



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE VENTA DIGITAL EN EL BANCO DE CRÉDITO
DE BOLIVIA S.A. BCP**

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

LUIS MARCOS VELASQUEZ SALINAS

PROFESOR GUÍA:

RICARDO FLORES BARRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SERGIO VÁSQUEZ BRONFMAN

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN

Después de una década llena de conflictos políticos, sociales y económicos en Bolivia, y posteriormente la llegada de la pandemia del COVID19 a nivel mundial, la necesidad de dar un paso hacia la digitalización cobró importancia.

El presente documento refleja la propuesta de implementación de una Unidad de Venta Digital de créditos de consumo y vehiculares en el Banco de Crédito de Bolivia BCP, que logre alcanzar al menos un 20% de utilidad sobre el patrimonio al cuarto año de operación. Actualmente el mercado financiero boliviano cuenta con herramientas digitales como billeteras y aplicaciones móviles; sin embargo, el alcance no llega a gestiones de crédito digitales. A nivel mundial y en la región ya se cuenta con casos de éxito en planes de negocio similares como el NuBank, banco 100% digital. BCP Bolivia tiene la oportunidad de llevar ventaja en este posible negocio sobre su competencia local dado que la casa matriz en Perú, ya cuenta con la tecnología y desarrollo. Considerando la experiencia de la empresa en Perú y las características del mercado boliviano se definió que la oportunidad de negocio estaría dirigida a personas naturales bancarizadas del área urbana entre 18 y 59 años de NSE alto y medio.

El modelo de negocio consiste en fortalecer el ecosistema de pagos digitales para persuadir a esos usuarios y clientes a gestionar créditos por la misma vía, migrando así la cartera tradicional a una digital e impidiendo la canibalización de oferta de créditos entre ambos canales. El nivel de versatilidad de las plataformas digitales del banco es un recurso clave y la oferta de valor se basa en eliminar la necesidad de presencia física de los clientes en agencias y brindar soluciones auto atendidas, lo que a su vez para la empresa representa eficiencia en costos y proyecciones de reducción de inversión tradicional como agencias o mayor personal de ventas, y sobre todo incremento de ingresos financieros y no financieros por negocios relacionados al ecosistema de pagos. Los retos principales para la empresa se encuentran en los riesgos cibernéticos, los cuales se mitigan con estrategias y alertas tempranas de ciberseguridad.

La inversión inicial del proyecto es de US\$ 1.5MM y bajo los supuestos presentados los resultados alcanzan un VAN de US\$ 7.6MM y TIR de 38% a una tasa de descuento de 24%. Se proyecta un crecimiento en ingresos financieros de 18% al primer año alcanzando un ROE de 24.8% superando las expectativas del accionista (20%). El objetivo general planteado se cumple con creces, el plan de negocio cuenta con la factibilidad estratégica, técnica y económica y es por ello que se recomienda aplicar el proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	2
2.1	Objetivo general	2
2.2	Objetivos específicos	2
2.3	Resultados esperados.....	2
2.4	Alcance del tema.....	3
3	MARCO CONCEPTUAL	3
4	DIAGNÓSTICO	8
4.1	De la banca tradicional a la banca digital en el mundo, un largo camino	8
4.1.1	Desarrollo de banca digital en Latinoamérica	11
4.1.2	Modelos de negocio similares.....	16
4.2	Diagnóstico del entorno boliviano	19
4.2.1	Situación económica y social en Bolivia	20
4.2.2	Impacto del COVID19 en el Sistema Financiero Boliviano	22
4.3	Análisis interno de la empresa	23
4.3.1	Situación del Banco de Crédito de Bolivia S.A. BCP	23
4.3.2	Análisis de oportunidades en base a las capacidades de la empresa	25
4.3.3	Análisis de competencia entre modelos de negocio (canibalización entre productos)	27
4.4	Mercado	29
4.4.1	Mercado potencial	29
4.4.2	Crecimiento del mercado con cobertura a servicios financieros en Bolivia	32
4.5	Análisis de la competencia.....	34

4.5.1	Bancos Universales y benchmarking.....	34
4.6	Análisis de los usuarios y clientes financieros.....	37
4.7	Síntesis y análisis FODA.....	41
4.7.1	FODA general.....	41
4.7.2	FODA por segmentos.....	42
4.8	Conclusiones del diagnóstico.....	45
5	ESTRATEGIA.....	45
5.1	Modelo de negocio.....	46
5.2	Ventaja competitiva y diferenciación.....	49
5.3	Estrategia comercial.....	49
5.3.1	Segmento objetivo.....	49
5.3.2	Productos y servicios.....	50
5.3.3	Definición de tarifario para tasas activas.....	50
5.3.4	Plaza.....	51
5.3.5	Posicionamiento y comunicación.....	52
5.4	Riesgos asociados al modelo de negocio.....	54
5.4.1	Personas.....	55
5.4.2	Procesos.....	56
5.4.3	Tecnología.....	56
6	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	56
6.1	Inversión inicial.....	56
6.2	Presupuesto de ingresos y gastos.....	58
6.3	Financiamiento.....	59

6.4	Tasa de descuento.....	59
6.5	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	60
6.6	Análisis de sensibilidad y rentabilidad esperada	60
6.7	Conclusiones de la evaluación económica.....	62
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
8	BIBLIOGRAFÍA	64
9	ANEXOS	66

1 INTRODUCCIÓN

El inicio del Siglo XXI llegó marcado de una nueva era tecnológica y digital en todos los campos e industrias. El teléfono móvil, las consolas digitales, computadoras y tabletas pasan de ser artículos de entretenimiento o de lujo a ser artículos de necesidad en los hogares de todo el mundo, aún más con la situación de la pandemia del COVID19. El acceso a la información, el mundo del internet y la globalización fungen de puentes de conexión entre empresas y personas de todo el mundo. Mientras que a un inicio el correo o un mensaje electrónicos estallaron con los primeros pasos de la tecnología a un nuevo nivel mundial, hoy dejaron de ser novedad.

El avanzado mundo y la muy desarrollada tecnología nos dan acceso a compras virtuales, reuniones y conferencias a distancia con la sensación de estar presencialmente con personas de otros puntos de nuestro globo. Pero sin duda, el acceso a productos y servicios es lo que está revolucionando nuestro diario vivir; lo que era normal para el ciudadano de a pie como ir al supermercado, ir de shopping o asistir a galerías de arte, asistir a una clase en la universidad o ir al banco a realizar transacciones financieras, cada vez toma un componente digital más importante. Hoy todas estas y más actividades pueden realizarse desde el hogar o el trabajo y a un solo click; pensar que si bien los inicios de este giro tecnológico tenían sus complejidades como páginas web sobrecargadas y que requerían un nivel de internet sofisticado y altamente costoso para interactuar, en la actualidad cientos de miles de tiendas, empresas y negocios del mundo están pensando lanzar una aplicación móvil para que desde el celular uno pueda adquirir cualquier producto o servicio, es un tema vital.

La industria bancaria no está exenta de esta tendencia. Hoy los bancos, entidades financieras y todos los que componen el mercado bursátil, anhelan llegar de igual manera a sus usuarios financieros a través de la tecnología.

La comodidad de no tener que esperar el turno en la agencia, o tener que trasladarte en el tráfico para abrir una cuenta bancaria o simplemente entender que estamos atravesando una pandemia mundial que nos resguardó en cuarentena a millones de seres humanos, lleva a los bancos a pensar en digitalizar sus ventas, ofrecer créditos, transferencias y todos sus productos por los dispositivo móviles.

Bolivia, un país en vías de desarrollo que también quiere incursionar en la banca digital, está iniciando la carrera para alcanzar este objetivo. El presente documento y su propuesta giran en base a esta iniciativa, pretende entender las limitantes y pautas directrices de los alcances que puede llegar a tener una Unidad de Banca 100% digital, tomando como base la apertura de los últimos años por parte del gobierno y el regulador para dar paso a los avances tecnológicos mundiales y el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una unidad de venta digital en el Banco de Crédito de Bolivia S.A BCP.

2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica, y económica para la creación de una Unidad de Venta 100% Digital en el Banco de Crédito de Bolivia S.A. BCP, que permita obtener una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) de al menos 20%.

2.2 Objetivos específicos

- i. Elaborar un diagnóstico de negocios en el ámbito internacional, de similares características y ya implementados en países como Brasil, México, Estados Unidos entre otros, tomando al Nu (NuBank) como modelo líder de bando digital en el mundo con una fuerte presencia en Latinoamérica además de Chime y N26.
- ii. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la banca en Bolivia y las incursiones al mundo digital, nivel de bancarización de usuarios y consumidores financieros y su evolución en el tiempo.
- iii. Identificar y caracterizar a los competidores y su propuesta de valor.
- iv. Identificar y caracterizar los segmentos.
- v. Identificar y caracterizar el/los segmento/s objetivo/s y su posible migración y adaptación a los servicios digitales en la banca.
- vi. Evaluar la factibilidad económica de la empresa para crear, implementar y operar con una nueva unidad de Banca 100% Digital, logrando una rentabilidad mínima exigida por los accionistas de al menos 20% que debe ser alcanzada a partir de la cuarta gestión de operaciones de la Unidad.
- vii. Elaborar un diagnóstico resumen de las aristas más importantes de la estrategia para una adecuada incursión en el mercado.
- viii. Identificar posibles riesgos futuros y planes correctivos de adecuación.

2.3 Resultados esperados

Del presente trabajo, se espera cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos, logrando diagnosticar, desarrollar y concluir de manera concreta sobre la factibilidad técnica, económica y estratégica respecto a la creación de una Unidad de Banca 100% digital para el Banco de Crédito de Bolivia BCP, logrando identificar el entorno, el mercado y aprovechando las oportunidades de este, determinando si se genera la rentabilidad mínima deseada.

De manera paralela, también se espera aprovechar el componente internacional del modelo de banca digital en el exterior, tomando como líder pionero en la región a NuBank,

su experiencia y su actual desarrollo en el mercado brasilero, colombiano y mexicano, identificando fortalezas y debilidades para proyectarlos en el contexto boliviano.

2.4 Alcance del tema

Analizar las variables que permitirán crear una Unidad de Banca 100% en el Banco de Crédito de Bolivia, tomando como contexto local la situación de las Entidades de Intermediación Financiera reguladas por la autoridad nacional competente (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI) que operan en el territorio boliviano, tomando como consumidores y usuarios financieros a toda aquella persona natural y/o jurídica que consumen algún tipo de producto o servicio financiero, y además tienen acceso a servicios de internet.

La Unidad de Venta digital tendrá un alcance de operaciones de créditos sin garantía hipotecaria (préstamos quirografarios) de banca personal y los productos que se ofertarán serán Créditos Efectivos de Consumo de Libre Disponibilidad y Créditos Vehiculares, todos ellos a sola firma.

En cuanto al diagnóstico de negocios similares como el NuBank, Chime y N26, se abordará de manera general la historia de los negocios digitales de estas empresas, el contexto en el que se encuentran, la incursión en el mundo tecnológico, el alineamiento de la estrategia implementada y cuáles son las principales características de los productos y servicios ofertados al mercado.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica para créditos con garantía real, como créditos hipotecarios de vivienda normal, hipotecarios de vivienda fin social, activos fijos, créditos comerciales ni créditos de banca empresarial o corporativos.
- La situación del mercado, los competidores y clientes de servicios financieros tradicionales en otros países de la región o del mundo.
- Las criptomonedas o billeteras digitales y todas sus características dentro de los servicios digitales ofrecidos en los mercados financieros.
- La implementación, seguimiento y controles de la estrategia propuesta.

3 MARCO CONCEPTUAL

El Sistema Financiero Boliviano está conformado por las entidades de intermediación financiera, empresas de servicios financieros complementarios, los participantes del mercado de valores, sistema integral de pensiones y entidades de seguro. Todos estos actores se encuentran regulados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.

A continuación, se describe de manera breve y general el actuar de cada cual en base a conceptos del regulador:

- Las entidades de intermediación financiera son las que captan recursos bajo cualquier modalidad regulada, para posteriormente colocar estos fondos en forma de créditos e inversiones propias del giro.
- Las empresas de servicios financieros complementarios son aquellas que realizan servicios complementarios a la actividad de intermediación financiera anteriormente descrita, entre las principales está: servicio de arrendamiento financiero, factoraje, almacenaje, guarda y conservación transitoria de bienes o mercaderías ajenas, compensación y liquidación de operaciones, administración y suministro de información de riesgo de crédito y operativo, transporte de dinero y valores, administración de tarjetas electrónicas, cambio de monedas, giros y remesas y servicios financieros a través de dispositivos móviles.
- Respecto al mercado de valores, los participantes son la bolsa de valores, la entidad de depósito de valores y los intermediarios del mercado de valores que son las agencias de bolsa, sociedades administradoras de fondos de inversión y sus fondos de inversión, los emisores, las entidades calificadoras de riesgo, las sociedades de titularización y sus patrimonios autónomos.
- Las entidades de seguros son las oferentes de seguros al público en general con el objeto de que las personas o personas jurídicas estén protegidas ante determinados riesgos. La prestación de este servicio se fundamenta en la valoración de riesgos que realiza la entidad aseguradora ante un posible evento, lo cual se materializa en un contrato, denominado póliza que contiene las condiciones bajo las que operará el seguro, incluida la prima (el precio del seguro).
- La entidad reguladora del sistema financiero en Bolivia es denominada ASFI, y tiene por objeto regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley de Servicios Financieros y los decretos supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y entidades auxiliares del mismo.¹

Es importante también definir que el ente que define y ejecuta las políticas financieras para la preservación de la estabilidad y eficiencia del sistema financiero el Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado, a través del Consejo de Estabilidad Financiera presidido por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, con la participación del Ministerio de Planificación del Desarrollo, del Banco Central de Bolivia, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros.

¹ Glosario de Términos Económicos Financieros, Ministerio de Economía, BCB y ASFI.

Luego de definir a las instituciones que conforman el sistema financiero boliviano, pasemos a definir algunos de los conceptos más importantes que complementarán el presente documento, tomando como base el glosario de términos de ente regulador:

- Banco Múltiple. Entidad de intermediación financiera bancaria, que se basa en la oferta de los productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica. Sobre el concepto anterior, cabe aclarar que el Banco de Crédito de Bolivia S.A. BCP es un banco múltiple, al igual que sus pares como serán mencionados en el desarrollo de la tesis como ser el Banco Bisa, Banco Nacional de Bolivia, Banco Mercantil y Banco Fassil entre los más importantes. El Banco Unión es el Banco Múltiple con participación mayoritaria del estado, que, si bien compite directamente con las entidades mencionadas, tiene características particulares como un amplio nivel de pasivos por cuentas de haberes de todo el personal dependiente del Estado (como por ejemplo Policía Boliviana, Fuerzas Armadas, Ministerios y otros).
- Banca electrónica. Prestación de servicios financieros a través de internet u otros medios electrónicos y digitales sin necesidad de presencia física del cliente en las oficinas de la entidad financiera. Este concepto que toma una importancia relevante por el foco del tema de tesis, servicios financieros digitales que usan como medio a la banca electrónica.
- Bancarización. Uso del sistema financiero formal por parte de los individuos, para la realización de transacciones financieras o económicas, incluyendo servicios de ahorro y crédito, transferencias de recursos, la realización de pagos y otros a través de servicios bancarios formales, reflejando el grado del progreso del sistema financiero de un país.
- Canales electrónicos de pago. Dispositivos (cajeros automáticos, terminales de punto de venta) o redes de comunicación (internet, telefonía fija o móvil) que permiten procesar las órdenes de pago originadas con Instrumentos electrónicos de pago.

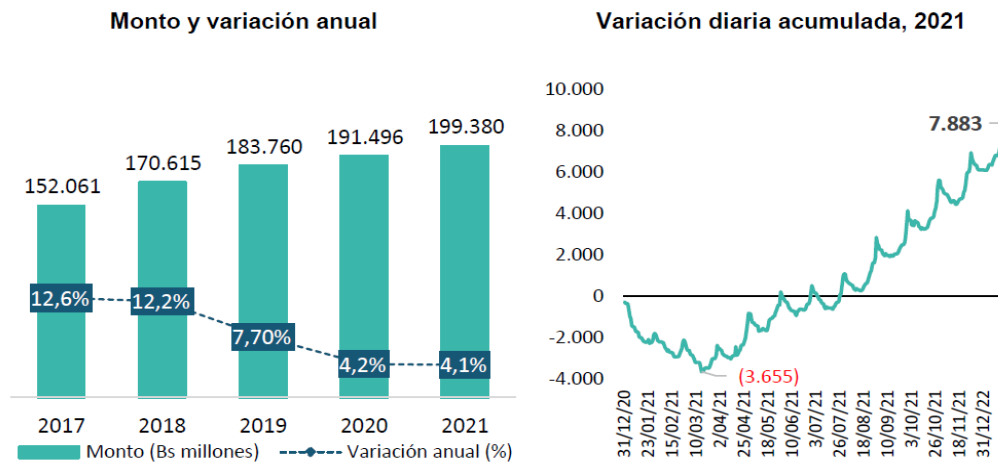
A continuación, y para concluir con una introducción al marco conceptual del tema, se desarrolla la situación del Sistema Financiero Nacional con cifras al cierre de la gestión 2021. Esto permite medir la magnitud de cartera y depósitos principalmente de los bancos en Bolivia.

El número de Entidades de Intermediación Financiera (EIF) con licencia de funcionamiento con operaciones activas sumó 64, cifra mayor a la gestión 2020. Las citadas entidades registraron US\$ 15,527 millones en activos totales, US\$ 2,885 millones (7%) más que la gestión pasada, habiéndose observado un aumento en todos los tipos de entidad en los últimos 12 meses.

Las colocaciones de créditos suman Bs199.380 millones, al 31 de diciembre de 2021, cifra que es mayor en Bs7.883 millones (4,1%) con relación al cierre de 2020. Este

comportamiento responde a los aumentos registrados en todos los tipos de créditos, destacando los microcréditos, vivienda y el crédito empresarial con incrementos de Bs3.488 millones, Bs1.857 millones y Bs1.289 millones, respectivamente. En los últimos cinco años, los créditos en el sistema financiero registraron variaciones positivas

Gráfico 1. Cartera de Créditos del Sistema Financiero boliviano



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI

Los Bancos Múltiple mantienen el 74,7% de los activos del sistema financiero, monto equivalente a US\$ 33,062 millones.

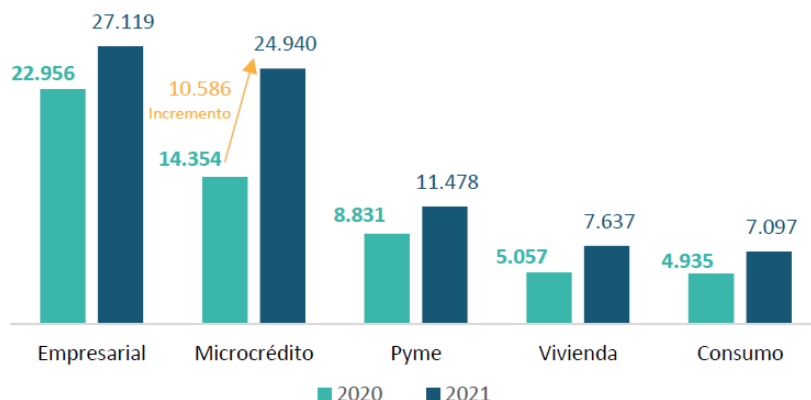
Los depósitos captados por las entidades de intermediación financiera ascienden a US\$ 30,328 millones, US\$ 1,949 millones más que el valor observado en 2020, lo que representa un crecimiento cercano al 7%. Este comportamiento ascendente responde a los aumentos en los Depósitos a Plazo Fijo (US\$ 931 millones), caja de ahorros (US\$ 577 millones), a la vista (US\$ 328 millones) y otros depósitos (US\$ 112 millones).²

En cuanto a los nuevos créditos desembolsados en 2021, éstos suman US\$ 11,247 millones, 39,4% más que 2020. Un hito importante es que durante el año 2021 las entidades canalizaron más créditos a unidades de negocio más pequeñas respecto a gestiones pasadas, por lo que los microcréditos tuvieron un desenvolvimiento más acelerado (US\$ 1,521 millones).

Se resalta este dato, dado que las unidades de negocio más pequeñas o microempresas fueron las más afectadas durante el último tiempo, producto de la pandemia y sus fuertes impactos económicos en Bolivia, la región y el mundo.

² Evaluación del Sistema Financiero, diciembre 2021,

Gráfico 2. Nuevos créditos por tipo años 2020 y 2021 (en millones de bolivianos)



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI

La cartera en mora, que corresponde a aquellos créditos en estado vencido y en ejecución (cartera judicial para recuperación), alcanza los US\$ 447 millones y representa el 1,56% de la cartera total del sistema financiero, al 31 de diciembre de 2021. Este índice de mora se mantuvo en niveles similares a 2020. El dato tiene cierta desviación y distorsión dado que, por ley del gobierno, un porcentaje importante de los créditos del sistema financiero atravesaron un periodo de no pago por periodo de diferimiento, periodo de prórroga y periodo de gracia de reprogramación, tema que se desarrollará con más detalle en el desarrollo de la presente tesis.³

La ciberseguridad es la práctica de proteger sistemas, redes y programas de ataques digitales. Por lo general, estos ciberataques apuntan a acceder, modificar o destruir la información confidencial; Extorsionar a los usuarios o los usuarios o interrumpir la continuidad del negocio. Según la misma fuente de información, hoy en el mundo existen más dispositivos conectados que personas que los usan activamente, por lo que los eventos de pérdida a causa de estos riesgos son más altos y con ataques cada vez más creativos.

A continuación, se detallan los conceptos más importantes que servirán de soporte conceptual al desarrollo de la propuesta. Cabe aclarar que los riesgos asociados al proyecto planteado, puede ser riesgos tanto que recaigan sobre la empresa y sus colaboradores, como riesgos de los clientes potenciales usuarios de venta digital.

- **Phishing:** es la forma más sencilla de ciberataque y, al mismo tiempo, la más peligrosa y efectiva. Se trata de la suplantación de identidad, es el delito de engañar a las personas para que compartan información confidencial como contraseñas o números de tarjetas de crédito. Actualmente existe muchas formas de atrapar a una víctima, pero hay una táctica de phishing que es la más común.

³ Evaluación del Sistema Financiero, diciembre 2021,

Se trata de mensajes de correo electrónico o un mensaje de texto que imita (o “suplanta su identidad”) a una persona u organización de confianza, como un compañero de trabajo, un banco o una oficina gubernamental. Cuando la víctima abre el correo electrónico o el mensaje de texto, encuentra un mensaje pensado para asustarle, con la intención de debilitar su buen juicio al infundirle miedo. El mensaje exige que la víctima vaya a un sitio web y actúe de inmediato o tendrá que afrontar alguna consecuencia y por temor, con prontitud la víctima entrega datos importantes. Esto aplica también a empleados de empresas.

- **Vishing:** es un tipo de estafa telefónica cuyo objetivo no es otro que robar los datos del usuario. Esta práctica fraudulenta consiste en el uso de la línea telefónica convencional y de la ingeniería social para engañar a personas y obtener información delicada como puede ser información financiera o información útil para el robo de identidad
- **Malware:** se trata de un software malicioso, que incluye spyware, ransomware, virus y gusanos. El malware infringe las redes mediante una vulnerabilidad, usualmente cuando un usuario hace clic en un enlace peligroso o en un archivo adjunto de correo electrónico que, luego, instala un software riesgoso. Una vez dentro del sistema, el malware provoca:
 - Bloquear el acceso a los componentes clave de la red (ransomware).
 - Instalar malware o software dañino adicional.
 - Obtener información furtivamente mediante la transmisión de datos del disco duro (spyware).
 - Alterar ciertos componentes y hacer que el equipo sea inoperable.
 - Trafico encriptado⁴

4 DIAGNÓSTICO

4.1 De la banca tradicional a la banca digital en el mundo, un largo camino

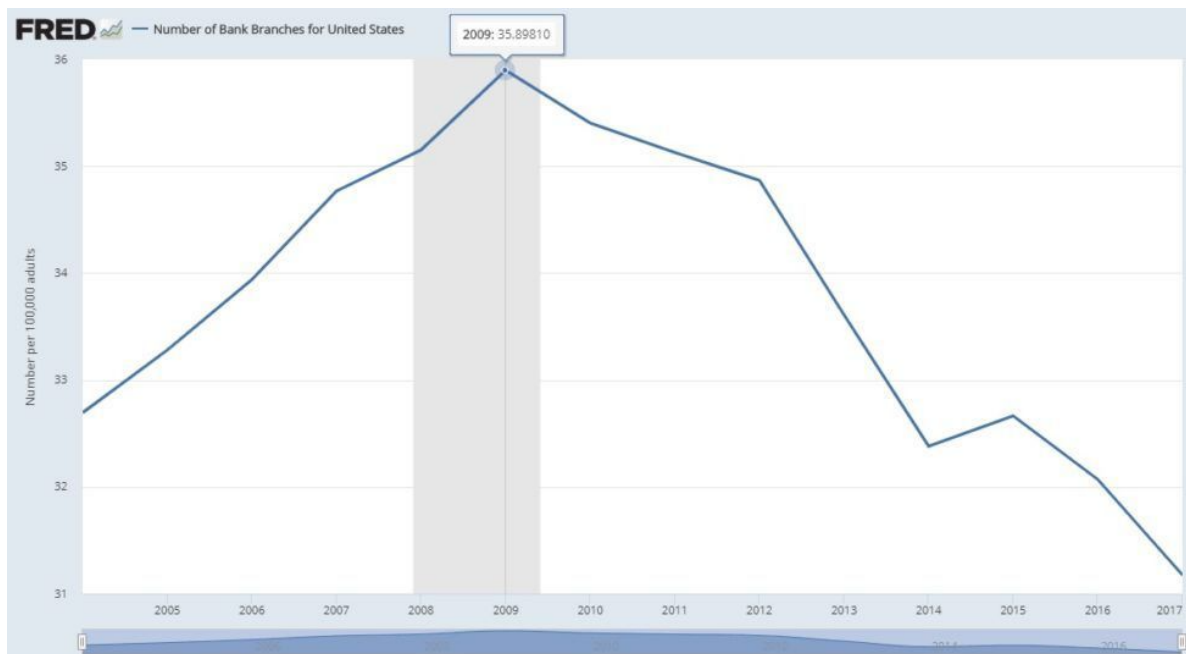
Como se describe a lo largo del presente documento, el crecimiento de las tecnologías lleva a los distintos mercados e industrias a la digitalización. Pero, qué significado tiene ello en la industria bancaria o la banca?

Si hasta el 2019 existía una clara necesidad de bancos 100% digitales, el mundo post COVID-19 es aún más exigente y no provocó más que acelerar esta premisa, sin embargo la pandemia no es la única responsable de la evolución de la forma de hacer banca. Hoy en nuestro planeta existen cerca de 400 bancos digitales (también llamado neobancos); no solo cada vez existen bancos que tienen más a lo digital sino que se hacen cada vez más sólidos y con sistemas más amigables para el usuario y más fuertes en su seguridad (ciberseguridad).

⁴ Definiciones otorgadas por CISCO, 2021

A raíz de la crisis financiera de 2009, la búsqueda de reducción de costos en los bancos tradicionales incrementó notablemente, así como los servicios financieros digitales que ofrecen cada vez más bancos y Fintech, están marcando la tendencia que cada vez menos personas asistan a las agencias bancarias en el mundo. Un ejemplo claro de esto es que, en Estados Unidos en el 2009 se llegaron a tener 36 agencias bancarias por cada 100,000 habitantes y al 2017 se ha reducido a solo 31, en una marcada tendencia de reducción como se ve en el siguiente cuadro:

Gráfico 3. Cartera de Créditos del Sistema Financiero de EEUU



Fuente: Banco Mundial

El verdadero reto de la banca digital es dejar de ser percibido por los consumidores y pasar a ser un puente entre el cliente y lo que necesita. Cuando una persona se compra un vehículo nuevo, pero necesita ir al banco presencialmente más de una vez a firmar papeles y esperar semanas para la aprobación de su crédito, ve al banco como un obstáculo más que como un aliado. Qué pasa si transformamos ese proceso y cuando una persona va a una casa concesionaria de vehículos a comprar un carro, a través de su celular o computadora, realizar ciertos pasos que le toman 10 o 15 minutos y el crédito está aprobado; la percepción del banco cambia por completo. Es más, desaparece el concepto de “banco intermediario” y pasa a ser simplemente una app en la que el propio consumidor autogestiona su “banking” y logra comprar un auto, un televisor, un juego de living o simplemente realiza compras a través de su tarjeta de crédito, que por cierto dejó de ser un plástico y nuevamente es una app en el móvil.

Es importante mencionar cuales fueron los logros de los bancos más importantes del mundo en torno a los canales digitales y nuevas formas de hacer banca. En el año 2016 el BBVA sacó uno de sus hitos más importantes de su historia, la nueva manera de vincularse con el banco a través de una selfie; esto permitió a no clientes a ser clientes

de la firma. Esta nueva corriente le permitió tener hasta la fecha y desde entonces más de medio millón de clientes exclusivamente por canales 100% digitales y sin presencia física de los usuarios en oficinas del banco. A la fecha, uno de cada tres clientes inicia su relación bancaria con el BBVA a través de canales digitales, pero el dato va creciendo cada vez más. De todas maneras, este es un buen referente, dado que el mayor es probablemente menor en Latinoamérica donde la cultura y la tecnología no necesariamente van a la par de los líderes europeos.

La consultora internacional Forrester cataloga al BBVA de España entre los bancos más influyentes del mundo, líder en el mercado español en el crecimiento de nuevos clientes digitales sin comisiones y sin condiciones, con tarjeta de débito sin comisión de emisión y mantenimiento y lo más importante, cuenta con la mejor 'app' de banca del mundo.

Según los datos de la consultora McKinsey, entre un 20% y un 40% de los bancos europeos han comenzado los procesos reales de digitalización y más del 90% de ellos invierte solo un 0.5% del total del presupuesto para temas relacionados al terreno digital. Esto queda en contraposición a las cifras de crecimiento exponencial de clientes que buscan cada vez más soluciones digitales no solo en esta industria, sino en todos los mercados. En gran parte, la explicación de este fenómeno se debe a que los grandes bancos europeos están liderados por una generación conservadora y poco innovadora, que siente la comodidad de tener un gran banco "a la antigua". La brecha entre este tipo de corporaciones y las start up está justamente ahí, en el alto interés por la tecnología y el desarrollo. La dificultad está en que una start up no tiene las herramientas directamente para consolidarse en ser una intermediadora de servicios financieros.

Sin embargo, la dificultad no es imposible. Existe un banco que logró lo inesperado y se posicionó entre los neobancos con mayor valorización en el mundo. Apartados más adelante en el presente documento se hablará respecto al NuBank.

Para tener una industria de la banca llena al 100% de entidades financieras totalmente digitales deben pasar unos buenos años, es un cambio cultural por completo, pero mientras esto ocurre, los bancos tienen que aprovechar su oportunidad de captar nuevos clientes entre su público joven y fidelizar a los usuarios a través de una experiencia centrada en sus necesidades.

El Banco Santander es otro referente de banca tradicional. Esta gran empresa en el año 2015 se trazó como meta lograr 25 millones de clientes digitales para los próximos 24 a 36 meses; esto representaba un reto muy grande dado que era avanzar en 45% sobre la base de clientes que ya tenían en cartera. Todos estos objetivos se los trazó con el afán, no de competir con sus pares bancarios, sino con gigantes de la tecnología como lo son Apple, Facebook, Google o Amazon. La mentalidad común sin duda está situada en dejar de ser percibido como un banco y más bien que los usuarios sientan que se trata de una aplicación que ayuda a transaccionar o comprar deseos. Tampoco se puede dejar de mencionar al Banco Sabadell que en los últimos 3 años empezó a dar un discurso muy marcado de digitalización o La Caixa que lanzó la empresa ImaginBank, primer banco 100% digital en España que pretende apuntar a los millennials y sus necesidades.

4.1.1 Desarrollo de banca digital en Latinoamérica

De manera introductoria en este apartado del documento, cabe mencionar que, para esta región del mundo, la pandemia fue un impulso para el desarrollo de la banca digital. A pesar del distanciamiento social y las medidas adoptadas en América Latina para reducir los efectos del Covid-19. Las transacciones no se han detenido, solo han encontrado nuevos canales, esto nos lleva a la idea de que los Bancos 100% digitales tienen grandes oportunidades de captar nuevos clientes en los países de la región latinoamericana.

La conocida firma PWC, realizó estimaciones respecto a las compras a través de plataformas digitales, y concluyó que éstas incrementaron 15 veces desde el inicio de la pandemia y que los usuarios de plataformas digitales de internet realizaron al menos una compra, data que antes de 2019 era imposible de pensar en el corto plazo.

Varios países de la región se han caracterizado y se caracterizaron por tener un mercado informal amplio y los bancos deben tener la capacidad de hallar este “confort” o necesidad de las personas de autogestionar compras y transferencias de manera digital. Si bien las entidades financieras están en una carrera para transformar digitalmente sus servicios financieros, falta mucho por hacer aun para que lleguen a ofertar el 100% de su portafolio por medio de estos canales. Lograr la perfecta combinación entre seguridad, fiabilidad y versatilidad es una combinación altamente competitiva para los bancos latinos.

En el Perú, durante los últimos meses post pandemia en promedio se ha registrado el cierre de entre 6 u 7 agencias de manera mensual, contando con todas las entidades de todo el sistema bancario.

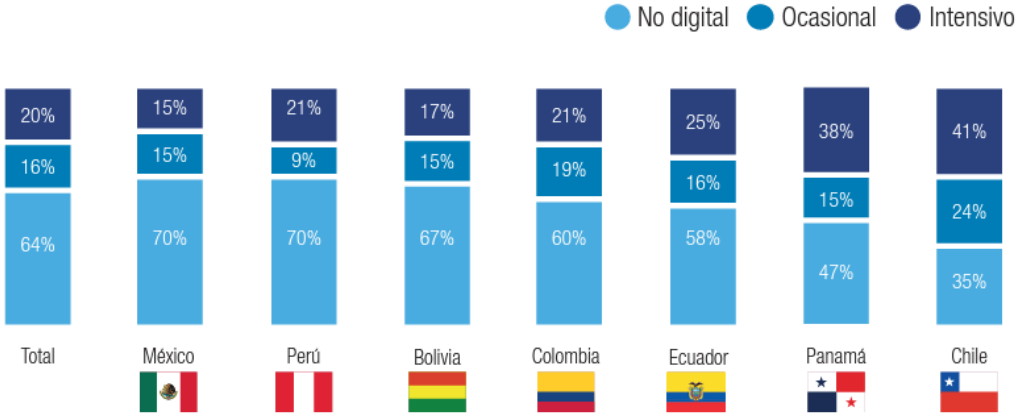
Durante las últimas décadas, en nuestra región se han visto importantes avances en el acceso a productos financieros. Sin embargo, dichos avances no siempre han estado necesariamente acompañados de un uso más intensivo de los productos. En el año 2021 el Índice de Inclusión Financiera de Credicorp, elaborado por Ipsos en algunos países de Latinoamérica, reveló que más del 90% de encuestados utilizaba efectivo para el pago de los productos y servicios básicos, a pesar de que más de la mitad de ellos contaba con algún producto para el ahorro como tarjetas de débito y el 15% contaba con tarjetas de crédito.

En este contexto, la digitalización de servicios y productos financieros, a través de billeteras móviles, aplicativos y la banca por internet, se ha constituido como un medio efectivo y eficiente en la promoción de la inclusión financiera. La digitalización financiera tiene múltiples ventajas y una de las principales es que permite acercar aún más el sistema financiero a la población, incluso a aquella que vive en zonas de difícil acceso geográfico. La posibilidad de manejar el dinero de manera digital, además, reduce la exposición de los usuarios a robos o pérdidas; sobre todo en América Latina, donde existen altos índices de delincuencia e inseguridad ciudadana. Y también resulta clave para generar información sobre el comportamiento de los usuarios del sistema financiero; un recurso escaso, valioso y necesario en América Latina. En países en los que generalmente las personas de poblaciones vulnerables carecen de documentación que respalde sus ingresos, la información producida por el uso de medios digitales podría

contribuir a mejorar su perfil crediticio, generando un círculo virtuoso para que logren, por ejemplo, mejores calificaciones de riesgo.

La digitalización de los servicios y productos financieros beneficia la construcción de economías más formales en los países de la región, pues las transacciones digitales son rastreables y muchas veces sujetas a impuestos. En países en donde impera la economía informal, el seguimiento de estas transacciones podría favorecer a la disminución y control de la evasión fiscal, la corrupción, la delincuencia, entre otros. Pioneros en banca digital del mundo: caso de éxito del Nu Bank y otros similares.

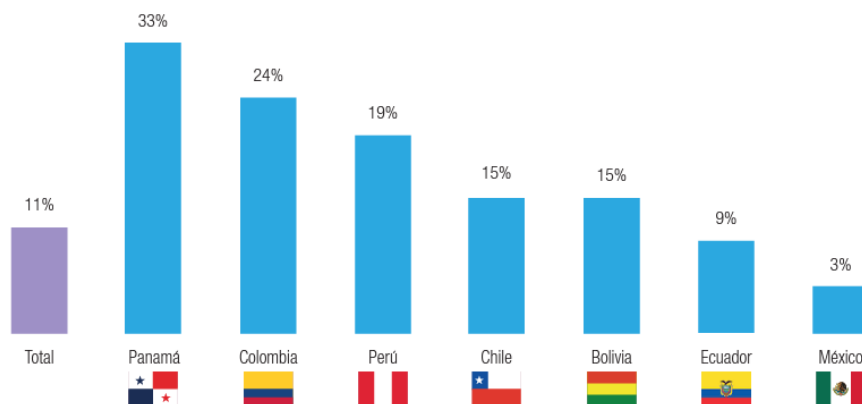
Gráfico 4. Nivel de digitalización por país



Fuente: IPSOS

Apenas el 20% de ciudadanos de los países de América Latina seleccionados para el estudio utilizan medios digitales para realizar transacciones financieras. En concordancia con los hallazgos del IIF de Credicorp, donde Chile y Panamá obtuvieron los mejores puntajes, estos países son los que muestran niveles más altos de usuarios digitales intensivos: 41% en Chile y 38% en Panamá. Estas cifras duplican el promedio obtenido entre todos los países evaluados. En contraposición, al analizar el nivel de usuarios no 5digitales, Perú y México figuran como los países con mayores índices de este tipo de usuario (70%), seguido por Bolivia (67%). Pese a ello, Perú muestra a la vez un importante porcentaje de usuarios intensivos (21%) y un reducido grupo de usuarios ocasionales (9%).

Gráfico 5. Tenencia de billetera móvil por país

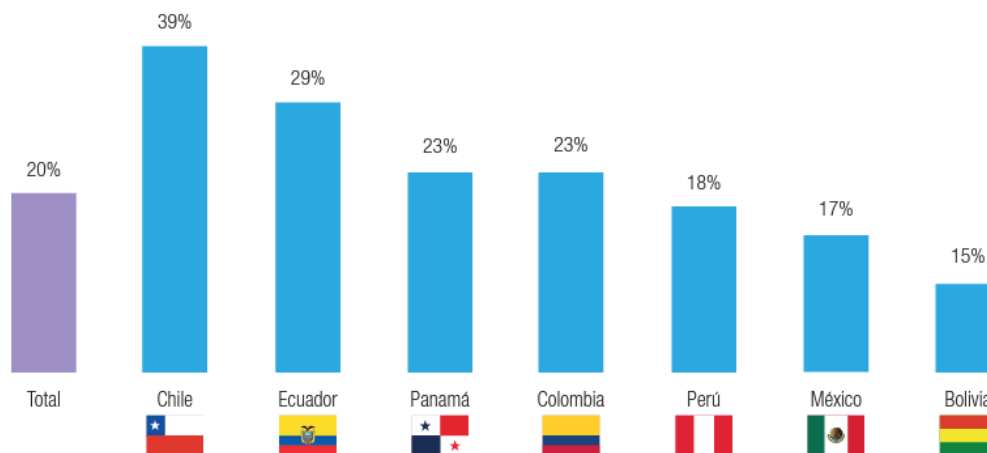


Fuente: IPSOS

Uno de cada diez ciudadanos de los países participantes en el estudio cuenta con una billetera móvil. En este caso, Panamá (33%) lidera la tenencia de este producto financiero, seguido por Colombia (24%) y Perú (19%). El país en donde se registró el menor porcentaje de personas con billeteras móviles fue México, con solo 3%.

En Latinoamérica existe una diferencia significativa en cuanto a la tenencia de billeteras móviles entre quienes se encuentran en los niveles socioeconómicos alto (15%) y medio (14%), y aquellos que están en el nivel bajo (9%). Es importante señalar que en este indicador no se han encontrado diferencias significativas entre hombres (12%) y mujeres (10%), siendo una de las pocas variables en donde no se evidencia una brecha de género relevante. En cuanto a grupos etarios, entre los países evaluados resalta el muy bajo porcentaje (2%) de personas mayores de 60 años que cuentan con billeteras móviles. Además, las personas de 18 a 25 años (16%) y las de 26 a 42 años (15%) poseen significativamente más billeteras móviles que las de 43 a 59 años (7%). Mientras que, en cuanto a ámbito de residencia, las personas que viven en zonas urbanas (13%) duplican el nivel de acceso a este producto de las personas que viven en zonas rurales (6%). Por otro lado, también se ha podido identificar que los trabajadores dependientes (15%) e independientes (12%) son quienes más cuentan con este producto financiero digital a nivel de Latinoamérica. Las amas de casa, por su parte, reportan el nivel más bajo de acceso con solo 2% de tenencia de billeteras móviles.

Gráfico 6. Uso de aplicativos celulares de entidades financieras para pago de productos y servicios

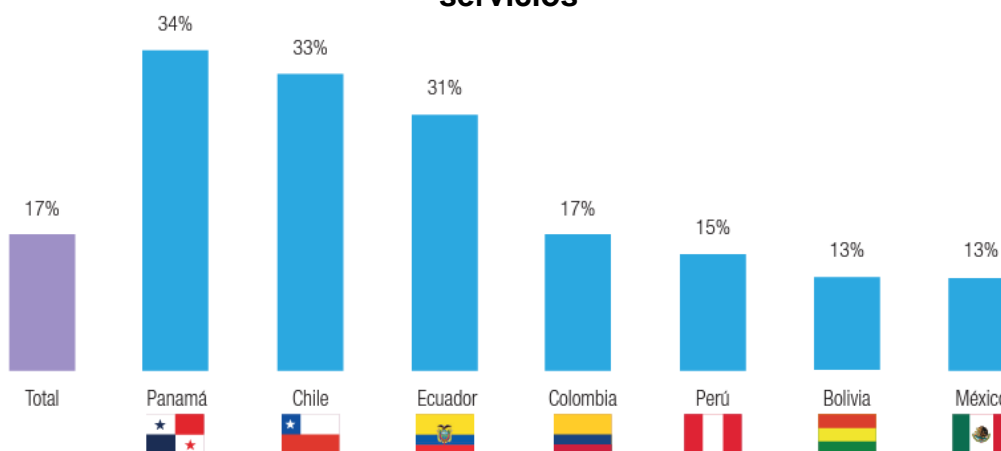


Fuente: IPSOS

Entre los siete países evaluados, el 20% de los ciudadanos participantes del estudio realizan pagos de diversos productos y servicios mediante aplicativos celulares de entidades financieras (banca móvil). Chile (39%) y Ecuador (29%) son los países que registran la mayor cantidad de personas que utilizan este servicio financiero, mientras que Bolivia reporta el menor nivel de usuarios (15%).

El segundo medio digital más utilizado para realizar pagos y servicios diversos en América Latina es la banca por internet (17%). En este caso, los países líderes son Panamá (34%) y Chile (33%), mientras que los que se encuentran al final de la lista son México (13%) y Bolivia (13%)002E

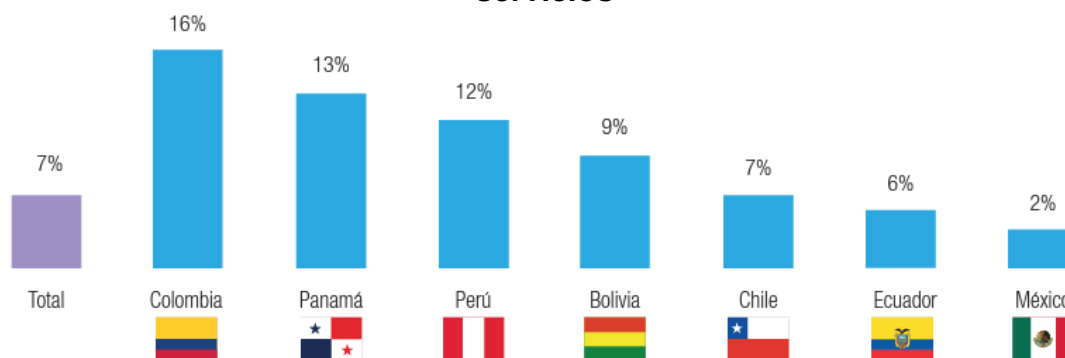
Gráfico 7. Uso de banca por internet para pagos de productos y servicios



Fuente: IPSOS

Por último, el medio bancario de pagos digitales menos usado para pago de productos y servicios en los países de Latinoamérica abordados por el estudio es la billetera móvil (7%). Colombia (16%), Panamá (13%) y Perú (12%) son los países en los cuales se reporta un mayor uso de este producto financiero para el pago de bienes y servicios.

Gráfico 8. Uso de billetera móvil para pagos de productos y servicios



Fuente: IPSOS

En cuanto al uso general de medios digitales para pagos de bienes y servicios en la región, sí puede identificarse una brecha de género que se mantiene vigente. El porcentaje de mujeres que utiliza aplicativos celulares es significativamente menor (18%) al de los hombres (23%). Esta situación se repite en el caso de la banca por internet, pues las mujeres reportan menos pagos digitales por este medio (14%) que los hombres (19%). Sin embargo, en el caso del uso de billeteras móviles, la brecha se acorta teniendo casi los mismos niveles de uso para mujeres (6%) y para hombres (8%). • Los medios digitales son más utilizados para realizar pagos en las zonas urbanas que en las zonas rurales. Los ciudadanos latinoamericanos que habitan en zonas urbanas (23%) realizan más pagos a través de aplicativos celulares que quienes viven en zonas rurales (11%). El uso de la banca por internet sigue este mismo patrón (zonas urbanas 18% y zonas rurales 10%), así como los pagos a través de billeteras móviles (zonas urbanas 8% y zonas rurales 3%).

Entre los siete países evaluados, el grupo etario de 18 a 25 años es el mayor usuario de medios digitales para realizar pagos de productos y servicios: 28% utiliza aplicativos celulares, 21% usa la banca por internet y 12% lo hace a través de billeteras móviles. Por el contrario, el grupo compuesto por personas de 60 años a más son quienes menos pagan a través de medios digitales: 8% lo hace por aplicativos celulares, 6% por banca por internet y 1% por billeteras digitales.

Diferentes portales y revistas financieras realizan constantes rankings de bancos digitales o unidades de venta digital en los bancos, lo que demuestra que existen casos de éxito. Es importante mencionar que existen 2 bancos latinos que pelean los podios mundiales, el primero es el NuBank, que será caso de estudio más a fondo en el presente documento, y el número siete es UALA, que se fundó el año 2018. Esta data, fue extraída a partir del Challenger Banks, que prácticamente son Fintech calificadas como neobancos que cuentan con licencia de funcionamiento en el país donde operan para

desarrollar operaciones bancarias, usando como bandera la tecnología que “rete” a los bancos tradicionales. Son bancos sin comisiones, tienen menor cantidad de requisitos para ofrecer sus servicios, todo tipo de operaciones y gestiones se realizan a través de aplicaciones móviles, se caracterizan por atención a clientes online de manera primaria.

4.1.2 Modelos de negocio similares

A continuación, se revisarán algunos de los casos más representativos y exitosos de Bancos Digitales o Bancos tradicionales con retos importantes en transformación digital, presentes el 2022:

i. NuBank

Sudamérica es una especie de semillero de actividad Fintech y justo al frente de esta tendencia se encuentra NuBank, que se describe a sí mismo como el banco digital independiente más grande del mundo. Es la Fintech brasilera más grande de América Latina y la segunda en recibir mayor financiamiento en América Latina, después de Rappi de Colombia. NuBank empezó el 6 de mayo del 2013 en Brasil, centrándose en atender la población no bancarizada del país con tarjetas de crédito.

Sus socios fundadores son Adam Edward Wible, Cristina Junqueira y David Vélez. En octubre de 2019 contaban con 15 millones de clientes, lo que representa un aumento del 25% en tan sólo dos meses. En el mismo mes, de acuerdo con cifras de la empresa Apptopia, se reveló que su aplicación había sido descargada 18 millones de veces en el último año, superando las cifras de descargas de aplicaciones de bancos similares como Monzo, Revolut, y N26 combinados. Recaudaron en total US\$ 400 millones y la valoración estimada de la empresa asciende a US\$ 10 mil millones.

Este banco ha visto explotar el uso de su tarjeta de crédito sin cargo y su cuenta de ahorro digital y alcanzó su objetivo del 2023 para volúmenes de pago con tarjeta de crédito en línea tres años antes. El análisis de datos de clientes ha sido un elemento fundamental del éxito de NuBank en el mercado de tarjetas de crédito, dada la falta de información externa disponible cuando presentó el producto. Comenzar desde una base baja significaba que el banco tenía que recopilar datos rápidamente y esto le ha permitido introducir una suscripción dinámica mediante la cual las calificaciones crediticias de los clientes se actualizan de manera efectiva todos los días.

ii. Chime

Es un banco de origen norteamericano 100% digital fundado que fue fundado San Francisco el año 2013. Es el banco digital más grande de los Estados Unidos, que ha cuadruplicado su valoración en menos de un año a \$ 5.8 mil millones de \$ 1.5 mil millones en de marzo de 2019. Chime ha tenido, sin

duda, un gran año. Con 6,5 millones de clientes hasta ahora, de 1 millón el año pasado, atraen en promedio a 150.000 usuarios al mes. En octubre 2019 se presentó una caída de su sistema, aparentemente por un aliado de procesamiento de tarjetas, pero este hecho no ha limitado el interés de los inversionistas o clientes que siguen confiando en el banco.

iii. N26

Uno de los pioneros de la industria con sede en Berlín, fundado el año 2013 con una visión de futuro muy optimista. Si bien la sede está en Alemania, el core permite que se pueda acceder a los servicios en cualquier parte.

Este banco digital alemán fundado en febrero del 2013 en Berlín por Maximilian Tayenthal y Valentín Stalf. Este banco creció muy rápido en Europa y a inicios del 2019 inicio su ronda de inversión para ingresar a Estados Unidos y Brasil, lo cual se logró con mucho éxito en el mes de agosto 2019 en EE.UU. y un mes después en Brasil a solo un mes después del anuncio de la financiación inicial. N26 ha anunciado sus intenciones de salir a cotizar en la bolsa de valores de Nueva York en 3 a 5 años, a pesar de que los reguladores en Alemania han advertido de limitaciones en el número de gerentes, outsourcing y la ingeniería del banco.

iv. Revolut

Es un banco digital para notificaciones de pago instantáneas, transferencias internacionales de dinero gratuitas y gastos globales sin comisiones. El banco fue fundado en Londres en el 2014 por Nikolay Storonsky y Vlad Yatsenko. Revolut recibió una ronda de inversión de \$ 500 millones en marzo y además un préstamo de US\$ 1 billón convertible de JP Morgan, que se convertirá en acciones de la compañía si el banco digital llega a obtener una licencia bancaria de Estados Unidos. Estas inyecciones de capital podrían hacer que la valoración del banco llegue a ser entre US\$ 5 a US\$ 10 mil millones. El plan de expansión del 2019 incluyó el lanzamiento en Australia y Singapur, así como piensan llegar hasta 3,500 empleados a nivel global.

v. Monzo

Es un banco digital fundado en Londres en febrero del 2015 por Gary Dolman, Jason Bates, Jonas Huckestein, Paul Rippon y Tom Blomfield. Es uno de los principales bancos digitales en Europa y en el 2019 inició su expansión en Estados Unidos de América. El año 2019 ha sido muy activo para Monzo que lanzó su nuevo producto premium, así como préstamos de corto plazo y ha tenido cambios en sus socios fundadores, el jefe de operaciones (COO) Tom Foster-Carter abandonó para centrarse en una nueva startup, así como Lisa Nowell, se convirtió en su nuevo director de riesgos (CRO).

vi. TymeBank

TymeBank se lanzó con el objetivo de construir negocios bancarios exclusivamente digitales en países con alto potencial de crecimiento, comenzando por Sudáfrica. Con 2,5 millones de clientes en poco más de un año, rápidamente se convirtió en uno de los negocios bancarios digitales de más rápido crecimiento en el mundo, respaldado por la plataforma bancaria SmartVista de BPC.

El último año se clasificó a TymeBank como el tercer mejor banco digital del país en su primer año completo de operaciones, por delante de varias instituciones financieras ya establecidas. La calidad de la oferta digital del banco también ha sido reconocida por Forbes, que lo calificó como el segundo mejor banco del país en función de factores que incluyen la satisfacción del cliente y las tarifas, así como la calidad de sus servicios y asesoría financiera.

Los clientes se refieren a la facilidad de uso, las funciones de seguridad y la asequibilidad de TymeBank, y sus plataformas de banca móvil e Internet son muy apreciadas por los usuarios de cuentas primarias y secundarias.

vii. TMRW - Tailandia, Indonesia

Otra historia de éxito digital se puede encontrar en Singapur en la forma de TMRW de United Overseas Bank, a menudo conocido como el primer banco digital que sirve a la generación digital de Asean: los millennials que esperan servicios digitales personalizados en sus teléfonos móviles.

En una entrevista reciente, el jefe de tecnología y operaciones del grupo en UOB explicó que TMRW se desarrolló durante un período de 14 meses y se implementó rápidamente en Tailandia e Indonesia. Señaló que aunque TMRW es el mismo banco digital en ambos mercados, tuvo que adaptarse a las diferencias en el proceso de incorporación para abordar los matices regulatorios, tecnológicos y culturales.

Al construir sobre su plataforma regional modular, pudo cumplir con estos diferentes requisitos regulatorios de los países sin reconstruir el banco desde cero.

El banco aclara que está en camino de alcanzar su objetivo de entre tres y cinco millones de clientes para 2024, impulsado por una fuerte satisfacción del cliente. El puntaje neto de promotor de TMRW para tarjetas de crédito y ahorros fue el más alto de cualquier banco en Tailandia el año pasado y una alta proporción de sus clientes son muy activos, definidos como alguien que

realiza al menos cuatro transacciones financieras durante un período de 30 días.

4.2 Diagnóstico del entorno boliviano

Bolivia, un país sumergido en una historia de inestabilidad política, económica y social, con pasados de golpes de estado, gobiernos de hechos y malos manejos políticos y económicos, vivió los inicios del nuevo siglo en medio de un caos social y fue el año 2006 que tras el ingreso del partido político Movimiento al Socialismo liderado a cargo del ex presidente Evo Morales Aima, que se quedaría durante 13 años a cargo del país, surgieron políticas altamente restrictivas y controladoras para el Sistema Financiero Boliviano.

Considerando que el partido socialista, sigue en el mandato del país, esta vez a cargo de Luis Arce Catacora, el impulso a la propiedad privada y al sistema bancario en específico no tuvo ni tiene sus mejores años. Es justamente a través de este gobierno, que la Superintendencia de Bancos fue refundada como ente regulador para pasar a ser la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, y ésta última con un pensamiento y cambio de norma bastante agresivo, como la norma de cupo de cartera de créditos, en las que todos los bancos regulados deberían tener al menos el 60% de su cartera entre créditos destinados al sector productivo y a vivienda social (viviendas con valores comerciales máximos), esta norma incluye regulación a las tasas de interés que pueden cobrar los bancos. Esta fue solo una de las normas impulsadas por el gobierno actual, que pusieron a los bancos en posiciones más complicadas a las que habitualmente operaban, además de alterar la competencia libre (entre otras estrategias está la bolivianización de la moneda, la capitalización de las utilidades, impuestos a las utilidades entre otros).

El mercado financiero está compuesto por 13 bancos múltiples, dedicados a la prestación de servicios financieros al público en general, además de la existencia de 2 bancos PyME y 6 entidades financieras de vivienda y 19 cooperativas de ahorro y crédito. Los directos competidores por tamaño y público objetivo son los primeros mencionados bancos universales. Al cierre de la gestión 2021 el Sistema alcanzó US\$ 44,262 millones en activos totales, 7% más que la gestión pasada. Los Bancos múltiples representan el 74.7% de activos totales de todo el sistema financiero boliviano, siendo el más representativo y el centro de análisis del mercado y la competencia para el presente documento. En cuanto a depósitos, éstos ascienden a US\$ 30,328 millones al 2021, un 6.9% de crecimiento respecto a la gestión pasada.

En cuanto a la cartera de créditos, las colocaciones al cierre de 2021 alcanzaron los US\$ 28,646 millones, 4.1% más que en 2020, comportamiento impulsado sobre todo por microcréditos, créditos de vivienda y créditos al sector empresarial. La cartera en mora del Sistema alcanzó 1.56%, tendencia similar a la de los últimos años.

Con la llegada de la pandemia, Bolivia no se encontraba en un momento indicado para hacer frente a la crisis sanitaria que azotó al mundo entero, ya que, la crisis política que

derivó en una accidentada transición de gobierno, la convulsión social y la desacelerada dinámica económica fueron factores que marcaron el punto de partida para 2020.

Ante un panorama deteriorado, el gobierno de turno determinó un periodo de cuarentena total desde el 22 de marzo, para contener la propagación del virus y evitar el colapso del sistema de salud. Algunas industrias como la construcción, la minería, la agricultura y ciertos servicios (envíos de comida, trabajo del hogar, etc.) comenzaron a operar paulatinamente. Sin embargo, esta determinación generó un efecto negativo con relación a la propagación del virus, propiciando la elevación exponencial de contagios durante junio, llegando a su pico más alto entre julio y agosto. A partir de septiembre, la desescalada de casos fue significativa a nivel nacional.

El confinamiento prácticamente frenó el motor de colocaciones de créditos y paralizó la normal atención en agencias bancarias. El mercado y los usuarios y consumidores financieros percibieron la alta necesidad de desarrollos digitales para la industria bancaria, el mundo está expuesto a constantes amenazas y la industria tiene que estar alineada a grandes retos. Latinoamérica ya está experimentando grandes avances tecnológicos en materia de banco, captaciones y colocaciones.

4.2.1 Situación económica y social en Bolivia

Hasta el 2014 Bolivia fue un país altamente beneficiado por el “boom” del precio de las materias primas, principalmente derivados del petróleo. Posterior a este periodo tuvo que acudir a un importante crédito interno y elevado y constante gasto público para mantener el alto crecimiento económico; sin embargo las consecuencias parecen no ser muy prometedoras para el país, dado que existe un fuerte impacto en la deuda pública y la reducción de los ahorros fiscales acumulados durante los años de bonanza económica además de la caída de las reservas internacionales netas.

Si de macroeconomía se tiene que hablar, no se puede no mencionar los grandes esfuerzos que tuvieron y tienen que hacer las naciones de Latinoamérica y el Caribe para contener las consecuencias de la crisis sanitaria. De acuerdo con el estudio económico de la CEPAL del 2021, la economía boliviana se contrajo un 8.0% en 2020, mayor al promedio proyectado por la misma Comisión para toda la región en dicha gestión. Siguiendo la misma línea de análisis, la CEPAL proyectó un crecimiento de 5.1% para Bolivia en 2021, siendo uno de los principales factores de la traba económica el poco acceso a las vacunas, lo que dificultó el esparcimiento masivo de las campañas de vacunación en la gestión pasada.

Tabla 1. Proyección del PIB 2021-2022 América Latina y el Caribe

	Crecimiento del PIB	
	2021	2022
América Latina y el Caribe	5.9	2.9
América del Sur	5.9	2.6
Argentina	7.5	2.7
Bolivia (Estado Plurinacional de)	5.1	3.5
Brasil	5.2	2.2
Chile	9.2	3.2
Colombia	7.5	3.8
Ecuador	3.0	2.6
Paraguay	4.1	4.0
Perú	10.6	4.4
Uruguay	4.1	3.2
Venezuela (República Bolivariana de)	-4.0	1.0

Fuente: CEPAL

En términos de inflación, ésta fue apenas de 0.9% en 2020, provocado principalmente por la demanda de consumo final muy débil en la gestión 2020. En la gestión pasada, la inflación también fue bastante baja y de hecho una de las más bajas de la región. El gobierno socialista de Luis Arce Catacora continuó con las políticas económicas instauradas en el gobierno de Evo Morales, principalmente la subvención de la gasolina, medida que aporta en gran magnitud a los niveles bajos de inflación. No obstante los ingresos de Bolivia se vieron colapsados, se pudo evidenciar déficit en el sector público que finalmente fue financiado a través de créditos otorgados por el Banco Central de Bolivia al Tesoro General de la Nación.

En las últimas dos gestiones la deuda externa pública incrementó en más de 900 millones de dólares, llegando a un acumulado total de 12,200 millones de dólares, monto equivalente al 31% del PIB. Con todo este antecedente mencionado, tres calificadoras de riesgo de las más importantes en la región redujeron las calificación para el país tipificándola como inversión altamente especulativa. Este informe, sin duda pone en duda las “acertadas” estrategias de crecimiento económico y bajos y sostenidos niveles de inflación año tras año.

Respecto al sector externo, el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos decreció de un 3,4% del PIB en 2019 a un 0,5% del PIB en 2020, a causa de la contracción muy marcada de las importaciones de bienes intermedios y de capital.

Después de muchos años en los que Bolivia experimentó un importante crecimiento económico importante, los conflictos sociales y la pandemia detonaron y sacaron a flote las profundas debilidades que tiene el Estado ante diferentes panoramas.

Durante la larga y cuestionada gestión y reelección de Evo Morales, sus últimos años fueron caracterizados por protestas y conflictos sociales que acrecentaban cada vez más, especialmente en las grandes ciudades como Santa Cruz y La Paz, sede de Gobierno.

Es entonces que en las elecciones de 2019 Evo Morales, a pesar de incumplir el mandato de reelección limitada consignada en la Constitución Política del Estado, el resultado de esta fue la reelección del partido Movimiento al Socialismo. Indicios de fraude electoral llevaron a las calles a cientos de miles de ciudadanos a confrontarse, unos a favor del partido de gobierno y otros en contra de la reelección. El conflicto pareció llegar a su fin con la renuncia de Evo Morales y todo sus colaboradores, saliendo del país en una situación altamente crítica. Sin embargo días posteriores la situación del país se agravó, Jeaninne Añez toma el poder de manera interna y se desata una ola de protestas y violencia en las principales ciudades del país.

Y así, historia del país se construye en base a conflictos sociopolíticos y se tiene un futuro incierto para las próximas elecciones generales de 2025.

4.2.2 Impacto del COVID19 en el Sistema Financiero Boliviano

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 hundió a la economía en una recesión que indujo un repunte de la pobreza. Los conflictos sociales que provocaron cambios de gobierno fueron tan solo el negro antecedente de la pandemia del COVID19; cuando la situación en el país parecía calma, en marzo de 2020 se oficializa el primer caso positivo de coronavirus en Bolivia, hasta entonces el sistema financiero no estaba al tanto del fuerte impacto que sufriría.

Al igual que todos los países de la región y de la mayoría del mundo, el gobierno impuso medidas de restricción, cuarentena rígida e inmovilización total durante varias semanas. Esto llevó a que los comercios, en su mayoría informales, cierren y la actividad económica se vea totalmente atascada. Unos meses después, cuando empezaron las restricciones parciales como las salidas únicamente por horas, por terminación de número en el carnet de identidad, ciertos comercios podían abrir sus puertas ciertos días y otros, es que los sectores de la población empezaron a solicitar leyes y normativas para los créditos, principalmente micro, pequeñas y medianas empresas.

Tras las constantes y fuertes presiones, el gobierno desplegó diferentes iniciativas para paliar la situación. A continuación se pasa a detallar cada una de ellas:

- i. **Diferimiento de créditos:** desde marzo de 2020 y por los siguientes 11 meses, el gobierno sacó una ley de diferimiento de créditos. Durante este periodo (casi un año), todo cliente persona natural o jurídica podría solicitar diferimiento, es decir, no pagar las cuotas regulares y éstas pasan al final del cronograma de pagos de los clientes, beneficiándolos de impago pero manteniendo su calificación crediticia sin deterioro.
- ii. **Reprogramaciones y refinanciamientos:** a inicios de la gestión 2021 y posterior al periodo de diferimiento de créditos, el gobierno decretó que toda

persona natural o jurídica que tenga créditos en el sistema financiero nacional y haya diferido al menos 1 mes su crédito, puede acceder a sola solicitud a una reprogramación de su crédito (reestructuración). Además esta reprogramación tiene la característica de contar con periodo de gracia (periodo de no pago) durante los 6 primeros meses.

- iii. **Período de prórroga:** otra de las medidas implementadas fue que si un cliente pedía reprogramación o refinanciamiento de su crédito, la entidad financiera hasta atender la solicitud del cliente y evaluarlo, tiene que mantener “congelado” el crédito y mantener al solicitante con la mejor calificación.

Los tres puntos descritos líneas arriba provocaron que en general el sistema financiero nacional tenga un alto impacto negativo en ingresos financieros, debido a que si sumamos los tres puntos, son más de 18 meses en promedio que toda la cartera de clientes que solicitó una reprogramación, no generó ingresos por intereses. Sumado a ello, las instituciones financieras tuvieron de igual manera un fuerte impacto por el lado de ingresos no financieros (comisiones por tarjetas de crédito, comisiones por cartas de crédito y boletas de garantía y seguros entre otros), dado que las restricciones por el confinamiento redujeron de manera significativa el movimiento comercial y económico.

A este punto, el sistema financiero atravesó un momento histórico de deterioro y contracción, pero fue el momento perfecto para catapultar a las entidades a desarrollar a una velocidad más acelerada las nuevas tecnologías respecto a la digitalización.

4.3 Análisis interno de la empresa

4.3.1 Situación del Banco de Crédito de Bolivia S.A. BCP

BCP es la principal subsidiaria de Credicorp, holding de grupos financieros y una corporación robusta de manos peruanas que tiene presencia en Perú, Colombia, Bolivia, Chile, Panamá y Estados Unidos. Tiene presencia en la industria bancaria universal, seguros y pensiones, microfinanzas, banca de inversión y gestión de patrimonios. Entre las principales empresas del grupo se encuentran Banco de Crédito BCP, MiBanco en Perú, Banco de Crédito de Bolivia S.A., Grupo Pacífico y Prima AFP entre otros.

El Banco de Crédito BCP (Perú), es la entidad de intermediación financiera más grande del Perú, operando por más de 127 años en dicho país. Cuenta con una participación de mercado de más de 30% siendo el líder de entre los principales competidores (la participación de mercado en la banca minorista gira en torno al 20% mientras que en banca mayorista super el 40%). Cuenta con 375 agencias a nivel nacional, casi 2,000 cajeros automáticos y 5,600 agentes BCP alcanzando a cubrir las necesidades de más de 12 millones de clientes.

El Banco de Crédito de Bolivia S.A. BCP es una empresa 100% subsidiaria del Banco de Crédito BCP (Perú); inició sus operaciones en Bolivia en el año 1994, luego de adquirir el Banco Popular, entidad que ya se encontraba operando en el país. En el año 1998,

adquiere el Banco La Paz y un año después el Banco Boliviano Americano, hechos que llevaron a incrementar la cartera y la participación en el sistema de aquel entonces.

El año 2000, el BCP Bolivia comenzó el nuevo milenio con importantes inversiones y renovaciones tecnológicas pioneras en el territorio nacional, como el sistema de filas virtuales, una amplia red de cajeros automáticos y otros, gracias a la interconexión tecnológica lograda con la Sede Central en Lima. La Sede Central se encuentra en La Paz, centro político de Bolivia.

El Banco de Crédito es una de las entidades que mayor presencia tiene, colocándose entre los primeros cinco lugares en cuanto a activos se refiere, presencia en la banca universal con atención en canales de banca corporativa, banca empresa, banca institucional, banca minorista y personal y microfinanzas. Cuenta con una red de más de 40 oficinales y 125 cajeros automáticos en 8 de los 9 departamentos de Bolivia; además cuenta con Agentes BCP, que son tiendas y negocios particulares de terceros en los que los usuarios pueden realizar transacciones básicas. También cuenta con una billetera móvil denominada “Soli Pagos”, banca móvil, banca por internet y convenios de descuentos por pagos con tarjeta BCP en comercios a nivel nacional.

El objetivo general del Banco de Crédito, extraído de la Memoria Anual de la empresa 2020 hace referencia “Propiciar un crecimiento sostenido y eficiente de los activos y pasivos del banco promoviendo el desarrollo integral de nuestros clientes, fortaleciendo los sectores productivos y generadores de empleo incorporando nuestras aspiraciones de riesgo y rentabilidad.”; el mismo año la entidad logró una utilidad neta de US\$ 5.3 millones, año fuertemente impactado por la pandemia, la utilidad del ejercicio alcanzó los US\$ 28.2 millones. Cuenta con US\$ 3,447 millones en activos y US\$ 211 millones en pasivos, ratio de mora de 1.1% (1.8% en 2019) y cerró el 2020 con 1,650 empleados.

Hoy el BCP es un banco que está entre los principales competidores que corren por alcanzar la meta digital y de mayor tecnología. Entre las principales estrategias de innovación se encuentran:

- i. “Café BCP”, ambientes que son la mezcla de un Café con una agencia bancaria moderna y disruptiva. Actualmente existen tres cafés, uno en cada ciudad principal de Bolivia (La Paz, Cochabamba).
- ii. Agentes BCP, se tratan de servicios financieros que puede realizar una persona natural en un comercio que no es parte del BCP. Por ejemplo, un minimarket o una peluquería de barrio pueden ser Agentes BCP en sus propios horarios, sin distorsionar su core de negocio, pero pueden admitir realizar depósitos, transferencias y pagos de servicios básicos, de manera tal que el usuario financiero no tenga que acudir al banco a realizar su solicitud.
- iii. Retiro de dinero en efectivo en cajeros automáticos con tecnología de proximidad te la tarjeta.

- iv. Retiro de dinero en efectivo en cajeros automáticos con tecnología NFC.

El próximo reto del BCP Bolivia es incursionar a pleno con la digitalización de servicios financieros relacionados con créditos, tema que se abordará con mayor amplitud en el presente documento.

4.3.2 Análisis de oportunidades en base a las capacidades de la empresa

Hablar de las capacidades internas que tiene la empresa, permite que se pueda segmentar en dos este punto. BCP Bolivia es una subsidiaria del Banco de Crédito del Perú, lo que de manera general hace que la empresa tenga dos fuentes de acción. A continuación el desarrollo de cada una y las oportunidades identificadas.

4.3.2.1 Oportunidades en base a capacidades internas de BCP Bolivia

El banco cuenta con el know how de ser un banco múltiple universal, con especialización en productos hipotecarios, consumo, tarjeta de crédito, vehicular, pyme y microcrédito. Cuenta con todas las herramientas para adaptar nuevos servicios o hacerlos más ágiles; cuenta con toda la espalda financiera de Credicorp y las demás empresas del grupo de las cuales puede compartir experiencias y desarrollos.

Las oportunidades en base a las capacidades internas de la empresa son principalmente:

- El aprovechamiento de ser un banco múltiple, con la capacidad de poder operar casi en todos los mercados financieros.
- Las empresas del Grupo Financiero Crédito en Bolivia, aparte del BCP, son también Crediseguro (agencia de seguros personales y generales), Credifondo (sociedad administradora de fondos de inversión) y Credibolsa (agencia de bolsa), todas con licencia para operar en Bolivia. Esta sin duda es una oportunidad muy importante dado que se puede generar mayor negocio con la venta digital con negocios cruzados como la venta de seguros o captaciones de fondos a través de la administradora de fondos de inversión.
- La envergadura de la empresa y el reconocimiento de marca generado en el mercado financiero boliviano. No se trata de un nuevo competidor, sino de aprovechar la marca ya instituida para adaptar la unidad de venta digital a la mente del consumidor.
- Dentro de la cultura de la empresa, se trabaja mucho en procesos lean y metodologías ágiles, lo que evidentemente puede ser aprovechado de sobremano por la empresa, permitiendo que áreas de ingeniería, desarrollo, tecnología, canales y sistemas puedan trabajar en línea con las áreas de negocio como la parte comercial, marketing, planeamiento de créditos y otros. La oportunidad puede ser la optimización de procesos.

- A su vez, el punto anterior conlleva la optimización de la estructura de costos y gastos de la empresa, dado que la optimización de procesos conlleva mayor eficiencia ya sea en el presupuesto de personal o incremento en las ventas por la capacidad aprovechada.
- El aprovechamiento del talento humano que está día a día en el front recibiendo y captando las constantes y cambiantes necesidades del cliente, son una clara oportunidad de expansión de mercados y probablemente una mayor participación, satisfaciendo nuevas necesidades de los usuarios y consumidores financieros.
- Entre otras oportunidades está la innovación (clave de enfoque competitivo para estos tiempos) que permite adaptarse a nuevas necesidades post COVID19, marcar el inicio de un nuevo rumbo para la empresa en el largo plazo, poder generar nuevas estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos servicios derivados de los nuevos productos ofrecidos a través de canales digitales.

4.3.2.2 Oportunidades en base a capacidades de BCP Perú y Credicorp

Sin duda, la capacidad interna que es la oportunidad más importante en el proceso de transformación digital es el hecho de pertenecer a una corporación que opera de manera internacional y que ya lleva la delantera en procesos de venta digital.

- Trasmisión de know how en desarrollos, tecnologías de información y programación.
- “Escucha a tu cliente” de manera anticipada, la oportunidad de determinar de manera más pronta una necesidad insatisfecha de los clientes potenciales. Y podría cuestionarse el por qué se habla de clientes potenciales si las empresas del grupo están en otros países? La respuesta es porque de manera cultural la o las necesidades de los clientes pueden llegar a ser las mismas o muy similares, principalmente si hablamos de Perú, dado que son mercados altamente informales y muy similares. En BCP Perú existe YAPE, que es una billetera móvil que es el gancho digital para lograr la digitalización de la banca en la corporación con fuerte presencia en Perú.

Imagen 1. Publicidad de YAPE



Fuente: yape.com.pe

- Credicorp tiene una estrategia de innovación de todas las empresas del grupo, con un plan de bancarización que tuvo buenos resultados en el país vecino. A marzo de 2022, la aplicación YAPE alcanzó 8.7 millones de usuarios, lo que representa el 49.8% del total de toda la población económicamente activa en dicho país; sumado a esto la bancarización alcanzó un total de 8.9 millones de personas en las áreas urbanas, esto representa el 27% respecto al total de la población. Estas sin cifras más que alentadoras para trasladar este plan de negocios a Bolivia, criollizándolo o adaptándolo a la realidad del país, con todas las limitaciones y potenciales que tenga este mercado.
- Finalmente, una oportunidad interna muy importante que existe en BCP Bolivia para encarar la unidad de venta digital, es la metodología ágil aplicada ya en Perú y en la mayoría de las empresas de la corporación. Si hablamos de una estructura orgánica tradicional piramidal de la banca tradicional, los desarrollos tecnológicos seguían un flujo de desarrollo y aprobación burocrático, que demoraba más de lo esperado y el enfoque al cliente no era el centro del trabajo. Detrás de todos los logros ya mencionados en la casa matriz del BCP en Perú, la metodología ágil aporta y es una clara oportunidad de capacidad interna que solamente tendría que pasar por un proceso de adaptación en Bolivia.

4.3.3 Análisis de competencia entre modelos de negocio (canibalización entre productos)

Respecto a la canibalización, este tema es común en el momento en el que una empresa lanza un nuevo producto o servicio; sin embargo, el riesgo de canibalización de ofertar un mismo producto o servicio pero esta vez por un nuevo canal, siempre está presente de todas maneras. Al menos así lo detalla Rubén Montero Torres en su libro Marketing

de Afiliados, al hacer mención que aquella empresa que comience a vender productos de manera digital y física, corre el riesgo de canibalización, aunque ésta sigue siendo la estrategia más rápida de hacer dinero.

El Banco de Crédito de Bolivia es actualmente una entidad que ofrece el Crédito de Consumo de Libre Disponibilidad, Crédito Vehicular y Tarjetas de Crédito a través de los canales tradicionales, atenciones en agencias bancarias a través de ventanillas o plataformas de atención a los usuarios y clientes. Incluir una unidad de venta digital en el banco implica ofertar estos productos a través de canales digitales, pero para evitar la canibalización de las ofertas, se debe tomar en cuenta que existen ciertas características importantes que deben estar incluidas:

- **Diferenciar el objetivo**

El objetivo de la venta a través de la unidad digital puede estar sobre todo direccionado a una generación, con un objetivo más de largo plazo para tratar de ganar terreno en un mercado que en unos años puede cobrar mucho valor y sentar todas las bases para el mismo. Una unidad de venta digital no reemplazará en el corto plazo toda la cartera del banco, pero si es necesaria para hacer sentir presencia pionera y transformacional en el sistema financiero nacional.

- **Estrategia de precios**

Si se plasma en un Customer Lifetime Value de producto, los costos y gastos asociados a la venta digital son menores a las del canal tradicional, esto principalmente a raíz de la omisión y reducción de intervención humana de diferentes áreas como:

- Área comercial del front office, como ejecutivos de ventas y servicios, plataformas de atención al cliente
- Área de evaluación de créditos (créditos banca minorista)
- Área legal, por la no intervención de contratos uno a uno como se lo hace en el canal presencial

- **Sacar a relucir el beneficio**

Esta es la arista más importante de la estrategia para evitar la canibalización, porque en realidad la digitalización más que ser simplemente un canal de ventas, el beneficio va más allá. Genera un ecosistema completo de digitalización con el cliente que puede pasar desde la contractibilidad inicial, pasando por la apertura de cuenta, solicitud de crédito hasta generar la venta y la postventa.

Sin embargo, a pesar de todos los puntos mencionados, ¿existe realmente una canibalización? En el fondo, el cambio en los procesos de venta y la visión de largo plazo apunta a una migración de cartera digital, más que canibalizar los productos. Lo que hoy se puede ver como “un canal alternativo de venta”, en algún momento será el único canal o el más barato, más fácil y que mayor deseo genere en los potenciales usuarios.

4.4 Mercado

4.4.1 Mercado potencial

Se entiende por mercado potencial al grupo de personas que les podría interesar adquirir los servicios de créditos de efectivo de consumo o vehicular a través de venta digital de la unidad de venta digital del Banco de Crédito de Bolivia.

Gráfico 9. Mercado potencial



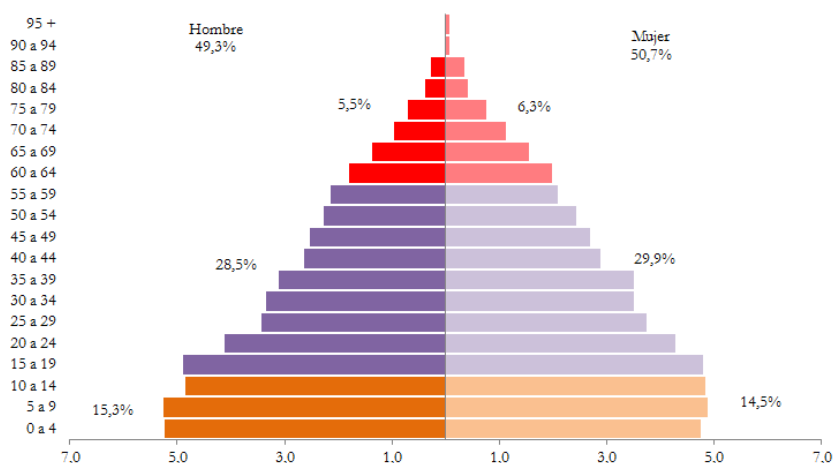
Fuente: Elaboración propia

La metodología para el cálculo del mercado potencial se detalla a continuación:

a. Población en Bolivia

Como antecedente, se parte por el total de la población boliviana, la cual según el Instituto Nacional de Estadística INE (Bolivia) publicada en mayo de 2018, alcanza los 11,216,000 habitantes, de los cuales el 50.7% es mujer y el 49.3% hombre.

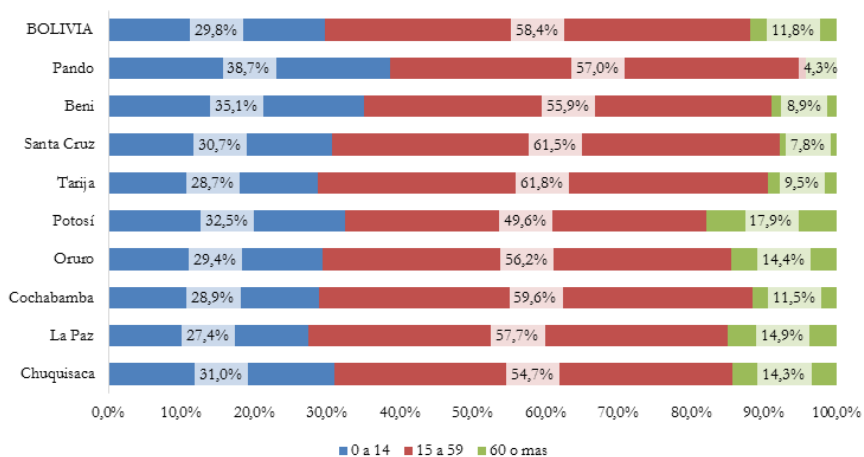
Gráfico 10. Población de Bolivia por grupos quinquenales de edad y sexo 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia INE

Del total de la población boliviana, el 58.4% tiene entre 18 y 59 años; este es el rango de población con mayor porcentaje dentro de las agrupaciones y justamente comprende el rango de edad del mercado que podría acceder de manera natural a servicios bancarios, este dato aun sin contar la población económicamente activa. Cabe aclarar que, para una persona natural poder acceder a servicios de créditos efectivos de consumo y tarjetas de crédito, debe tener 59 años como edad máxima cumplida, esto por un tema regulatorio de cara a la contratación de seguros de desgravamen que darán cobertura al crédito en caso de fallecimiento del titular.

Gráfico 11. Distribución de la población por grupos de edad y departamento 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia INE

Realizando un zoom a la distribución por grupos de edad por departamento, el patrón de tendencia se mantiene, siendo en todos los departamentos del país, el rango de edad entre 18 y 59 años el más grande, oscilando el 58% en promedio. Los departamentos que están por encima de dicho porcentaje son Santa Cruz (61.5%), Tarija (61.8%) y Cochabamba (59.6%).

Con la información presentada, de los 11,216,000 habitantes que tiene Bolivia, 6,550,144 habitantes tienen entre 18 y 59 años, correspondientes al primer filtro de mercado potencial de servicios financieros.

b. Población económicamente activa en Bolivia (PEA)

Para hablar de sujetos de crédito, se debe considerar que la persona natural que lo solicita debe ser económicamente activa. Según información de la Encuesta Continua de Empleo del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia INE con información a mayo de 2021, la PEA alcanza los 4,266,000 personas, lo que respecto a la gestión 2020 representa un incremento de 6.3%. Estos datos incluyen mayoría de edad y hasta los 59 años.

Tabla 2. Principales estadísticas del mercado laboral, área urbana

DESCRIPCIÓN	Unidades	1T 2016	1T 2017	1T 2018	1T 2019	1T 2020	1T 2021 ^(p)
Población Económicamente Activa (PEA)	En miles	3.246	3.286	3.541	3.872	4.013	4.266
Ocupados (PO)	En miles	3.058	3.100	3.336	3.638	3.779	3.896
Desocupados (PD)	En miles	188	186	204	234	234	371

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia INE

De estos 4.2 millones de habitantes, la población ocupada, es decir que se encuentra trabajando activamente al primer trimestre de 2021, alcanzan los 3,896,000 habitantes en áreas urbanas del país.

Si hacemos un indicador comparativo, podemos concluir preliminarmente que el 34.7% de los habitantes en Bolivia, corresponde a población económicamente activa entre 18 y 59 años, porcentaje que según el INE fue incremental durante las últimas gestiones.

c. Población bancarizada en Bolivia

Como dato complementario a los 2 anteriormente presentados, respecto al número de clientes con créditos activos o número de prestatarios de la población económicamente activa, pasó de un 15% en 2007 a un 28% en 2019, con un incremento del número de prestatarios que pasó de 728 mil a más de 1,6 millones.

El mercado potencial para ser titular deudor de un crédito efectivo de consumo o de una tarjeta de crédito en Bolivia, personas de áreas urbanas entre 18 y 59 años alcanza los

3,896,000 habitantes. Finalmente, 1,600,000 de personas aproximadamente, cuenta con un crédito activo en el sistema financiero boliviano, lo que genera un ratio de 41% de usuarios financieros respecto al total de la PEA y por ende un restante 59% de potenciales usuarios financieros que, no solamente pueden pretender solicitar un crédito sino adaptarse al nuevo ecosistema digital que se muestra como propuesta en el presente documento. Si multiplicamos de manera simple el crédito promedio de colocación de US\$ 5,070 por el número de personas con créditos activos en el sistema financiero, el mercado potencial de largo plazo es aproximadamente de US\$ 8,112 millones de dólares, esto asumiendo una migración total hacia la digitalización.

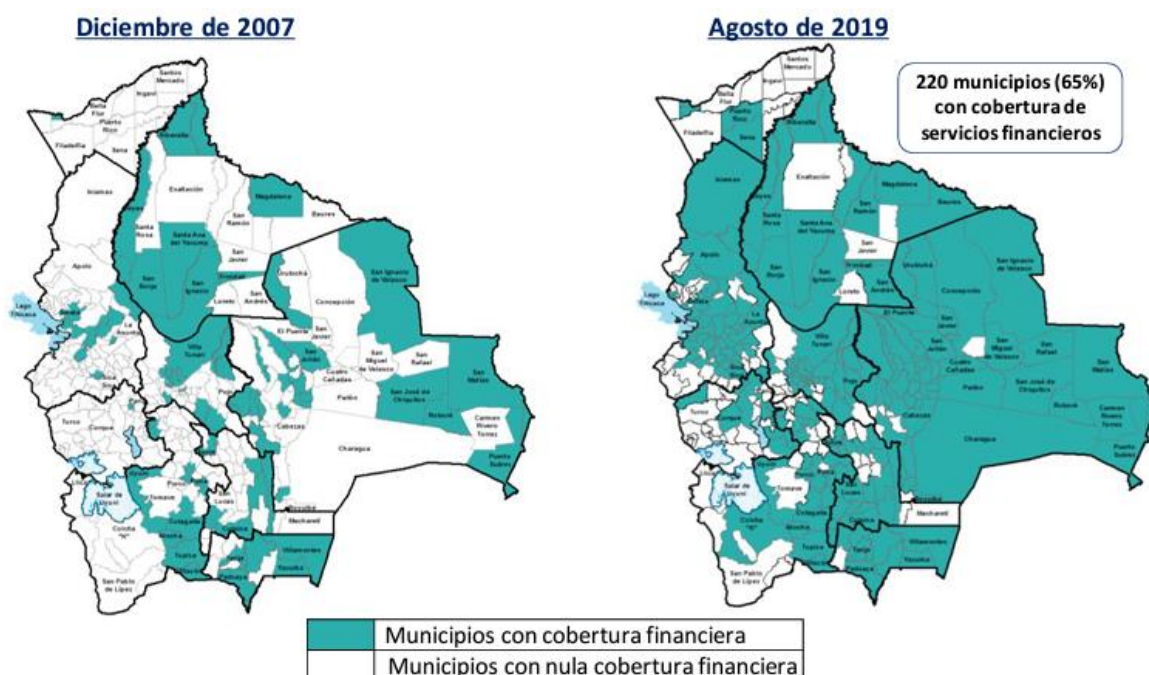
4.4.2 Crecimiento del mercado con cobertura a servicios financieros en Bolivia

Según una nota de prensa publicada el 17 de septiembre de 2019 por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero boliviano (ASFI), entre 2007 y 2019, los puntos de atención financiera incrementaron casi de 4 veces en el área urbana y más de 5 veces en el área rural y el campo. Esto permitió que un mayor porcentaje de la población cuente con cobertura de servicios financieros (93%).

Las cifras destacables de la evolución del sistema boliviano son las siguientes:

- Las cuentas de depósito se multiplicaron en 4,4 veces entre 2007 y 2019, pasando de 2,7 millones a 12 millones de cuentas, lo que posibilitó que el indicador que relaciona el número de cuentas con la población mayor a 18 años pase de 0,5 a 1,7; es decir que existirían casi 2 cuentas por cada persona que supera la mencionada edad.
- El número de prestatarios creció en 122%.
- El 93% de la población boliviana cuenta con cobertura de servicios financieros, a través de 6.921 Puntos de Atención Financiera, que pueden ir desde agencias bancarias, hasta agentes bancarios.
- Al 2019 se contaba con 3,634 sucursales, agencias y otros, y 3.287 cajeros automáticos (ATM) a nivel nacional. A continuación se puede observar un comparativo entre el año 2007 y el 2019, donde se evidencia el desarrollo importante logrado:

Gráfico 11. Mapa de cobertura de servicios financieros - Bolivia



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI

- Los Puntos de Atención Financiera brindan cobertura de servicios financieros al 65% del total de municipios, porcentaje que hace 15 años estaba entorno al 25%.
- El número de tarjetas de débito aumentó cerca de 2,5 veces en los últimos 9 años, lo que va en línea con el crecimiento en el uso de medios electrónicos de pago. Al cierre de agosto se registran 5,2 millones de tarjetas de débito a nivel nacional.

La autoridad financiera boliviana, tuvo un fuerte énfasis de estrategia de crecimiento principalmente en el área rural, denominando “bancarización” a la estrategia de lograr mayor cobertura geográfica de acceso a servicios financieros, estrategia claramente plasmada en la Ley 393 de Servicios Financieros.

Uno de los datos más importantes y que son ancla del presente documento, es que según datos de la Encuesta Nacional de Servicios Financieros que es elaborada por la Autoridad del Sistema Financiero boliviano, hubo un incremento significativo en la utilización de los servicios a través de banca por internet, que creció en 67% entre 2016 y 2019, al igual que el empleo de la billetera móvil que creció casi 4 veces en el mismo periodo.

Estas cifras son totalmente alentadoras para un futuro de digitalización en Bolivia, que si bien está retrasado en comparación a otros puntos de nuestro planeta, abre la puerta y confirma un mercado potencial con necesidad de digitalización que puede tomar más velocidad que sus pares de la región; tal es el caso de los últimos años donde los indicadores de profundización financiera e depósitos/PIB (64,5%) y

cartera/PIB (61,35) destacaron como primer y segundo lugar respectivamente en Latinoamérica.

4.5 Análisis de la competencia

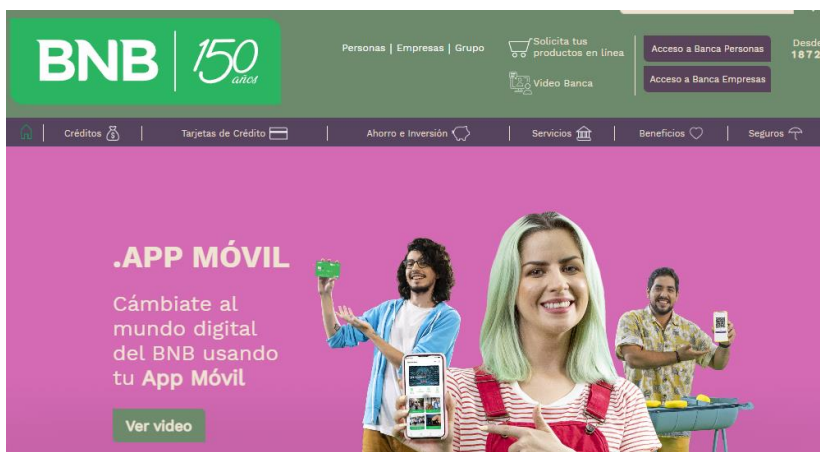
4.5.1 Bancos Universales y benchmarking

El Banco de Crédito de Bolivia, compite directamente con otros 12 bancos universales: Banco Económico, Banco Fortaleza, Banco Fassil, Banco Ganadero, Banco FIE, Banco BISA, Banco Mercantil, Banco de la Nación Argentina, Banco Nacional de Bolivia, Banco Prodem, Banco Solidario y Banco Unión (único banco del Estado Boliviano).

El nivel de competencia del mercado es muy elevado entre los bancos múltiples, no solamente en temas de innovación y digitalización, sino también en tasas activas, ofertas comerciales, compras de deuda, optimización de procesos y documentación en solicitud de crédito entre otros. En este acápite se hará hincapié en los bancos pares directos del Banco de Crédito.

- Banco Nacional de Bolivia, uno de los bancos con más tradición y antigüedad del sistema financiero nacional, es también una de las principales entidades que lidera la digitalización de los servicios financieros en Bolivia, impulsando la atención no tradicional en agencias, apertura de cuentas exprés y una app de banca móvil desarrollada. Cuenta con ofertas de créditos digitales para ciertas etapas como presentación de documentación, para ciertos productos financieros.

Imagen 2. Publicidad Banco Nacional de Bolivia



Fuente: bnb.com.bo

Entre las novedades del BNB está la prueba de un canal de atención por videollamada; sus clientes, en una primera etapa, podrán acceder a varios servicios como abrir una caja de ahorros, solicitar una tarjeta de crédito o asesoramiento financiero online a través de una videollamada, sin la necesidad de ir a una agencia (atención parcial).

- Banco Económico, una entidad financiera que en los últimos años y principalmente postpandemia comenzó a tomar mayor protagonismo principalmente en el oriente del país, con ofertas digitales y agresivas campañas de créditos de efectivo de consumo y tarjetas de crédito.

Imagen 3. Publicidad Banco Económico



Fuente: baneco.com.bo

La estrategia de penetración digital del Banco Económico es la revolución de los métodos de pago desincentivando el uso de efectivo a través de la denominada Tarjeta Digital Movilink, tecnología contactless. La entidad, de igual manera, ofrece créditos digitales de manera parcial; es decir se inicia el proceso de solicitud de crédito de manera digital sin embargo se requiere firmas físicas y otras regularizaciones presenciales en agencia bancaria.

- Banco Mercantil Santa Cruz, el banco con mayor participación de mercado en créditos, principalmente por la adquisición de un banco pyme en octubre de 2016 (Banco Los Andes Pro Credit). La cartera de créditos del Banco Mercantil se compone principalmente de créditos hipotecarios de vivienda, por lo que los esfuerzos digitales (que en un inicio generalmente van para créditos sin garantía y con un menor ticket promedio de colocación que los créditos con garantía e hipotecarios de vivienda) fueron notablemente menores en esta entidad.

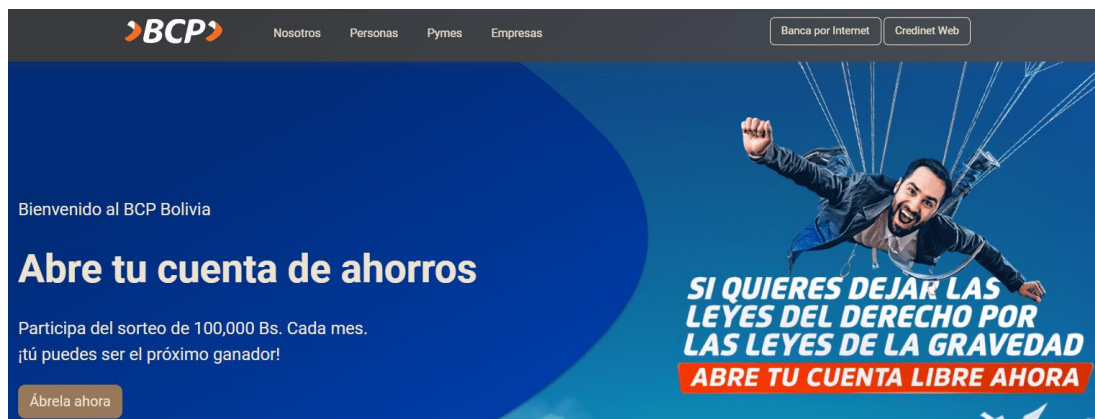
Imagen 4. Publicidad Banco Mercantil Santa Cruz



Fuente: bmsc.com.bo

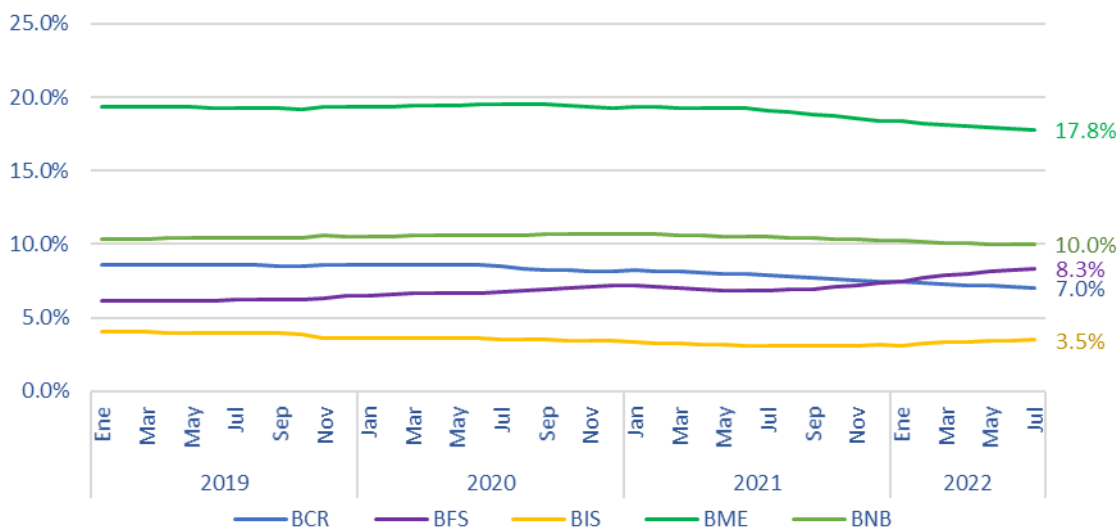
- Banco de Crédito de Bolivia BCP, junto con el Banco Nacional de Bolivia BNB, el BCP es el banco que lleva la delantera en temas de procesos de digitalización y miras de automatizaciones para la industria bancaria en Bolivia. El BCP actualmente está impulsando las pruebas de apertura de cuenta digitales, sin embargo de igual manera que el resto de las entidades en competencia, son procesos parciales dado que se requiere la firma física de los clientes además de su presencia en agencias del banco.

Imagen 5. Publicidad Banco de Crédito de Bolivia



Fuente: bcp.com.bo

Gráfico 12. Participación de mercado Banca Minorista Sistema Financiero Nacional



Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI

4.6 Análisis de los usuarios y clientes financieros

A pesar de las grandes ventajas de la digitalización de la industria bancaria, en América Latina actualmente existen barreras que limitan el avance de la digitalización financiera y están presentes tanto en el ámbito de la oferta como en el de la demanda, e involucran a diversos actores. Desde la oferta, hoy existe una insuficiente y desigual infraestructura y cobertura en telecomunicaciones. Según el Banco Mundial, actualmente menos del 50% de la población de América Latina y el Caribe tiene conectividad de banda ancha fija. La desigualdad en la cobertura se hace evidente, sobre todo, a nivel territorial: mientras en las zonas urbanas la conectividad llega al 71% de la población, en las zonas rurales esta apenas alcanza al 40%. A ello hay que sumar los costos para acceder al servicio, que en muchos casos pueden ser significativos. Desde la demanda, en cambio, una de las barreras más importantes está relacionada con las incipientes capacidades digitales y financieras de la población; un aspecto interrelacionado, a la vez, con la baja confianza y la alta percepción de riesgo que tienen las personas respecto a los canales digitales, por temor o desconocimiento.

Para la segmentación de los usuarios y clientes del sistema financiero nacional, es importante considerar que existen 3 variables para establecer los niveles de digitalización financiera:

Imagen 6. Sistema cíclico de la billetera móvil

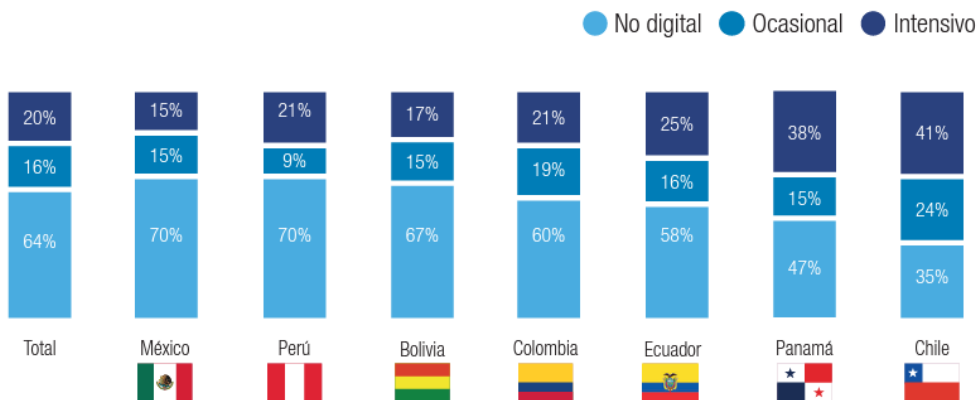


Fuente: IPSOS

A partir de dichas variables se establecen además tres niveles de digitalización financiera, que serán los tipos de usuarios para el análisis:

- **Usuario intensivo:** en esta categoría se ubican quienes hacen uso de medios digitales para realizar transacciones financieras por lo menos una vez al mes.
- **Usuario ocasional:** en esta categoría se ubican quienes hacen uso de medios digitales para realizar transacciones financieras de manera ocasional.
- **Usuario no digital:** en esta categoría se encuentran las personas que no hacen uso de medios digitales para realizar transacciones financieras.

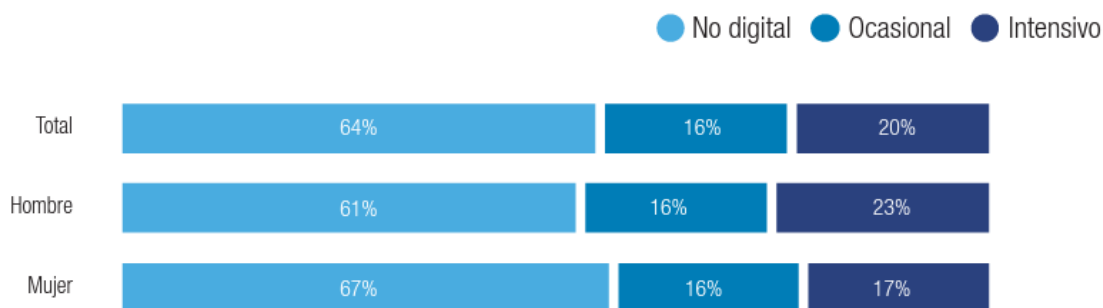
Gráfico 13. Nivel de digitalización por país



Fuente: IPSOS

A nivel de usuarios “no digitales”, el estudio evidencia la existencia de una brecha de género, con un 67% de mujeres calificadas dentro de esta categoría; porcentaje significativamente superior al 61% de los hombres. Además, los hombres muestran un uso intensivo significativamente mayor al de las mujeres: el 23% de ellos realiza transacciones financieras digitales por lo menos mensualmente, en comparación con el 17% registrado por las mujeres.

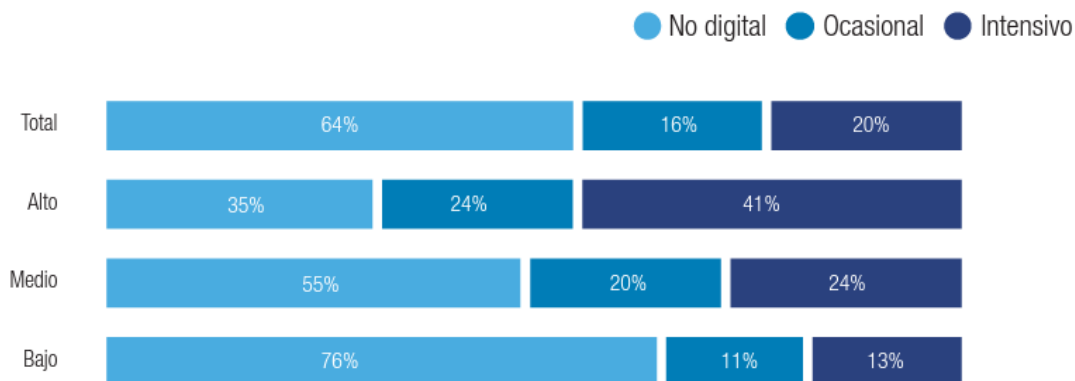
Gráfico 14. Nivel de digitalización por género



Fuente: IPSOS

Entre los siete países evaluados, el 76% de los ciudadanos de nivel socioeconómico bajo no realiza transacciones financieras digitales. Dicha cifra se reduce significativamente en el nivel socioeconómico medio, en donde solo un poco más de la mitad (55%) podría considerarse como “no digital”. Finalmente, y de manera previsible, el nivel socioeconómico alto es donde se registra un mayor nivel de digitalización financiera. Mientras el 41% de dicho nivel socioeconómico puede considerarse como un usuario intensivo -el doble del promedio de la región-, solo el 35% es considerado “no digital”.

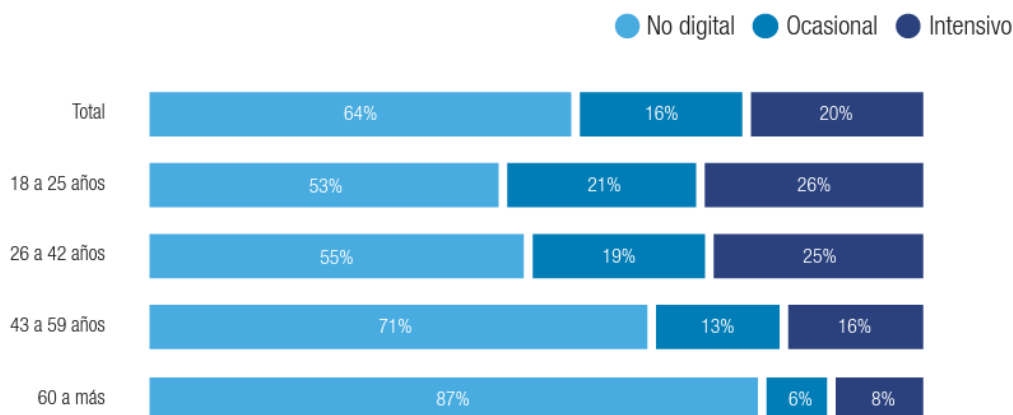
Gráfico 15. Nivel de digitalización por nivel socioeconómico



Fuente: IPSOS

Las personas de más de 60 años son las que menos usan medios digitales para realizar transacciones financieras. En este grupo etario, el 87% de ciudadanos podría considerarse dentro de la categoría “no digital”. Por el contrario, los grupos de 18 a 25 años (26%) y de 26 a 42 años (25%), son los que utilizan de manera más intensiva las transacciones financieras digitales.

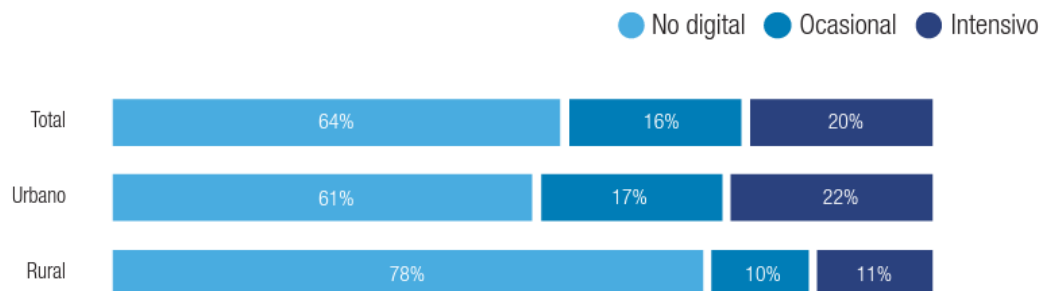
Gráfico 16. Nivel de digitalización por grupos de edad



Fuente: IPSOS

Los estudios de inclusión financiera suelen destacar la brecha que existe entre el ámbito rural y el urbano. Esta investigación confirma estos hallazgos y muestra que el ámbito rural tiene resultados significativamente más llamativos, con un 78% de personas “no digitales”, frente al 61% encontrado en el ámbito urbano. En cuanto a los usuarios intensivos, la brecha se mantiene y favorece al ámbito urbano, en donde el 22% de ciudadanos hace transacciones financieras digitales por lo menos 1 vez al mes, frente al 11% reportado en el ámbito rural.

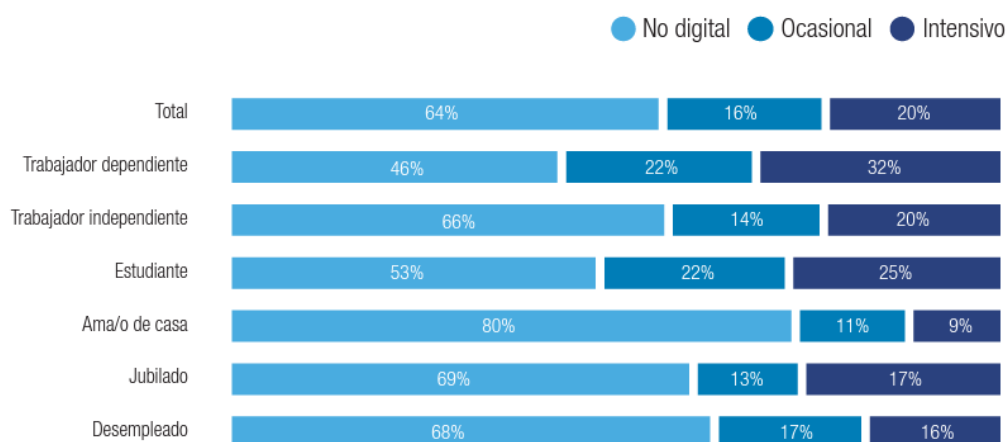
Gráfico 17. Nivel de digitalización por ámbito



Fuente: IPSOS

Las amas de casa conforman el grupo ocupacional con mayor porcentaje de personas “no digitales” (80%). Luego se encuentra a los jubilados y desempleados, quienes reportan 69% y 68% de personas que nunca realizan transacciones financieras a través de billeteras móviles, aplicativos o banca por internet, respectivamente. El grupo más favorecido en este caso es el de los trabajadores dependientes que reporta menos de la mitad (46%) de personas “no digitales” y 32% de usuarios intensivos.

Gráfico 18. Nivel de digitalización por ocupación



Fuente: IPSOS

4.7 Síntesis y análisis FODA

4.7.1 FODA general

De manera preliminar al análisis de los segmentos identificados, a continuación se realizará un análisis FODA general de todas las características y elementos y detallados en el documento y propuesta.

Gráfico 19. Análisis FODA general

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Know How de la casa matriz BCP Perú que lleva más de 5 años en el mundo digital y canales alternativos de colocación.- Ventaja competitiva basada en diferenciación, estrategia general corporativa que lleva a posicionarse al BCP como un banco universal.- SOLI, la billetera digital del banco, ya se encuentra operativa y con estrategias de penetración el mercado, lo que aporta al ecosistema de pagos que dará paso a las ventas digitales	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo e infraestructura tecnológica ampliamente desarrollada en BCP Perú que puede copiarse y adaptarse para el Sistema Boliviano, una oportunidad que los pares tendrían que desarrollar desde cero.- Crecimiento sostenido en los últimos años de la cobertura de servicios financieros impulsados por el ente regulador ASFI.- Alto potencial de mercado, debido a que el proyecto ataca directamente a personal dependiente de empresas o entidades.- Competencia poco agresiva respecto a temas de digitalización de ventas de créditos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Mercado altamente informal, que con el paso del tiempo puede incrementar producto del contrabando y las evasiones tributarias que poco interés podrían tener de generar movimiento en cuentas bancarias y temas de digitalización.- En cuanto a temas de ciberseguridad, existen muchas debilidades que deben considerarse y superarse para desarrollar la propuesta.- Dado que existen pocos bancos múltiples universales, la falta de inversión puede jugar un papel que debilite la digitalización de la banca en Bolivia.	<ul style="list-style-type: none">- El ente regulador ASFI, es reconocido por ser agresivo en políticas y normativas. Con el paso del tiempo pueden llegar a sobrerregular los créditos digitales en cuanto a condiciones de colocación como tasas, plazos, etc.- Temas de seguridad relacionados a Vishing, Ramsomware, Trafico encriptado, infraestructura digital, Phishing.- Despues de la pandemia los ataques incrementaron a bancos incrementaron en un 75%.- Ecosistema nublado, que se denomina a que existe la amenaza de que el resto del sistema no se adapte ni inverta en temas de digitalización, generando poco movimiento económico del plan de neogocio.

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 FODA por segmentos

Según el diagnóstico presentado, los segmentos más importantes identificados son los siguientes. Cabe aclarar que, según la apertura de las distintas variables, la granularidad de los segmentos identificados puede ser mucho más detallada; sin embargo, para ser objetivos en la propuesta, se clasifican 6 de los segmentos más importantes, abriendo las variables de nivel de digitalización y nivel socioeconómico, todos con un rango etario de 18 a 59 años:

Tabla 3. Segmentos

N°	Nivel de digitalización	Rango etario	NSE
1	Intensivo	18 - 59 años	Alto
2			Medio
3	Ocasional	18 - 59 años	Alto
4			Medio
5	No digital	18 - 59 años	Medio
6			Bajo

Fuente: Elaboración propia

El detalle de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los segmentos identificados se muestra a continuación, en un formato tabular para lograr comparar de manera más clara entre segmentos:

- (1) Nivel de digitalización intensivo / Rango etario 18 – 59 años / NSE Alto
- (2) Nivel de digitalización intensivo / Rango etario 18 – 59 años / NSE Medio
- (3) Nivel de digitalización ocasional / Rango etario 18 – 59 años / NSE Alto
- (4) Nivel de digitalización ocasional / Rango etario 18 – 59 años / NSE Medio
- (5) Nivel de digitalización no digital/ Rango etario 18 – 59 años / NSE Medio
- (6) Nivel de digitalización no digital / Rango etario 18 – 59 años / NSE Bajo

Respecto al nivel socioeconómico, puede existir volatilidad en los ingresos de los clientes y usuarios, sin embargo, para mitigar los efectos de ésta, se debe actualizar la información de ingresos para la solicitud de créditos, punto que favorece esta alerta.

Tabla 4. Análisis FODA por segmentos

N° de segmento identificado					
1	2	3	4	5	6
Fortalezas					
Usuarios de fácil adaptabilidad a créditos digitales porque son parte de un ecosistema de pagos; alto conocimiento y fiabilidad de aplicaciones móviles y funciones de banca por internet	Ya cuentan con un nivel de digitalización intensivo lo que genera fiabilidad en ecosistemas digitales. El crédito es adaptable a las fuentes de repago de cada potencial cliente.	El NSE alto genera una fortaleza ante el riesgo de crédito, debido a que la fuente de repago genera una baja probabilidad de default.	Este es un segmento interesante pero no prioritario, principalmente porque representa un 20% del NSE medio. La fortaleza radica en la intención ocasional de digitalización que se trabaja para que sea intensiva.	El segmento tiene un nivel muy bajo de fortalezas dado que es un grupo inestable para la propuesta de negocio.	No existen fortalezas en el segmento para esta propuesta de negocio.
Oportunidades					
Nuevas generaciones de usuarios potenciales clientes de NSE alto; usuarios referenciados y mejora de condiciones para compras de deuda.	Usuarios que no tienen inconvenientes con fuentes de pago y podría persuadirlos para que tomen mayor conocimiento de los ecosistemas digitales y créditos digitales	Corresponde al 24% de potenciales usuarios de NSE alto; las estrategias de persuasión son muy importantes.	La oportunidad radica en la persuasión digital y el ecosistema de pagos. Además de formalizar el mercado con el uso digital.	El 46% de este segmento se trata de trabajadores dependientes que en algún momento podrían digitalizarse.	Grupo importante de la población económicamente activa; del NSE bajo, el 76% no está digitalizado. Potencial futuro de atracción bancaria.
Debilidades					
Generalmente se trata de usuarios ya fidelizados con alguna entrada financiera, cuentan con aplicaciones móviles y hasta créditos en el sistema financiero nacional	Puede generar ingresos de manera volátil lo que puede dificultar el acceso al crédito digital.	En el rango etario más alto (cercano a los 59 años) la intención de dejar el uso digital será un punto débil ante la persuasión	Se trata del segmento más riesgoso dentro del probable universo de persuasión financiera, tanto por un posible downgrade en el NSE como en dejar la usabilidad digital.	Generalmente clientes altamente informales en los ingresos además de ser muy volátiles.	Generalmente clientes sin ingresos o ingresos no demostrables; poca probabilidad de que se ajusten a pautas crediticias para el sistema financiero.
Amenazas					
Clientes con alto potencial de compra de deuda o persuasión de la competencia; el 41% del NSE alto tiene un uso intensivo de digitalización.	Clientes con alto potencial de compra de deuda o persuasión de la competencia; el 24% del NSE medio tiene un uso intensivo de digitalización.	Decidir alternar entre canales digitales y tradicionales por el poder de decisión con el que cuentan al pertenecer a un NSE alto.	Así como existen grupos que migran a digitalización intensiva, puede darse fácil un salto a NSE bajo por desempleo o informalidad de ingresos.	Downgrade al NSE bajo y la informalidad de los ingresos.	Usuarios con alta probabilidad de mora por volatilidad en los ingresos o ingresos nulos. La desvinculación rápida de ecosistemas digitales

Fuente: Elaboración propia

4.8 Conclusiones del diagnóstico

En síntesis y bajo todo el antecedente de las variables analizadas, la propuesta aterrizará en ambos géneros, nivel socioeconómico alto y medio, personas entre 18 y 59 años que habitan el área urbana de Bolivia y que son trabajadores independientes y dependientes principalmente. El target está enfocado en personas que tengan poder adquisitivo demostrable, ya sea este dependiente (a través de boletas de pago como colaboradores de empresas privadas o estatales) o independientes (a través de facturas o registros de ventas como abogados, médicos, comisionistas, accionistas de empresas entre otros). Esta es la descripción del mercado más atractivo, conformado por grupos importantes

En cuanto al nivel de digitalización existen 3 posibles mercados, sin embargo la presente propuesta abarcará únicamente los dos siguientes y en el orden que sigue:

- Uso ocasional: primero está dirigido a personas que usan de manera ocasional la digitalización, dado que es un mercado nuevo a explorar, se trata de potenciales usuarios que podrían encontrar atractivo usar de manera alternativa a la tradicional las transacciones financieras en bancos. Explorarían de cero y con cierto cuidado y desconfianza una app móvil de un banco hasta encontrar un cierto confort. En una gran proporción correspondería a adquisición de clientes, nuevos para el sistema financiero nacional y nuevos para el BCP.
- Uso intensivo: en segundo lugar y de manera más orgánica y natural, la propuesta estaría dirigida a potenciales usuarios de uso digital intensivo, las probabilidades de que estas personas ya cuenten con aplicaciones móviles de algún banco son más altas, tienen más experiencia y confianza con los medios digitales. Este grupo de potenciales usuarios tiene mayor probabilidad de ser clientes a través de compras de deuda, que conocen las condiciones del mercado y pueden sentirse llamados por mejores tasas de interés, plazo u otras condiciones.

Existen condiciones en el mercado boliviano para iniciar la carrera por la digitalización de la banca, el BCP tiene una ventaja amplia respecto a sus competidores por el conocimiento de la casa matriz en Perú. El ente regulador está retrasado en pensamiento, pero no cerrado en apertura de nuevas tecnologías que puedan facilitar la transaccionalidad de usuarios financieros en Bolivia. El diagnóstico es positivo.

5 ESTRATEGIA

La estrategia consiste en implementar la Unidad de Venta Digital, copiando el modelo de negocio de BCP Perú. Existirán 3 fases en las que se implementará el modelo:

- Migración de procesos tecnológicos de Perú a Bolivia
- Adaptación de lógicas e inclusión de ajustes según normas bolivianas a los cálculos de capacidades máximas de endeudamiento y relacionados a evaluación crediticia.
- Fase de despliegue y pruebas.

5.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio consiste en la implementación de una unidad de venta digital de tipo end to end, lo que implica que se desarrollará el servicio solucionando y modificando durante todo el proceso con estrategias ágiles, las necesidades del cliente y las mejoras a todas las etapas con el equipo multidisciplinario con el que el banco ya cuenta:









- Apertura de cuenta de ahorros para persona natural a través de banca por internet, con controles cruzados a través de WhatsApp. Verificaciones de identidad a través de fotografía, formularios digitales, tokenización para doble control cruzado de transacciones a realizar, posibilidad de apertura de aplicación móvil a través de tecnología de reconocimiento facial o huella digital. En caso de que el usuario financiero reciba su sueldo a través de cuentas del Banco de Crédito, no se requiere contar con este paso. De hecho ese usuario ya está en las bases de datos del banco y en función a la segmentación podría ser directamente un posible cliente de crédito potencial.
- Solicitud de créditos vía digital, a través de banca por internet, banca móvil o redes sociales (que derivan por un link a la cuenta de usuario del cliente de banca por internet).
- Llenado de formularios y entrega de documentación a través de los mismos canales digitales, banca móvil o banca por internet. Tanto la documentación solicitada en la normativa interna del banco como la regulatoria podrá ser enviada al banco vía internet a través de escáner y/o fotografía de la documentación. Cabe aclarar que al momento de la apertura de cuenta ya se puede incluir documentación necesaria para el crédito como el carnet de identidad del titular y el cónyuge si corresponde, declaración jurada de bienes, declaración de salud, croquis de domicilio y trabajo.
- Revisión por parte del banco de la solicitud de crédito y de la documentación cargada, un equipo multidisciplinario (parte de los procesos manuales) y los controles automatizados (proceso y desarrollos manuales) revisará, determinará y resolverá la solicitud de crédito del usuario. En función al cumplimiento de normativa interna, externa y capacidad de pago se otorgará una respuesta formal al cliente a través de la cuenta de usuario (banca por internet o banca móvil). La respuesta puede tener cuatro tipos de alternativas:
 - Aceptación del producto y monto solicitado
 - Reducción del producto y monto solicitado
 - Rechazo del producto y monto solicitado, justificando la consecuencia de este
- El usuario podrá realizar seguimiento a través de su cuenta usuario del BCP, canal a través del cual recibirá la respuesta por parte del banco. En caso de ser afirmativa (ya sea para el monto solicitado o por un monto menor), el cliente podrá

descargar el contrato que incluye las condiciones y términos del crédito ofertado por un plazo limitado. En caso de aceptación el cliente devolverá por la misma vía el contrato firmado y el banco procederá con el desembolso del crédito. Dado que la relación contractual con el cliente no involucra garantía hipotecaria ni prendaria (bienes inmuebles o muebles) y el alcance del proyecto incluye únicamente créditos quirografarios, no existen limitantes de procesos presenciales, gravámenes en registros públicos, registros notariales de contrato u otros que entorpezcan el proceso digital de la venta.

- Para el servicio postventa, que se refiere a cronograma de pagos, servicios de reclamo, consultas, dudas o renegociación de las condiciones crédito, el cliente podrá hacer uso de los mismos canales digitales. Los canales digitales permiten cargar toda la información para que esté disponible para el cliente, según toda la política de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

Para resumir el modelo de negocio, se presenta a continuación el modelo CANVAS del negocio:

Tabla 5. CANVAS

<p>Socios clave</p>  <p>Proveedores de infraestructura de sistemas de BCP Perú</p> <p>Proveedores de bases de datos</p> <p>Aliados de ciberseguridad</p> <p>Negocios aliados en ecosistemas de pagos</p> <p>Inversionistas/ accionistas del BCP</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Desarrollo de las plataformas y aplicaciones</p> <p>Soporte al cliente</p> <p>Contratos y selección de condiciones de créditos</p> <p>Cronograma de pagos online, plataformas de pago y solicitudes de refinanciamiento</p>	<p>Ofertas de valor</p>  <p>Tiempos reducidos de atención financiera</p> <p>No es necesaria la presencia física del cliente en una agencia bancaria</p> <p>El cliente decide las condiciones de atención entre un abanico de ofertas</p> <p>La tasa de intereses transparente, no existen costos de mantenimiento</p> <p>Las ofertas buscan al cliente, en lugar de que el cliente busque las ofertas</p>	<p>Relación con clientes</p>  <p>Auto-servicio</p> <p>Social Media</p> <p>Soporte a usuarios por los canales banca por teléfono y What sApp</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Usuarios financieros que buscan créditos de consumo o una tarjeta de crédito, NSE alto y medio</p> <p>Buscan soluciones financieras autoatendidas</p> <p>No quieren ir presencialmente a un banco a realizar trámites</p> <p>Buscan un ecosistema de pagos y transacciones digitales vinculadas a servicios financieros</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Colaboradores</p> <p>Publicidad y marketing</p> <p>Plataformas de ciberseguridad</p>		<p>Recurso clave</p>  <p>Plataforma tecnológica</p> <p>Colaboradores</p> <p>Ecosistema de pagos</p> <p>Interrelación entre plataformas de otros bancos</p>		<p>Canales</p>  <p>Banca por internet</p> <p>APP móvil BCP</p> <p>SQJ (billettera móvil)</p> <p>ATM's BCP</p>	<p>Fuentes de ingreso</p>  <p>Ingresos financieros por los créditos vendidos</p> <p>Ingresos no financieros relacionados al ecosistema de pagos</p>

Fuente: Elaboración propia

5.2 Ventaja competitiva y diferenciación

La estrategia de negocio que se instaurará para el modelo de negocio es la ventaja competitiva en diferenciación de productos financieros respecto al del resto de competidores del sistema financiero. La competencia actualmente no cuenta con desarrollos de venta digital y no cuentan con el know how del proceso end to end, algunos de ellos cuentan con el desarrollo o la experiencia parcial, como la apertura de cuentas. Sin embargo el Banco de Crédito de Bolivia, lleva la ventaja de ser una subsidiaria del Banco de Crédito del Perú, empresa que lleva más de 3 años incursionando con gran éxito en la digitalización de la banca peruana.

Esta ventaja sin duda permitirá un elevado nivel de sofisticación, calidad y tiempo de adaptación y mejoras en la realidad boliviana; mientras las instituciones competidores deben instaurar procesos paso a paso (comenzando por iterar con las aperturas de cuentas digitales), el BCP puede adelantarse a probar créditos que estén enlazados a la billetera móvil SOLI, que actualmente no solamente está en operaciones para personas naturales, sino también SOLI NEGOCIOS que está en las primeras pruebas de mercadeo para pequeños y medianos negocios.

Los hitos más relevantes de las ventajas competitivas del presente proyecto, en cuanto a diferenciación de la competencia son:

- App móvil desarrollada con copia de know how del mercado peruano, con adaptabilidad de desarrollo al mercado boliviano.
- Copia de mejoras culturales a la receptividad de las nuevas generaciones implementadas en la personalización del proceso de créditos de consumo y solicitud de tarjetas de crédito, puntos de dolor, trámites no necesarios y ecosistemas.
- App móvil y la banca por internet más friendly user.
- Todas estas mejoras y procesos dan paso a reducir la burocratización de documentación en solicitudes de créditos con montos mayores y con garantía hipotecaria, dado que es un primer avance que genera menos contacto presencial con el cliente.

5.3 Estrategia comercial

5.3.1 Segmento objetivo

Considerando los resultados del análisis FODA referido en capítulos anteriores al presente documento, la estrategia comercial de la venta digital para la oferta de créditos consumo y tarjetas de crédito a sola firma del Banco de Crédito de Bolivia estará dirigida al siguiente público objetivo:

- I. Nivel de digitalización ocasional / Rango etario 18 – 59 años / NSE Alto
- II. Nivel de digitalización ocasional / Rango etario 18 – 59 años / NSE Medio
- III. Nivel de digitalización intensivo / Rango etario 18 – 59 años / NSE Alto

IV. Nivel de digitalización intensivo / Rango etario 18 – 59 años / NSE Medio

5.3.2 Productos y servicios

Los servicios financieros que dan soporte al producto final (crédito efectivo de consumo o tarjeta de crédito) son muy importantes en el proceso de fidelización del cliente. El BCP debe crear un ecosistema que se interrelacione, primero entre las propias aplicaciones internas y posteriormente con el ecosistema de otras aplicaciones el sistema financiero.

Como se desarrolló a lo largo del documento, la línea de negocio es la venta digital de créditos efectivos de consumo y tarjetas de crédito.

Por ejemplo, si un cliente quiere realizar un pago de un crédito en el BCP pero recibe su sueldo en otra entidad financiera, a futuro debería poder la App móvil de ese banco interrelacionarse al ecosistema BCP y procesar el pago, más allá de un tema comercial y de participación de mercado de captar las pasivas de ese cliente.

Los servicios financieros adicionales que complementan el flujo de la venta digital son:

- Banca por internet
- Banca móvil
- SOLI (billetera móvil)

5.3.3 Definición de tarifario para tasas activas

Según el diagnóstico y estrategias definidas en el presente documento, la empresa se basa en estrategia de diferenciación de productos y servicios financieros a través de la venta digital. El Banco de Crédito de Bolivia es un banco que compite dentro de los bancos múltiples en Bolivia, cuenta con categoría AAA.bo como Emisor según Moody's, que es equivalente a AAA para el ente regulador ASFI. Esto permite que el BCP tenga un campo de acción importante, apuntando en general a persuasión de clientes de ingresos medios y altos (publicidades y ofertas con leads de pre-venta), asunto que conversa plenamente con el mercado objetivo de la presente propuesta.

La definición de tarifario no sigue una metodología muy estricta, dado que si se toma como punto base las tasas ofertadas en los productos Efectivo de Consumo y Tarjeta de Crédito por el canal de tradicional de venta y estas tasas son rentables para las operaciones actuales del banco, sin duda que ofertar un productos por canales digitales que no requieren de intervención de áreas como punto de venta físico (funcionario de negocios o ejecutivos de ventas), análisis de créditos banca minorista, área legal y reducción en back office (personal de marketing, estrategia de productos y otros), los costos se reducen de una manera significativa y la rentabilidad seguirá siendo atractiva para los accionistas de la compañía y para el banco en sí. Esto permitirá que la empresa pueda tomar diferentes decisiones en función de la estrategia predefinida y de lo que se espera con la rentabilidad del producto:

- Tasas más bajas respecto al canal tradicional: momentos en los que la estrategia se enfocará en un mayor número de colocaciones por campañas o leads activos para generar mayor volumen de cartera.
- Tasas más altas respecto al canal tradicional: cuando la estrategia esté enfocada en la rentabilidad, estrategia de nicho.

Cabe aclarar que para la presente propuesta de negocio, se simuló con las mismas tasas de interés que actualmente rigen en el tarifario de ofertas del Banco de Crédito de Bolivia, descritas en el cuadro a continuación. Tomar en cuenta que las tasas de 2020, 2021 y 2022 son tasas promedio de colocación durante las mencionadas gestiones:

Tabla 6. Tasas activas por producto Venta Digital

Producto	Año			Tasas propuestas
	2020	2021	2022	
Efectivo de consumo	16,0%	19,0%	15,0%	18,0%
Vehicular nuevo	14,0%	18,0%	14,0%	16,7%
Vehicular usado	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%

Fuente: Elaboración propia

Dichas tasas, al ser introducidas en una herramienta de Customer Lifetime Value generan valores actuales netos positivos. Un análisis financiero podría desmenuzar más a detalle los resultados, sin embargo se encuentran fuera del alcance del presente proyecto.

5.3.4 Plaza

Dado que la presente propuesta se trata de una unidad de una empresa ya existente, para llevar a cabo el desarrollo de las operaciones de venta digital de créditos de efectivos de consumo y tarjetas de crédito en el BCP, se requerirá las propias oficinas de la empresa. La sede central en Bolivia se encuentra en un edificio en la zona de obrajes de la ciudad de La Paz, lugar necesario y suficiente para desarrollar el negocio. En estos mismos ambientes se encontrarán los stakeholders que coadyuvarán al normal funcionamiento y desarrollo del core propuesto, como Riegos Banca Minorista, Planeamiento Financiero y Eficiencia, Canales de comunicación, Publicidad, gestión y Desarrollo Humano y todos los equipos de desarrollo, infraestructura digital y operaciones de sistemas.

Hablando del ecosistema digital de la propuesta y como es que llega ésta a los consumidores finales, los usuarios financieros podrán descargar la aplicación móvil del BCP, SOLI y navegar a través de la página web del BCP para efectuar una compra digital de créditos. Adicionalmente cabe aclarar que las operaciones

5.3.5 Posicionamiento y comunicación

La comunicación y las estrategias son sumamente importantes para lograr el posicionamiento de la venta digital del BCP; el modelo de negocio propuesto se encuentra poco desarrollado en el mercado local. Como se describe en acápite del presente documento, la competencia está impulsando la digitalización a través de los primeros pasos en ecosistemas pero no de ventas de créditos per se, lo que representa una gran oportunidad y un reto importante de comunicación.

Para lograr este cometido, se ejecutarán un mix de acciones que principalmente estarán enfocados en lograr entrar a la mente y cotidianidad del usuario, para generar un ecosistema direccionado a la necesidad de créditos del público objetivo. Para ello se requerirá una importante inversión en comunicación, la cual considerará los siguientes elementos y en el siguiente orden cronológico:

- **Publicidad de la billetera móvil SOLI en medios televisivos y negocios y comercios populares:** como se pudo evidenciar en el estudio de mercado elaborado por IPSOS, Bolivia tiene uno de los niveles más bajos de tenencia de billetera móvil de la región (15%), por lo que un impulso efectivo será la publicidad de la misma en medios televisivos, por el alcance potencial y masivo; además, implementar estrategias de comunicación como pagos a través de QR o números telefónicos de SOLI, permitirá estar en el día a día de las transacciones de los usuarios, como pago de tiendas o bodegas, pago de transporte en taxi o bus, heladerías, pago de servicio en discotecas, sastrerías y demás micro y pequeños negocios.

Imagen 7. Isologotipo SOLI



Fuente: solipagosbcp.com.bo

Una vez que el la billetera móvil llega hasta el usuario a través de estos canales de comunicación, será el usuario el que busque al banco para créditos digitales dado que ya será parte del ecosistema digital.

- **Convenios y promoción de servicios en empresas de retail:** el siguiente paso consiste en ingresar con comunicación masiva a través de convenios con cadenas de supermercados, heladerías, servicios de transporte masivo, cadenas de restaurantes y negocios de mayor envergadura. Por ejemplo, los pagos en caja de

este tipo de negocios pueden tener publicidad del BCP y sus medios de pago, ya sea banca móvil o billetera móvil. Ésta junto con la primera estrategia, permiten atacar el día a día de los pagos de los usuarios potenciales, generando que desde los ambientes y compras más informales hasta las más formales, se encuentren con un medio de pago del BCP. El gancho del uso de las plataformas serán los beneficios, descuentos, cupones, sorteos y gift cards virtuales por acumulación de puntos; el uso constante de estos canales llevará a múltiples beneficios para el banco, que finalmente se traducirán en la venta digital de créditos de las necesidades diarias de los consumidores financieros, más allá de también generar captaciones de pasivas, solicitud de créditos con garantía hipotecaria, ingresos no financieros y otros para el BCP.

- **Reenfoque de comunicación:** conforme los niveles de comunicación se vuelven más masivos y los medios de pago se convierten en un ancla de posicionamiento de los usuarios, la venta digital puede ingresar con total relevancia redireccionando la comunicación; esto a través de apuntar a la venta de créditos digitales según lo planteado en la propuesta captando la necesidad diaria de los clientes y el mismo ecosistema. Por ejemplo, costos hundidos de banca móvil pueden transformarse en oportunidad de ventas digitales en un supermercado. La compra de un Televisor puede tener un cierto nivel de porcentaje descuento si la venta se realiza a través de un crédito de consumo que apareció como ventana emergente en la APP móvil del banco o en la misma publicidad del supermercado.

Este reenfoque de comunicación prácticamente significa reciclar los costos hundidos de publicidad que la empresa ya asumió pero direccionarlos a la venta digital, justamente en convenios y promociones descritos en el párrafo anterior.

- **Promoción en redes sociales y la página web del BCP:** el presente documento hace mención a los nuevos usuarios financieros, nuevas generaciones que tienen una manera de pensar diferente respecto a un banco y los productos y servicios que este ofrece. Pensar en digitalización y nuevas generaciones, lleva a pensar en estrategias de comunicación en redes sociales y pagina web. Este tipo de comunicación permite ser gráfico con la utilización de los créditos de venta digital, llamar a las necesidades del mercado en la compra de ropa, electrodomésticos, viajes de vacaciones o tantos fines posibles con el destino de libre disponibilidad del efectivo de consumo incluso de una manera segmentada por target, es una de las tantas facilidades que permiten las redes sociales.
- **Participación en ferias de micro y pequeños empresarios y sector productivo:** finalmente, para mantener actualizado el mercado y los convenios y promociones, es importante que la Unidad de Venta Digital participe en ferias empresariales en el país, dado que muchos nuevos negocios o negocios ya posicionados en el mercado pueden adoptar el ecosistema que conduzca a los clientes finales. Cabe aclarar que los micro y pequeños empresarios llegan a ser aliados estratégicos de comunicación, canales a través de los cuales se llega al consumidor final de créditos digitales.

Para las accionistas de comunicación y posicionamiento propuestas, se estima un presupuesto aproximado de US\$ M mensuales, sumando un acumulado anual de US\$ MM para la primera gestión. Se estima que el presupuesto del segundo y tercer año reduzca en un 25%.

5.4 Riesgos asociados al modelo de negocio

Como parte de la estrategia del presente propuesta, no pueden estar exentos los temas relacionados al riesgo electrónico y digital de la bancarización. Dentro de la digitalización no todas son buenas noticias, dado que el verdadero reto para los bancos ya no es la seguridad física, sino la seguridad informática y digital o ciberseguridad. La ciberseguridad pretende proteger la información, tanto de la entidad financiera como la información de clientes, usuarios, proveedores y todos los stakeholders ligados al core bancario.

Los ciberataques forman parte de la lista de riesgos globales, acorde al informe publicado por el Foro Económico Mundial, en donde de 750 expertos, el 76.1% aseguró que en 2020 aumentaron los ciberataques a infraestructuras y el 75% espera un aumento de los ataques en busca de dinero o datos. Eventos de ingeniería social y software espía (malware o troyanos) fueron los más frecuentes contra sus usuarios de servicios financieros.

Es así que más del 60% del total de las entidades bancarias en la región impulsa la gestión del riesgo de seguridad digital de la siguiente manera: 65% exigiendo la adopción de buenas prácticas de seguridad, 63% fomentando la capacitación y sensibilización en seguridad digital, 60% impulsando planes de seguridad digital.

Asimismo, más del 90% de entidades bancarias en la región ha implementado procesos de detección y análisis de eventos de seguridad digital como cortafuegos y actualizaciones automatizadas de virus y sistemas. Esto con el fin de prevenir riesgos cibernéticos que podrían perjudicar, en gran medida, no solo la experiencia de usuario sino también la confianza hacia las entidades financieras.

En esa línea, los países del G7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) han adoptado un marco común para proteger al sector financiero de ciberataques ante el creciente número de delitos de este tipo. Se trata de un conjunto de medidas no vinculantes, entre las que destaca el mayor intercambio de información y la revisión de las estrategias de ciberseguridad. Estos, sin duda, marca una hoja de ruta importante para el sector financiero mundial en cuanto al diseño de estrategias de ciberseguridad.

Tabla 7. Lineamientos de ciberseguridad

LINEAMIENTO 1:	Establecer y mantener una estrategia y un marco de ciberseguridad adaptados a los riesgos cibernéticos específicos.
LINEAMIENTO 2:	Definir y facilitar el desempeño de funciones y responsabilidades para que el personal involucrado pueda implementar, gestionar y supervisar la eficacia de la estrategia.
LINEAMIENTO 3:	Identificar funciones, actividades, productos y servicios, priorizando su importancia relativa y evaluando su respectivo nivel de riesgo.
LINEAMIENTO 4:	Establecer procesos de seguimiento sistemático para detectar rápidamente incidentes cibernéticos y periódicamente evaluar la efectividad de los controles identificados.
LINEAMIENTO 5:	Oportunidad y capacidad para evaluar la naturaleza, el alcance y el impacto de un incidente cibernético y contener el incidente y mitigar su impacto.
LINEAMIENTO 6:	Restablecimiento de funciones de manera responsable, al tiempo que se favorece la remediación continua.
LINEAMIENTO 7:	Participar en el intercambio de información oportuna y confiable con actores internos y externos.
LINEAMIENTO 8:	Revisar la estrategia y el marco de seguridad cibernética periódicamente.

Fuente: FISA Group

Las estrategias que se deben desarrollar como parte de las medidas tanto preventivas como proactivas ante los ataques de los ciberdelincuentes, giran en torno a múltiples capas de protección, las cuales son filtros que permitirán mitigar o reducir los impactos provenientes de los ataques. Mientras más fuerte sea la primera capa por la que trate de generarse el ataque, menos probabilidades existen de que la modalidad salte a la siguiente capa o filtro, es por ello que las siguientes estrategias definen direccionalmente cual es el tratamiento según el filtro receptor del ataque:

5.4.1 Personas

El primer paso y muy importante es que, no solamente el personal de la unidad de venta digital, sino todo el personal del Banco de Crédito debe estar debida y constantemente capacitado en todos los principios básicos de bioseguridad, gestión de contraseñas, ser cautelosos con archivos adjuntos, seguridad de información en carpetas compartidas y sharepoints empresariales, copia de seguridad de datos, además de temas globales de la ciberseguridad pero igual de importantes como phishing, ransomware, tráfico encriptado entre otros.

Es muy importante aclarar que este filtro puede llegar a ser el más vulnerable, dado que los ciberdelincuentes atacarán de manera masiva con correos electrónicos y direcciones de páginas o sitios web falsos, ya sea al personal del banco o a los mismos clientes, lo que puede desencadenar en fraudes o eventos de pérdida.

5.4.2 Procesos

Para el éxito de la propuesta, el BCP debe contar con procesos ya definidos previo un lanzamiento digital, que permitan no solo prevenir sino también enfrentar ataques tentativos y sospechosos. Buenos manuales pueden llevar a tener una excelente reputación y ser un flanco menos deseado para los datos digitales de la empresa.

5.4.3 Tecnología

El tercer complemento para la estrategia de ciberseguridad es la tecnología, puesto que si se tiene procesos eficientes y definidos además de personal capacitado pero no las herramientas de seguridad informática para protegerse, esta estrategia no será suficiente y la venta de créditos digitales y todo el ecosistema puede ser dañado, generando impactos legales, reputacionales y económicos para el BCP. Las fuentes de protección deben estar dirigidas a endpoints como routers, computadoras y dispositivos móviles, la nube y las redes de conexión.

Respecto al tema de ciberseguridad, se puede concluir que el riesgo está latente tanto en la parte interna (personal del BCP y venta digital) que manejan grandes fuentes de información sensible principalmente, como en el riesgo del cliente externo, que puede sufrir cualquier tipo de fraude o ataque a nombre del BCP para extraer información. No existe un método infalible para evitar los riesgos cibernéticos, el proceso de venta digital debe ir acompañando de validaciones ágiles para mitigar cada proceso de la venta y también de la post venta a través de inteligencia artificial, datos biométricos, reconocimientos faciales, procesos de autenticación entre otros.

6 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Después de revisar las características técnicas y estratégicas de la propuesta presentada en este plan de negocio, continua el acápite de evaluación económica que dará paso a la resolución del objetivo principal, que la unidad de venta digital en el Banco de Crédito de Bolivia cumpla con obtener al menos el 20% de rentabilidad sobre el patrimonio.

Es importante aclarar que Credicorp asigna a todas sus empresas y productos dentro de ellas, un patrimonio en función a un prorrateo o peso de cada uno sobre el total respecto a la cartera de activos, lo que da paso a poder medir el ROE sin dificultades. De igual manera se realizará un análisis de sensibilidad, para poder determinar si existe un quiebre en la rentabilidad sobre el patrimonio cuando las variables más importantes asociadas al ejercicio como tasa de interés baja.

A continuación el desarrollo de la evaluación económica.

6.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto está enfocada más que todo en dos grandes bloques: desarrollos tecnológicos y ciberseguridad y licencias.

- **Infraestructura y desarrollos tecnológicos:** al tratarse de un proyecto digital, por supuesto que la arquitectura e infraestructura tecnológica representan un porcentaje importante de la inversión. Uno de los más grandes beneficios del proyecto es que la inversión incluye la migración de servidores de la casa matriz a BCP Bolivia, mas no la creación o compra de nuevas tecnologías. Esto permite de manera inicial que la rentabilidad del proyecto apunte a resultados muy favorables y un paso delante de la competencia.
- **Ciberseguridad y licencias:** este segundo bloque no menos importante permitirá sobre todo mitigar riesgos de operación; existen alternativas internacionales de alertas contra posibles ataques de seguridad, además de contratación de personal especializado en hack ofensivo para mitigar ataques a redes del banco. Sumado a ello, las licencias de aplicaciones y redes son muy importantes dado que son los canales más importantes de difusión y core de la venta digital.

La inversión inicial del proyecto alcanza los US\$ 1.502.759,00 y el detalle es el siguiente:

Tabla 8. Detalle de Inversión inicial

Ítem	Descripción	Monto en US\$
Desarrollos tecnológicos	Incluye el alquiler de los desarrollos en Perú, las adaptaciones al mercado boliviano y la congruencia con el ecosistema de los demás bancos y aplicaciones móviles	801.992
Infraestructura tecnológica	Incluye todos los equipos de tecnología que deben ser adquiridos para el funcionamiento de las ventas digitales, pasando desde servidores físicos en Bolivia, hasta computadores y equipos de conexión.	96.215
Ciberseguridad	Incluye sistemas de afiliación internacionales de alertas de ataques de ciberseguridad y capacitaciones al personal interno	287.717
Licencias y mantenimientos	Incluye todas las licencias de aplicaciones del ecosistema para permitir operar con créditos en distintas plataformas	245.900
Gastos de royalties	Correspondiente a uso de marca BCP digital	70.935
TOTAL		1.502.759

Fuente: Elaboración propia

Tomar en cuenta que un equipo interno del BCP se hará cargo de la implementación de la estrategia, por lo que no es necesario contratar a una empresa externa.

6.2 Presupuesto de ingresos y gastos

Los flujos presupuestados para ingresos y gastos serán proyectados a 5 años, superando el plazo proyectado para llegar al punto de equilibrio de retorno de la inversión. Se considera como supuesto un incremento de 1.5 puntos porcentuales de participación de mercado de la banca minorista, que es la banca que incluye los productos digitales a sola firma.

La estimación de la tasa de interés se la extrae del acápite de precio del presente documento, y se considera un supuesto de crecimiento igualitario entre los 3 productos ofrecidos en el plan de negocio: efectivo de consumo, vehicular nuevo y vehicular usado. Cada producto con su respectiva tasa de interés asumida como supuesto para la oferta, se multiplica por la cantidad de créditos vendidos incluyendo el crecimiento de participación de mercado y la migración de créditos otorgados por canal tradicional pero refinanciados por canales digitados; se asume una migración creciente para los 5 primeros años con cifras conservadoras.

Tabla 9. Detalle de ingresos financieros

Producto	Tasa	N° créditos mensuales	N° créditos año 1	Monto promedio colocado	Migración a digital	Monto promedio colocado digital	Ingresos financieros
Efectivo de consumo	18,0%	529	6.348	16.900	30%	5.070	32.184.360
Vehicular nuevo	16,7%	205	2.460	18.700	30%	5.610	13.800.600
Vehicular usado	13,5%	91	1.092	9.300	30%	2.790	3.046.680
Total		825	9.900				49.031.640

Fuente: Elaboración propia

Los costos asociados a la venta de créditos digitales están calculados en base a la Tasa de Transferencia, que no es más que el equivalente al costo de colocar los créditos. Para este cálculo se asumirán los porcentajes de tasa de transferencia actuales con los que opera el Banco de Crédito. Se debe considerar que la reducción de costos será calculada en el Customer Lifetime Value que impactará directamente en la TIR y VAN de las operaciones digitales colocadas.

El porcentaje de costo financiero incluye además el aporte de capital que se realiza a cada operación, que resulta del valor otorgado por el patrimonio del banco para garantizar la colocación de cada uno de los créditos. Éste es registrado como costo dado que ante un default de un crédito ya se tiene provisionado el monto a perder sin afectar directamente el patrimonio de la empresa.

Tabla 10. Costos financieros

Producto	Ingresos financieros	Tasa de transferencia	Costos financieros
Efectivo de consumo	32.184.360	85,2%	27.421.075
Vehicular nuevo	13.800.600	81,8%	11.288.891
Vehicular usado	3.046.680	90,9%	2.769.432
Total	49.031.640		41.479.398

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar las actividades administrativas, la empresa actualmente ya cuenta con oficinas, espacios de desarrollo y toda la infraestructura necesaria. La oficina nacional del Banco de Crédito de Bolivia se encuentra en la zona sur de la ciudad de La Paz. Los gastos por operación serán compartidos y no se requiere mayor inversión. El personal de Productos y marketing de la banca minorista puede migrar para focalización de colocación de créditos bajo canales digitales.

Los gastos administrativos en los que se incurre, en su mayoría corresponden a marketing de comunicación, publicidad, mantención de aplicaciones y sitios web. También como estrategia de penetración de mercado se considera la participación en foros de ecosistemas digitales de pagos y propuestas para potenciales empresas clientes pago de haberes en el BCP, que ampliarán el espectro de clientes potenciales.

6.3 Financiamiento

Como corresponde al core bancario y como sucede en la mayoría de los bancos latinoamericanos y del mundo, el financiamiento de las operaciones de venta de créditos sale de la propia estructura de depósitos y vista y de la propia espalda de capital propio de los inversionistas, concepto que no será la excepción para la propuesta de venta digital para el Banco de Crédito de Bolivia. Para el desarrollo de operaciones de créditos bajo canales digitales no se solicitarán créditos interbancarios ni del Banco Central ni de emisiones públicas. La unidad de venta digital compartirá, al menos durante los 5 primeros años proyectados, la estructura de fondeo del efectivo de consumo y vehicular tradicionales.

Por lo tanto, no se asumen nuevos o diferentes supuestos para los cálculos de la evaluación económica de la presente propuesta y se consideran los valores registrados en los estados financieros de la entidad. Se concluye adicionalmente que tampoco será necesaria la inyección de capital.

6.4 Tasa de descuento

Para la tasa de descuento del proyecto, no se aplica ninguna metodología o valoración aritmética como el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros CAPM u

otro, dado que al ser el Banco de Crédito de Bolivia una empresa perteneciente al grupo financiero de Credicorp, se utilizará la tasa oficial de descuento de proyectos de core financiero del grupo, equivalente a un 16%. Sumado a ello, para la evaluación de esta propuesta de negocio, se castiga un 50% adicional, esto sustentado en un criterio experto en función al análisis de la situación de riesgo país de Bolivia, los cambios políticos suscitados en los últimos años a raíz de la crisis política y social que atraviesa el país que impactan en proyectos de gran envergadura.

Tabla 11. Tasa de descuento

Tasa de descuento Credicorp	Castigo a criterio experto	Tasa de descuento proyecto
16,0%	1,5x	24,0%

Fuente: Elaboración propia

6.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Después de mostrar los resultados de los ingresos, costos, gastos y flujo de caja proyectado, a continuación se presentan los resultados del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno del proyecto:

Tabla 12. Detalle de VAN, TIR y Crecimiento en ingresos

VAN	US\$ 7.591.012
TIR	38,10%
Crecimiento en ingresos financieros Año 1	18%

Fuente: Elaboración propia

Después del ejercicio simulado, el VAN se encuentra en US\$ 7,6MM y la TIR en 38,1%, lo que concluye que el proyecto es factible económicamente. Dado que los supuestos del ejercicio incluyen un leve incremento en migración de colocación de créditos del canal tradicional al canal digital por año, el resultado a partir del segundo año también tiene cifras positivas.

6.6 Análisis de sensibilidad y rentabilidad esperada

A partir de los supuestos y las cifras otorgadas en todo el acápite de evaluación económica, se procedió a realizar el análisis de sensibilidad de 3 variables determinantes

para la conclusión económica del proyecto: VAN, TIR y ROE. Para este último, se consideró un patrimonio asignado al producto Efectivo de consumo más la suma de Vehicular, de acuerdo con la metodología de Apetito por Riesgo del Banco de Crédito de Bolivia.

Tabla 13. Análisis de sensibilidad: VAN

VAN		Volumen de ingresos financieros				
		-25%	-10%	Base	+10%	+25%
Tasa de descuento	-25%	4.571.080	6.644.891	8.800.491	9.550.017	11.070.889
	-10%	3.872.800	5.807.413	8.182.071	8.530.891	10.091.584
	Base	2.803.371	4.991.971	7.591.012	7.815.074	8.912.128
	+10%	1.907.159	3.431.071	5.998.158	6.907.149	7.844.651
	+25%	1.193.041	2.800.713	4.871.930	6.088.125	7.009.175

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis de sensibilidad: TIR

TIR		Volumen de ingresos financieros				
		-25%	-10%	Base	+10%	+25%
Tasa de descuento	-25%	22,8%	33,4%	44,6%	48,1%	55,8%
	-10%	19,3%	29,4%	41,0%	43,1%	50,7%
	Base	14,2%	24,5%	38,1%	39,5%	45,1%
	+10%	9,1%	17,2%	29,9%	35,0%	39,5%
	+25%	5,6%	14,2%	24,3%	30,4%	35,5%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en ambos cuadros anteriores de análisis de sensibilidad, tanto en VAN como en TIR en escenarios base se tienen resultados favorables. De hecho, aun con escenarios más estresados los resultados siguen siendo positivos.

Tabla 15. Análisis de sensibilidad: ROE

ROE		Utilidad				
		-25%	-10%	Ejercicio	+10%	+25%
Patrimonio asignado	Base	9,8%	20,5%	24,8%	31,6%	39,9%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente el ejercicio de sensibilidad de rentabilidad que genera el plan de negocio, calculado como utilidad neta y fraccionándolo respecto al patrimonio dado por el Banco para los productos oferta en venta digital, el ROE resulta 24.8%.

6.7 Conclusiones de la evaluación económica

La evaluación económica tomó excelentes resultados para la propuesta de negocio planteada. En escenarios base según los supuestos y consideraciones redactadas a lo largo del texto, tanto el VAN como el TIR muestra resultados favorables. Además, el ROE muestra un dato superior al 20%, llegando a 24,8%. Se debe tomar en cuenta de que si la utilidad redujera en 25% como se muestra en el cuadro, la rentabilidad deseada por el accionista no se cumpliría.

Comparando estos resultados con el modelo actual, el resultado de la rentabilidad solicitada por el accionista es más alta. El modelo tradicional en los últimos 12 meses de operación alcanzó un ROE promedio de 20.8%.

Por ende, las conclusiones económicas son totalmente favorables, la variable más sensible para el cumplimiento es la utilidad. Se aclara nuevamente que estas cifras corresponden a la unidad de venta digital; en un estado de flujo de efectivo o estado de ganancias y pérdidas consolidado, los productos más rentables como efectivo de consumo y vehicular entre otros, son los que subvencionan productos que llegan a tener mayores complicaciones de utilidad, tanto por niveles de mora, elevados costos y gastos de recuperación y venta de garantías y gastos legales.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta de negocio es altamente atractiva para implementar en el Banco de Crédito de Bolivia. Todos los ejercicios económicos realizados resultan en cifras positivas y atractivas. Como ocurre en toda la corporación Credicorp y en todas las empresas del grupo además de cada uno de los productos dentro del BCP, vender de manera digital créditos de efectivo de consumo y créditos vehiculares inmiscuidos en un ecosistema de pagos es rentable para la empresa y por ende para el accionista.

Con una ventaja competitiva de diferenciación, otorgando productos y servicios con diseños y funcionalidades amigables y de fácil usabilidad, el BCP Bolivia puede llegar a consolidar su presencia como pionero en la digitalización de la banca en Bolivia. La competencia a la fecha no está teniendo estrategias agresivas respecto a este punto; utilizar como un primer frente de acción a mercados más formales, usuarios que generan ingresos como dependientes con respaldos auténticos e ingresos no volátiles, de clase media alta entre 18 y 59 años de áreas urbanas del país, sería un excelente punto de partida que a futuro daría paso a nuevos mercados, nuevas tecnologías y seguir bajando en la prelación de segmentos identificados.

Respecto al objetivo general, éste se cumple con creces. El plan de negocio presentado cuenta con la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una Unidad de Venta 100% digital en el Banco de Crédito de Bolivia S.A. y la aplicación de este generaría un ROE por sobre el 20%.

Respecto a los objetivos específicos, se concluye lo siguiente:

- i. Se elaboró un diagnóstico de negocios con similares características tomando al NuBank como bandera en Latinoamérica y en el mundo. Dicho diagnóstico sirvió de base para la elaboración estratégica del plan. Se concluye que existen planes de negocios en la región y que tuvieron éxito.
- ii. Se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la banca en Bolivia, las incursiones del país en la era digital y el nivel de bancarización que tienen los clientes y usuarios. También se profundizó acerca de la evolución de los niveles de bancarización en el tiempo. El sistema financiero boliviano hoy no tiene un competidor que tenga un proceso crediticio implementado al 100%; en la última década hubo avances importantes en cuanto a la bancarización en Bolivia.
- iii. Se identificó con éxito a los competidores, se concluye que la propuesta de valor sobre la digitalización de la banca en Bolivia está poco desarrollada, lo que representa una clara oportunidad para el BCP.
- iv. Se identificó y caracterizó a los segmentos, por distintas variables.
- v. Se identificó y caracterizó a los segmentos objetivos, para en función a cierta prelación identificar su posible migración a servicios digitales bancarios.
- vi. Se evaluó la factibilidad económica del proyecto con éxito, resultados favorables para la empresa y los accionistas, superando el 20% de ROE esperado y llegando al punto de equilibrio al tercer año de operaciones, antes de lo planteado.
- vii. Se elaboró un diagnóstico de los puntos más importantes respecto a las implicancias de aplicar el plan en el mercado.
- viii. Finalmente, se identificaron las amenazas y riesgos posibles del plan de negocios. La ciberseguridad es determinante para cuidar el riesgo operativo de la digitalización de la banca en la propuesta.

Se recomienda aplicar el proyecto, tomando en consideración los objetivos estratégicos del banco, midiendo el apetito de riesgo de Credicorp en Bolivia y la situación actual de la caja y la rentabilidad de los demás productos y bancas. Un factor de consideración importante es la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, un ente con bastantes normas y riguroso en la medición sobre ellas. Se recomienda consultar los pasos más importantes de la digitalización y buscar su aprobación.

Por otra parte, si bien en sí el sistema digital de venta de créditos podría ser un éxito si se implementase, el puente principal del éxito es un ecosistema digital de pagos, una vez que esto suceda el crédito digital caerá por su propio peso. Las nuevas generaciones buscan liberarse del efectivo, generar transacciones desde casa o desde donde estén sin tener que asistir presencialmente a una agencia bancaria. El futuro, es la digitalización.

8 BIBLIOGRAFÍA

- ARGUEDAS, Raquel S., SANCHEZ Ángel A. y GARCÍA, Rodrigo M. La transformación digital en el Sector Financiero [en línea]. Madrid, España. <https://books.google.com.bo/books?id=8bebDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=banca+digital&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=banca%20digital&f=false> [consulta: 19 febrero 2022]
- PINEDO, Antony. Iupana. Ipo de Nubank: un milestone para Fintech en Latam [en línea]. <https://iupana.com/2021/11/05/ipo-de-nubank-50-mil-millones/?utm_source=web&utm_medium=240222ES&utm_id=iupana> [consulta: 21 febrero 2022]
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI/Encuesta Nacional de Servicios Financieros Informe de Resultados Gestión 2019 Dirección de Estudios y Publicaciones. [en línea] <<https://www.asfi.gob.bo/index.php/int-fin-publicaciones.html>> [consulta: 22 marzo 2022]
- Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria. Gestión de Riesgos para la Banca Electrónica y Actividades con dinero electrónico. Basilea, 1998.
- Instituto Nacional de Estadística/Encuesta Continua de Empleo 2021 Resultados Preliminares. [en línea] <<https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2021-5f550-3empleo.pdf>> [consulta: 16 abril 2022]
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Banco Central de Bolivia/Glosario de Términos Económicos Financieros. [en línea] <<https://www.asfi.gob.bo/index.php/analisis-del-sistema-financiero.html.html>> [consulta: 29 abril 2022]
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI/Evaluación del Sistema Financiero al 31 diciembre de 2021. [en línea] <<https://www.asfi.gob.bo/index.php/analisis-del-sistema-financiero.html.html>> [consulta: 06 junio 2022]
- Banco Mundial. Bolivia: panorama general [en línea] <<https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview#1>> [consulta: 21 junio 2022]

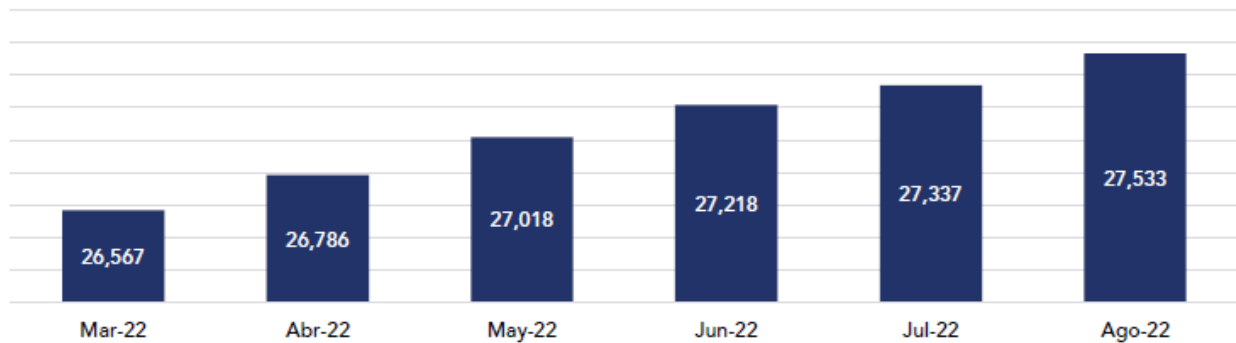
- ROJAS Patricia, Grupo IPSOS Credicorp. Inclusión Financiera y Digitalización. 2021.
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. Nota de Prensa: 93% DE LA POBLACIÓN BOLIVIANA CUENTA CON COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS [en línea] La Paz, Bolivia. <https://www.asfi.gob.bo/images/ASFI/DOCS/SALA_DE_PRENSA/Notas_de_prensa/2019/N37_Nota_Inclusi%C3%B3n_Financiera.pdf> [consulta: 03 julio 2022]
- DATA X Reporting/Reporte de colocaciones agosto 2022 [consulta: 07 septiembre 2022]
- Moody's Local Bolivia/Informe de Calificación Sesión de Comité: 30 de diciembre de 2021 [en línea] <https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/EMI_BTBECR.PDF> [consulta: 12 octubre 2022]
- COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE: proyecciones de crecimiento, 2021-2022 [en línea] <<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#:~:text=Tras%20un%20repunte%20del%206,precios%20de%20la%20materia%20prima.>> [consulta: 01 noviembre 2022]

9 ANEXOS

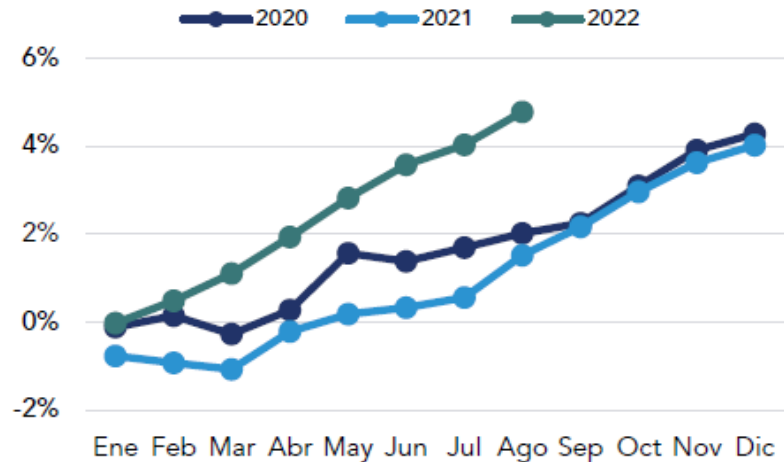
ANEXO A: INFORMACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO BOLIVIANO

A continuación, se detalla la información referente a la cartera de créditos de los bancos del sistema financiero boliviano, las variaciones mensuales de crecimiento de las mismas y la cartera en riesgo. Se debe tomar en cuenta que todos los bancos reportan de manera mensual la información de cierre a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.

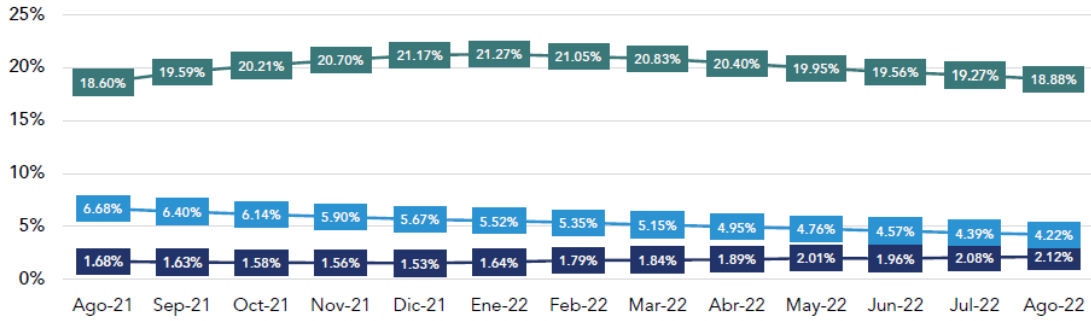
Cartera del sistema bancario en millones de US\$



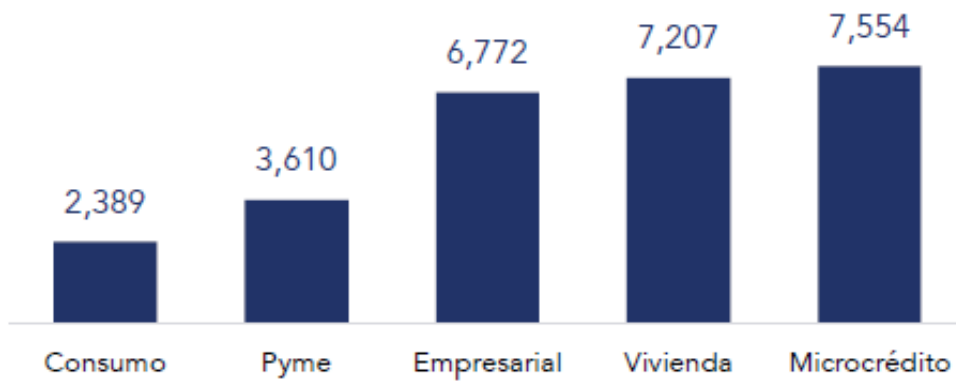
Crecimiento de la cartera del Sistema Financiero Boliviano



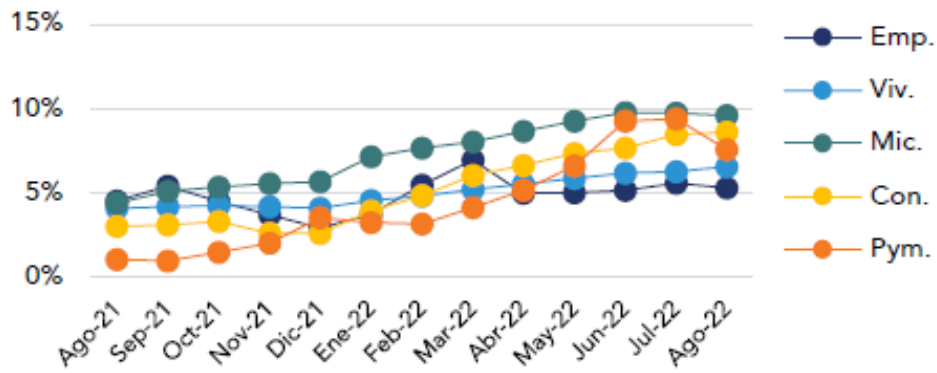
Indicadores de Riesgo



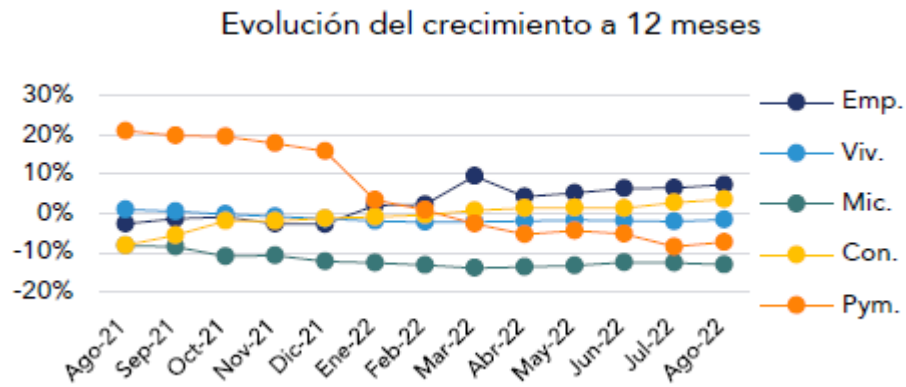
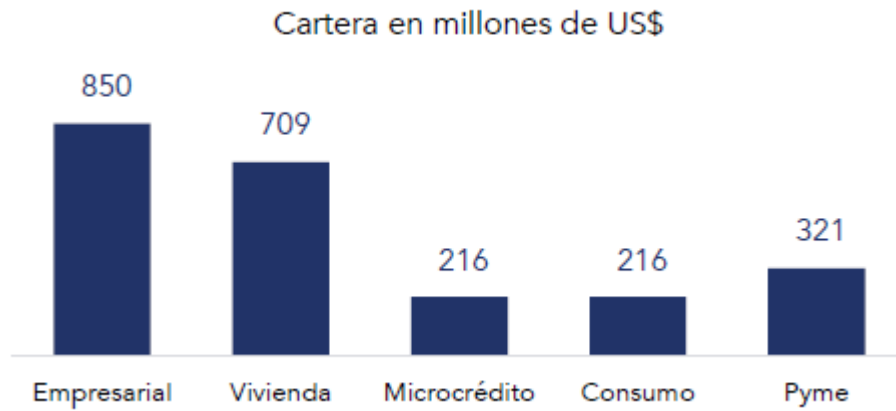
Cartera en millones de US\$



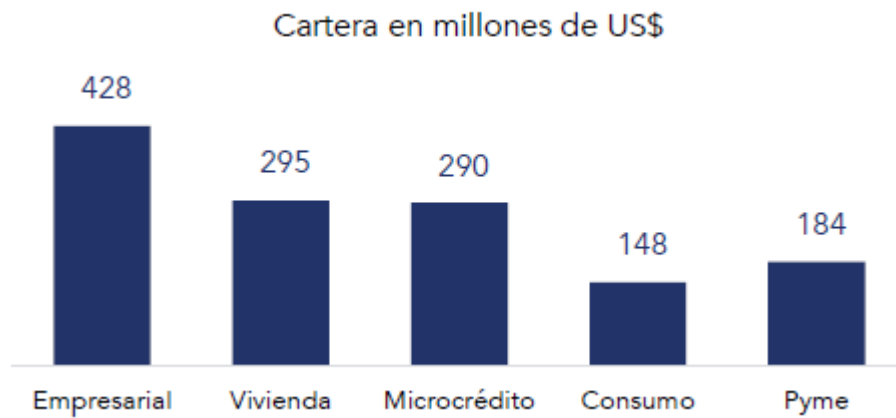
Evolución del crecimiento a 12 meses



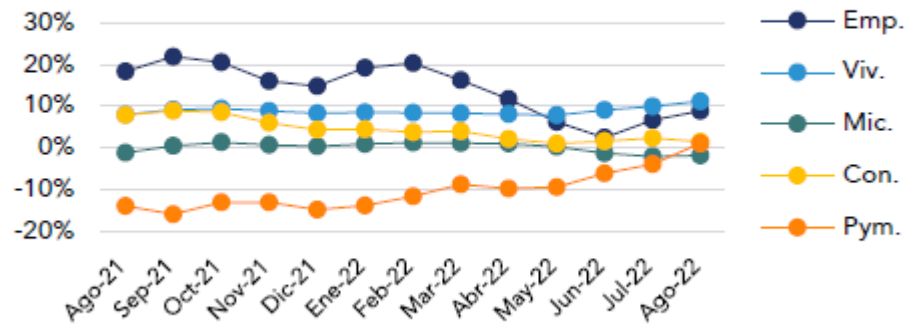
BANCO DE CRÉDITO DE BOLIVIA



BANCO ECONÓMICO

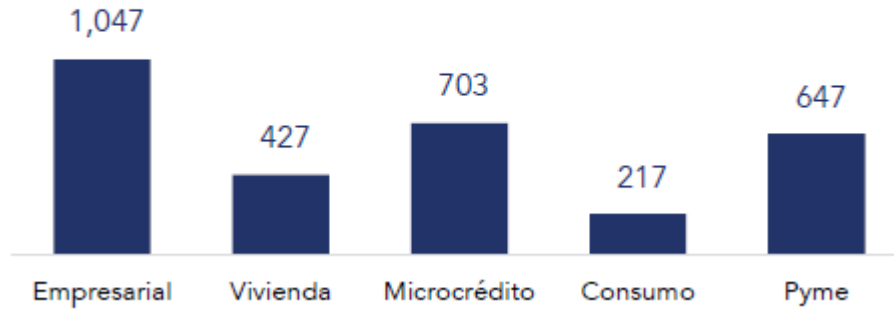


Evolución del crecimiento a 12 meses

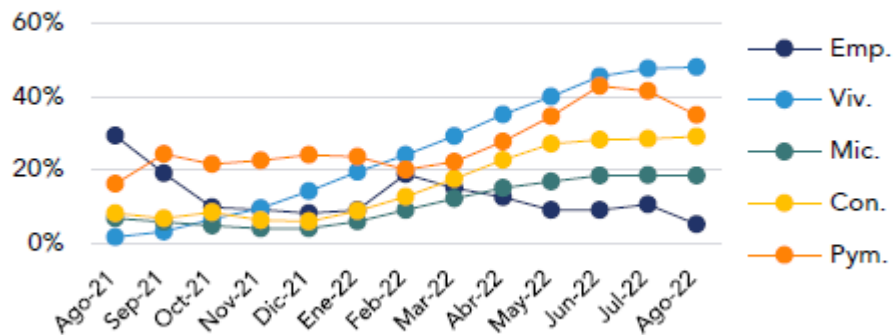


BANCO FASSIL

Cartera en millones de US\$

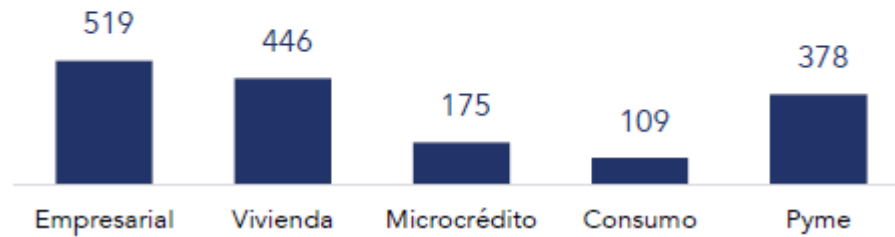


Evolución del crecimiento a 12 meses

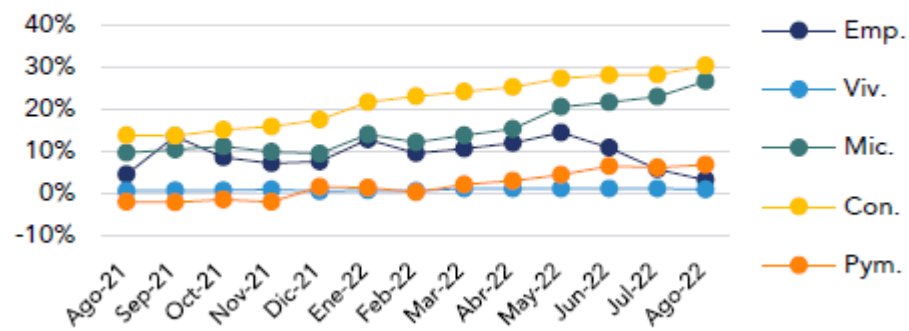


BANCO GANADERO

Cartera en millones de US\$

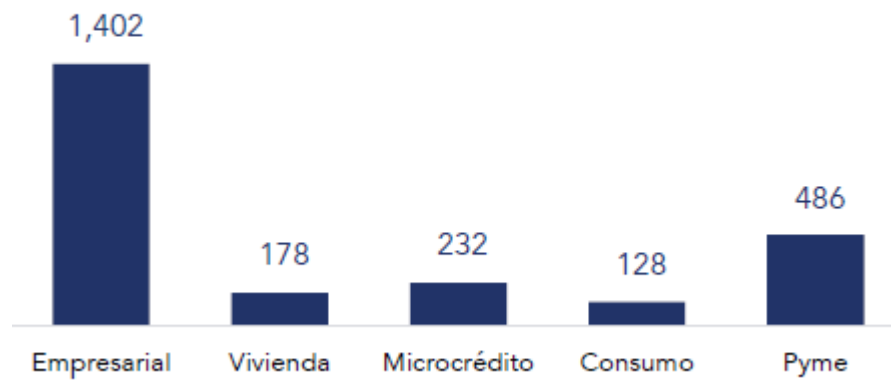


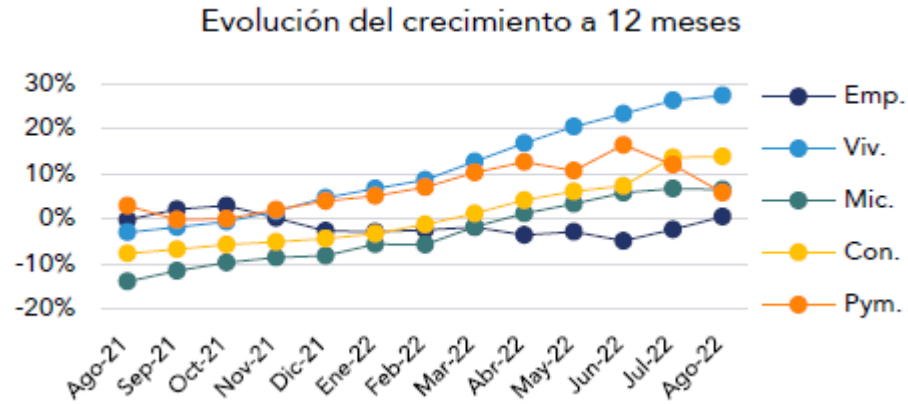
Evolución del crecimiento a 12 meses



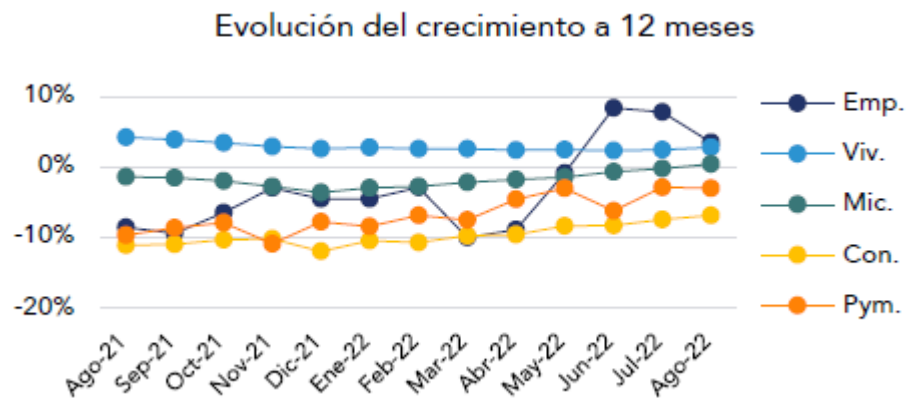
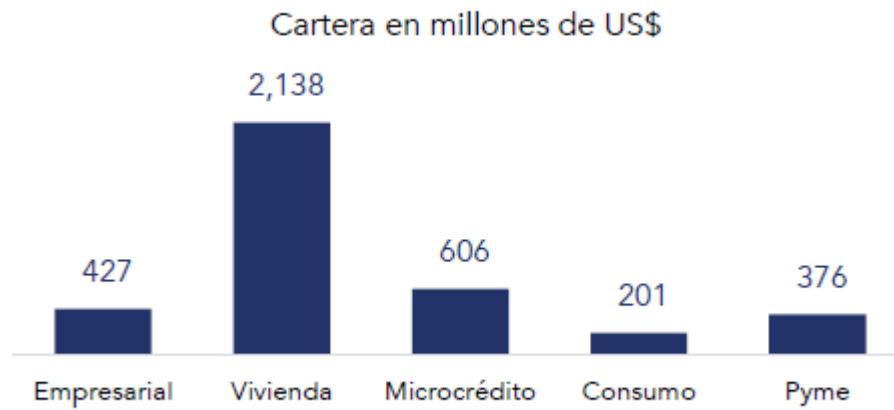
BANCO BISA

Cartera en millones de US\$

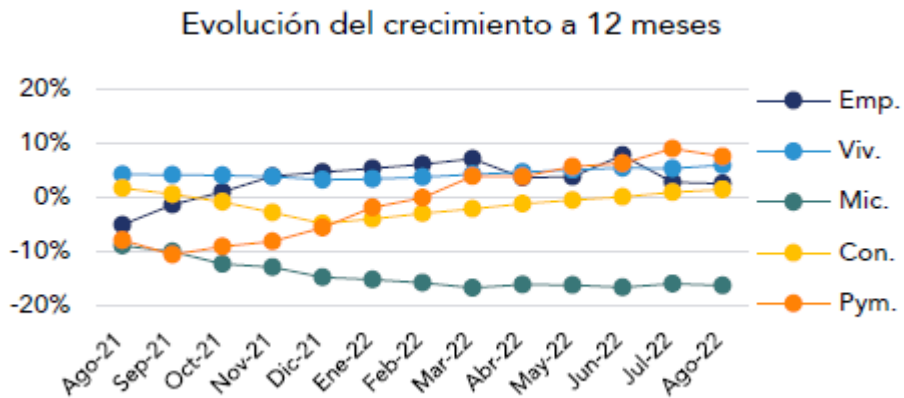
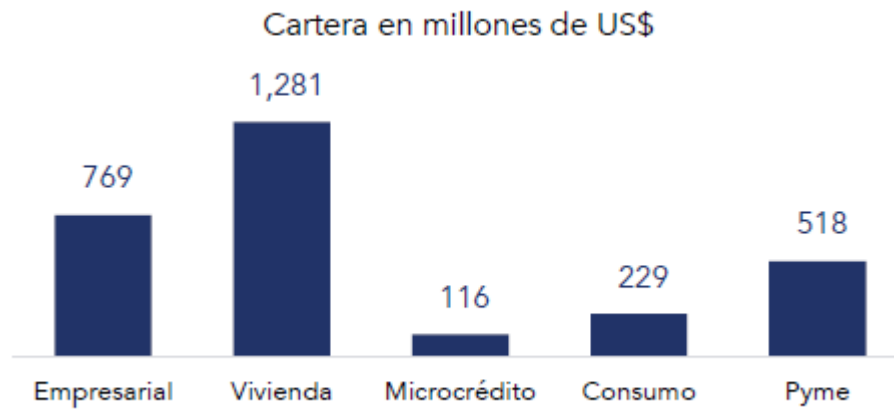




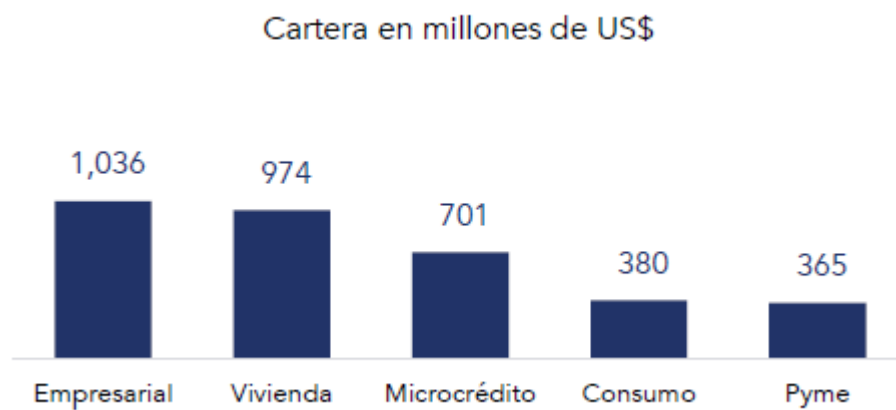
BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ

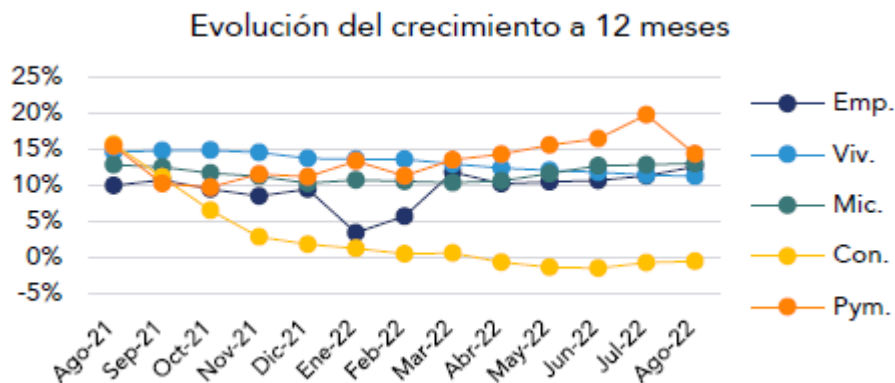


BANCO NACIONAL DE BOLIVIA



BANCO UNIÓN





ANEXO B: ENTREVISTA

Se muestra a continuación el detalle de una entrevista realizada a una funcionaria del BCP, con bastante experiencia en el grupo Credicorp y sobre todo en diferentes áreas del backoffice finalizando en ramos de digitalización.

Entrevista realizada a Mariluz Mendoza Salazar, Technical Líder Ecosistema SOLI, Banco de Crédito de Bolivia.

Cuéntame acerca de tu experiencia en Perú y después en Bolivia, principales retos de banca digital principalmente.

Respuesta: Yo entré al BCP Perú el 2011 como pasante 4 meses y luego me contrataron en el equipo de productos dentro de marketing, donde estuve 7 años de los cuales 5 años vi productos de ahorros e inversión, tarjetas de débito ahorros y los últimos años vi “guerra al cash”, un proyecto que buscaba a nivel de banca minorista medir la cantidad de dinero no cash vs cash, el indicador era que todos los canales digitales sobre todo el volumen tranzado en el banco.

El denominador era la banca móvil, por internet, tele crédito, credinetweb, YAPE y tarjetas de débito y crédito. El numerador era ventanilla, agente y ATM, todo cash.

Este proyecto duró casi 2 años y hubo un cruce de canales por distintas administraciones y corte de segmentos, había una visibilidad para hacer migración y luego el proyecto se llamó “proyecto de pagos” con el mismo indicador y además midiendo de número de transacciones, ya no tanto el volumen de dinero tranzado en los mismos canales.

Pasa a llamarse pagos por la visión de disrumpir en el mundo de pagos para tener otra posición en el mercado.

El proyecto de pagos duró más de un año y dejó de ser un proyecto centralizado, se decidió que el indicador debía estar en la gestión de cada canal y había más libertad.

Se cruzó con la transformación digital del banco y el 2019 se crean las 3 primeras tribus del banco:

- Canales alternativos
- Banca mayorista
- Canales digitales

Ellas empiezan a gestionarse por sprints y plannings semestrales, teniendo visiones a mediano plazo, y rediscutiendo métodos cada 3 meses a diferencia de antes que todo era anual y teníamos una visión a largo plazo.

Cuando el proyecto de pagos acabó yo entré a la tribu de canales digitales en 2019 y estaba distribuido por objetivos, cuando yo vi el squad de transacciones el objetivo era incrementar el volumen de transacciones de bancas digitales y terminamos priorizando la banca móvil que en ese momento tenía menos de 4 millones de usuarios a diferencia de banca por internet que tenía menos de 1 millón.

Este squad duró 4 meses, luego se creó un squad con el objetivo de crecer en número usuarios de banca móvil, pasar de 4 millones a 6 millones, que duró un trimestre.

Luego vi el bot del banco, Clara, que es un canal más que no está dentro de banca por internet y atiende por Facebook. El objetivo en este squad era rediseñar el bot con el cambio de personalidad que implicaba, lo cual nace de las investigaciones que tenía el banco y el otro objetivo era renovar la tecnología y abrir un nuevo canal que era por WhatsApp. Ahí estuve 3 meses y me fui por el diseño de la banca móvil, que no tuvo cambios estructurales ni de tecnología durante 6 años, lo cual hacía más costoso el mantenimiento de la banca móvil ya que a nivel de tecnología era un “monolito” empaquetado y con tecnología muy antigua.

El renovar la tecnología de la banca móvil fue una renovación también para el Core del banco y así llevar la aplicación a la nube, lleva al banco a aprender tecnologías nuevas de la nube.

En ese momento se veía solamente como la renovación tecnológica de la banca móvil y no había tanto énfasis en el proyecto por la falta de información. Actualmente ya tenemos una renovación tecnológica a nivel TI.

Solo en un año esta renovación nos costó 10 millones de dólares, y yo fui parte hasta junio del 2021. Luego del lanzamiento yo quería estar en el soporte, pero en eso se me ofreció la oportunidad de venir a Bolivia la cual me pareció ambiciosa por lo que implicaba. Esta experiencia me sirvió para comprender la tecnología de un producto y gracias a esto ahora yo veo Soli con 2 equipos, la parte tecnológica del producto y la parte que vende, esta venta no es tradicional, es bajo el nuevo concepto de “Grow Hacking” para crecer de manera exponencial generando valor buscando canales para llegar a tu segmento.

Bolivia es un contexto con oportunidades para disrumpir el mundo de pagos, por eso se le da énfasis a Soli. Ahora la banca móvil es un canal grande con muchos clientes y su

objetivo actual es agregarle valor para los clientes, aumentar funciones y atender toda la demanda que hay.

Con tu experiencia y el core tradicional del banco, ¿cuál es el objetivo a largo plazo del banco? ¿Vender créditos a través de apalancamientos digitales está pronto en nuestro contexto?

Respuesta: Nuestra visión es estar en el día a día de las personas y estar en sus pagos cotidianos nos permite eso. Si hablamos de créditos y seguros no estamos hablando de cotidianidad, en cambio el apoderarnos de los pagos diarios de las personas es nuestro objetivo principal, saber que compran, cuando compran, cuanto pagan. Teniendo esa información recién podemos hablar de ofrecerles créditos mediante nuestros canales.

Se requiere mayor desarrollo como banca para crecer de manera distinta, renovar marca, renovar imagen y satisfacer a los millones de usuarios que usan la banca móvil.

Se quiere lograr hacer cosas distintas a la banca tradicional. Para hablar de vender créditos a través de nuestro canal debemos satisfacer a los usuarios con una aplicación ágil y fácil que no sea percibida como un banco tradicional y estructurar de manera que se adapte a nuestros clientes, tener una relación con el cliente y mantenerla. Si se le empieza a vender cosas de golpe se puede destruir lo construido.

No se ha profundizado la rentabilidad de Soli pero en Yape, la información es demasiado importante pero más importante es la relación con el cliente y en nivel de escala que consigas me refiero a que puedes aprovechar que por tu canal pasan las transacciones y ahí defines si cobrar por ciertas transacciones no te afecta la relación con el cliente.

El ecosistema de pagos será el puente del éxito de los créditos digitales en Latinoamérica y también lo será en Bolivia, ese tiene que ser el foco del banco.

ANEXO C: INFORME DE CALIFICACIÓN BOLIVIA BANCO DE CRÉDITO DE BOLIVIA, MOODY'S, 30 DE DICIEMBRE DE 2021

CALIFICACIÓN*

Banco de Crédito de Bolivia S.A.

Domicilio	Bolivia
-----------	---------

	Calificación ML**	Equivalencia ASFJ
Emisor	AAA.bo	AAA
Depósitos de Corto Plazo MN	ML 1.bo	N-1
Depósitos de Corto Plazo ME	ML 1.bo	N-1
Depósitos de Mediano y Largo Plazo MN	AAA.bo	AAA
Depósitos de Mediano y Largo Plazo ME	AA-.bo	AA3

(*) La nomenclatura ".bo" refleja riesgos solo comparables en el Estado Plurinacional de Bolivia. Para mayor detalle sobre la definición de las calificaciones e instrumentos evaluados, ver Anexo I.

(**) ML: Moody's Local.

Resumen Ejecutivo

Moody's Local afirma la categoría AAA.bo como Emisor a Banco de Crédito de Bolivia S.A. (en adelante, BCP Bolivia o el Banco), así como las calificaciones ML 1.bo a los Depósitos de Corto Plazo en Moneda Nacional y Moneda Extranjera, AAA.bo a los Depósitos de Mediano y Largo Plazo en Moneda Nacional y AA-.bo a los Depósitos de Mediano y Largo Plazo en Moneda Extranjera.

Las calificaciones se fundamentan en el respaldo patrimonial y técnico del principal accionista del Banco, el Grupo Credicorp, holding financiero peruano con importante presencia en Latinoamérica. Al respecto, resulta relevante señalar que, el 17 de junio de 2020, Credicorp realizó una emisión internacional de bonos por US\$500.0 millones, recursos que, de ser necesario, podrían ser destinados a sus subsidiarias como fuente alternativa de capital y liquidez, de acuerdo con lo manifestado por la Gerencia del Grupo. Además, el análisis considera la participación de mercado del Banco dentro de la banca múltiple local, en donde se ubica en la sexta posición en el ranking a nivel de créditos directos (con el 9,16% de participación) y de captación de depósitos del público al 30 de septiembre de 2021. Se debe destacar también que el Banco mantiene la segunda posición en el ranking de cartera contingente en el sistema de banca múltiple. Adicionalmente, pondera favorablemente la diversificación de ingresos del Banco, toda vez que, en adición a los ingresos financieros generados por la cartera de créditos, BCP Bolivia genera ingresos relevantes por comisiones de servicios, así como por operaciones de cambio y arbitraje, los cuales se vienen recuperando en lo que va de la presente gestión. Otro factor positivo para la calificación es el perfil de riesgo histórico de los

clientes del Banco, lo cual se ve reflejado en que el 97,94% de los clientes están calificados en categoría "A" a la fecha de corte evaluada. Por otro lado, también destaca la adecuada gestión del riesgo de liquidez, reflejada en ratios de liquidez por encima del promedio del Sistema, así como de ratios de cobertura de liquidez para eventos de estrés por encima del 100%. También se ponderan favorablemente los esfuerzos de mejorar los niveles de eficiencia operativa, lo que posiciona al Banco de forma más ventajosa que el promedio de la banca múltiple. Adicionalmente, se considera la experiencia de la planta gerencial, así como el conocimiento del negocio bancario de sus directores.

Factores que podrían llevar a un aumento en la Calificación

» No se consideran factores que puedan aumentar la calificación otorgada debido a que es la más alta posible.

Factores que podrían llevar a una disminución en la Calificación

» Pérdida del respaldo patrimonial.

» Deterioro de los indicadores de cobertura de la cartera problema con provisiones, sumado a un incremento de los indicadores de morosidad derivado también del deterioro de la cartera cuyas cuotas fueron diferidas debido al impacto del COVID-19.

» Reducción sostenida de la cartera de créditos que conlleve a menores niveles de generación y participación de mercado.

» Deterioro significativo y sostenido en los indicadores de solvencia y liquidez del Banco, aunado a un aumento en la concentración de fondeo y depositantes.

» Cambios regulatorios y/o en variables macroeconómicas que impacten negativamente el negocio del Banco.

Limitantes encontradas durante el proceso de evaluación:

» Ninguna.

BANCO DE CRÉDITO DE BOLIVIA S.A.

Principales Partidas del Estado de Situación Financiera

(Miles de Bolivianos)	Sep-21	Dic-20	Sep-20	Dic-19	Dic-18	Dic-17
TOTAL ACTIVOS	23.898.060	23.647.838	22.767.289	21.743.543	20.377.490	19.387.326
Disponibilidades	2.873.889	3.222.806	2.814.955	2.573.122	2.568.680	2.712.280
Inversiones Temporarias	2.776.645	2.773.933	2.461.827	2.616.735	2.865.698	3.070.303
Cartera vigente	12.025.546	15.720.650	15.501.994	15.320.219	14.315.287	12.957.599
Cartera vencida	45.288	9.648	9.827	115.199	114.707	109.224
Cartera en ejecución	110.057	150.943	176.428	147.064	152.290	122.748
Cartera reprogramada o reestructurada vigente	3.654.082	84.488	51.541	46.168	50.383	48.364
Cartera reprogramada o reestructurada vencida	1.235	3.187	845	10.127	7.607	14.277
Cartera reprogramada o reestructurada en ejecución	1.615	4.173	6.644	3.374	3.951	4.205
Cartera Bruta	15.837.823	15.973.089	15.747.280	15.642.151	14.644.226	13.256.418
Previsión para cartera incobrable	(381.784)	(465.395)	(432.517)	(351.097)	(359.710)	(332.630)
TOTAL PASIVOS	22.363.554	22.200.074	21.301.489	20.233.465	18.976.227	18.071.763
Ob. con el público a la vista	3.756.414	3.529.917	3.251.574	3.003.586	3.255.222	3.652.193
Ob. con el público ahorros	4.865.631	4.696.370	4.619.481	4.346.949	4.458.361	3.827.891
Ob. con el público a plazo	2.552	2.845	2.914	4.638	6.827	18.361
Ob. con el público a plazo (desmaterializados)	7.512.428	7.507.774	7.121.955	6.670.244	7.335.001	7.315.303
Ob. con Empresas con Participación Estatal	1.018.115	1.588.062	1.282.484	1.918.963	922.970	464.295
Ob. con bancos y entidades de financiamiento	3.005.694	2.820.614	3.200.435	2.286.904	1.196.052	1.166.487
Obligaciones subordinadas	311.185	312.433	208.140	210.906	210.745	210.585
TOTAL PATRIMONIO	1.534.506	1.447.764	1.465.800	1.510.078	1.401.263	1.315.563
Capital Social	934.880	902.280	902.280	902.280	902.280	902.280
Resultados Acumulados	499.108	495.480	495.480	414.152	329.328	245.380

Principales Partidas del Estado de Resultados

(Miles de Bolivianos)	Sep-21	Dic-20	Sep-20	Dic-19	Dic-18	Dic-17
Ingresos Financieros	995.138	1.382.881	1.067.077	1.369.212	1.280.642	1.137.249
Gastos Financieros	(456.215)	(579.345)	(428.452)	(506.736)	(454.932)	(318.649)
Resultado financiero bruto	538.923	803.536	638.625	862.476	825.709	818.601
Cargos por incobrabilidad y desvalorización de activos financieros	(187.473)	(385.865)	(305.096)	(290.252)	(289.823)	(294.400)
Resultado de operación después de incobrables	534.492	639.393	507.383	806.566	757.165	759.280
Gastos de administración	(401.974)	(488.677)	(391.244)	(536.325)	(562.081)	(518.732)
Resultado de operación neto	132.518	150.716	116.139	270.241	195.084	240.548
Resultado neto	86.742	36.277	54.313	193.638	169.647	167.895

INDICADORES FINANCIEROS	Sep-21	Dic-20	Sep-20	Dic-19	Dic-18	Dic-17
Liquidez						
Disponibilidades / Depósitos a la vista y ahorros	33,33%	39,18%	35,76%	35,01%	33,30%	36,26%
Activos Líquidos ⁽¹⁾ / Depósitos a la vista y ahorros	65,54%	72,90%	67,04%	70,61%	70,45%	77,31%
Activos Líquidos / Activos Totales	23,64%	25,36%	23,18%	23,87%	26,67%	29,83%
Préstamos netos / Depósitos totales	93,33%	95,53%	98,22%	101,03%	89,07%	83,09%
20 mayores depositantes / Total de depósitos	54,99%	60,52%	58,59%	61,70%	54,37%	57,55%
Activos Líquidos / 20 mayores depositantes (veces)	59,03%	58,71%	56,00%	55,10%	61,88%	64,12%
Índice de Liquidez ⁽²⁾	64,23%	71,33%	65,68%	68,50%	67,90%	73,70%
Capitalización y Apalancamiento						
Coefficiente de Adecuación Patrimonial	11,90%	11,93%	11,71%	11,24%	11,29%	11,25%
Capital primario / Activos ponderados por riesgo (matriz)	9,50%	9,48%	9,74%	9,26%	9,19%	9,28%
Cartera en Mora ⁽³⁾ / Patrimonio	10,31%	11,60%	13,22%	18,26%	19,88%	19,04%
Compromiso patrimonial ⁽⁴⁾	-26,52%	-33,58%	-28,97%	-16,98%	-17,53%	-17,89%
Calidad de Activos						
Cartera en Mora / Cartera Bruta	1,00%	1,05%	1,23%	1,76%	1,90%	1,89%
Cartera reprogramada / Cartera Bruta	23,09%	0,58%	0,37%	0,38%	0,42%	0,50%
(Cartera en Mora + Reprogramado Vigente) / Cartera Bruta	24,07%	1,58%	1,56%	2,06%	2,25%	2,25%
(Cartera en Mora + Castigos LTM) / (Cartera Bruta + Castigos LTM)	1,21%	1,28%	1,57%	2,12%	2,26%	2,31%
Previsiones / Cartera en Mora	241,34%	277,10%	223,24%	127,32%	129,13%	132,81%
(Previsiones + Cíclica) / Cartera en Mora	357,26%	389,47%	319,19%	193,01%	188,17%	194,00%
(Previsiones + Cíclica) / (Cartera en Mora + Reprogramada Vigente)	14,83%	259,12%	252,12%	165,33%	159,35%	162,60%
20 mayores deudores / Cartera Bruta	22,87%	20,40%	20,26%	20,82%	20,21%	20,10%
Rentabilidad						
ROAE*	4,58%	2,45%	6,09%	13,30%	12,49%	13,16%
ROAA*	0,29%	0,16%	0,41%	0,92%	0,85%	0,94%
Margen financiero bruto	54,16%	58,11%	59,85%	62,99%	64,48%	71,98%
Margen operacional bruto	54,58%	63,07%	64,39%	67,07%	71,16%	82,91%
Margen operacional después de incobrables	53,71%	46,24%	47,55%	58,91%	59,12%	66,76%
Margen operacional neto	13,32%	10,90%	10,88%	19,74%	15,23%	21,15%
Margen neto	8,72%	2,62%	5,09%	14,14%	13,25%	14,76%
Rendimiento promedio sobre activos productivos ^{(5)*}	5,75%	6,17%	6,55%	6,52%	6,46%	6,36%
Costo de fondeo promedio*	2,65%	2,59%	2,59%	2,44%	2,37%	1,89%
Spread financiero (sólo intereses)*	3,10%	3,58%	3,95%	4,08%	4,09%	4,47%
Otros ingresos / Utilidad neta	-2,63%	2,41%	-7,02%	3,81%	24,10%	4,33%
Eficiencia						
Gastos Operativos / Ingresos Financieros	40,39%	35,34%	36,67%	39,17%	43,89%	45,61%
Eficiencia Operacional ⁽⁶⁾	74,00%	56,03%	56,94%	58,40%	61,67%	55,01%