crédito de consumo mediante la tarjeta Ventura Mall. Este cliente tiene tratamientos distintos que los clientes B2B ya que este cliente pasará por toda una cadena de procesos, como se puede ver en la gráfica 11 que se muestra a continuación.

Son clientes mucho más masivos. Requieren otro tipo de propuestas de Valor.

Dentro de este clúster de clientes existe una inmensa heterogeneidad de perfiles, y es por esto que se requiere una segmentación para este clúster.

El contacto con el cliente B2C es un continuo, y es necesario un seguimiento desde la colocación de la tarjeta hasta los servicios post venta.



Gráfica 11. Flujo de Procesos con el Cliente B2C

3.1.1 Tamaño del segmento

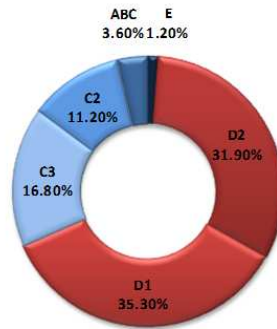
Segmento B2B

Este clúster de clientes está compuesto por doscientas tiendas comerciales de marcas nacionales e internacionales, trece salas de cine, dieciocho locales de comida y un boulevard gastronómico, 18 pistas de bowling y pistas de patinaje sobre hielo.

Es decir los clientes son de diversos rubros. Es muy importante separar los rubros porque se debe basar en ese dato para establecer las comisiones obtenidas.

Segmento B2C

Al ser el primer mall con las condiciones mencionadas, este llamará la atención de todos los ciudadanos por su relevancia, sin embargo los esfuerzos de mercado del mall serán direccionados a los grupos socioeconómicos medios y altos de la ciudad. En términos de mercadotecnia serían los grupos AB, C1y C2



Gráfica 12. Distribución de grupos socioeconómicos.

Fuente: Captura Consulting

En cuanto al tamaño del mercado es de 122.655 personas o bien el equivalente a 61.327 hogares, con 2 miembros por familia.

Para efectos de entendimiento del cliente, y dado que el mall es un lugar de clientela masiva se realiza una segmentación diferenciada para cada grupo homogéneo de personas que tengan intereses y necesidades similares.

3.1.2 Perfiles del segmento

En este punto hablaremos de la segmentación de los clientes B2C, ya que es un espectro muy amplio de tipos de clientes, y cada tipo de cliente tiene distintos intereses y necesidades por las cuales se siente atraído.

El Ventura Mall ha identificado los siguientes 3 segmentos de clientes:

➤ Segmento Los Satisfechos:

Nicho 1. Los satisfechos (Economía formal)

- Matrimonios adultos, próximos a estar con el nido vacío. La mayoría es mayor de los 45 años de edad, tanto de la zona primaria como secundaria. Se describen como personas sinceras, responsables y eficientes.

- Al ser parte de la clase socioeconómica alta y media son altamente bancarizados, poseen cuenta corrientes, caja de ahorros, tarjetas de créditos entre otros servicios financieros.
- Les gusta estar día a día informados, mirar televisión, escuchan la radio y leen periódicos. También disfrutan de salir a comer a restaurantes e ir de compras, debido a que su nivel de ingresos se lo permite.
- Son muy conservadores y rigen su conducta en base a códigos establecidos como la iglesia y la patria, son exitistas y se consideran a sí mismos personas intelectuales, que además gustan del arte.
- Son seguros de lo que quieren, y no tienen ninguna complicación al momento de elegir lo que necesitan, pero privilegian el precio antes que la marca de los productos.

Nicho 2. Los satisfechos (Economía Informal)

- Sector informal, son de clase alta económicamente, pero socioculturalmente son precarios, adversos a la bancarización. Generalmente no cumplen los requisitos de los bancos comerciales por tener toda su actividad económica informal, se trata de comerciantes, agricultores, transportistas, entre otros empresarios particulares. Pero son personas libres y persiguen maximizar sus recursos mediante precios y beneficios.
- Son económicamente muy solventes pero socioculturalmente tienen intereses distintos que la clase media y alta formal.
- Son gente de gustos sencillos, aprecian mucho el ahorro. Generalmente no gastan dinero en lujos, pero sus hijos y esposas si lo hacen.

➤ Segmento Los exitistas:

- Son jóvenes profesionales o recién casados, la mayoría está entre los 30 a 40 años de edad especialmente de las zonas secundarias, que aprovechan su tiempo libre para ejercitarse en el gimnasio o practicando algún deporte, les gusta trotar o caminar y además, suelen ir a conciertos cuando tienen la oportunidad.
- Son jóvenes profesionales asalariados, en este sentido tienen alto nivel de bancarización mediante cuentas corrientes, cajas de ahorros, tarjetas de crédito entre otros servicios financieros.
- Son personas innovadoras, interesadas en la tecnología les gusta ser líderes y dirigir a otras personas. Les interesa el arte y también son consumidores. Se describen a sí mismos como alegres, valientes y trabajadores

- Ellos confían más en las marcas con mayor publicidad, y son generalmente clientes leales que difícilmente dejarían de comprar una marca habitual por otra nueva.

➤ **Segmento los imitadores:**

- Jóvenes alegres y muy influenciables. La mayoría está entre los 18 a 29 años de edad y de la zona primaria. Viajan al interior del país, les gusta el arte y el teatro, van al cine y navegan muy a menudo por internet. Invierten mucho en diversión, son asiduos clientes de bares y discotecas, pues son muy activos socialmente.
- No son personas altamente bancarizadas ya que en su mayoría dependen de la economía familiar.
- No persiguen ideales propios, y más bien se consideran imitadores, pues siguen a la mayoría y hacen lo que ellos hacen. Les gustaría que sus amigos los consideren personas modernas, pero a pesar de ello creen ser individuos lógicos y muy racionales.
- Ellos privilegian el prestigio de la marca por encima del precio que deben pagar por él. Confían más en quienes hacen mejor publicidad.

La composición de este clúster de clientes está dada por la siguiente forma:

Satisfechos 21%

Exitistas 46%

Imitadores 33%

3.1.1 Insight del segmento objetivo

Insight de los Satisfechos Nicho1.

- Contexto: Soy una persona madura, responsable y estable financieramente, cuido mi economía y al comprar me preocupo de los precios y de maximizar mis recursos.
- Dilema: Cuento con tarjetas de crédito bancarias, pero ninguna de estas me ofrece beneficios atractivos como ser descuentos, acumulación de puntos y otras.
- Solución: Quisiera contar con un instrumento que me ayude a poder obtener lo que necesito sito, a los mejores precios, con los mejores beneficios y a cómodas cuotas.

Insight de los Satisfechos Nicho 2.

- Contexto: Soy un trabajador por cuenta propia, soy responsable y estable financieramente, cuido mi economía y al comprar me preocupo de los precios y de maximizar mis recursos.
- Dilema: Al tener ingresos informales no tengo acceso a tarjetas de crédito bancarias.
- Solución: Si me ofrecieran un medio de pago donde pueda acceder a comprar productos al crédito, a precios promocionales y generar ventajas por descuentos y acumulación de puntos estaría feliz.

Insight de los Exitistas

- Contexto: Soy una persona que me gusta estar actualizado con los últimos accesorios de tecnología, moda y me gusta realizar actividades de entretenimiento y esparcimiento personal.
- Dilema: No siempre cuento con el efectivo suficiente para llevar el estilo de vida que quiero.
- Solución: Me gustaría contar con un instrumento financiero que me dé la posibilidad de acceder a los productos y servicios que deseo y además me brinde beneficios y promociones.

Insight de los Imitadores

- Contexto: Soy joven, disfruto mucho de mis amigos, de compartir momentos divertidos, me gusta comprar ropa y salir a disfrutar
- Dilema: Vivo al margen de mi limitada economía, ya que aún no tengo muchos ingresos
- Solución: Disfrutaría de poder acceder a los productos que quiero sin necesidad de tener el efectivo en el mismo momento, me gustaría que pudieran ofrecerme pagos a cuotas y beneficios promocionales que me puedan dar la oportunidad de consumir lo que necesito.

3.1.2 Propuesta de Valor para segmentos objetivos

Como se mencionó anteriormente se tienen dos clusters de Clientes, que son los comercios asociados a la tarjeta de Crédito y los clientes directos que realizarán las compras con Tarjeta Ventura como medio de pago. Estos clientes están separados por segmentos, y cada segmento tiene una propuesta de valor que se detalla a continuación.

Cluster de Clientes B2B

Los comercios asociados obtienen excelentes beneficios al asociarse a la tarjeta Ventura por los siguientes Motivos:

Obtienen el pago rápido y garantizado para sus productos y servicios, además de incrementar las ventas por aceptar tarjetas de crédito. También hay una prestación de seguridad ya que los pagos con Tarjetas Ventura de reducen la cantidad de dinero en efectivo en mano.

Los comerciantes tendrán la oportunidad de ampliar su base de clientes a través de Tarjeta Ventura, participando de las ofertas de Marketing especialmente pensadas en incrementar las ventas y transacciones.

Ventura Administradora de Créditos participará conjuntamente con los comercios asociados, para crear planes tácticos que permitan atraer a los clientes hacia las tiendas del mall, ofreciendo una alta gama de descuentos, promociones y acumulación de puntos para obtener premios. Esto les permite a los comerciantes un gran ahorro en Marketing y un sustancial incremento en sus ventas.



Gráfica 13. Propuesta de Valor para clientes B2B

Cluster de Clientes B2C

La propuesta de valor para los tarjetahabientes es básicamente basada en beneficios económicos, y se basa principalmente en dos ámbitos. Accesibilidad y economía.

La Tarjeta Ventura brinda a los clientes del Ventura Mall la posibilidad de acceder al crédito para comprar los productos o servicios que deseen.

Los prospectos a ser clientes de la Tarjeta Ventura, tendrán un rápido nivel de accesibilidad para obtener la tarjeta, sin el papeleo y trámite que requieren los bancos comerciales. Los requisitos son sencillos y no demoran.

Los tarjetahabientes podrán acceder a las mejores ofertas exclusivas, ventas nocturnas, eventos especiales y descuentos promocionales en cientos de comercios asociados al Ventura Mall.

La tarjeta ventura brinda acceso a seguros contra cesantías y contra gravamen para prevenir contingencias.

Da la comodidad al cliente de poder realizar compras a cuotas estructuradas de la siguiente manera:

- 1 cuota sin interés.
- 2 a 36 cuotas con interés.



Gráfica 14. Propuesta de Valor para clientes B2C

4 Capítulo 4. Planificación estratégica.

En este capítulo se verán los principales bastiones de la estrategia que adoptará la empresa, así como un organigrama tentativo que comprenda todas las funciones necesarias para garantizar la operatividad y calidad de servicio que pretende entregar la tarjeta ventura. Se identificarán las competencias y recursos necesarios para lograr que este emprendimiento sea exitoso.

4.1 Modelo de negocios (Metodología Canvas)

Se elabora una tabla explicativa donde se muestran los principales aspectos del modelo de negocio de la Tarjeta Ventura, basándose en la metodología CANVAS. Se logra identificar aspectos clave para el éxito del negocio, así como la estructura de costos e ingresos. Ver anexo #2.

4.2 Estrategia corporativa

4.2.1 Misión y visión

Misión

“Ser un medio de pago confiable, que permita comprar al crédito en todos los comercios asociados al Ventura Mall, brindando a sus clientes la oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida, dándoles un servicio de máxima calidad, asociado a excelentes ofertas y beneficios económicos.”

Visión

“Liderar en participación de mercado y rentabilidad en la industria del Retail Financiero manteniendo las ventajas de ser pioneros en esta industria y priorizando siempre la satisfacción del cliente. Ampliar el alcance de la Tarjeta Ventura a otros sectores del Retail, generando sinergias y aprovechando las competencias y capacidades desarrolladas con la experiencia de tarjeta Ventura”.

4.2.2 Objetivos generales y específicos de la empresa

4.2.2.1 Objetivo General

El objetivo general de Ventura Administradora de Créditos es ser la primera empresa de Retail Financiero en Bolivia y desarrollar un modelo de negocio sostenible que le permita mantenerse como líder en el largo plazo, desarrollando competencias y capacidades alineadas a satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles acceder a una mejor calidad de vida y a un servicio a la altura de sus requerimientos.

4.2.2.2 Objetivos Específicos

En la actualidad Ventura Mall proyecta que sus ventas en el primer año serán 152 millones de dólares, este número sin considerar la Tarjeta Ventura. El objetivo es incrementar las ventas proyectadas del mall en un 5%. Siendo la tarjeta Ventura un instrumento de facilitación de crédito para sus clientes. En este sentido las ventas del mall serán 149 millones de dólares el primer año.

Al ser el la primera empresa de Retail Financiero se debe ser agresivo en penetración de mercado. En este sentido se plantea que al primer año de operación se debe atraer al menos 80.000 tarjeta habientes.

Del total de las ventas del Mall, lograr que un 15% sea mediante tarjeta Ventura en el primer año.⁶

Siempre mantenerse líderes en participación de mercado. Aunque ingresen nuevos competidores a la industria de Retail Financiero.

La rentabilidad debe ser al menos la misma que la de la industria bancaria, que el 2012 se encontraba en 15.95%⁷ (Ver gráfica 23 en Anexo3.)

Obtener un 90% de re compra (o reutilización de la tarjeta) es decir fidelización de los clientes.

4.2.3 Matriz FODA.

Se identificaron los principales factores estratégicos internos y externos que de alguna u otra manera afectaran el desempeño de la empresa.

Las fortalezas y debilidades, son factores internos que la empresa debe desarrollar y en algunos casos combatir. Las fortalezas son aspectos estratégicos que la empresa nunca deberá descuidar en búsqueda de su rentabilidad. Se considera como un factor crucial la fortaleza en Marketing, manejo y gestión del cliente. Se debe desarrollar a profundidad una relación a largo plazo con el cliente, conociéndolo, entregándole lo que necesita en tiempo y forma oportunos, para que este pueda generar fidelidad con la tarjeta.

Por otra parte la debilidad más complicada será la falta de control de los comercios asociados, ya que esta fuera del alcance de la empresa la capacitación y el buen trato a los clientes en sus recintos.

Otra debilidad relevante es la falta de competencias que se ven para poder adaptar el e commerce a este modelo de negocios. Ya que es un tema mucho más exhaustivo de abordar e inicialmente se podrían ver imposibilidades de coordinación con los comercios asociados así como la logística y distribución de los productos vendidos por internet. Ya que la empresa no cuenta con tiendas propias ni con centros de distribución. En comparación con las tarjetas del Retail Financiero como CMR Fallabella, pueden ser un medio de pago por internet ya que tienen un modelo operativo propio y no depende de terceros como sería el caso de Tarjeta Ventura, además el e commerce representa otra unidad de negocio completamente separada.

⁶ En el Retail Financiero Chileno más de la mitad de las ventas son mediante sus tarjetas de fidelización, en caso de Falabella es de 57,5% según la memoria anual 2012

http://www.cmrfalabella.com/b2cfapr/CMRCORP/grafica/imgs/CL/memoria_anual2012.pdf

⁷ Banca en Cifras, La salud de la banca Boliviana <http://www.asoban.bo/docmans/bc-2011-04-banca-en-cifras-abril.pdf>

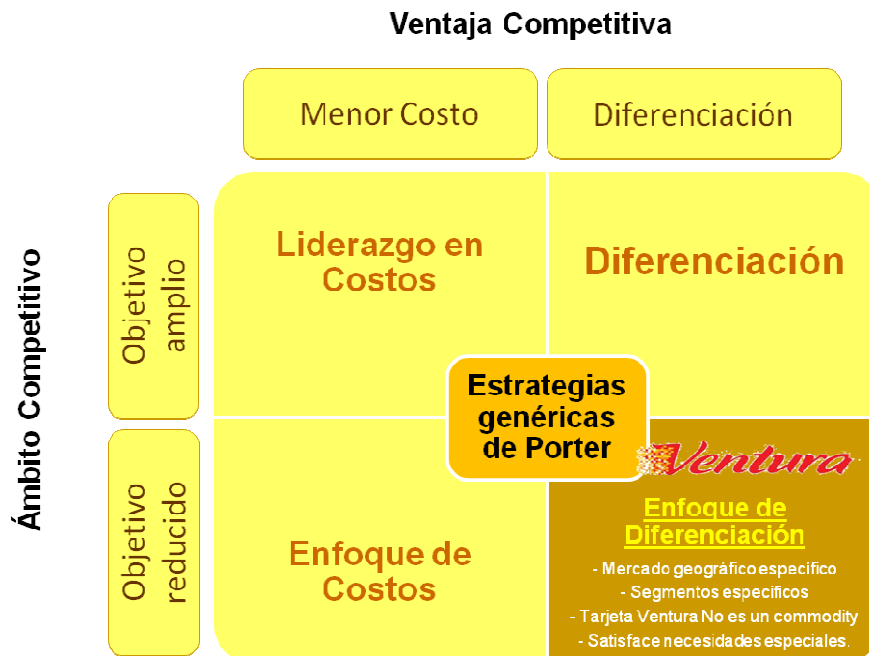
Los factores externos deben de manejarse apropiadamente en pro de aprovechar las oportunidades y cubrirse ante amenazas que presente el entorno.

Factores estratégicos		Comentarios	Comentarios		
Fortalezas			Oportunidades		
F1	Pioneros Retail Financiero	Unico mall con tarjeta propia. Competencia Central para el negocio. Inversion del Mall en MKT y prestigio grupo empresarial. Atención especializada.	O1	Penetración de Mercado	Captura de todos los clientes Fidelización por ser pioneros y por propuesta de valor
F2	Promoción y Marketing		O2	Fidelización	
F3	Reputación y Marca Asociada al Ventura Mall		O3	Bajas tasas de Morosidad	A uturo trabajar en aceptación de TC en extensión de comercios asoci
F4	Servicio al Cliente		O4	Alto Spread Financiero	
F5	CRM Y Business Inteligence	CRM mkt, ventas y ss cliente	O5	Expansión Fuera del Mall	
Debilidades			O6	Atención a Segmentos no atendidos por la industria bancaria	Sector informal y jóvenes
D1	Falta de Control de Canales de ventas (comercios asoci.)	Training y servicio al cliente no es manejable por nosotros. Solo coloco créditos no capto, debo financiarme de terceros.	Amenazas		
D2	Posicion Financiera	Competencias	A1	Nuevos entrantes Ind. Retail Financiero	
D3	Tercialización de procesamiento de transacciones.		A2	Regulaciones Gubernamentales inciertas	
D4	Falta de Estructura para implementar E comerce		A3	Fuerte competencia bancaria	

Tabla 6. Matriz Foda

4.2.4 Estrategia Genérica

En la teoría de Michael Porter se ven diferentes estrategias competitivas genéricas. Ventura Administradora de Créditos se ubicará en el cuadrante de enfoque por diferenciación. Se muestra un cuadro a continuación.



Gráfica 15. Estrategia Genérica de Ventura Administradora de Créditos.

Esta estrategia es la adecuada por que la tarjeta Ventura no es un commodity. El público objetivo son segmentos específicos de la población que están clasificados por mercados geográficos. Las tasas no serán las más bajas del mercado, dado que es la primera tarjeta de Retail en Bolivia, por lo tanto se puede permitir ingresar con una tasa más elevada que la de la industria bancaria. Al ser pioneros en esta industria es un producto diferenciado con respecto a la oferta.

4.2.5 Competencias, recursos y capacidades

La competencia central de Ventura Administradora de Créditos, debe ser sin lugar a dudas, su habilidad de conocer a su cliente, saber qué necesita, cuáles son sus gustos, sus tendencias de compra y sus deseos. Es decir el Data Mining que se pueda obtener de ellos desde su comportamiento de compras, será un activo clave para la promoción de los beneficios de la Tarjeta.

Este tipo de análisis permitirá a la empresa atraer a sus clientes con ofertas a la medida, que satisfagan sus necesidades.

Esta competencia requiere de un sistema transversal de trabajo que sobrepasa las fronteras de las divisiones por área. Todos los empleados, los sistemas, los activos tecnológicos, deben trabajar en conjunto para hacer de esta competencia, una competencia distintiva.

Para lo anteriormente mencionado se requieren los siguientes recursos y capacidades.

En términos de tecnología se requieren ERP que puedan procesar eficazmente la información de compra de los clientes y que esta se pueda obtener en tiempo y forma. En este mismo ámbito también se necesita una solución CRM que pueda proporcionar interacción productiva con el cliente. Para poder tratar con él de forma personalizada.

En términos de recursos humanos, se necesitan profesionales capacitados, orientados a la excelencia, que sean capaces de detectar comportamientos y tendencias de los clientes, y así poder ofrecerles lo que ellos necesitan.

La empresa debe desarrollar una cultura orientada a la satisfacción al cliente, mediante transparencia, honestidad y atención personalizada, este es un activo intangible que debe generar un posicionamiento y un alto reconocimiento de marca.

La empresa debe contar con un ERP especializado en administración de cartera, para poder generar en tiempo y forma oportuna los estados de cuentas de todos los tarjeta habientes sin incurrir en errores, ya que este proceso es crucial para la buena salud financiera del activo contingente. Así mismo, tener perfectamente monitoreado el

estado de la cartera de créditos, y administrar las cobranzas eficientemente. Esto permitirá ir forjando una credibilidad ante los usuarios y ante la sociedad.

4.2.6 Ventaja Competitiva

Alineando con la estrategia genérica de diferenciación por enfoque, donde se tiene completa sintonía con el mercado objetivo, segmentando y diferenciando a los clientes, la ventaja competitiva debe estar asociada con la alta calidad del servicio al cliente, el conocimiento del cliente, el servicio crediticio de primer nivel, teniendo excelencia operacional, ofreciéndoles a los clientes una experiencia placentera al poder utilizar Tarjeta Ventura como medio de pago.

La empresa tendrá todas las competencias, recursos y capacidades combinadas para poder lograr esa sintonía con el cliente, para saber qué es lo que él desea, y así elaborar planes de acción en cuanto a ofertas, descuentos, planes de comunicación, servicio post venta.

Esta ventaja permitirá a Ventura Administradora de créditos generar fidelidad con el cliente, generar recompra, reconocimiento y posicionamiento en la mente del consumidor, mediante tecnología y talento humano.

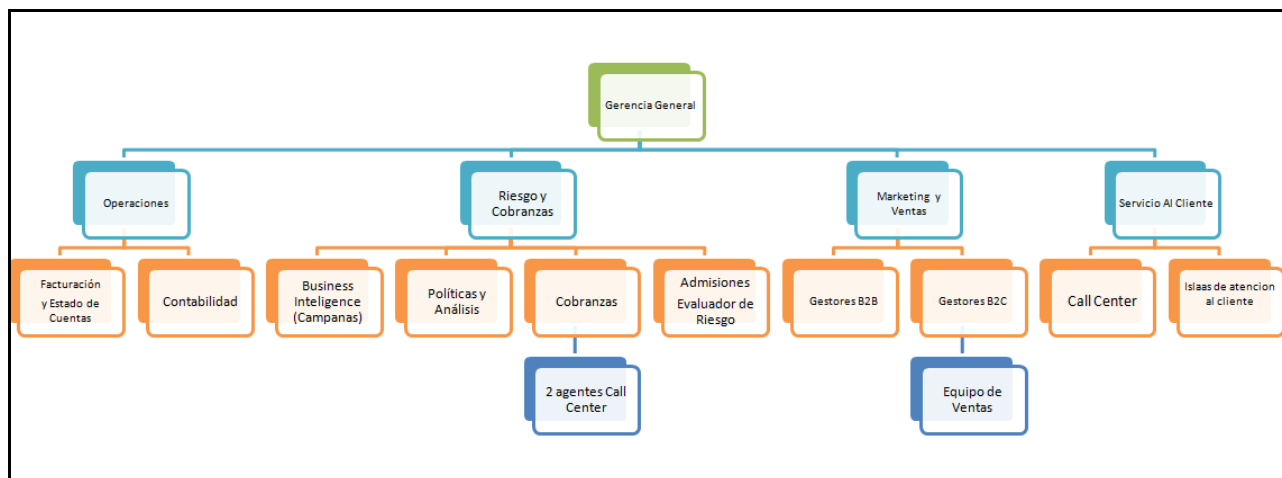
En caso de que en el futuro entren nuevos actores en la industria del Retail Financiero será difícil que puedan superar a Tarjeta Ventura, ya que se aprovechará la ventaja de primera movida para poder consolidar una amplia base de clientes, que se encontrarán satisfechos con la comodidad y accesibilidad que ofrece tarjeta Ventura.

Principalmente la interacción con el cliente, la satisfacción de sus necesidades, la lectura de sus preferencias mediante análisis de comportamientos de compra, darán a la empresa una ventaja que distinguirá su calidad.

En el negocio del Retail financiero se debe entender que un factor crucial es el desarrollar una conciencia de sostenibilidad empresarial, tomando conciencia de todos los stakeholders, potenciando las buenas prácticas de calidad, respeto a las leyes y calidad del servicio.

4.3 Estructura organizacional

La estructura de Ventura Administradora de créditos debe ser funcional, dado que se necesita personal especialista en las aéreas críticas para el negocio, como ser operaciones, marketing, ventas y servicio al cliente.



Gráfica 16. Organigrama de Ventura Administradora de Créditos

4.3.1 Definición de áreas funcionales

Gerencia General.-

Esta área se compone de un gerente General y un asistente que se encargaran de toda la gestión estratégica de la empresa además de dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de Ventura Administradora de créditos. Tomar decisiones relacionadas con el financiamiento y las inversiones de la empresa. Planificar y controlar todas las actividades que ésta desempeña.

En esta área se centraliza el manejo del personal, gestión del clima organizacional, desarrollo de carreras y

Gerencia de Operaciones.-

El área de operaciones es la responsable de que funcione el core del negocio, de registrar y administrar todas las transacciones incurridas cada día y generar estados de cuenta y facturaciones sin errores para los clientes. Definir el funcionamiento de los sistemas de gestión y programación de criterios de tasas de interés según estructura de plazos y revolventes. Registrar los pagos y deudas de cada cliente para tener eficiencia y excelencia operativa. Para esto cuenta con dos áreas internas de facturación y estado de cuentas y otra de contabilidad.

Gerencia de Riesgo y Cobranzas.-

Esta es un área crucial para el éxito de la Tarjeta Ventura, porque en ella se encuentran los encargados del proceso de admisión, de Riesgos y bienestar de la

cartera de créditos, así como también la gestión de las cobranzas e inteligencia del negocio.

En el área de Admisiones y Riesgos, se evalúan muchas variables para poder otorgar crédito al cliente y asignar un cupo, y se maneja el riesgo, conforme se vaya generando un historial de comportamiento del personal. Esta área está encargada de repactaciones y provisiones de cartera.

El área de cobranzas cuenta con dos personas que realizan las labores de cobranzas mediante un call center siguiendo un plan establecido con acciones acordes a cada situación puntual de grupos homogéneos de clientes según su comportamiento de pago y días de mora.

Y por último cuenta con un área de inteligencia del negocio donde mediante un sistema de gestión se pueden realizar campañas con el fin de rentabilizar a los clientes gestionando de aumento de cupos cuando sea posible, generar los scores de cobranzas y scores de comportamiento del cliente para tomar acciones al respecto.

Gerencia de Marketing y Ventas.-

El equipo de Marketing y Ventas tiene como objetivo ejecutar los planes de Marketing Tácticos y estratégicos establecidos.

Como está definido anteriormente en la presente tesis se tienen dos clústeres de clientes, por lo tanto dos áreas de gestión de clientes, una encargada de los planes de marketing B2C y otra encargada del trabajo conjunto con los clientes B2B.

El encargado de la gestión de clientes B2B debe tener en su foco en realizar planes conjuntos con los comercios asociados, para trabajar en las acciones de promociones, descuentos y publicidad, así como también gestionar sus reclamos y exigencias como comercios asociados para lograr sinergias entre ambas partes. Esta función es crucial para que el funcionamiento fluya exitosamente.

El encargado de la gestión B2C tiene como principal función cumplir los planes tácticos enfocados en los clientes y tarjeta habientes. Y también esta área está a cargo de subcontratar una empresa que tercialice a vendedores promotores.

Esta persona también está encargada de ejecutar el plan de marketing publicitario mediante gestión de redes sociales Twitter y Facebook.

Servicio al Cliente.-

Para la gestión integral del tarjeta habiente, se habilitarán las instancias de Call Center y atención personal en la isla de Tarjeta Ventura que se habilitará para estos efectos. El área de Servicio al cliente debe asegurarse que todos los requerimientos

sean procesados y respondidos en tiempo y forma para generar satisfacción máxima del cliente.

Los agentes de call center deben cerciorarse de responder los llamados de los clientes y responder a sus inquietudes o derivar al departamento pertinente. Así como también encargarse de la gestión de solicitudes que entran desde la página web ya sea de formularios de admisión o comentarios, reclamos y solicitudes.

Los agentes de servicio al cliente de la isla en el mall, deben atender los mismos requerimientos pero en persona.

Aéreas a Tercializar.-

- Auditores Financieros y contables.
- Gestión de recursos humanos y planillas de salarios.
- Equipo de promotores y vendedores.

4.4 Plan de Marketing

Este plan de marketing debe responder a un marketing segmentado ya que el alcance de la tarjeta ventura está definido en un mercado específico, tiene una ubicación geográfica en Santa Cruz Bolivia, y un público determinado. Dado que los clientes del Ventura Mall serán los clientes de la tarjeta Ventura, se debe considerar que el Mall por su tamaño y relevancia atraerá a mucha diversidad de personas, por lo que es conveniente segmentarlas en grupos homogéneos.

El objetivo de este plan de Marketing es alinearse con los objetivos específicos del negocio, y para esto planteamos dos prioridades:

1. Obtener un reconocimiento de marca del 70% en el primer año de lanzamiento de la tarjeta Ventura.
2. Obtener una penetración de mercado agresiva que logre los 80.000 tarjeta habientes en el primer año de lanzamiento de la Tarjeta Ventura.

4.4.1 Diseño Estratégico de Marketing

4.4.1.1 Segmentación:

La definición de los segmentos objetivo para la tarjeta Ventura, se basan en una combinación de variables que han permitido clasificar a los clientes en tres grupos lo más homogéneo posible.

Las personas objetivo serán

El Ventura Mall realizó un estudio de mercado utilizando la técnica estadística de análisis de conglomerado para caracterizar a los segmentos en función estilos de vida, intereses comunes respecto a sentencias psicográficas; se toman en cuenta sus actividades, opiniones e intereses. A continuación se muestran los perfiles de cada segmento según las variables mencionadas

Segmento	Actividades en su tiempo libre	Estilo de Vida	Se considera	Al comprar privilegia
Los Satisfechos 	Familia Restaurantes Periódicos TV Compras Libros	Conservador Patriota Intelectual Apegado a la religión Interés en el Arte Atraído por el éxito	Sincero Eficiente Responsable	El precio No se complica
Los Exitistas 	Concursos Deportes y Gimnasio Caminar Trotar Amigos y Familia	Innovador Consumidor Líder Viste a la moda	Trabajador Valiente Alegre	La marca
Los Seguidores 	Cine Fiestas Internet Viajes al interior Teatro y arte	Moderno Seguidor	Lógico Mente abierta	Prestigio Confía en la Publicidad

Gráfica 17. Variables de Segmentación

Segmento 1. Los Satisfechos, tienen una representatividad del 26% del mercado objetivo.

Segmento 2. Los Exitistas, tienen una representatividad del 46% del mercado objetivo.

Segmento 3. Los imitadores, tienen una representatividad del 33% del mercado objetivo.

Tamaño y crecimiento esperado de los segmentos

En el informe concluyente de mercado realizado por el Ventura Mall se detalla cómo está compuesto el tamaño de mercado. Con base en esta información y en datos estadísticos obtenidos por el último censo en Bolivia, se puede obtener la tasa de

crecimiento poblacional, y se la utiliza como referencia para calcular el tamaño de los segmentos hasta el año 2018.

Tamaño del Mercado	122,655.00	personas
Tasa de Crecimiento Poblacional - Santa Cruz	2.80%	anual

Segmento 	Participación	Tamaño actual	Crecimiento al 2014	Crecimiento al 2015	Crecimiento al 2016	Crecimiento al 2017	Crecimiento al 2018
Satisfechos	21%	25,758	26,479	27,220	27,982	28,766	29,571
Exitistas	46%	56,421	58,001	59,625	61,295	63,011	64,775
Imitadores	33%	40,476	41,609	42,775	43,972	45,203	46,469
Total	100%	122,655	126,089	129,620	133,249	136,980	140,816

Tabla 7. Proyección del tamaño de los Segmentos

La proyección económica del presente estudio se realizará a 5 años, y por este motivo se realiza esta proyección a 5 años.

Esta información es de mucha utilidad para poder estimar el número de tarjetas habientes que se desean obtener desde los inicios de la tarjeta hacia el horizonte de tiempo.

4.4.1.2 Targueting:

El Targueting definido para la Tarjeta ventura serán los tres segmentos mencionados en el punto 4.4.1.1 donde se establecen los segmentos que serán el objetivo de todo el trabajo de marketing mix.

4.4.1.3 Posicionamiento:

“Para personas residentes en Santa Cruz Bolivia, que deseen comprar bienes y o artículos en cualquiera de las tiendas y comercios asociados al Ventura Mall, la Tarjeta Ventura les ofrece el mejor medio de pago porque Tarjeta Ventura es la primera tarjeta de crédito no bancaria que les permite obtener financiamiento para poder alcanzar lo que siempre desearon y además acceder a importantes beneficios y promociones, mejorando así la calidad de vida de cada uno de sus clientes.”

4.4.2 Formulación del Plan de Marketing

4.4.2.1 Producto

Tarjeta Ventura es un instrumento material que puede ser utilizado como medio de pago en todos los comercios asociados al Ventura Mall, es una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y una identificación en relieve. Tarjeta Ventura constituye principalmente en una alternativa de financiamiento para las

personas que deseen comprar en el Ventura Mall. El funcionamiento de la tarjeta conlleva un proceso de evaluación de riesgo de cada cliente y se asignan límites de crédito con respecto al monto que el cliente tenga dentro de sus posibilidades y de acuerdo a una política de riesgos.

¿Cómo Funciona Tarjeta Ventura?

Funciona de manera muy similar a una tarjeta de crédito convencional, el cliente realiza sus compras utilizando la Tarjeta Ventura como medio de pago y por cada compra se va acumulando un saldo o revolvente, llegado fin de mes el cliente puede pagar la totalidad de sus consumos sin pagar intereses o bien realizar un pago mínimo e incurrir en intereses normales sobre el saldo pendiente.

La Tarjeta Ventura no tiene la función de dar avances de efectivo, ya que su único propósito es el de servir como medio de pago y financiamiento dentro del Ventura Mall.

¿Cómo se beneficia el cliente al ser usuario de la tarjeta Ventura?

Además de ser una alternativa de financiamiento, también es una herramienta de fidelización de los clientes del Ventura Mall, Ofreciéndoles a estos un sistema de acumular puntos por cada compra.

“Júntalos, canjéalos y disfrútalos!”

El sistema funciona de la siguiente manera; por cada compra de Usd. 2 acumulas 1 punto. Cada 20 puntos obtienes Usd.1 para poder realizar más compras. Para canjear tus puntos debes tener mínimamente 200 puntos.

En el Mall existirán islas de Tarjeta Ventura, donde se podrá contar con asistencia personalizada y además con puntos de canje. Cada vez que el cliente desee canjear sus puntos, debe aproximarse a la isla correspondiente y solicitar un cupón de canje, el cual podrá utilizar como medio de pago para cualquier tienda, o servicio dentro del Mall.

Además de esto el cliente podrá acceder a las ofertas únicas que se planificarán constantemente con los comercios asociados que se detallará más adelante.

¿Qué otros servicios brinda la tarjeta Ventura?

La tarjeta cuenta con un seguro de cesantía y desgravamen en caso de contingencias, la prima que se cobra, Es un seguro exigido por las entidades

crediticias, que cubre el saldo insoluto de la deuda por muerte o cesantía laboral del deudor asegurado.⁸

La atención al cliente, es otro servicio con el que pueden contar los clientes de la Tarjeta Ventura, existirán distintas instancias de atención, ya sea personal, telefónica, pagina web y redes sociales, para que cada cliente pueda realizar sus consultas y además enterarse de los beneficios y promociones que ésta ofrece. También el cliente podrá contar con sus estados de cuentas mensuales con la información de sus saldos pendientes.

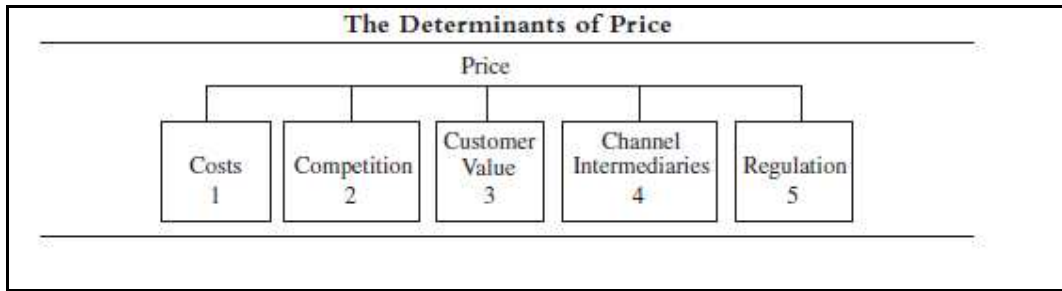
Ciclo de vida del producto

- *Desarrollo:* En la etapa de evaluación del proyecto, de inversión y lanzamiento se verán cero ventas, habrán pérdidas a causa de la inversión en desarrollo por lo tanto profits negativas.
- *Introducción:* Seguirá habiendo inversión en la penetración de mercado, pero las ventas estarán en periodo de crecimiento moderado.
- *Crecimiento:* Se comienzan a ver las ganancias y las ventas van en alza, aprovechando la posición de innovadores en Retail Financiero
- *Madurez:* La tarjeta alcanza su máximo en ventas y máximo en ganancias va incrementando los tarjetahabientes marginalmente.

4.4.2.2 Precio

El método que se utilizará para establecer el precio de cada una de las fuentes de ingreso será una combinación de factores importantes como el costo que implican las actividades, cuales son las tasas o precios de la competencia, cuánto está dispuesto a pagar el cliente, y la legalidad de los mismos.

⁸ Guía de Seguro de Desgravamen SVS - http://www.svs.cl/sitio/asegurado/doc/Guia_seg_desgravamen.pdf



Gráfica 18. Método para establecer el precio.

Fuente: Estrategias y tácticas de precios- Kellog⁹

El principal ingreso de la tarjeta es el interés por préstamos, nos basamos en los costos de crédito de consumo del mercado financiero Boliviano, las tasas oscilan entre 17%aa a 18% aa, dado que la industria bancaria es muy fragmentada, deben competir por el interés más bajo, pero como Tarjeta Ventura tendrá una posición de pionero en el mercado de Retail, se establece que el interés a cobrar será el 18% anual. Dentro de este se debe considerar el costo de adquirir fondos para financiar el capital del trabajo, y según el interés promedio en el mercado financiero (como se mencionó en el capítulo 2) oscila entre 8% y 9% anual. En este sentido tendremos un spread financiero de al menos 9%. En las casas de Retail en Chile los intereses al principal, son más elevados, pero en este estudio se pone en consideración que el poder adquisitivo del cliente Boliviano, es menor al Chileno, por lo cual, para efectos de lograr el objetivo de alta penetración de mercado, estaremos manteniéndonos dentro del techo que ha establecido la industria bancaria para estos fines.

El precio que incurren los clientes al retrasarse en su pago se denomina tasa de interés penal TPI y corresponde a un factor que adopta diferentes valores en función al periodo en mora, como lo especifica el Decreto Supremo 28166 vigente. Ver Anexo 5.

El gasto administrativo que Ventura administradora de Créditos incurre cada vez que llama a los clientes para realizar cobros por mora, es denominado Cargo por Cobranza, y este equivale al 3% del total de la deuda pendiente. Este también tomando en cuenta el modelo Chileno.

La comisión por administración de la línea de crédito será un cargo fijo al mes, que corresponderá a 12 Bolivianos, y corresponde a Usd. \$1.72, este solamente se cobrará en caso de que se haga uso de los fondos asignados. Es el costo promedio que se encuentra actualmente en el sector bancario.

El cargo por seguro de desgravamen fue cotizado mediante la aseguradora Nacional Vida, quienes son los líderes del mercado boliviano y proveen este servicio a

⁹ Estrategias y tácticas del precio – Capitulo 12 – Libro Marketing Según Kellog – Wiley 2001

múltiples emisores bancarios y no bancarios de tarjeta de crédito. El cargo que se cobra es de 0.4% por mil y es un cargo fijo para todos los tarjeta habientes. Tarjeta Ventura cobra el doble de este cargo que corresponde a 0.8% por mil como emisor, gestor de las cobranzas y sujeto de riesgo contractual con los clientes. El precio final que perciben los clientes es el de 0.8% por mil y es un porcentaje fijo que se cobra en base a su saldo adeudado. Ver Anexo 12.

4.4.2.3 Promoción

1. Publicidad de mercado masivo

El objetivo de este plan de publicidad es informar a toda la población la existencia de la tarjeta, y para estos efectos, es necesario publicitar su lanzamiento en los medios más vistos. Para efectos de presupuesto de marketing se realizó una consulta a personal del Ventura Mall en Santa Cruz quienes ya tenían cotizados estos ítems (mail en anexos).

La publicidad debe ser de carácter agresiva, para poder obtener rápidamente recordación de marca.

En el Retail Chileno por ejemplo, se tiene como imagen de la Tarjeta CMR Fallabela a la ex Miss Universo Cecilia Bolocco, y tomando ese ejemplo se contratará a una mujer para ser la Imagen de Tarjeta Ventura

Para estos efectos se escoge a Jimena Antelo Telchi, una personalidad muy representativa de la televisión boliviana y además modelo publicitaria de marcas muy afamadas en Bolivia y conductora de televisión en noticieros estelares y revistas matinales.

Jimena Antelo es una mujer intelectual y muy preparada en el ámbito del periodismo, es una celebridad muy controversial con sus relaciones sentimentales. Muchas personas consideran a Jimena Antelo como la mujer más bella de Bolivia.

Ella emite una imagen de mujer seria, inteligente, astuta y es el modelo a seguir de muchas mujeres en Santa Cruz, así como es admirada por su belleza por todas las personas, es una mujer moderna, icono de la moda y muy cosmopolita además de ser un personaje conocido a nivel nacional.

Se realizará una campaña publicitaria con Jimena Antelo como Imagen y los medios serán Valla Publicitaria, publicación en el periódico y comercial televisivo. Ver imágenes en el anexo 7.

Valla.-

Se requiere una Valla Publicitaria en la zona más transitada de la Ciudad que es en la rotonda del Cristo Redentor, en la zona Céntrica de Santa Cruz

Publicación en el Deber.-

El deber es el periódico más leído y afamado de Santa Cruz, y se requiere publicar un anuncio de página completa el día domingo.

Comercial en Unitel.-

Unitel es el canal más visto en Santa Cruz ya que una encuesta lo consideró el medio de televisión con más credibilidad. La misma encuesta arrojó que es el canal más visto en Santa Cruz Bolivia¹⁰.

Es por esto que este medio será el elegido para transmitir un comercial de Tarjeta Ventura en su horario estelar.

El presupuesto de Marketing considera un plan de medios, y un presupuesto para suvenires además del pago a Jimena Antelo como imagen de Tarjeta Ventura, (Ver Anexo # 8 y 9). Además se puede observar un plan de acción para los medios publicitarios. Los precios se consultaron vía correo electrónico. Ver Anexo 6.

2. Promociones y beneficios asociados a la tarjeta

- Acumular Puntos

Acumular puntos con cada transacción es uno de los principales atractivos promocionales de cada tarjeta. Con cada compra que el cliente realice mediante Tarjeta Ventura, puede acumular puntos de la siguiente manera.

Por cada compra de Usd. 2 acumulas 1 punto. Cada 20 puntos obtienes Usd.1 para poder realizar más compras. Para canjear tus puntos debes tener mínimamente 200 puntos.

Una vez el cliente obtenga el monto deseado, debe aproximarse a los puntos de canje ubicados en el Ventura Mall, donde le podrán entregar cupones válidos para realizar compras en cualquiera de los comercios asociados.

- Plan de Descuentos

Se debe considerar, que tarjeta Ventura no puede quedarse sin promociones ni un solo día del año, debe ofrecer a sus clientes una propuesta que los beneficie cada

¹⁰ Encuesta de medios de comunicación - <http://eju.tv/2011/12/encuesta-unitel-primero-red-uno-segundo-y-atb-tercero/>

día y así ser consecuentes con la propuesta de valor. Para esto se realiza un plan de acción semanal, donde se puede observar las acciones que se realizarán cada día de la semana, durante los primeros tres meses del lanzamiento, ya que se debe evaluar la reacción de los clientes y luego ver cuáles son las acciones más rentables para mantenerlas, y las no rentables modificarlas.

Para este plan de descuentos, el departamento de Marketing con sus gestores B2B, deben coordinar con las tiendas que deseen participar de estas promociones, ya que estos descuentos los cubrirán los mismos comercios. A cambio de ello, la empresa les ofrece a los comercios, correr con los gastos de marketing publicitario con el objetivo de atraer masas críticas y que los comercios se beneficien ampliando su base de clientes.


Plan de Acción Semanal Para el Lanzamiento					
Acción 	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Tiendas de Mujer en 10% Dscto	■				
Tiendas de Hombre en 10% Dscto		■			
Tiendas para el Hogar en 10% Dscto			■		
Por cada compra arriba de 20 Usd lleve una entrada gratis al Cine Ventura				■	
Patio de comidas por cada 20 Usd en Consumo lleve un postre gratis					■

Tabla 8. Plan de Acción Semanal

El plan de acción anual muestra dos actividades principales, primero, el de las ventas nocturnas, es un concepto nuevo para Bolivia, consiste en que todas las tiendas del Mall están en descuento, cada una de las tiendas define el porcentaje y los productos que tiene en descuento. Esta actividad es en conjunto con el Mall, ya que es para todos los clientes independiente de que tengan tarjeta Ventura o no, pero los tarjeta habientes, además de los descuentos del Mall, pueden acceder a un 3% adicional de descuento.


Acciones Anuales												
Acción 	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Ventas Nocturnas	■	■		■	■	■	■	■	■	■		
Mall a 15% de descuento									■			

Tabla 9. Plan de Acción Anual

El mes de septiembre es un mes bastante movido en la ciudad de Santa Cruz, ya que hay eventos importantes, entre ellos el aniversario de la ciudad, además se instala la FEXPOCRUZ, Feria empresarial Internacional que atrae mucha gente de otras ciudades de Bolivia y además extranjeros, esta se constituye en un evento empresarial y social muy importante en Santa Cruz, es por este motivo que se decide que en el mes de septiembre, el día 24 de Septiembre se realiza la oferta única de que todas las tiendas del mall estén a 15% de descuento para todos los tarjeta habientes.

En diciembre es temporada alta por lo cual no se realizan ofertas promocionales de todo el mall, solo se mantendrá el plan táctico de los descuentos específicos en los días de la semana. Y el beneficio permanente de acumular puntos.

3. Plan de comunicación

Es muy importante para el negocio entender y monitorear el comportamiento del cliente, si se logra obtener una base de datos completa, una interpretación analítica de la misma, y una efectiva comunicación con el cliente, se podrán ver buenos resultados a futuro.

Identificaremos 3 tipos de clientes

1. Cliente Pasivo, con pocas transacciones y siempre paga a fin de mes el saldo total, este es un cliente que es puramente transaccional, y usa la tarjeta solo por conveniencia y la única oportunidad de rentabilizar este cliente es mediante los cargos de administración, cargos de intercambio, y seguros. A este tipo de cliente se le debe aplicar un programa de comunicación de beneficios, y proporcionarle canales donde pueda encontrar toda la información necesaria a cerca de los beneficios económicos.
2. Cliente Transaccional es el tipo de cliente que utiliza mucho la tarjeta para realizar compras y maximizar sus beneficios mediante los planes y promociones que ofrece la tarjeta, pero este cliente transaccional paga a pocas cuotas, o en su defecto paga sus deudas de una a seis cuotas. Se perciben ingresos por cargos administrativos y también por intereses.
3. El cliente Rentable es el cliente que da un uso a su tarjeta netamente como medio de financiamiento, y este cliente tiene muchas transacciones de montos altos, compra a más de nueve cuotas ó utiliza su saldo revolvente, pagando el mínimo, este cliente es bastante rentable para la empresa ya que hace mucho uso de su línea de crédito generando ingresos por intereses.

Plan de Comunicaciones		
Cliente Rentable 70%	Cliente Transaccional 15%	Cliente Pasivo 15%
<p>Este cliente de por sí ya es muy rentable con transacciones de altos montos y haciendo uso de su línea de créditos Poner foco en sus gustos personales</p> <p>Basarse en su comportamiento de compras Identificar patrones de gustos, marcas, tiendas, y artefactos que compra Enviar información personalizada a este cliente según datos históricos de sus transacciones Ofertas y promociones con la tarjeta basadas en los gustos del cliente</p>	<p>Poner foco en que este cliente pueda volverse más rentable en términos de financiamiento. Poner foco en ofertas que son a más largo</p> <p>Hacer campaña de Mailing intensivo</p> <p>Enviar SMS con ofertas</p>	<p>Plan de información que tenga foco en resaltar los beneficios económicos que puede obtener utilizando la tarjeta. Poner foco en información de beneficios</p> <p>Principalmente en ahorro por descuentos Información enfocada en acumular y canjear puntos</p>
Las Acciones conjuntas son:		
 <p>Mailing</p>	 <p>Redes Sociales</p>	 <p>SMS</p>
		 <p>Catalogos Adjuntos al estado de</p>

Tabla: Plan de Comunicación

4.4.2.4 Plaza:

La estrategia de plaza para la tarjeta debe ser ofensiva e incisiva, los resultados deseados son obtener 100.000 tarjeta habientes como mínimo en el primer año de operación, por este motivo se debe optar por ir a buscar a los clientes.

Existirá un equipo de promotores, quienes son los encargados de la colocación de las tarjetas, ubicados en lugares con alto flujo de clientes en horarios pic.

Los puntos de venta para colocación de la tarjeta serán:

- Islas dentro del Mall
- Personal de ventas móvil, en todo el Mall
- Personal de Ventas móvil tendrá asignados lugares específicos en la ciudad de alto flujo de personas de clases media y alta. Cabe recalcar que las colocaciones externas tendrán un proceso diferente a las colocaciones dentro del Mall, ya que estos equipos de promotores tendrá solo el propósito de capturar clientes interesados, obtener sus datos, llenado de solicitud y luego se procesa la tarjeta en un plazo de 5 días hábiles y se la envía a domicilio.

Otras instancias donde el cliente puede obtener información y solicitar la tarjeta Ventura será mediante

- Call Center: El cliente puede llamar para pedir información y el agente debe asistirlo en el proceso de admisión, el cliente si desea puede enviar todos sus datos mediante e mail y acreditar mediante documentos escaneados, luego el agente call center realiza el proceso de admisión o negación de la tarjeta.
- Página Web: El cliente puede solicitar Tarjeta Ventura mediante la pagina Web, ingresando todos los datos, esta solicitud entra al departamento de admisiones y se le responde en un plazo de 2 días hábiles.
- Redes Sociales: El cliente puede realizar consultas mediante Redes sociales, pero este medio no garantiza respuesta inmediata, lo que sí garantiza es que el cliente podrá informarse de todos los medios posibles para poder obtener la tarjeta ventura además de los beneficios únicos que esta le ofrece.

5 Capítulo 5. Plan de Operaciones

En este capítulo se abordan los principales flujos de procesos para que la tarjeta Ventura garantice un funcionamiento adecuado y satisfactorio para todas las partes involucradas.

5.1 Descripción del funcionamiento de la tarjeta

5.1.1 Flujo operativo de Tarjeta Ventura

5.1.1.1 Sistema de cuatro partes, roles y responsabilidades.

Cada participante proporciona una serie de elementos críticos para el proceso de las transacciones de la tarjeta Ventura. Por lo tanto, es importante entender los roles y responsabilidades específicas que cada participante realiza para hacer que el proceso funcione.

El Cliente.-

Es el titular de la tarjeta, es un cliente al cual se le ha asignado una línea de crédito para realizar compras mediante tarjeta Ventura.

- Realizan compras con su tarjeta de manera segura e indicada de acuerdo a los términos y condiciones del contrato. Utilizando su pin de seguridad.
- Pagan el total de la cuenta o el mínimo pagable y luego pagan intereses sobre el saldo revolvente.
- Pagan intereses y cargos sobre los montos no pagados, mediante contratos realizados con el emisor de la tarjeta.

Comercios Asociados.-

Son los vendedores de bienes y servicios y clientes de una institución financiera.

- Sus roles y responsabilidades son, capturar los datos de la tarjeta de crédito, pasarla por el POS para iniciar el proceso de autorización mediante un PIN de seguridad.
- Verificar la identidad del portador de la tarjeta.
- Capturar la transacción para su posterior presentación al “Adquiriente” en este caso Red Enlace Bolivia.
- Pagar un cargo o comisión al “Adquiriente”.

Emisor de la tarjeta.-

En este caso la empresa Ventura Administradora de Créditos será la emisora de la Tarjeta Ventura, realiza el pago al comercio asociado.

Sus roles y responsabilidades van desde

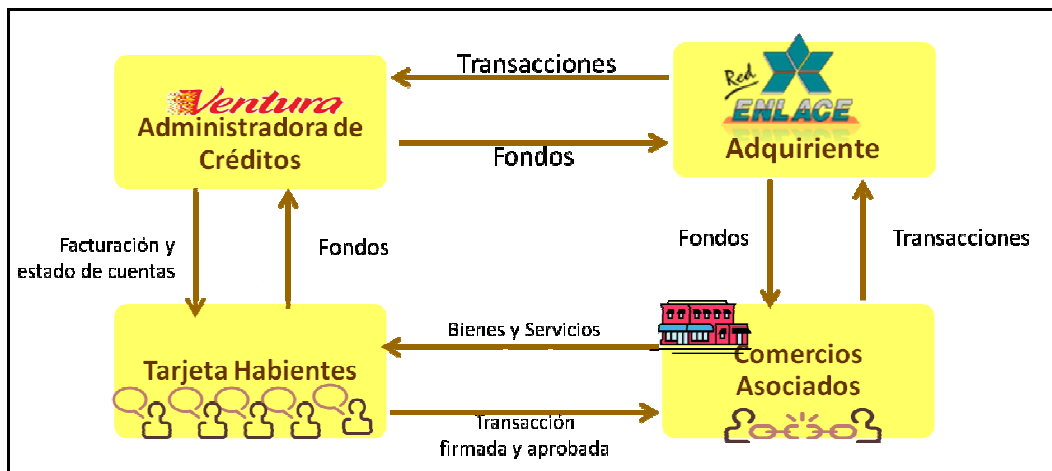
- Reclutar clientes para colocar la Tarjeta Ventura
- Extenderles crédito y administrar las cuentas de los clientes, según riesgos y límites de crédito.
- Recibir intereses normales por extender créditos a personas naturales.
- Recibir interés moratorio por concepto de retraso en el límite de pago por parte de los clientes.
- Recibir cargos por comisión administrativa, cobranzas y seguros
- Facturar al titular de la tarjeta y proveerle un estado de cuentas mensual.
- Pagarle al “Adquiriente” que en este caso es Red Enlace Bolivia, los pagos realizados por cuenta de los clientes a los comerciantes en nombre de Ventura Administradora de créditos.
- Recibir el cargo de intercambio que comparten el emisor y el adquiriente.

El adquiriente.-

En este caso la red Enlace Bolivia, la institución que procesa y paga todas las transacciones generadas por la tarjeta y luego cobra al emisor.

- Proveer a los comercios asociados lo necesario para que sean capaces de aceptar la Tarjeta Ventura como medio de pago. En este caso Red Enlace provee los terminales llamados POS, que son las maquinas necesarias para realizar los cobros a los clientes.
- Permitir que las transacciones se realicen, se autoricen y se procesen, de manera que más adelante se pueda realizar el proceso de compensación y liquidación con el emisor que en este caso es Ventura Administradora de Créditos.
- Proveer asistencia técnica a los comerciantes.
- Reciben comisiones de los comerciantes.

- Pagan un cargo de intercambio a los emisores.



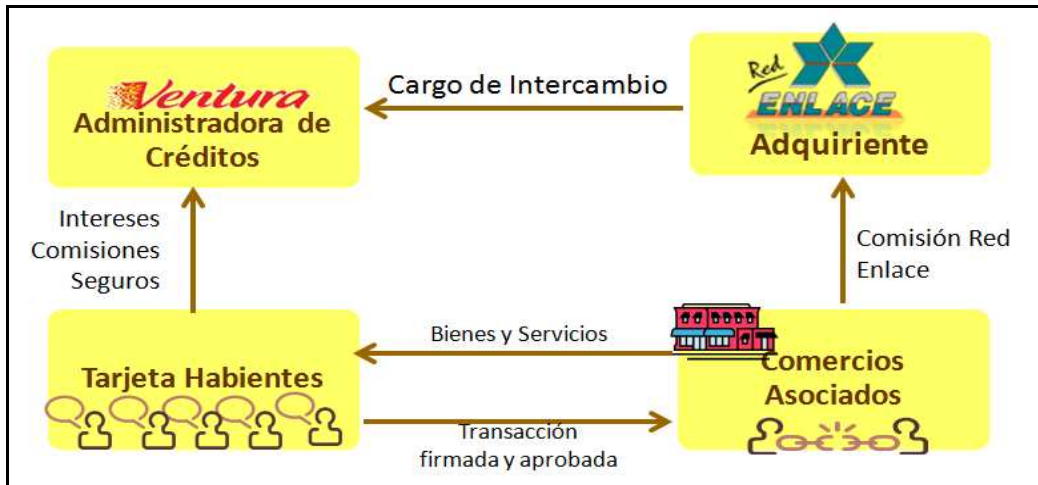
Gráfica 19. Flujo Operativo, Sistema Cuatro Partes.

5.1.1.2 Esquema de fuentes de ingreso.

Ventura Administradora de créditos en su rol de emisor recoge los ingresos de las tarjetas habientes mediante comisiones administrativas la cual es un cargo fijo mensual, pero el ingresos principal proviene de los intereses sobre saldos adeudados no pagados. Adicionalmente se prestan servicios de Seguros de desgravamen y los tarjetas habientes deben realizar el pago de un cargo porcentual de sus saldos adeudados.

El adquirente Red Enlace Bolivia recoge sus ingresos principales del cargo denominado comisión de servicio comercial que se carga a los comerciantes o tiendas asociadas. Este cargo es un porcentaje fijo del monto de la transacción.

El adquirente Red Enlace, pasa parte de esta comisión al emisor Ventura Administradora de Créditos. Esta operación se conoce como la tasa de intercambio.



Gráfica 20. Esquema de Fuentes de Ingreso

5.1.2 Tecnología de la tarjeta Ventura

5.1.2.1 Tecnología de las tarjetas plásticas

La tecnología más frecuente en el mercado boliviano es la tecnología de banda magnética.

La raya fina en la parte posterior de la tarjeta es la que almacena importantes datos sobre la cuenta del cliente a la que se adjunta.

5.1.2.2 Tecnología de la Información

ERP: Sap Business One.-

Para la eficiente gestión de los registros contables y financieros, se elige la solución ofrecida por SAP, para pequeñas y medianas empresas que actualmente se ofrece en el mercado Boliviano y se adapta con los requerimientos de Ventura Administradora de Créditos.

El diseño de la aplicación SAP Business One a PYMES administrar la totalidad de sus organizaciones de manera eficaz y así poder enfocar sus esfuerzos en el crecimiento futuro de sus compañías.¹¹

La más reciente versión de la aplicación SAP Business One ofrece otros perfeccionamientos, entre los que se cuentan:

- Base universal de códigos para 40 países que da soporte a las diferentes zonas horarias y permite garantizar el cumplimiento de los requerimientos legales estándares.

¹¹ Propuesta de Valor de SAP Business One para clientes Pyme en Bolivia
<http://www.sap.com/bolivia/press.epx?pressid=13002> Ver propuesta económica en el Anexo 11.

- Funciones de archivo de datos que depuran y agilizan el desempeño de los sistemas en empresas en crecimiento.
- Plataforma de soporte remoto (RSP) habilitada para la aplicación SAP Business One, que ofrece funcionalidades preinstaladas de soporte al ciclo de vida útil del producto y ayuda a los clientes y socios comerciales a diagnosticar y resolver cualquier problema que se presente de manera proactiva, apuntalando los niveles de confiabilidad de los sistemas en operación.
- Integración con servicios virtuales por pedido, tales como eShops, que, ajustándose a la disponibilidad en cada país, permiten acceder a nuevos segmentos de mercado.

Sistema de Gestión de Créditos Experian¹².-

Scoring, preselección, monitorización y análisis.

Experian actualmente es el sistema de gestión que utiliza Ripley para el manejo sostenible y creación de valor de su negocio de tarjetas de crédito.¹³

Experian maneja la gestión integral del riesgo como una pieza esencial para limitar la pérdida de beneficios. Esta herramienta de gestión sirve para planificar con sumo cuidado la selección de los clientes con el fin de evitar situaciones de riesgo evitables que repercutan sobre la estabilidad financiera.

Experian ayuda a su institución a ser proactivo en la gestión de sus clientes identificando expedientes de moras, embargos y quiebras con la suficiente antelación. Esta herramienta puede gestionar scores que le ayuden a identificar los clientes más valiosos y proporcionarles las mejores ofertas. Experian® ofrece una amplia selección de herramientas de gestión integral de riesgo que protejan a su empresa de situaciones de alta exposición

Ofrece soluciones de preselección del cliente, monitorización de la gestión con el cliente así como de análisis de los datos obtenidos para tener una visión clara de su realidad empresarial y de su cartera de clientes actual y potencial.

- Tramitación de Solicitudes
- Autenticación
- Recobros y Recuperaciones
- Fraudes en Solicitudes
- Información y Scoring
- Gestión de Cartera

¹² Propuesta de Valor de EXPERIAN para emisores de tarjeta de créditos. <http://www.experian.es/servicios-corporativos/gestion-del-riesgo-credificio.html>

¹³ Entrevista a encargada de Riesgo y Cobranzas Claudia Salvo Bonnassiolle [csalvob@ripley.cl] Ripley Corp.

5.1.3 Proceso de Operaciones

En este punto se describen los procesos principales que requiere Ventura Administradora de Créditos para llevar a cabo su gestión de créditos de Tarjeta Ventura.

- ¿Cómo es el proceso de admisión?
- ¿Cuál es la estrategia de Cupos?
- ¿Qué gestiones hacer con el cliente una vez este comienza a realizar transacciones con tarjeta Ventura?
- ¿Cómo son los procesos de Facturación y Cobranzas?

Estos temas relevantes son los que se desarrollarán en este punto de la presente tesis.

5.1.3.1 Inicio de Crédito

Admisión.-

Este proceso de admisión tiene un objetivo principal, y es el de determinar la aceptación o negación del otorgamiento de la Tarjeta Ventura, el mismo tiene tres partes involucradas.

- **El promotor de tarjeta Ventura:** Su rol es capturar nuevos clientes, esta persona está encargada de ofrecer a las personas la Tarjeta Ventura explicándoles la propuesta de valor única e innovadora. Si el cliente está interesado, el promotor tiene la responsabilidad de obtener toda la información requerida para poder ingresar al sistema. Él debe llenar un Formulario de Inicio de Crédito elaborado para estos efectos. (Ver Anexo 10 Formulario de Admisión)
- **El cliente:** debe proporcionar sus datos, documento de identidad, su modo de acreditación y si es necesario su garantía.
- **El operador de sistema de Gestión Experian:** quien es una persona que se ubica en una Isla en el Mall en el sector inicio de créditos, realiza el procesamiento de los datos y arroja un resultado entre aceptado o no aceptado.

El sistema se maneja con ciertos criterios determinados mediante políticas de la empresa y el buró de información.

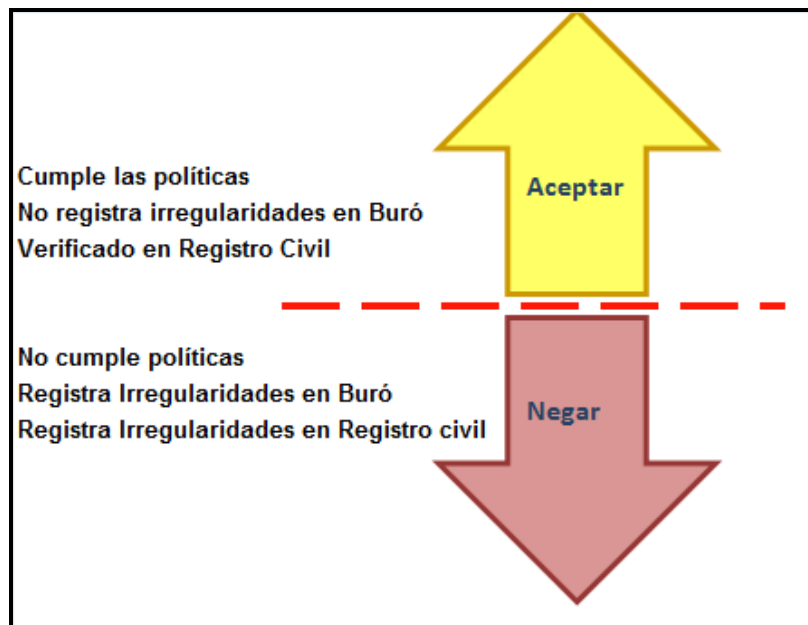
Políticas

- Ser boliviano o extranjero con Permanencia Definitiva acreditada, durante más de 5 años.

- Tener entre 18 y 65 años. Entre 18 y 20 años debe presentar un fiador y codeudor solidario, que cumpla las mismas condiciones de apertura de tarjeta.
- Acreditar una renta mensual superior a Bs.1000 brutos en los últimos 12 meses.
- Acreditar una antigüedad en el trabajo de 12 o más meses. (*)
- Acreditar domicilio permanente en Bolivia
- Cumplir el nivel mínimo de aprobación previsto en los análisis de Riesgo.
- No haber sido rechazada una solicitud de tarjeta Ventura durante el período de 3 años anteriores a la fecha en que se presente una nueva solicitud.
- (*) Podrán ser reemplazados por un Fiador y Codeudor Solidario que cumpla los requisitos generales.
- Estudiantes universitarios de las carreras de ingeniería y licenciaturas cursando del octavo semestre en adelante sin acreditación de padres o apoderados acceden a un monto máximo de Usd 100 o Bs. 670.
- Amas de Casa con acreditación de su esposo tiene el monto máximo de dos veces los ingresos del esposo.
- Está permitido solicitar tarjetas de

Buró

- Acreditar buenos antecedentes financieros y no tener morosidades o protestos vigentes en Credinform o cualquier buró de información.



Gráfica 21. Proceso de Admisión

Estrategia de Cupo.-

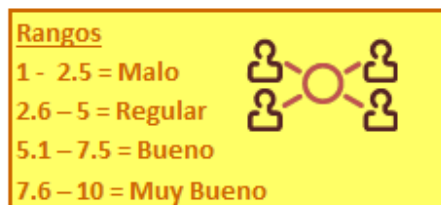
Para determinar cuánto es el cupo que obtendrá cada cliente, se realiza una matriz de cupos, esta se obtendrá mediante la técnica de Scoring Inicial de Clientes, la cual consiste en identificar variables críticas de admisión al cliente, que permiten tomar decisiones en cuanto a variables demográficos, psicográficas y socioculturales del cliente, asignándole a cada variable una ponderación. El Scoring Inicial arrojará un puntaje que se encontrará entre el rango 1 al 10. Donde se podrá discriminar al Cliente entre Muy Bueno a Malo.

Ponderación de las Variables		
1.-	Tipo de Acreditación	20%
2.-	Género	5%
3.-	Edad	10%
4.-	Renta o Renta presunta	17%
5.-	Nivel Educativo	10%
6.-	Estado Civil	10%
7.-	Zona de Residencia	18%
8.-	Tamaño del Hogar	10%
Total		100%

Tabla 10. Ponderación de Las Variables Críticas

Éstas variables son las escogidas ya que son claros discriminadores del comportamiento de pago de los clientes, por ejemplo, el estado civil de las personas es un indicador clave de su comportamiento, las personas divorciadas o viudas tienen un mal comportamiento de pago a comparación con las personas solteras o casadas.

También así, el tamaño del hogar determina que mientras más grande es la familia, es más probable que esta incumpla con el pago de su tarjeta de crédito, ya que son personas altamente endeudadas con créditos de vivienda, vehículo entre otros.



Gráfica 22. Rango de Scoring de Clientes

El Scoring Inicial se obtiene del siguiente cuadro que muestra como se descompone cada variable y cuál es su calificación.

Para calcular el Scoring de cada cliente se obtiene:

$$\sum_{i=1}^8 W_i * N_i$$

Dónde:

$W_i =$ Ponderador o peso de la variable i

$N_i =$ calificación del cliente en la variable i

Variables del Scoring Inicial															
Variable	Punt	Variable	Punt	Variable	punt	Variable	Punt	Variable	Punt	Variable	Punt	Variable	Punt	Variable	Punt
1. Tipo de acreditación 20%		2. Genero 5%		3. Edad 10%		4 a. Renta en Bs. 17%		4 b. Renta Presunta en Bs. 17%		5. Nivel Educativo 10%		6. Estado Civil 10%		7. Zona De Residencia 18%	
														8. Tamaño del Hogar 10%	
Independiente	3	Femenino	10	18 - 29	7	1000 - 2500	2	1000 - 2500	1	Primario	1	Soltero	6	Primaria	10
Liquidaciones de Sueldo	10	Masculino	9	30-40	9	2501 - 5000	4	2501 - 5000	2	Secundario	2	Casado	10	Secundaria	7
Estado de Cuentas AFP	8			40-60	10	5000 - 10000	7	5000 - 10000	5	Superior	8	Viudo	4	Rural	4
Estado de Cuentas de Tarjetas de Crédito Bancaria	10			61-65	7	10000 - 25000	9	10000 - 25000	7	Post Grado	10	Divorciado	4		7 - 8
Cuenta Corriente Bancaria	6					25000 - 50000	10	25000 - 50000	8	Doctorado	10				9 - 10
Carné de estudiante	2					50000 - 100000	10	50000 - 100000	8						
						100000 en adelante	10	100000 en adelante	8						

Tabla 11. Variables de Scoring Inicial

La Matriz de cupo se compone de dos ejes, en el eje de ordenadas (eje y) se encuentra el Scoring inicial, en la abscisa (eje x) se encuentran los segmentos establecidos por Ventura Mall. Esta técnica nos permite poder asignar un cupo para cada cliente, se puede observar que cada cliente tiene características diferentes, dado esto, se podrá personalizar cada una de las tarjetas otorgadas. Los importes son definidos según políticas de créditos internas.

Las investigaciones y entrevistas realizadas revelan que en Bolivia el máximo de cupo para los créditos de consumo son 7 veces los ingresos del sujeto crediticio. En Chile el cupo puede ser mayor, pero esto depende de cada casa comercial.

Para el caso específico de Ventura Administradora de Créditos, se desea mantener una actitud conservadora, ya que se desean mantener niveles saludables de cumplimiento de pagos. Es por esto que en la matriz de Cupo, se define que el monto máximo a prestar, será de 4 veces los ingresos del sujeto de crédito, a los clientes con mejor Scoring.

Matriz de Cupos				
Scoring	Segmento			
		Satisfechos	Exitistas	Seguidores
	Muy Bueno	4 Veces sus ingresos	3.5 Veces sus ingresos	3 Veces sus ingresos
	Bueno	3 Veces sus ingresos	2.5 Veces sus ingresos	2 Veces sus ingresos
	Regular	1 Vez sus ingresos	1 Vez sus ingresos	1 Vez sus ingresos
Malo	0.5 Veces sus ingresos	0.5 Veces sus ingresos	0.5 Veces sus ingresos	

* Amas de con acreditación del esposo Cupo máximo de 2 Veces los ingresos del esposo
 * Estudiantes con acreditación de sus padres o apoderados maximo 100 USD (Bs.670)

Tabla 12. Matriz de Cupos

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3.2 Gestión del Cliente

Este proceso está basado en la información generada por las transacciones de los clientes, la función básica es generar reportes internos de análisis y gestión.

Para poder lograr una exitosa gestión del cliente se debe tener el sistema de tecnología de información idóneo que se menciona anteriormente.

Este sistema es una base de datos que hace cálculos para poder tomar acciones en cuanto al comportamiento de los clientes.

1. Campañas: Basándose en el comportamiento del cliente sus movimientos se realizan campañas de ampliación de cupos.
2. Separar carteras en las siguientes clasificaciones, cartera Vigente, cartera en mora, cartera rezagada y cartera en ejecución.
3. Realizar las alertas de cobranzas.
4. Bloqueo de Cuentas
5. Separar clientes top

Plan de Cobranzas.-

Llamadas telefónicas:

Llamar a las personas que tengan atraso desde un pago, informar a las personas las implicancias de no pagar su tarjeta, que será el reflejar en los burós de crédito como cliente moroso y deudor.

Incitar al cliente en ponerse al día, facilitando la dirección más cercana de los lugares de pago, la cuenta para realizar transferencias y pagos por internet.

SMS:

Enviar sms non reply, alertando a los clientes sus fechas de pago, informándoles las comodidades de pago.

Mailing:

Enviar mails non reply, alertando a los clientes sus fechas de pago, informándoles las comodidades de pago.

Encargados:

En la estructura del organigrama se encuentran dos agentes del call center encargados de la cobranza de los clientes que deben gestionar diariamente las alertas del sistema de gestión del cliente. Decidiendo la estrategia de cobranza mediante mailing, sms o llamados telefónicos.

5.1.3.3 Mantención de Contratos (Core)

Este proceso maneja todo lo relacionado con las transacciones del cliente. Se alimenta del flujo de información recibida por Red Enlace.

1. La función es registrar todas las transacciones de los clientes.
2. Calcula el saldo adeudado de cada cliente.
3. Calcula la Cuota de amortización que debe pagar el cliente.
4. Calcula el monto que corresponde pagar por interés a cada cliente.
5. Calcula el monto que debe pagar por concepto de seguros y cobranzas.
6. Registra todos los pagos realizados por cada cliente.
7. Realiza la facturación pertinente
8. Realiza el estado de cuentas de cada cliente
9. Envía el estado de cuentas al cliente. Este puede ser de manera electrónica o física mediante courriers. En caso de ser envíos físicos de estados de cuentas se incurre en costos.
10. Realiza Repactaciones.

La mayoría de la gente tiene una intención de buena fe para pagar los gastos en que incurran en sus tarjetas de crédito . Pero a veces, los consumidores están tan abrumados que se dan cuenta que no pueden seguir haciendo incluso el pago mínimo en una tarjeta en particular. En esta instancia el cliente debe comunicarse con atención al cliente y solicitar la repactación de su línea de crédito, adecuándose a la necesidad del cliente.

En este ámbito se definen los siguientes aspectos financieros muy importantes que son los cálculos de tasas y formulas aplicables a las opciones de financiamiento, a continuación se describen los puntos relevantes.

5.1.3.3.1 Opciones de Financiamiento.-

Modalidad Pago al contado

El saldo en su totalidad es cancelado antes de la fecha de pago del ciclo de facturación.

Modalidad Revolvente

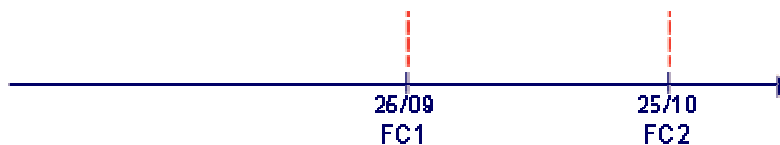
Los saldos de todas las transacciones realizadas bajo la modalidad revolvente se financian con un factor de 36. Este cálculo se repite mes a mes; siempre se divide la deuda más intereses pendientes entre 36.

Modalidad en Cuotas

Los saldos se financian de 2 a 36 cuotas por pagar a elección del cliente.

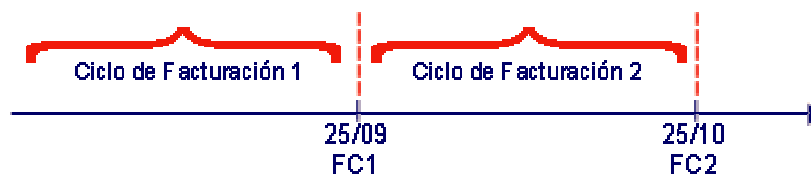
5.1.3.3.2 Fecha de Cierre

Es la fecha límite hasta la cual se consideran los consumos dentro del ciclo de facturación.



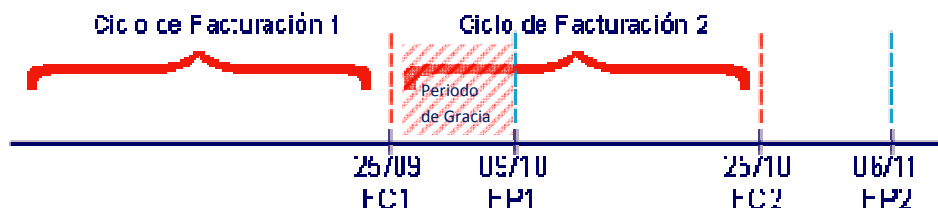
5.1.3.3.3 Ciclo de Facturación

Es el intervalo entre los estados de cuenta regulares de cada mes. Esto incluye desde el día después de la última fecha de cierre, hasta el día de cierre del mes actual de la cuenta. Es de 30 días.



5.1.3.3.4 Fecha límite de pago (FP)

Es la fecha límite en la que el cliente puede pagar para evitar un cargo por morosidad. Es de 13 días después de la Fecha de Cierre. Puede variar si el día cae sábado o domingo.



5.1.3.3.5 Periodo de gracia

Es el período en el cual, si el cliente paga el total de su deuda facturada a la Fecha de Cierre, después no se le cobrarán los intereses correspondientes a la deuda generada. Es el período que comprende los días entre la Fecha de Cierre (FC) y la Fecha de Límite de Pago (FP), es de 13 días.

5.1.3.3.6 Pago mínimo

Es el monto mínimo que el cliente debe pagar cada mes para evitar que la cuenta pase a estar en mora. Este monto es el 1/36 del Saldo Revolvente a la Fecha de Cierre, más comisiones, más el total de las cuotas que vencen en el mes.

5.1.3.3.7 Monto Deuda

El monto de la deuda sobre el cual se calculan los intereses en el caso revolvente es el saldo de la deuda compuesta por los distintos planes a la fecha de cierre.

Transacción	Monto BOB	Fecha transa	Fecha transa	Dias de Uso
Saldo Anterior	0			
Compra 1	300	5-sep-13	25-sep-13	21
Compra 2	200	8-sep-13	25-sep-13	18
Saldo al 25-sept-2013	500			

Tabla 13. Monto Deuda

5.1.3.3.8 Calculo de tasa de interés nominal

Para calcular el interés sobre el saldo adeudado se debe calcular la tasa nominal anual, y luego se podrá sacar la tasa diaria.

$$TNA = \left(1 + TEA^{\frac{1}{12}} - 1 \right) \times 12$$

Dónde:

TNA= Tasa Nominal Anual

TEA = Tasa Efectiva Anual

La tasa diaria se calcula dividiendo la TNA entre 360 días

$$TD = \frac{TNA}{360}$$

5.1.3.3.9 Intereses por consumos

Para calcular cuánto es el monto a pagar por los consumos de la tarjeta la fórmula es:

$$\text{Intereses} = \text{Monto del Consumo} \times TD \times (\text{Fecha de Cierre} - \text{Fecha de Consumo} + 1)$$

Se debe tomar los consumos diarios para calcular esta fórmula. Tomemos el ejemplo en la tabla 14 la compra 1. Considerando los siguientes datos:

$$\text{Monto} = 300 \text{ BOB}$$

$$\text{Días} = 21$$

$$\text{TEA} = 18\%$$

Tenemos:

$$\text{TNA} = \left(1 + 0.18 \frac{1}{12} - 1\right) \times 12$$

$$\text{TNA} = 16.67\%$$

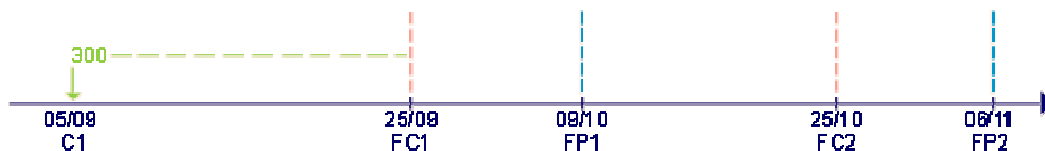
$$\text{TD} = \frac{16.67\%}{360}$$

$$\text{TD} = 0.463\%$$

$$\text{Intereses} = 300 \times 0.463\% \times (21 + 1)$$

$$\text{Intereses} = 3.055 \text{ BOB}$$

Nota: Si el cliente realiza su pago antes de la fecha límite de pago en este ejemplo sería el 09-10, entonces los intereses no serán cobrados.



Si el cliente se pasa de la fecha límite de cierre debe incurrir en el pago de dichos intereses.

5.1.3.3.10 Modalidad pago en cuotas

El cálculo de la cuota se obtiene de la siguiente fórmula

$$Cuota = M \times \frac{\frac{TNA}{12} \times \left(1 + \frac{TNA}{360}\right)^d}{1 - \left(\left(1 + \frac{TNA}{12}\right)\right)^{-n}} \times \frac{\left(1 + \frac{TNA}{360}\right)^{dd}}{\left(1 + \frac{TNA}{12}\right)}$$

Siendo:

M= Monto de Consumo

TNA= Tasa de interés nominal Anual

d= Fecha de Facturación - Fecha de Consumo + 1

dd= Días corridos desde la facturación a la fecha de vencimiento del pago

n= Número de cuotas pactadas

5.1.3.4 Provisión de Incobrables

El modelo básico de provisión de incobrables se define en función a los tramos de mora del cliente y el riesgo asociado al mismo, se separan la cartera normal de la cartera repactada ya que tienen riesgos distintos.

La cartera Repactada es un ofrecimiento para ayudar al deudor a cumplir con sus obligaciones o deudas. Para ello se ofrecen nuevas condiciones como: otros plazos y cuotas más pequeñas. Por lo tanto se define que la cartera repactada debe provisionar un mayor importe que la cartera normal.

Este modelo de provisión está sujeto al Régimen de provisiones específicas, establecidas en la Circular de la Autoridad de Supervisión de entidades Financieras ASFI/DNP 091/2011¹⁴.

¹⁴ Recopilación de Normas para entidades Financieras – Circular ASFI /DNP 091/2011 del 27/09/2011
http://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/circulares/ASFI_091.pdf

Matriz de Provisiones			
Cartera	Tramos de mora	Cartera Normal	Cartera Repactada
Vigente	0	0%	0.05%
Rezagada	1 - 30 días	6.50%	12.00%
Vencida	31 - 55 días	20%	20%
Vencida	56 - 75 días	50%	50%
Vencida	76 - 90 días	80%	80%
Castigada	Mayor a 90 días	100%	100%

Tabla 14. Modelo de Provisiones

6 Análisis y evaluación de factibilidad financiera del proyecto

6.1 Cuantificación de Variables

6.1.1 Ventas por m2

Los estudios realizados por el Ventura Mall, estiman que se venderá 263 Dólares Americanos por metro cuadrado para las tiendas comerciales en el primer año de funcionamiento. Las ventas anuales proyectadas son de 142 millones de dólares americanos. Tarjeta ventura al ser un facilitador de financiamiento para los clientes y al ofrecer varios beneficios mediante acumulación de puntos y descuentos. Por este motivo se estima que la proyección del mall se verá aumentada en 5% con la Tarjeta Ventura.

6.1.2 Porcentaje de ventas al crédito

Siguiendo con los objetivos planteados se estima que las ventas mediante tarjeta Ventura serán de 15% del total de las ventas.

Se apunta a tener 80.000 tarjeta habientes en el primer año de lanzamiento. Cada tarjeta habiente con un gasto promedio de 23 Usd. Mensuales en su tarjeta.

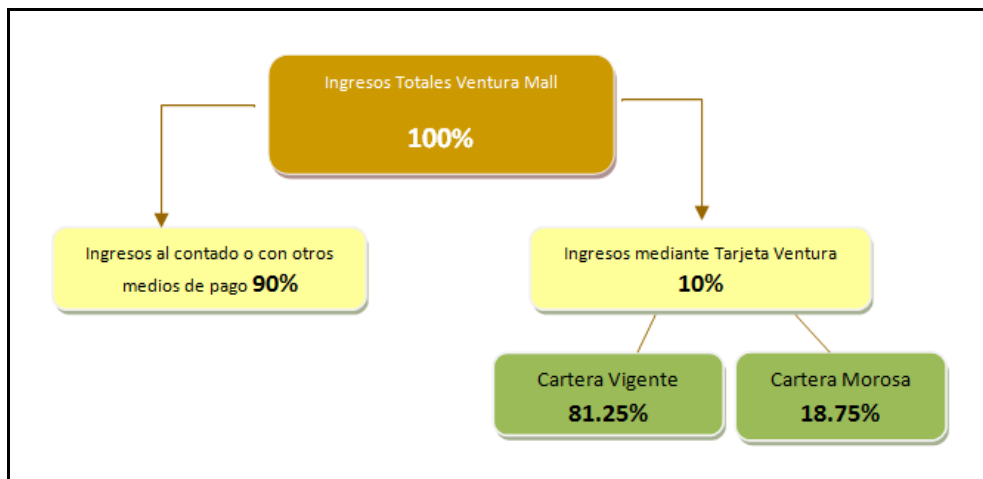
Se considera estos porcentajes constantes en el horizonte de tiempo.

Ventas Proyectadas Mall	142,000,000
Incremento de Ventas que proporcionara T.V	5%
Ventas totales proyectadas	149,100,000
Ventas realizadas mediante la tarjeta ventura	10%
Total Cartera Anual	14,910,000

Tabla 15. Proyección de Ventas del Ventura Mall mediante Tarjeta Ventura

Para la proyección en el flujo de Cajas, se considera que todos los años se mantienen el mismo nivel de ventas (en USD) y desde el año 3 se aplica un incremento del 6% considerando el crecimiento del PIB.

A continuación se muestra un gráfico que ilustra la distribución de los ingresos del Ventura Mall, y cuánto de esos ingresos corresponderán a las ventas mediante tarjeta Ventura.



Gráfica 23. Distribución de Ingresos Ventura Mall

6.1.3 Ingresos percibidos

Ingresos por interés Normal Cartera Vigente.-

La cartera vigente es por definición el monto total de créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día, conforme al plan de pagos establecido en los contratos de crédito.

Para poder calcular este ítem se procedió de la siguiente manera:

1. Se estimó que la cartera vigente anual será del 81.25%¹⁵ de las ventas totales mediante tarjeta ventura, es decir USD. 1,009,584.
2. Para obtener la cartera vigente mensual se dividió entre 12 el monto para obtener las ventas mensuales mediante tarjeta ventura. En este punto consideramos que las ventas son iguales cada mes para efectos del cálculo.
3. Toda la cartera vigente será pagada en cuotas de 2 a 36.

Una vez obtenido el monto de la cartera mensual, se divide el cálculo de los ingresos en tres etapas:

- Etapa 1. Se estratifica la cartera en probabilidades de ocurrencia, por cada plazo de cuotas, asignando mayor probabilidad a las cuotas más utilizadas por los clientes, por ejemplo 3 cuotas, 9 cuotas, 24 cuotas etc. estas se asumen como una distribución de probabilidad constante en el horizonte de tiempo.

Numero de Cuotas Mensuales	Probabilidad	Numero de Cuotas Mensuales	Probabilidad
2	1%	20	3%
3	8%	21	1%
4	2%	22	2%
5	2%	23	1%
6	2%	24	12%
7	1%	25	1%
8	1%	26	2%
9	8%	27	1%
10	2%	28	2%
11	1%	29	3%
12	12%	30	1%
13	2%	31	2%
14	1%	32	1%
15	2%	33	1%
16	2%	34	1%
17	1%	35	2%
18	3%	36	12%
19	2%		

- Etapa 2. Se partió simulando las compras del primer mes de operación a los diferentes plazos de pago, para cada plazo de pago en cuotas se calculan los intereses y amortizaciones utilizando la formula:

¹⁵ Para la estructura de la cartera de créditos se consideró la composición de la cartera de Ripley Chile, la información fue proporcionada de manera interna.

$$Cuota = M \times \frac{\frac{TNA}{12} \times \left(1 + \frac{TNA}{360}\right)^{dd}}{1 - \left(\left(1 + \frac{TNA}{12}\right)\right)^{-n}} \times \frac{\left(1 + \frac{TNA}{360}\right)^{dd}}{\left(1 + \frac{TNA}{12}\right)}$$

Esta fórmula define que las cuotas son fijas para todos los meses, de acuerdo a la estructura del plan de pagos.

Con este cálculo se obtuvieron los ingresos generados por compras en el primer mes para los distintos plazos de pago, lo que generará flujos de ingresos por amortización e intereses para los meses venideros. Por ejemplo un cliente que compra en el mes uno un monto de USD. 100 a 10 cuotas de USD.12, pagará durante 10 meses USD. 2 de interés y USD. 10 de capital. Estas cuotas de que incluyen amortización e interés, generarán los flujos mensuales de ingreso para la cartera vigente.

- Etapa 3. El comportamiento de compra en el mes 1 (que da origen a ingresos en los distintos meses, según cada plan de cuotas por compras en el mes uno) se replicó para los distintos meses. Asumiendo que cada mes llegarán nuevos compradores que aportarán al flujo de ingresos en los meses siguientes.

Bajo esta metodología se obtienen los siguientes ingresos hasta el periodo 36, es decir los primeros 3 años de la proyección.

Para calcular los ingresos en el año 4 y 5 se aplica un incremento porcentual del 6% con relación al crecimiento del PIB.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartera Vigente				6%	6%
Amortizaciones	\$8,252,781	\$17,391,741	\$22,780,246	\$24,147,061	\$25,595,884
Intereses	\$1,467,489	\$3,105,203	\$3,821,167	\$4,050,437	\$4,293,464

Tabla 16. Ingresos Interés Normal¹⁶

Ver Anexo 16 para observar los cálculos desagregados.

Ingresos por Interés de Cartera Morosa.-

Como se puede observar en el gráfico 23, la cartera morosa será de 18.75% del total cartera.

¹⁶ El cálculo desagregado de la cartera vigente se divide en dos partes, ingreso por venta de un mes en distintos periodos de pago e ingresos anuales mediante réplicas. Ver Anexos

La cartera en mora se compone del total de la cartera rezagada, vencida y en ejecución. Es el total de cartera cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no han sido cancelados íntegramente a la entidad, transcurridos los 30 días contados, desde la fecha de vencimiento o para la cual se iniciaron acciones judiciales para su cobro.

En Bolivia, la Cartera de Créditos Vencida para efectos contables, es aquella con Incumplimiento mayor a 31 días.¹⁷

Los ingresos por intereses morosos se obtienen mediante una distribución de cartera por tramos de mora. El interés penal se aplica sobre el saldo adeudado más los intereses normales. Los porcentajes son dados por Ley.

1. Cartera En mora 18.75% del total Cartera		Interes Normal							Interes Moroso				
Tramo Mora	Dias	Porcentaje cartera	Monto Cartera	TNA	TD	(1+TD) ^d - 1	Intereses Normales = Monto Cartera * (1+TD) ^d - 1	Cartera + Intereses Normales	Interes Penal Por ley	TNA	TD	(1+TD) ^d - 1	Intereses Penal = Monto Cartera * (1+TD) ^d - 1
b 1-30	30	6.74%	1,506,784.91	17%	0.05%	0.01398206	21,068	1,527,852.9	30%	27%	0.074%	0.02234224	34,136
c 31-60	60	3.18%	710,730.22	17%	0.05%	0.02815963	20,014	730,744.1	50%	41%	0.115%	0.07110715	51,961
d 61-90	90	2.07%	463,220.54	17%	0.05%	0.04253542	19,703	482,923.8	70%	54%	0.151%	0.14514545	70,094
e 91-120	120	1.34%	299,327.07	17%	0.05%	0.05711222	17,095	316,422.3	90%	66%	0.183%	0.24554798	77,697
f 121-150	150	1.82%	407,609.35	17%	0.05%	0.07189283	29,304	436,913.5	90%	66%	0.183%	0.3158324	137,991
g 151-180	180	2.56%	573,372.68	17%	0.05%	0.0868801	49,815	623,187.4	90%	66%	0.183%	0.39008287	243,095
h 181 y mas	mas	1.03%	231,449.57	17%	0.05%				Castigo				
Totales		18.75%	4,192,494.34										614,974

Tabla 17. Ingresos por interés Moroso

Ingreso por comisión Administrativa.-

Cada cliente paga 2 Usd. Mensual por el uso de su tarjeta, si la tarjeta no es utilizada, entonces no se cobran los ingresos administrativos. Se considera que un 97% de los clientes utilizan su tarjeta para obtener este ingreso.

Ingresos por seguros de desgravamen (Colectivo).-

Se obtiene de calcular un 0.8% por mil del total de la cartera. Vale recalcar que a la empresa Nacional Vida Seguros, se debe amortizar 0.4% por mil del total de la cartera asegurada.

Ingresos por cargos de Cobranza de Cartera en Mora.-

El cargo por cobranza es un 3% del saldo adeudado, por lo cual se calcula este monto sobre la cartera en mora sin contar los incobrables.

Fee de Intercambio con Red Enlace.-

Se asume un monto mínimo promedio de 0.05% que Red Enlace debe abonar a Tarjeta Ventura por el total de la cartera de financiamiento.

¹⁷ Definiciones de Términos financieros – Banco Central de Bolivia <http://www.bcb.gob.bo/?q=terminos>

6.1.4 Inversiones

Como se puede observar en el cuadro, las principales inversiones son las de tecnología de la información, ya que son activos cruciales para el funcionamiento del negocio. Así como también la pagina web, ya que es un medio de atención al cliente y tiene funcionalidades clave para que el cliente pueda obtener información deseada en línea. Luego se consideran inversiones para equipar la oficina, la cual se arrendará en instalaciones del Ventura Mall con el objetivo de centralizar todas las operaciones.


 Cuadro de Inversiones 				
Item	Descripción	Unidad	Precio Unitario USD	Total USD
Inversión en Gastos de Organización				
Gastos de Organización	Licencia de Fundonamiento ASFI Entidad Financiera, Fundaempresa, Gastos legales de constitucion	1	USD 1,000	USD 1,000
Inversión en Tecnología de la Información				
Sap	Tecnología de la información, ERP para registros contables y Financieros	1	USD 47,302	USD 47,302
Experian	Tecnología de la información, Sistemas de Gestión de Admisione, Mantenición de Clientes, Mantenición de Contratods	1	USD 100,000	USD 100,000
Página Web	Desarrollo de información productos y servicios, descuentos, puntos, cronograma de actividades, login por usuario, estados de cuentas y facturación online	1	USD 3,000	USD 3,000
Inversión en Mobiliaria para oficina				
Escritorios personal	Escritorio tipo cubículos	12	USD 120	USD 1,440
Escritorios Gerencias	Escritorios de Madera Clara	5	USD 300	USD 1,500
Sillas de Gerendas	Sillones de Cuero para Gerente e invitado	10	USD 50	USD 500
Sillas	Sillas de oficina con ruedas y respaldo	12	USD 40	USD 480
Mesa de Reunion	Mesa Ovalada para 12 personas Madera Clara	1	USD 500	USD 500
Sillas de Mesa Reunion	Sillones color Negro con Respalda y Ruedas	12	USD 40	USD 480
Computadores de Escritorio	Pentium 4 2 ghz, memoria ram 1GB, lector de CD, Sonido Red. 3 Puertos USB, Windowa XP, Office, Antivirus	17	USD 500	USD 8,500
Computadores Personales	Computadores para gerencia	5	USD 600	USD 3,000
Celulares	Iphone 4s	5	USD 300	USD 1,500
Equipos de Call Center	Audifonos	4	USD 20	USD 80
Puertas de Vidrio con Logo	Puerta Ingreso, puerta Sala Reuniones	2	USD 500	USD 1,000
Inversión en Construcción de Isla para Atencion al Cliente Ventura Mall				
Infraestructura Isla	Diseño + Construcción	1	USD 10,000	USD 10,000
Cajas	Cajas para recibir efectivo	2	USD 400	USD 800
Letrero	Letrero luminoso 2x0.3m	1	USD 600	USD 600
Sistema Ticket espera	Manual y con led de aviso	1	USD 400	USD 400
Total				USD 182,082

Tabla 18. Cuadro de Inversiones

Los valores considerados para la construcción del cuadro de inversiones, tanto de la construcción de la isla de atención al cliente como de la mobiliaria y del sistema de gestión Experian son precios referenciales obtenidos mediante cotizaciones telefónicas y consultas a expertos. El sistema de gestión Experian es el que actualmente utiliza Ripley en su módulo para grandes empresas. Se obtuvo un precio referencial mediante la encargada de Riesgos y Cobranzas de Ripley.

Se considera una depreciación lineal para mobiliaria. Ver anexo 13.

6.1.5 Costos Directos

Los costos directos que se consideran en este análisis son el costo de la tarjeta que tiene un valor unitario de 0.68 Usd. Precio unitario al por mayor.

El envío de estado de cuentas físico considerando 50 centavos de dólar americano por cada estado de cuentas.

El costo más representativo es el acumular puntos, ya que se debe emitir cupones a los clientes, cada 20 dólares de compras se regala un punto, y 200 puntos se traducen a 10 Usd en cupones. Este costo representa más del 70% del total costos.

Además se consideran las comisiones a los promotores, que son 10 Usd. Fijos por cada colocación de Tarjeta.

Costos Directos	Annual	IVA
Costo de Tarjeta (por unidad)	USD 55,000	USD 8,218
Costo de Envío de estados de cuentas	USD 40,000	USD 5,977
Canje de Puntos	USD 1,718,200	USD 256,743
Comision por Colocacion	USD 500,000	USD 74,713
Total	USD 2,313,200	

Tabla 19. Costos Directos

6.1.6 Costos Administrativos y Comerciales

Para los costos administrativos y comerciales se consideran ítems indispensables para el funcionamiento óptimo del negocio. Los más relevantes son la cuenta de Sueldos (Ver Anexo 14) y el arriendo del local, para calcular los sueldos se tomó información del mercado consultada con personal del Mall y el arriendo tiene un valor de Usd 2000 al mes.

Al ser un negocio netamente de Retail, los costos más relevantes son los comerciales, en este incluyen los costos de terciarización de promotores, y lo más importante, el presupuesto de Marketing, compuesto por el plan de medios de comunicación, la compra de suvenires y el pago a Jimena Antelo como imagen permanente de la marca Tarjeta Ventura.

Tabla de Gastos Tarjeta Ventura			
Expresado en USD			
Gastos Administrativos	Mensual	Anual	IVA
Sueldos	USD 14,103	USD 183,345	USD 27,396
Arriendo	USD 2,000	USD 24,000	USD 3,586
Electricidad	USD 500	USD 6,000	USD 897
Agua Potable	USD 30	USD 360	USD 54
Internet	USD 400	USD 4,800	USD 717
Teléfono Fija	USD 300	USD 3,600	USD 538
Telefonía Celular	USD 500	USD 6,000	USD 897
Material de Escritorio	USD 300	USD 3,600	USD 538
Empresa de Limpieza	USD 250	USD 3,000	USD 448
Empresa de Auditoria	USD 1,200	USD 14,400	USD 2,152
Mantenimiento de equipos de Computacion	USD 60	USD 720	USD 108
Mantenimiento de Software	USD 600	USD 7,200	USD 1,076
Hosting	USD 50	USD 600	USD 90
Gastos de Capacitacion	USD 1,000	USD 12,000	USD 1,793
Mantenimiento Pagina web	USD 1,000	USD 12,000	USD 1,793
Helpdesk para T.I	USD 800	USD 9,600	USD 1,434
Total		USD 291,225	USD 43,516
Gastos comerciales			
Presupuesto de Mkt		USD 468,040	USD 69,937
Tercialización Promotores	USD 2,586	USD 33,621	USD 5,024
Total		USD 501,661	USD 74,961

Tabla 20. Gastos Administrativos y Comerciales.

Los costos más relevantes son los de los suvenires para los clientes, ya que se desea recordación de marca y cercanía con el cliente.

Se puede observar el presupuesto de Marketing desagregado en los anexos del presente trabajo.

Total Presupuesto Marketing	Total Anual
	USD 84,760
Presupuesto Medios Publicitarios	
Presupuesto Suministros	USD 347,280
	USD 36,000
Pago Jimena Antelo (Imagen Publicitaria)	
Total Presupuesto de Marketing	USD 468,040

Tabla 21. Presupuesto de Marketing Agregado

6.1.7 Costo de Financiamiento.

Se obtiene un financiamiento de línea de crédito con el Banco Bisa, el cual tiene un costo de 9% tasa anual efectiva (ver anexo 15) y además ofrece servicios de banca por internet y comodidades de pago revolvente lo cual es conveniente para este modelo de negocio. El monto de préstamo del banco es el mismo monto de préstamo de la Tarjeta Ventura.

Como se mencionó anteriormente, Ventura no realizará captaciones de depósitos, por lo cual debe financiarse el monto mediante bancos.

Como política de pago interna, se considera que se amortizará la línea de crédito, el mismo monto que los clientes amortizan sus deudas con Tarjeta Ventura.

6.1.8 Amortizaciones

Además de las amortizaciones de la línea de crédito se deben amortizar los seguros y también la Red Enlace, como se mencionó en el plan de operaciones mediante la explicación del sistema de cuatro partes del funcionamiento de la tarjeta de crédito. Red Enlace amortiza a nombre del Ventura Mall a todos los comercios asociados por cada compra realizada mediante tarjeta Ventura, y Tarjeta Ventura realiza una reposición diaria de estos montos.

6.1.9 Impuestos

Los impuestos a los que se debe regir Tarjeta Ventura son impuestos a las ventas y a las utilidades. Todos los ingresos operativos por interés y comisiones, son considerados imputables al IVA.

- IVA
- Impuesto a las Transacciones
- Impuesto a las Utilidades

Calculo del IVA						
(+)	Ingresos Operacionales	USD 3,374,028	USD 5,172,695	USD 6,063,925	USD 6,413,676	USD 6,783,708
	IVA Debito Fiscal	USD 504,165	USD 772,931	USD 906,104	USD 958,365	USD 1,013,657
(-)	Costos Variables Directos	USD 1,713,250	USD 1,816,045	USD 1,925,008	USD 2,040,508	USD 2,162,939
(-)	Costos Administrativos	USD 291,225	USD 308,698	USD 327,220	USD 346,853	USD 367,665
(-)	Costos Comerciales	USD 501,661	USD 531,760	USD 563,666	USD 597,486	USD 633,335
(-)	Intereses Creditos	USD 713,766	USD 1,504,175	USD 1,970,215	USD 2,088,428	USD 2,213,734
	Total Costos y Gastos	USD 3,219,901	USD 4,160,678	USD 4,786,109	USD 5,073,276	USD 5,377,672
	IVA Credito Fiscal	USD 481,135	USD 621,711	USD 715,166	USD 758,076	USD 803,560
	IVA a Pagar	USD 23,031	USD 151,221	USD 190,938	USD 200,290	USD 210,097

En la tabla se puede observar el cálculo del IVA según los ingresos y gastos, obteniendo un débito fiscal.

6.2 Elaboración del Flujo proyectado

Una vez obtenidas todas las variables necesarias para poder cuantificar el flujo de caja, se procede a ubicar cada variable en las cuentas del Flujo de Caja.

Se puede observar un Van positivo por creces y una TIR de 61%.

Flujo de Caja Desde el 2013 al 2018						
Tarjeta Ventura						
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	\$ 3,374,028.37	\$ 5,172,694.73	\$ 6,063,924.81	\$ 6,413,675.90	\$ 6,783,707.84	
(+) Ingreso por Intereses normales	\$ 1,467,488.89	\$ 3,105,202.88	\$ 3,821,167.45	\$ 4,050,437.49	\$ 4,293,463.74	
(+) Ingreso por Intereses Morosos	\$ 614,974.00	\$ 651,872.44	\$ 690,984.79	\$ 732,443.87	\$ 776,390.50	
(+) Ingreso Por comisiones Administrativas	\$ 1,164,000.00	\$ 1,280,400.00	\$ 1,408,440.00	\$ 1,478,862.00	\$ 1,552,805.10	
(+) Ingreso por seguro desgravamen colectivo	\$ 1,789.20	\$ 1,896.55	\$ 2,010.35	\$ 2,130.97	\$ 2,258.82	
(+) Ingreso por cargos de cobranzas (cartera mora)	\$ 125,776.29	\$ 133,322.86	\$ 141,322.24	\$ 149,801.57	\$ 158,789.66	
(-) Fee de Intercambio (Red Enlace)	\$ 11,182.50	\$ 11,853.45	\$ 12,564.66	\$ 13,318.54	\$ 14,117.65	
(-) Castigos por incobrables	\$ 231,449.57	\$ 245,336.54	\$ 260,056.73	\$ 275,660.14	\$ 292,199.75	
(-) Costos Variables Directos	\$ 1,713,250.00	\$ 1,816,045.00	\$ 1,925,007.70	\$ 2,040,508.16	\$ 2,162,938.65	
(-) Costos Administrativos	\$ 291,224.83	\$ 308,698.32	\$ 327,220.22	\$ 346,853.43	\$ 367,664.64	
(-) Costos Comerciales	\$ 501,660.69	\$ 531,760.33	\$ 563,665.95	\$ 597,485.91	\$ 633,335.06	
(-) Intereses Creditos	\$ 713,765.52	\$ 1,504,174.84	\$ 1,970,215.17	\$ 2,088,428.08	\$ 2,213,733.77	
(-) Depreciaciones	\$ 3,780.00	\$ 3,780.00	\$ 3,780.00	\$ 3,280.00	\$ 3,280.00	
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ (81,102.23)	\$ 762,899.70	\$ 1,013,979.04	\$ 1,061,460.18	\$ 1,110,555.97	
(-) Impuesto a las Utilidades	\$ (20,275.56)	\$ 190,724.93	\$ 253,494.76	\$ 265,365.05	\$ 277,638.99	
(-) Impuesto a las Transacciones	\$ 101,220.85	\$ 155,180.84	\$ 181,917.74	\$ 192,410.28	\$ 203,511.24	
(-) IVA Débito Fiscal	\$ 23,030.52	\$ 151,220.82	\$ 190,937.99	\$ 200,289.70	\$ 210,097.29	
(+) Depreciaciones	\$ 3,780.00	\$ 3,780.00	\$ 3,780.00	\$ 3,280.00	\$ 3,280.00	
(=) Flujo de Caja Operacional	\$ (181,298.05)	\$ 269,553.12	\$ 391,408.55	\$ 406,675.16	\$ 422,588.45	
(-) Inversiones Iniciales	\$ 182,082.00					
(-) Inversión en Capital de Trabajo						
(+) Recuperacion de Capital de Trabajo						
(+) Desembolsos Prestamos (Linea Credito)	\$ 22,365,000.00	\$ 23,706,900.00	\$ 25,129,314.00	\$ 26,637,072.84	\$ 28,235,297.21	
(-) Amortizaciones						
(-) Prestamo LC	\$ 8,252,780.89	\$ 17,391,741.41	\$ 22,780,245.95	\$ 24,147,060.70	\$ 25,595,884.35	
(-) ATC Red Enlace	\$ 22,365,000.00	\$ 23,706,900.00	\$ 25,129,314.00	\$ 26,637,072.84	\$ 28,235,297.21	
(-) Seguros	\$ 894.60	\$ 948.28	\$ 1,005.17	\$ 106.55	\$ 1,129.41	
(+) Ingresos por Amortizaciones clientes	\$ 8,252,780.89	\$ 17,391,741.41	\$ 22,780,245.95	\$ 24,147,060.70	\$ 25,595,884.35	
(=) Flujo de Caja Libre	\$ (182,082.00)	\$ (182,192.65)	\$ 268,604.84	\$ 390,403.37	\$ 406,568.61	\$ 421,459.04

Tasa de Descuento CAPM	18.27%
VNA	\$481,792.56
TIR	61%
Punto de Equilibrio en pesos	\$ 1,610,821.93 \$ 1,295,171.19 \$ 1,305,236.75 \$ 1,384,965.50 \$ 1,469,558.25
PRI	1.37 \$ (364,274.65) \$ 86,412.19 \$ 0.37

El periodo de recuperación de la inversión es de 1.32 años y el punto de equilibrio se calcula en unidades monetarias para cada año.

$$Peq \$ = \frac{CF}{1 + \frac{CVT}{VT}}$$

Dónde:

CF = Costos Fijos
 CVT = Costo de Venta Total
 VT = Venta Total

6.3 Costo de capital

Para calcular el costo de capital se tomaron los siguientes Datos

- Tasa Libre de Riesgo: Se ocupó el interés que pagan los bonos a 10 años del tesoro Boliviano el cual es 4.87%.¹⁸
- Los rendimientos del mercado: Se toman utilizando el histórico del ROE de la industria bancaria del 2003 al 2011 según los datos disponibles.¹⁹
- El Beta de los servicios financieros de Estados Unidos, se castiga ese valor en 40% para adecuarlo a la realidad Boliviana.²⁰
- El Riesgo país: Se calcula mediante una diferencia entre los intereses de los Bonos del Tesoro a 10 años de Estados Unidos y de Bolivia, para incorporar el Riesgo país a la tasa de descuento de capital.²¹

$E(R_i) = (R_f + (R_m - R_f) * \beta) + \text{Riesgo país}$	
$E(R_i) = (4.88\% + (12\% - 4.88\%) * 1) + 2.38$	
Costo de Capital E(Ri)	
Beta	1.5
Rendimientos del mercado	12%
Tasa Libre de Riesgo Bonos Tesoro Bolivia	4.88%
Riesgo País	2.38%
Tasa Libre de Riesgo Bonos Tesoro USA	2.50%
E(Ri)	18.27%

R(m) Industria Financiera Boliviana	
R(m) 2003	2%
R(m) 2004	1%
R(m) 2005	6%
R(m) 2006	12%
R(m) 2007	20%
R(m) 2008	20%
R(m) 2009	18%
R(m) 2010	16%
R(m) 2011	15%
Total Promedio	12%

Tabla 22. Calculo del costo de Capital

6.4 Análisis de Sensibilidad

Para este proyecto se determinan dos variables críticas que se consideran de crucial incidencia en la rentabilidad del mismo:

- El porcentaje de ventas del Mall que se realizan mediante la tarjeta Ventura, ya que este porcentaje determina cual será la cartera de créditos de la Tarjeta.

¹⁸ Bonos del Tesoro Boliviano a 10 años <http://www.bloomberg.com/news/2012-10-22/bolivia-said-to-sell-500-million-of-10-year-bonds-today.html>

¹⁹ ASOBAN "La Banca en Cifras" Abril 2011 <http://www.asoban.bo/docmans/bc-2011-04-banca-en-cifras-abril.pdf>
²⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

²¹ Tasa Libre de Riesgo Bonos del Tesoro estadounidenses <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Este porcentaje tiene muchas implicancias, dentro de ellas se encuentran el número de tarjeta habientes y las ventas que logre el mall. En el análisis de sensibilidad pudimos observar que entre el 9% y 7% se encuentra el punto de equilibrio. Se puede observar que con el 15% obtiene un VAN y una TIR razonables que conforman supuestos y expectativas realistas para el proyecto.

- La segunda Variable es la Tasa Efectiva Anual a cobrar, esta determina la principal fuente de ingreso del negocio que son los ingresos por intereses normales. Se puede observar que al cobrar una TEA de 18% se logra una rentabilidad muy atractiva para los inversionistas.

Análisis de Sensibilidad					
Sensibilidad Variable 1			Sensibilidad Variable 2		
Ventas del Mall con Tarjeta Ventura			Tasa Efectiva Anual		
Porcentaje	VAN	TIR	TEA	VAN	TIR
60%	\$3,907,728	210%	28%	\$4,563,630	371%
55%	\$3,527,069	198%	27%	\$4,110,866	337%
50%	\$3,146,409	186%	26%	\$3,668,579	304%
45%	\$2,765,749	172%	23%	\$2,402,407	209%
40%	\$2,385,090	158%	20%	\$1,222,828	120%
35%	\$2,004,430	142%	19%	\$847,910	91%
30%	\$1,623,771	126%	18%	\$481,792	61%
22%	\$1,014,715	95%	17%	\$124,237	30%
20%	\$862,452	86%	16%	(\$224,844)	-
15%	\$481,792	61%	15%	(\$565,756)	-
10%	\$101,133	29%	14%	(\$898,656)	-
9%	\$25,001	21%	12%	(\$1,541,185)	-
7%	(\$127,262)	-	10%	(\$2,153,942)	-
5%	(\$279,526)	-	2%	(\$4,336,353)	-
1%	(\$584,054)	-			

Tabla 23. Análisis de Sensibilidad

Los valores que se consideran alcanzables y realistas obtenidos en la tabla de sensibilidad son de 15% de ventas del Mall mediante la tarjeta y 18% de TEA a cobrar por intereses. Estos valores brindan al inversionista una rentabilidad bastante alta.

7 Conclusiones

Se puede observar en la evaluación económica que es muy conveniente invertir dado el monto observado en el VAN positivo, con una TIR de 61% obtenido en el Flujo de Caja, si tomamos el supuesto de que el 10% de las ventas del Ventura Mall serán mediante Tarjeta Ventura.

El análisis de Sensibilidad demuestra que este proyecto es fuertemente dependiente de variaciones en las ventas y en la tasa de interés.

El modelo que se plantea es adaptable a la realidad Boliviana, ya que se tienen los recursos necesarios y existen los proveedores necesarios.

Se pudo extrapolar aspectos del Retail Chileno para plantearlos en el Modelo de Retail Financiero que se desea, pero estos aspectos son en su gran mayoría de Marketing, como el modelo de fidelización del cliente mediante acumular puntos y canjearlos.

Aun así las diferencias son medulares en el sentido de que Ventura Mall trabaja con comercios asociados y no con tiendas propias. Por lo cual genera una dependencia de terceros.

En este sentido se debe considerar que gran parte del éxito depende de manejar correctamente los factores críticos que naturalmente consisten en salvaguardar la relación con clientes B2B, las relaciones con los partners estratégicos como Red Enlace y Nacional Vida Seguros. Nunca descuidando la propuesta de Valor y la relación win to win.

Es crucial priorizar y valorar a estos actores como activos intangibles indispensables para la rentabilidad del negocio.

El entorno macroeconómico es favorable en la actualidad, pero se tiene un fuerte riesgo país por la inestabilidad económica y política que la historia demuestra. Esto puede afectar directamente al proyecto, ya que el Retail Financiero es netamente pro cíclico.

Otra similitud que presenta este proyecto con respecto al Retail Financiero en Chile, es el de la Flexibilidad y accesibilidad de otorgar crédito. Como se puede observar en el plan de operaciones en el proceso de admisiones. Esto se puede lograr ya que se plantea un modelo conservador en los cupos de crédito. Otorgando máximo 4 veces los ingresos a los segmentos más solventes.

Una gran debilidad que presenta este modelo es la dificultad de insertar el e commerce como otra unidad de negocio fuertemente complementaria para Tarjeta

Ventura, ya que esto requiere de otro estudio a profundidad con importantes aspectos tecnológicos, aspectos de coordinación con comercios asociados y de capacidad logística. Es un negocio que vale la pena estudiar y se deja planteado en este informe como recomendación para los inversionistas.

El alcance de este informe establece que la tarjeta es cerrada solo para uso interno en Ventura Mall, pero cabe destacar que los inversionistas no deben cerrarse a la posibilidad de expandir el alcance de la misma. Es recomendable generar sinergias con otros actores del Retail Boliviano como las cadenas de supermercados o cadenas de Farmacias. Es recomendable comenzar a realizar averiguaciones al respecto antes de que futuros competidores entren al mercado. En este sentido se debe aprovechar la ventaja de ser pioneros en el negocio.

La Tarjeta Ventura más allá de ser un medio de pago con beneficios económicos únicos para el consumidor, también es un instrumento para mejorar la calidad de vida de las personas, dándoles la oportunidad de acceder los bienes y servicios de consumo que antes no hubiesen podido acceder por falta de efectivo.

Se considera a este un impacto positivo para la economía y para la sociedad, ya que permite elevar la calidad de vida de las personas a otro nivel. Como se ha mencionado anteriormente, Bolivia es el país menos bancarizado de Latino América, por lo cual este es el momento donde se puede tomar esta oportunidad para lanzar la tarjeta sin hacer daño a la sociedad, ya que no es una sociedad sobre endeudada.

8 Referencias y Bibliografía

1. Administración estratégica y política de negocios Autores: Wheelen y Hunger.
2. <https://www.asfi.gob.bo> (Pagina web de la a Autoridad de supervisión del Sistema Financiero de Bolivia)
3. <http://www.bcb.gob.bo> (Pagina web del Banco Central de Bolivia)
4. Banco Central de Bolivia: <http://www.bcb.gob.bo> Informe de estabilidad Financiera Boliviana. Banco Central de Bolivia Corte 2013
5. Banco Central de Bolivia: <http://www.bcb.gob.bo>. Estructura del mercado del sistema Bancario Boliviano. Oscar A. Diaz Quevedo.
6. Boletín Informativo - Censo Nacional de Población y Vivienda 2012. Instituto Nacional de Estadística (INE).
7. Informe Concluyente Estudio de Mercado para el Ventura Mall. Captura Consulting Bolivia.
8. <http://www.equiposmori.com.bo> (Estadísticas de Bolivia)

9. Riesgo de Crédito en la Banca Chilena. Artículo de investigación del Banco Central de Chile. Working Papers 2008
10. Banco Central de Bolivia: <http://www.bcb.gob.bo>. Estructura del mercado del sistema Bancario Boliviano. Oscar A. Diaz Quevedo.
11. Documentos de trabajo BBVA. Lineamientos para impulsar el Crédito y el Ahorro en Latinoamérica. Análisis Económico. Madrid, diciembre de 2012. http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1301_tcm346-370793.pdf?ts=2062013
12. ASFI. Importancia y alcance de la Bancarización. <https://www.asfi.gob.bo/LinkClick.aspx?fileticket=upwReo1wSi0%3D&tabid=180&mid=1562>
13. Investigaciones Fundación Milenio - Una perspectiva Económica sobre la Informalidad en Bolivia – Jose Luis Evia , Napoleón Pacheco – La Paz Bolivia noviembre del 2010 - <http://www.kas.de/wf/doc/2301-1442-1-30.pdf>
14. En el Retail Financiero Chileno más de la mitad de las ventas son mediante sus tarjetas de fidelización, en caso de Falabella es de 57,5% según la memoria anual 2012 http://www.cmrfalabella.com/b2cfapr/CMRCORP/grafica/imgs/CL/memoria_anual_2012.pdf
15. Banca en Cifras, La salud de la banca Boliviana <http://www.asoban.bo/docmans/bc-2011-04-banca-en-cifras-abril.pdf>.
16. Estrategias y tácticas del precio – Capitulo 12 – Libro Marketing Según Kellog – Wiley 2001
17. Encuesta de medios de comunicación - <http://eju.tv/2011/12/encuesta-unitel-primero-red-uno-segundo-y-atb-tercero/>
18. Propuesta de Valor de EXPERIAN para emisores de tarjeta de créditos. <http://www.experian.es/servicios-corporativos/gestion-del-riesgo-credificio.html>
19. Bonos del Tesoro Boliviano a 10 años <http://www.bloomberg.com/news/2012-10-22/bolivia-said-to-sell-500-million-of-10-year-bonds-today.html>
20. ASOBAN “La Banca en Cifras” Abril 2011 <http://www.asoban.bo/docmans/bc-2011-04-banca-en-cifras-abril.pdf>
21. Tasa Libre de Riesgo Bonos del Tesoro estadounidenses. <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

9 ANEXOS

9.1 ANEXO 1. Imágenes Diseño Ventura Mall



Imagen 1. Frontis Ventura Mall



Imagen 2. Interior Ventura Mall



Imagen 3. Interior Ventura Mall



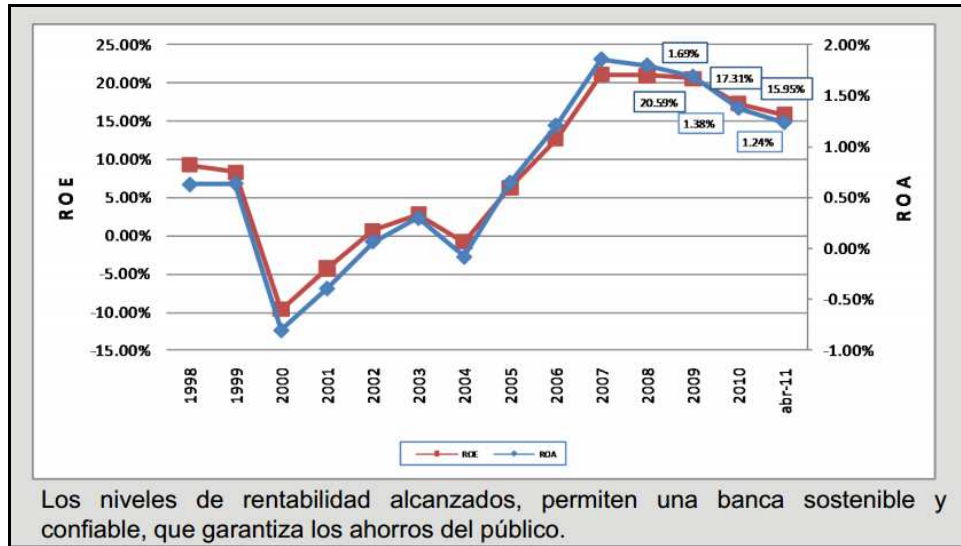
Imagen 4. Visual aérea Ventura Mall

9.2 ANEXO2. Metodología Canvas

Business Model Canvas		Diseñado para:	Tarjeta Ventura	
		Diseñado por:	Gabriela Melgar	
Relaciones Clave MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES: Socios Clave Comercios asociados al mall (Tiendas, Patio de Comidas, cine, boulevard) Son los comercios que aceptarán a Tarjeta Ventura como medio de pago para la venta de sus prod. o Servicios Proveedores Clave Red Enlace Este es un proveedor estratégico ya que es el encargado de procesar las transacciones y generar al comercio asociado y a Ventura ATC las liquidaciones diarias. Bancos Nos proveerán de el capital de trabajo para hacer frente a l pago de liquidaciones con los comercios asociados. Compañía Aseguradora Proveen los seguros de cesantías y gravamen	Actividades Clave CATEGORÍAS: Marketing: Adquisición: captar, prospectar, convertir Retención: extensión de la vida del cliente Mediante ofertas y ppta de valor. Desarrollo: conversión de no rentables a rentables Area de operaciones financieras Servicio de atención al cliente Fuerza de Ventas en canales específicos Recursos Clave TIPOS DE RECURSOS: * Físicos CRM Softwares para mining * Intelectuales Marca Ventura prestigio- status Equipos de analistas de comportamiento de compra de los clientes. Data Mining Conocer la mente y las motivaciones del Cliente Conocer el ADN del cliente	Propuesta de Valor CARACTERÍSTICAS: Propuesta de Valor para segmento B2B Económica Funcional Incrementar sus ventas Pago rápido y garantizado Ahorro en MKT Planes de MKT conjuntos Ampliar bases de clientes Seguridad menos efectivo en mano Propuesta de Valor para segmento B2C Beneficios económicos Accesibilidad Crédito para sus compras Ofertas, ventas nocturnas, eventos especiales, descuentos promocionales en cientos de comercios asociados al Ventura Mall Acceso a seguros de cesantías, gravamen Acumular puntos para obtener premios	Relaciones con los clientes Relación deseada con el cliente es de Largo plazo. Asistencia personalizada para colocación de tarjetas. Boletines informativos de las promociones y beneficios Pagina Web Liquidaciones online Facilidades de pago Atención al cliente mediante call center Redes Sociales Islas habilitadas para consultas y reclamos en el Mall Canales de Distribución Canales de colocación de la tarjeta en el Ventura mall en islas ubicadas estratégicamente. Equipo de ventas móvil, ubicándose en los lugares de alto flujo de personas. Por ejemplo: Plaza 24 de septiembre, Boulevard Monseñor Rivera Zona Urubó días Domingo. La entrega de la tarjeta debe ser instantánea. En caso de venta ambulante, envío mediante courier.	Mercado Meta - Clientes EJEMPLO: Marketing Segmentado/ Mass Customisation 2 Cluster: Clientes B2B y B2C Segmentación Clientes B2C Geográfica: Personas que residen en Santa Cruz Demográfica: Hombres y Mujeres de 18 a 65 años Psicográfica: GSE Altos y medios AB, C1 y C2 Comportamiento: Personas orientadas al consumo de productos y servicios y con necesidad de crédito para consumir. 3 Segmentos: Satisfechos: Matrimonios adultos mayores a 45 años altamente Bancarizados, priorizan precio antes que marca El segundo nicho de satisfechos, son pertenecientes a la economía informal, son muy poco bancarizados. Maximizadores de recursos. Exististas: Jovenes profesionales entre los 30 a 40 años Solteros o recién casados, líderes, les gusta la tecnología son altamente bancarizados. Imitadores: Jovenes desde los 18 años a los 30, alegres tienen acceso a la bancarización pero gran parte de ellos aun dependen de la economía familiar
Estructura de Costos Costos Fijos Gastos de Marketing Gastos Administrativos como cobranzas, de oficina, sueldos Pagos a Administradora de Tarjeta de crédito en terminales ENLACE Pagos a Empresas de Seguros Costos Variables Fuerza de Ventas Costos Asociados al uso de la tarjeta		PUNTO DE EQUILIBRIO	Flujos de Ingresos TIPOS: Ingresos por intereses normales Ingresos por intereses morosos Ingresos por comisión por administración Ingresos por cargos de Cobranza Ingresos por Seguro de Gravamen y Cesantía.	

Tabla 24. Modelo de Negocios Canvas

9.3 ANEXO 3. Rentabilidad de Entidades Financieras.



Gráfica 24. ROE y ROA de la industria Bancaria

Fuente: ASOBAN “La Banca en Cifras” Abril 2011

9.4 ANEXO 4. Decreto Supremo 28166 en Referencia a la Tasa de Morosidad.

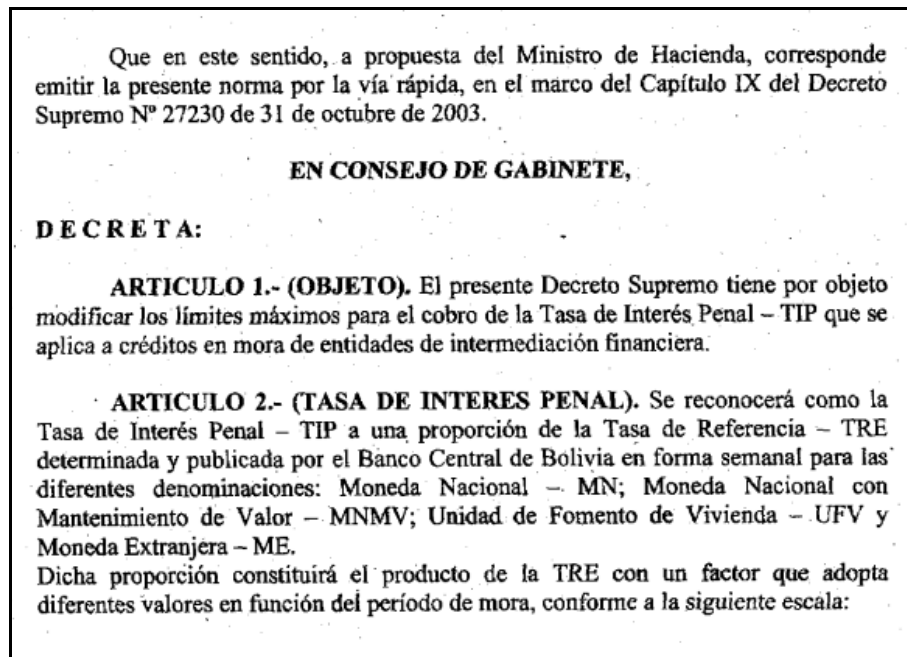


Imagen 5. Artículo 2. Tasa de interés Penal

9.5 ANEXO 5. Decreto Supremo 28166 en Referencia a la Tasa de Morosidad

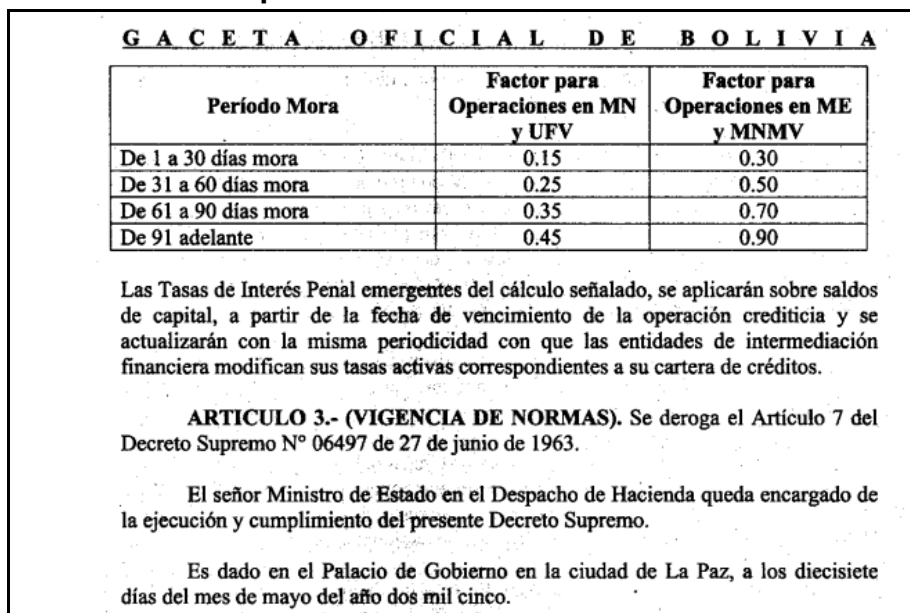


Imagen 6. Tasas de interés Penal

9.6 ANEXO 6. Mail de Cotizaciones Medios Publicitarios

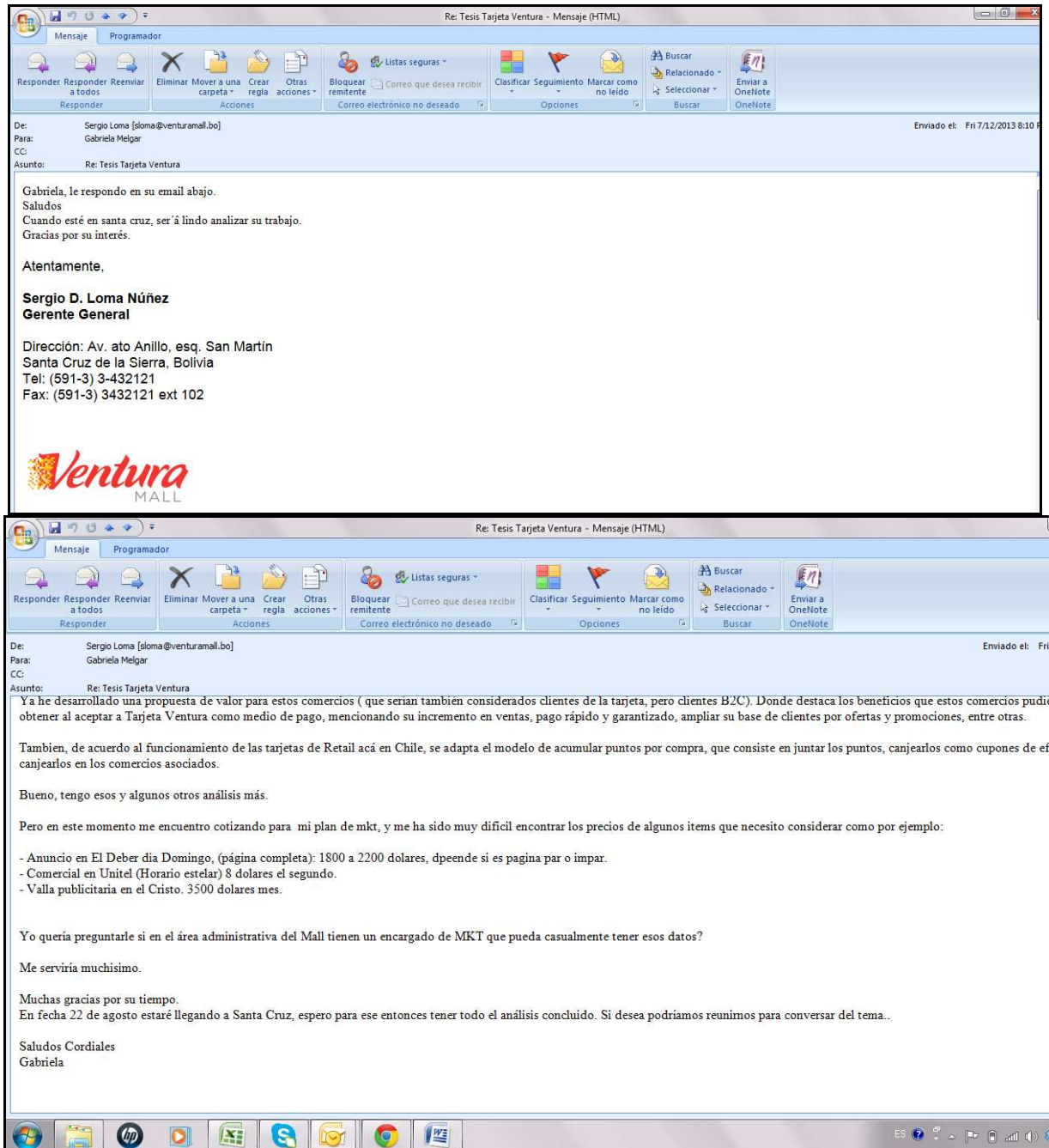


Imagen 7. Mail Cotización de Medios

9.7 ANEXO 7. Medios Publicitarios



Imagen 8. Publicación Periódico El Deber



Imagen 9. Valla Publicitaria en la zona del “Segundo Anillo”.



Imagen 10. Publicación en Unitel

9.8 ANEXO8. Presupuesto de Marketing Desagregado

PRESUPUESTO DE MARKETING MEDIOS						
Acciones y Medios			Presupuesto			
Tipo	Medio	Características	Número de Acciones	Precio USD	Total	
Valla Publicitaria	Avenida Cristo Redentor	Valla de ocho paños, iluminada, monoposte, Ubicada en inmediaciones del Cristo Redentor en el 2do Anillo zona central, muy concurrida	12	USD 3,500	USD 42,000	
Publicación en el Periódico	EL DEBER	Día Domingo de Fin de Mes durante los meses de Ene, Feb, Mar, Abr, Sep, Oct, Nov, Dic. Media página tapa reverso. Periódico más leído en Santa Cruz	12	USD 1,800	USD 21,600	
Comercial Televisivo	UNITEL	Publicidad de lanzamiento durante los primeros cinco meses del mes y publicidad para fiestas de fin de año en el canal con mayor rating de Santa Cruz en el Horario estelar . Cada repetición tiene un costo de 460 USD	46	USD 460	USD 21,160	
Total Presupuesto de Medios					USD 84,760	
PRESUPUESTO DE MARKETING SUMINISTROS						
Tipo	Proveedore	Características	Nro	Medida	Precio Unitario	Total
Banners	Imprenta Ingavi	150cm X 70 cm	3	Unidades	USD 100	USD 300
Uniformes Equipo de Ventas y Atención al Cliente	Mitsuba	Poleras de Color Roja y Amarilla con el Logo de tarjeta Ventura Bordado 2 para cada persona	24	Unidades	USD 20	USD 480
Souvenir Lapiceros	Imprenta Ingavi	Un lapicero para cada tarjeta habiente	1000	Cajas de 1000	USD 1.0	USD 1,000
Llaveros	Imprenta Ingavi	Llaveros de Regalo para clientes transaccionales	200	Cajas de 1000	USD 2.5	USD 500
Agenda	Imprenta Ingavi	Regalo Fin de Año para clientes Rentables	30000	Unidades	USD 7	USD 210,000
Calendarios de Escritorio	Imprenta Ingavi	De regalo para los clientes que canjeen puntos	50000	Unidades	USD 2	USD 75,000
Pen Drive USB	Imprenta Ingavi	De regalo para los clientes que canjeen puntos	20000	Unidades	USD 3	USD 60,000
Total Presupuesto de Marketing Suministros					USD 347,280	

Tabla 25. Presupuesto de Marketing Desagregado.

9.9 Plan de Medios

Acciones y medios			PLAN ANUAL											
Tipo	MEDIO	Características	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIE	OCTUB	NOVIEM	DICIEM
Valla Publicitaria	Valla	reado por el equipo de MKT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Anuncio en El Deber	Periodico	reado por el equipo de MKT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comercial en Unitel	Television	Comercial de 1 min.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabla 26. Plan de Medios de Comunicación

9.10 ANEXO 10. Formulario de Admisión Tarjeta Ventura


Solicitud de Tarjeta Ventura			
Solicitud Tarjeta de Crédito			
Lugar y Fecha	Monto Solicitado Bolivianos		
Nombre del titular a grabar en la tarjeta			
Nombre de Tarjetas Adicionales		Parentesco	Limite
Dirección envío extracto y/o Correspondencia			
Domicilio <input type="checkbox"/> Oficina <input type="checkbox"/> e mail <input type="checkbox"/>			
Datos Generales			
Apellido Paterno		Apellido Materno	
Estado Civil:	Casado(a) <input type="checkbox"/>	Soltero(a) <input type="checkbox"/>	Viudo(a) <input type="checkbox"/> Divorcio <input type="checkbox"/> Otro(a) <input type="checkbox"/>
Nombres		Apellido Casada	
Sexo	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Documento de Identidad:	CI <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/>
Nro doc. de Identidad y Lugar de Emisión			
Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Fecha de Nacimiento (dd/mm/aa)	Edad: No.Dependientes
Datos Domicilio			
Zona	Calle/Av.	Número	
Teléfono Domicilio	Teléfono Celular	Fax	Tipo de vivienda
Dirección Electrónica e-mail		Casilla	Casa <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Anticretico <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
Datos Laborales			
Situación Laboral	Empresa donde Trabaja	Actividad o Rubro	Profesión/Ocupación
Dependiente <input type="checkbox"/>	Años de Trabajo	Cargo que Ocupa	Dirección de la Empresa
Independiente <input type="checkbox"/>	Casilla	Teléfono Piloto	Nro. Extensión
Desempleado <input type="checkbox"/>	Página Web		Fax
Labores de Casa <input type="checkbox"/>	Trabajo Anterior		Dirección Electrónica e-mail
Estudiante <input type="checkbox"/>	Cargo		Años de Trabajo
Referencias		Nombre	Contacto
Bancarias			
Comerciales			
Personales			
Datos Cónyuge			
Apellido Paterno		Apellido Materno	
Lugar de Nacimiento		Nombres	
Documento de Identidad:		Edad:	
CI <input type="checkbox"/>	Pasaporte <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	Fecha de Nacimiento (dd/mm/aa)
Nro doc. de Identidad y Lugar de Emisión			
Empresa donde Trabaja		Dirección de la Empresa	
Años de Trabajo	Cargo que Ocupa	Teléfono Oficina	Extensión
Profesión/Ocupación			
Dirección Electrónica e-mail			
Información sobre garantías Si es nec.			
Personal <input type="checkbox"/>	D.P.F. <input type="checkbox"/>	A sola firma <input type="checkbox"/>	Caja de Ahorros <input type="checkbox"/> Hipotecaria <input type="checkbox"/> Otras <input type="checkbox"/>
Descripción			
Solicitud Débito Automático			
Tipo de Cuenta	Número de Cuenta	Monto Total	Pago Mínimo
			Monto fijo de

Tabla 27. Formulario de Admisión Tarjeta Ventura

9.11 ANEXO 8. Propuesta Económica SAP



A.1. RESUMEN PROPUESTA COMERCIAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

T

Productos y Servicios	Cantidad	Valor Unitario (US\$)	Valor Total (US\$) y UF	Valor Total \$
Licencia Profesional SAP	8	USD 2.500,00	USD 20.000,00	
Licencia Financiera SAP	5	USD 1.250,00	USD 6.250,00	
Licencia Logística SAP	17	USD 1.250,00	USD 21.250,00	
Licencia CRM SAP	0	USD 1.250,00	USD 0,00	
Licencia DI Server	1	USD 750,00	USD 750,00	
Total Licencias	31		USD 48.250,00	
Descuento volumen	-20%		-USD 9.650,00	
Subtotal Licencias SAP BO			USD 38.600,00	
Mantenimiento anual SAP BO (meses)	10		USD 5.468,33	
Valor neto productos SAP			USD 44.068,33	\$ 20.802.897
Licencia Add-On Flexline (Activo Fijo)	1	USD 440,00	USD 440,00	
Licencia Add-On Flexline (RRHH)	1	USD 700,00	USD 700,00	
Mantenimiento Add-On (meses)	12		USD 193,80	
Valor neto producto Add-on			USD 1.333,80	\$ 629.633,8
Licencia Add-On Inyección de Maestros		USD 2.699,00	sin cargo	
Licencia Add-On Integrador de Documentos	1	USD 1.900,00	USD 1.900,00	
Total Productos		US\$	47.302,13	\$ 22.329.445

9.12 ANEXO 12. Primas por seguro de Desgravamen

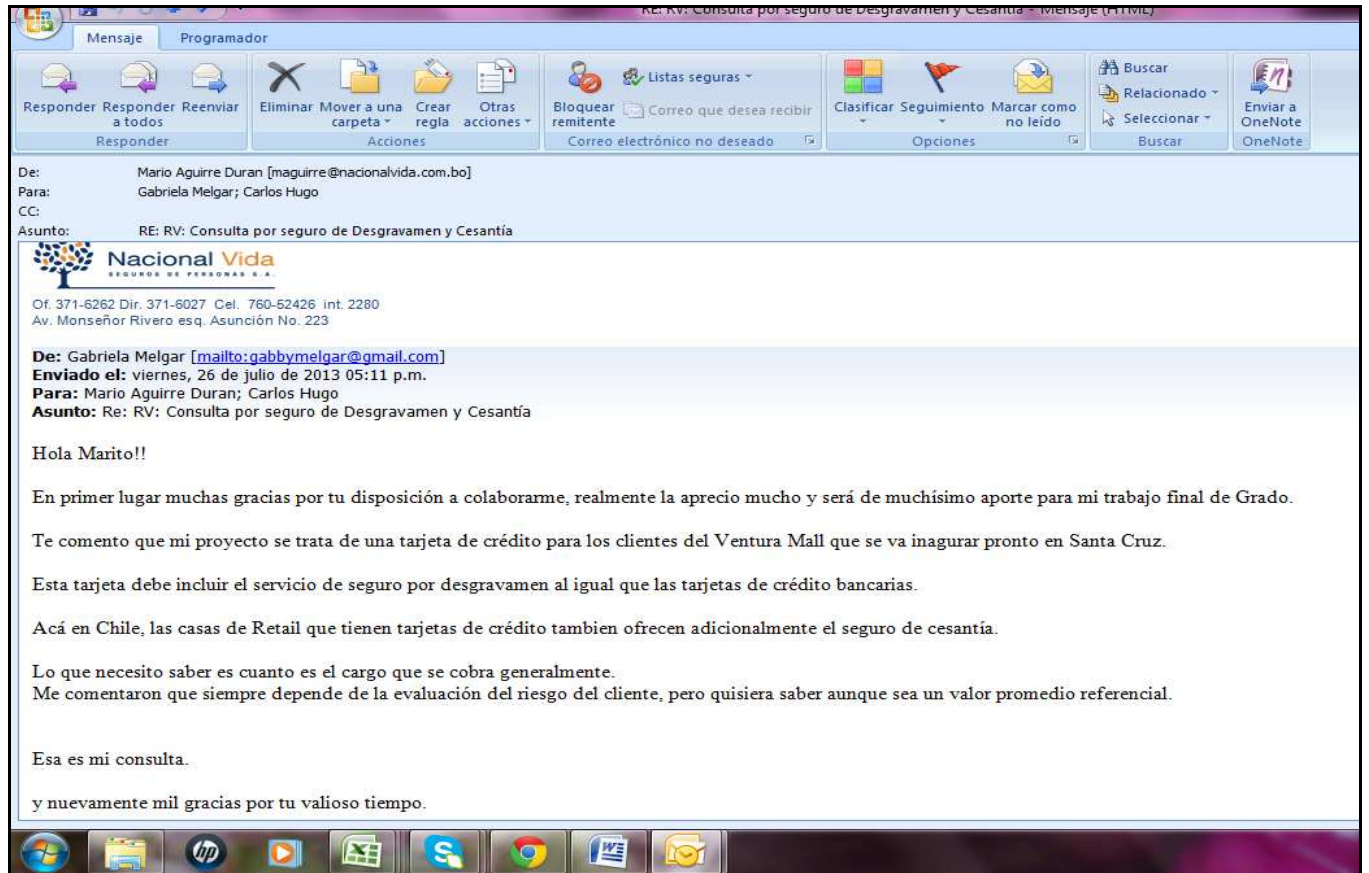


Imagen 11. E mail de consulta por Seguro de Desgravamen

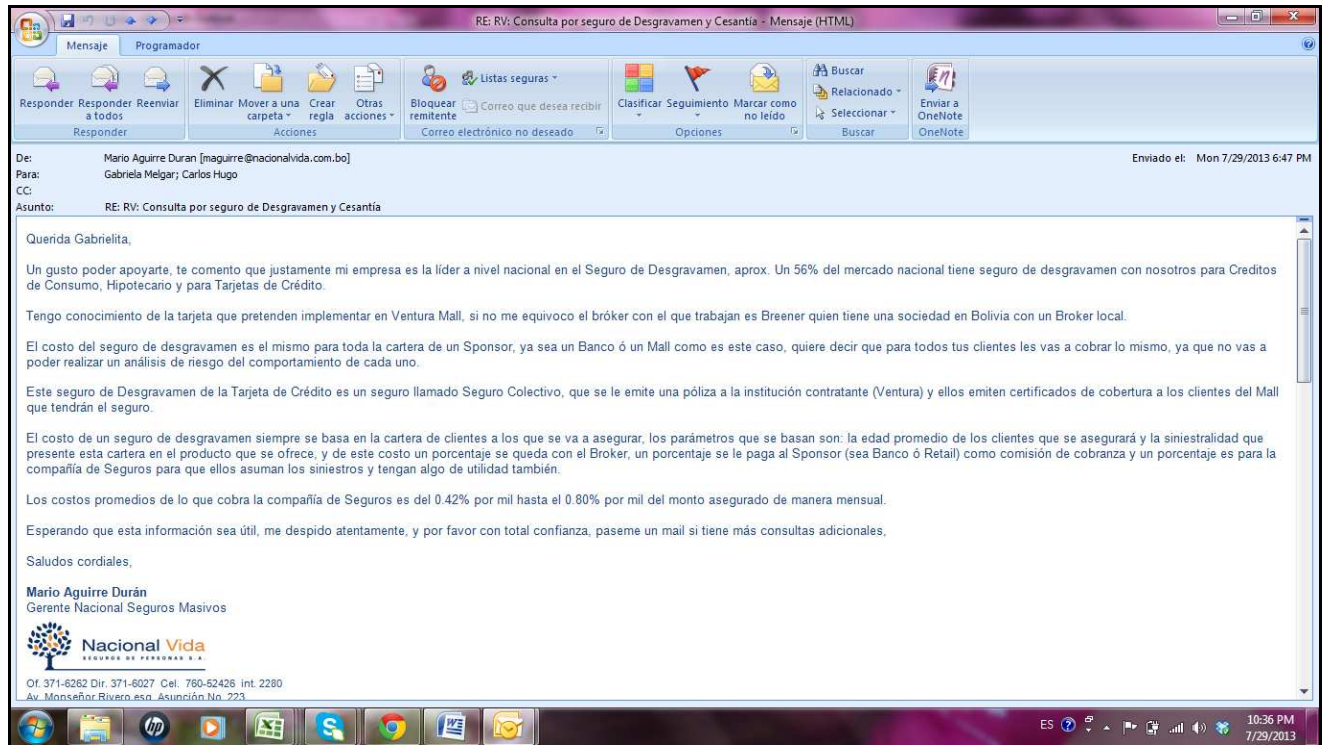


Imagen 12. E mail de Respuesta Nacional Vida “Seguros por Desgravamen”

9.13 ANEXO. Cuadro de Depreciación

Cuadro de Depreciación							
Item	Valor	Años de Depreciación	Depreciación				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorios personal	USD 1,440	5	USD 288	USD 288	USD 288	USD 288	USD 288
Escritorios Gerencias	USD 1,500	5	USD 300	USD 300	USD 300	USD 300	USD 300
Sillas de Gerencias	USD 500	5	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100
Sillas	USD 480	5	USD 96	USD 96	USD 96	USD 96	USD 96
Mesa de Reunion	USD 500	5	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100
Sillas de Mesa Reunion	USD 480	5	USD 96	USD 96	USD 96	USD 96	USD 96
Computadores de Escritorio	USD 8,500	5	USD 1,700	USD 1,700	USD 1,700	USD 1,700	USD 1,700
Computadores Personales	USD 3,000	5	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600
Celulares	USD 1,500	3	USD 500	USD 500	USD 500		
Total Depreciacion			USD 3,780	USD 3,780	USD 3,780	USD 3,280	USD 3,280

Tabla 28. Cuadro de Depreciación

9.14 . ANEXO 14. Costo de Personal

Area	Tarjeta Ventura		Staff Cost Tarjeta			
	Cargo	Numero de personas	Salario USD	Salario BOB	Salario Anual USD	Salario Anual BOB
1. Gerencia General						
1.1	Gerente General	1	3000	20880	36000	250560
1.2	Asistente	1	216	1500	2586	18000
2. Operaciones						
2.0	Gerente OPS		1500	10440	18000	125280
2.1	Facturación y Estado de Cuentas	1	431	3000	5172	36000
2.2	Contabilidad	1	431	3000	5172	36000
3. Riesgo y Cobranzas						
3.0	Gerente de Riesgo y Cobranzas	1	1500	10440	18000	125280
3.1	Business Intelligence	1	575	4000	6897	48000
3.2	Políticas y Análisis	1	503	3500	6034	42000
3.3	Cobranzas		431	3000	5172	36000
3.3.1	Agente Cobranzas Call Center 1	1	287	2000	3448	24000
3.3.2	Agente Cobranzas Call Center 2	1	287	2000	3448	24000
3.4	Admisiones					
4.4.1	Evaluador de Riesgo	1	287	2000	3448	24000
4. Marketing						
4.0	Gerente de Marketing y Ventas		1500	10440	18000	125280
4.1	Gestor B2B	1	503	3500	6034	42000
4.2	Gestor B2C	1	503	3500	6034	42000
5. Servicio Al cliente						
5.0	Gerente de Servicio al cliente	1	1000	6960	12000	83520
5.1	Call Center					
5.1.1	Agente Call Center 1	1	287	2000	3448	24000
5.1.2	Agente Call Center 2	1	287	2000	3448	24000
5.2	Isla de Atención al Cliente					
5.2.1	Agente Atención al Cliente Isla	1	287	2000	3448	24000
5.2.2	Agente de Admisiones Isla	1	287	2000	3448	24000
Total		17	14,103	98,160	169,241	1,177,920

Tabla 29. Costo de Personal

9.15 ANEXO14. Costo de Financiamiento

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA INFORMACIÓN SOBRE EL INTERÉS QUE SE PAGA POR UN PRÉSTAMO Tasas Activas pactadas la semana finalizada el 28 de Julio de 2013 (En porcentajes)												
ACTIVAS												
Entidades	MONEDA NACIONAL					MONEDA EXTRANJERA					UFV	MVDOL
	Empresarial	PYME	Microcrédito	Consumo	Vivienda	Empresarial	PYME	Microcrédito	Consumo	Vivienda	Promedio	Promedio
BANCOS COMERCIALES												
NACIONAL DE BOLIVIA	6.16	7.56	13.78	7.62	6.07	7.12	7.64					
MERCANTIL SCZ	5.14	6.74	8.42	10.52	5.99	6.92	6.94	6.43				
CREDITO DE BOLIVIA	5.73	9.57	18.02	17.65	6.40	6.92	8.23	10.35				
BISA	6.14	9.02	17.40	8.25	6.70	8.67	6.88					
UNION	5.47	6.18	18.56	18.53	6.52							
ECONOMICO		10.33	17.57	15.98	7.44	8.22	15.97					
GANADERO	6.68	6.39	9.38	13.34	7.66	7.82	7.30					
ARGENTINA				17.87								
DO BRASIL												
MUTUALES												
LA PRIMERA		5.11	6.41	8.81	6.04							
LA PAZ			8.29	8.31	6.42							
PROMOTORA			9.36	9.34	7.76							
EL PROGRESO			12.15	12.15	12.15							
LA PLATA		11.57	11.46		3.43							
POTOSI			13.94	15.03								
PAITITI				24.36					25.59			
PANDO												

Tabla 30. Tasas de Interés Activas del Sistema Financiero Boliviano

Fuente: Banco Central de Bolivia

AÑO	INGRESO EN:	SUMA TOTAL		2014											
		Interes	Amortizacion	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE
2014	Enero	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0	24,782.6	138,722.0
2014	Febrero	47,625.6	279,383.7	22,843.0	140,661.6	22,843.0	140,661.6	22,843.0	140,661.6	22,843.0	140,661.6	22,843.0	140,661.6	22,843.0	140,661.6
2014	Marzo	68,501.6	414,234.9	20,876.0	134,851.2	20,876.0	134,851.2	20,876.0	134,851.2	20,876.0	134,851.2	20,876.0	134,851.2	20,876.0	134,851.2
2014	Abril	87,490.4	509,208.8	18,988.7	94,973.9	18,988.7	94,973.9	18,988.7	94,973.9	18,988.7	94,973.9	18,988.7	94,973.9	18,988.7	94,973.9
2014	Mayo	105,150.7	597,626.6	17,660.3	88,417.7	17,660.3	88,417.7	17,660.3	88,417.7	17,660.3	88,417.7	17,660.3	88,417.7	17,660.3	88,417.7
2014	Junio	121,574.2	680,930.2	16,423.5	83,303.6	16,423.5	83,303.6	16,423.5	83,303.6	16,423.5	83,303.6	16,423.5	83,303.6	16,423.5	83,303.6
2014	Julio	136,832.5	760,070.5	15,258.3	79,140.3	15,258.3	79,140.3	15,258.3	79,140.3	15,258.3	79,140.3	15,258.3	79,140.3	15,258.3	79,140.3
2014	Agosto	150,983.9	838,018.5	14,151.4	77,947.9	14,151.4	77,947.9	14,151.4	77,947.9	14,151.4	77,947.9	14,151.4	77,947.9	14,151.4	77,947.9
2014	Septiembre	164,045.2	915,031.0	13,061.3	77,012.6	13,061.3	77,012.6	13,061.3	77,012.6	13,061.3	77,012.6	13,061.3	77,012.6	13,061.3	77,012.6
2014	Octubre	176,027.2	978,621.5	11,982.0	63,590.5	11,982.0	63,590.5	11,982.0	63,590.5	11,982.0	63,590.5	11,982.0	63,590.5	11,982.0	63,590.5
2014	Noviembre	187,119.4	1,039,816.8	11,092.2	61,195.3	11,092.2	61,195.3	11,092.2	61,195.3	11,092.2	61,195.3	11,092.2	61,195.3	11,092.2	61,195.3
2014	Diciembre	197,355.8	1,101,116.4	10,236.4	61,299.5	10,236.4	61,299.5	10,236.4	61,299.5	10,236.4	61,299.5	10,236.4	61,299.5	10,236.4	61,299.5
2015	Enero	219,134.6	1,215,428.3	9,375.0	45,514.1	9,375.0	45,514.1	9,375.0	45,514.1	9,375.0	45,514.1	9,375.0	45,514.1	9,375.0	45,514.1
2015	Febrero	228,397.0	1,262,298.7	8,738.1	44,217.4	8,738.1	44,217.4	8,738.1	44,217.4	8,738.1	44,217.4	8,738.1	44,217.4	8,738.1	44,217.4
2015	Marzo	237,003.6	1,308,547.5	8,119.4	43,630.9	8,119.4	43,630.9	8,119.4	43,630.9	8,119.4	43,630.9	8,119.4	43,630.9	8,119.4	43,630.9
2015	Abril	244,962.7	1,353,043.4	7,508.6	41,977.3	7,508.6	41,977.3	7,508.6	41,977.3	7,508.6	41,977.3	7,508.6	41,977.3	7,508.6	41,977.3
2015	Mayo	252,298.7	1,395,897.0	6,920.8	40,427.9	6,920.8	40,427.9	6,920.8	40,427.9	6,920.8	40,427.9	6,920.8	40,427.9	6,920.8	40,427.9
2015	Junio	259,035.1	1,438,277.1	6,355.1	39,981.2	6,355.1	39,981.2	6,355.1	39,981.2	6,355.1	39,981.2	6,355.1	39,981.2	6,355.1	39,981.2
2015	Julio	265,177.5	1,478,190.4	5,794.7	37,654.0	5,794.7	37,654.0	5,794.7	37,654.0	5,794.7	37,654.0	5,794.7	37,654.0	5,794.7	37,654.0
2015	Agosto	270,760.8	1,516,716.8	5,267.3	36,345.7	5,267.3	36,345.7	5,267.3	36,345.7	5,267.3	36,345.7	5,267.3	36,345.7	5,267.3	36,345.7
2015	Septiembre	275,803.9	1,552,992.1	4,757.6	34,222.0	4,757.6	34,222.0	4,757.6	34,222.0	4,757.6	34,222.0	4,757.6	34,222.0	4,757.6	34,222.0
2015	Octubre	280,339.2	1,588,883.2	4,278.6	33,859.5	4,278.6	33,859.5	4,278.6	33,859.5	4,278.6	33,859.5	4,278.6	33,859.5	4,278.6	33,859.5
2015	Noviembre	284,371.5	1,623,563.2	3,804.1	32,717.0	3,804.1	32,717.0	3,804.1	32,717.0	3,804.1	32,717.0	3,804.1	32,717.0	3,804.1	32,717.0
2015	Diciembre	287,918.3	1,657,903.6	3,346.1	32,396.6	3,346.1	32,396.6	3,346.1	32,396.6	3,346.1	32,396.6	3,346.1	32,396.6	3,346.1	32,396.6
2016	Enero	308,436.4	1,784,170.9	2,886.2	23,845.8	2,886.2	23,845.8	2,886.2	23,845.8	2,886.2	23,845.8	2,886.2	23,845.8	2,886.2	23,845.8
2016	Febrero	311,303.9	1,810,194.0	2,552.0	23,160.4	2,552.0	23,160.4	2,552.0	23,160.4	2,552.0	23,160.4	2,552.0	23,160.4	2,552.0	23,160.4
2016	Marzo	313,805.5	1,834,334.5	2,226.4	21,485.0	2,226.4	21,485.0	2,226.4	21,485.0	2,226.4	21,485.0	2,226.4	21,485.0	2,226.4	21,485.0
2016	Abril	317,802.6	1,857,708.7	1,925.1	20,803.0	1,925.1	20,803.0	1,925.1	20,803.0	1,925.1	20,803.0	1,925.1	20,803.0	1,925.1	20,803.0
2016	Mayo	319,802.6	1,879,237.4	1,632.3	19,160.4	1,632.3	19,160.4	1,632.3	19,160.4	1,632.3	19,160.4	1,632.3	19,160.4	1,632.3	19,160.4
2016	Junio	319,332.2	1,897,856.4	1,361.4	16,570.9	1,361.4	16,570.9	1,361.4	16,570.9	1,361.4	16,570.9	1,361.4	16,570.9	1,361.4	16,570.9
2016	Julio	320,600.3	1,915,680.1	1,128.6	15,863.0	1,128.6	15,863.0	1,128.6	15,863.0	1,128.6	15,863.0	1,128.6	15,863.0	1,128.6	15,863.0
2016	Agosto	321,616.8	1,931,668.0	904.6	14,229.1	904.6	14,229.1	904.6	14,229.1	904.6	14,229.1	904.6	14,229.1	904.6	14,229.1
2016	Septiembre	322,408.3	1,946,848.0	704.5	13,510.9	704.5	13,510.9	704.5	13,510.9	704.5	13,510.9	704.5	13,510.9	704.5	13,510.9
2016	Octubre	322,986.3	1,961,222.1	514.4	12,792.2	514.4	12,792.2	514.4	12,792.2	514.4	12,792.2	514.4	12,792.2	514.4	12,792.2
2016	Noviembre	323,361.9	1,974,786.6	334.3	12,072.3	334.3	12,072.3	334.3	12,072.3	334.3	12,072.3	334.3	12,072.3	334.3	12,072.3
2016	Diciembre	323,544.8	1,986,538.6	162.8	10,459.2	162.8	10,459.2	162.8	10,459.2	162.8	10,459.2	162.8	10,459.2	162.8	10,459.2

Tabla 32. Ingreso por Ventas Anuales 2014

2015											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
24,782.6	138,722.0										
22,843.0	140,661.6	24,782.6	138,722.0								
20,876.0	134,851.2	22,843.0	140,661.6								
18,988.7	94,973.9	20,876.0	134,851.2	24,782.6	138,722.0						
17,660.3	88,417.7	18,988.7	94,973.9	20,876.0	134,851.2	24,782.6	138,722.0				
16,423.5	83,303.6	17,660.3	88,417.7	18,988.7	94,973.9	20,876.0	134,851.2	24,782.6	138,722.0		
15,258.3	79,140.3	16,423.5	83,303.6	17,660.3	88,417.7	18,988.7	94,973.9	20,876.0	134,851.2	24,782.6	138,722.0
14,151.4	77,947.9	15,258.3	79,140.3	16,423.5	83,303.6	17,660.3	88,417.7	18,988.7	94,973.9	20,876.0	134,851.2
13,061.3	77,012.6	14,151.4	77,947.9	15,258.3	79,140.3	16,423.5	83,303.6	17,660.3	88,417.7	18,988.7	94,973.9
11,982.0	63,590.5	13,061.3	77,012.6	14,151.4	77,947.9	15,258.3	79,140.3	16,423.5	83,303.6	17,660.3	88,417.7
11,092.2	61,195.3	11,982.0	63,590.5	13,061.3	77,012.6	14,151.4	77,947.9	15,258.3	79,140.3	16,423.5	83,303.6
10,236.4	61,299.5	11,092.2	61,195.3	11,982.0	63,590.5	13,061.3	77,012.6	14,151.4	77,947.9	15,258.3	79,140.3
9,375.0	45,514.1	10,236.4	61,299.5	11,092.2	61,195.3	11,982.0	63,590.5	13,061.3	77,012.6	14,151.4	77,947.9
8,738.1	44,217.4	9,375.0	45,514.1	10,236.4	61,299.5	11,092.2	61,195.3	11,982.0	63,590.5	13,061.3	77,012.6
8,119.4	43,630.9	8,738.1	44,217.4	9,375.0	45,514.1	10,236.4	61,299.5	11,092.2	61,195.3	11,982.0	63,590.5
7,508.6	41,977.3	8,119.4	43,630.9	8,738.1	44,217.4	9,375.0	45,514.1	10,236.4	61,299.5	11,092.2	61,195.3
6,920.8	40,427.9	7,508.6	41,977.3	8,119.4	43,630.9	8,738.1	44,217.4	9,375.0	45,514.1	10,236.4	61,299.5
6,355.1	39,981.2	6,920.8	40,427.9	7,508.6	41,977.3	8,119.4	43,630.9	8,738.1	44,217.4	9,375.0	45,514.1
5,794.7	37,654.0	6,355.1	39,981.2	6,920.8	40,427.9	7,508.6	41,977.3	8,119.4	43,630.9	8,738.1	44,217.4
5,267.3	36,345.7	5,794.7	37,654.0	6,355.1	39,981.2	6,920.8	40,427.9	7,508.6	41,977.3	8,119.4	43,630.9
4,757.6	34,222.0	5,267.3	36,345.7	5,794.7	37,654.0	6,355.1	39,981.2	6,920.8	40,427.9	7,508.6	41,977.3
4,278.6	33,859.5	4,757.6	34,222.0	5,267.3	36,345.7	5,794.7	37,654.0	6,355.1	39,981.2	6,920.8	40,427.9
3,804.1	32,717.0	4,278.6	33,859.5	4,757.6	34,222.0	5,267.3	36,345.7	5,794.7	37,654.0	6,355.1	39,981.2
3,346.1	32,396.6	3,804.1	32,717.0	4,278.6	33,859.5	4,757.6	34,222.0	5,267.3	36,345.7	5,794.7	37,654.0
2,886.2	23,845.8	3,346.1	32,396.6	3,804.1	32,717.0	4,278.6	33,859.5	4,757.6	34,222.0	5,267.3	36,345.7

Tabla 33. Ingreso por ventas Anuales 2015

