

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



MEMORIA LABORAL

**“EFECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO BANCA
JOVEN EN LA CARTERA DEL BANCO NACIONAL DE
BOLIVIA S.A.”**

POSTULANTE : Roberto Alejandro Molina Apaza

TUTOR : Lic. Luis Sucujayo Chávez

LA PAZ - BOLIVIA

ABRIL 2014

Dedicatoria:

Este trabajo está dedicado especialmente a;

A mi familia, en agradecimiento a su apoyo incondicional, por ser mi sustento y mi fortaleza. LOS QUIERO mucho y les entrego a ustedes el fruto de su trabajo y empeño con el cual forjaron mi vida y mediante el cual, hicieron de mi vida una persona de bien.

Agradecimientos:

A Dios haberme guiado a lo largo de mi vida, siendo en todo momento mi apoyo, mi luz, mi camino y por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

Al Lic. Sucujayo por haberme guiado, apoyado e instruido en este trabajo, por sus palabras reflexivas y de aliento, por su valiosa amistad y confianza brindada.

A los Lic. Javier Loayza y José María Pantoja por su apoyo, confianza y respaldo en el presente trabajo.

A mis amigos de trabajo por impulsar cada día el desarrollo profesional y estar presente en cada momento de mi vida.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN DE MEMORIA LABORAL “EFECTO DE LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO BANCA JOVEN EN LA CARTERA DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.”

El proyecto “Banca Joven BNB” del Banco Nacional de Bolivia S.A. fue diseñado con el objetivo de incrementar la cartera en el largo plazo, captando a clientes en edad universitaria (a partir de los 18 hasta los 30 años) aperturando en un inicio cuentas de ahorro y la entrega de la tarjeta de débito Banca Joven BNB, la cual da varios beneficios de descuentos especialmente en centros comerciales con los que el BNB tiene convenio (descuentos del 10%).

A la fecha de investigación se tiene conocimiento del incremento de la captación de clientes y colocaciones de créditos y los productos financieros forman parte de un gran conglomerado de estrategias financieras, que tienen la finalidad de generar mayor seguridad y un mejor servicio a los agentes económicos, que tiene como objetivo el fomentar el ahorro y coadyuvar la profundización de los mercados financieros y en particular generar una nueva cantidad de clientes que desarrollen sus actividades con el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima en el largo plazo.

El objetivo de la memoria laboral es demostrar el impacto del producto “Banca Joven” en el mejoramiento de la composición de la Rentabilidad Financiera (ROE) y la cantidad de clientes del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

Índice General

INDICE DE FIGURAS.....	5
INDICE DE CUADROS.....	6
CAPÍTULO I.....	7
SECCIÓN REFERENCIAL.....	7
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA	7
1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA	8
1.2.1. Delimitación Temporal.....	8
1.2.2. Delimitación Espacial.....	8
1.3. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS	8
1.3.1. Delimitación de categorías.....	8
1.3.2. Variable dependiente.....	8
1.3.3. Variables independientes.....	8
1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.5. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	9
1.6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	9
1.6.1. Objetivo General	9
1.6.2. Objetivos Específicos	9
1.7. METODOLOGÍA	10
Método de Investigación Científica.....	10
Técnicas para la Información Documental	10
Técnicas para la Investigación de Campo.....	10
1.8. MARCO TEÓRICO.....	11
1.8.1. Competitividad.....	11
1.8.2. Teoría de Michael Porter.....	12
1.8.3. Intensidad de la rivalidad entre los competidores.....	13
1.8.4. Amenaza de nuevos entrantes.....	14
1.8.5. Amenaza de los sustitutos	15
1.8.6. Poder de negociación de los proveedores	16
1.8.7. Poder de negociación de los compradores	17
1.8.8. Las empresas estratégicas	18
1.8.9. Características de las empresas estratégicas	18
1.8.10. Las barreras de entrada en una empresa estratégica	19
1.8.11. Ciclo de Vida de un producto.....	20

1.8.12.	Fase I de la empresa Estratégica.....	20
1.8.13.	Fase II de la empresa Estratégica.....	21
1.8.14.	Fase III de la empresa Estratégica.....	22
1.8.15.	Fase IV de la empresa Estratégica	22
1.9.	LINEAMIENTOS DEL DESEMPEÑO FINANCIERO	23
1.9.1.	Fuentes de información para realizar el análisis.....	25
1.9.2.	Análisis financiero de tipo horizontal.....	26
1.9.3.	Análisis financiero de tipo vertical	26
1.9.4.	Indicadores financieros.....	27
1.10.	MARCO CONCEPTUAL.....	27
1.11.	MARCO NORMATIVO.....	31
	CAPÍTULO II.....	34
	SECCIÓN DIAGNOSTICA	34
2.1.	DIAGNÓSTICO INICIAL	34
2.1.1.	Historia	34
2.1.1.1	EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA EN EL CAMBIO DE SIGLO....	36
2.1.1.2	LECCIONES DEL SIGLO XX	37
2.1.1.3	EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA FRENTE A LA CRISIS.....	39
2.1.1.4	ADMINISTRANDO FONDOS DE INVERSIÓN.....	40
2.1.1.5	MERCADO DE VALORES	41
2.1.1.6	DE CARA AL MAÑANA.....	43
2.1.1.7	BAJAN LOS DEPÓSITOS, SUBE LA MORA.....	44
2.1.1.8	EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA MANTIENE EL CONTROL.....	46
2.1.1.9	“TU CASA”: ÉXITO RESONANTE	47
2.1.1.10	NUEVA POLÍTICA DE CRÉDITOS.....	47
2.1.1.11	TITULARIZACIÓN DE FLUJOS FUTUROS.....	48
2.1.1.12	PRESIDENCIA VITALICIA	50
2.1.1.13	EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. EN LA COYUNTURA.....	53
2.1.1.15	CARTERA VIGENTE Y MORA.....	54
2.1.1.16	MERCADO DE VALORES	55
2.1.1.17	EL LIDERAZGO DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.	56
2.1.2.	Misión.....	58
2.1.3.	Visión.....	59
2.2.	DIAGNÓSTICO GLOBAL DE BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.....	59

2.2.1.	Inversiones permanentes de BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. .	60
2.2.2.	Cartera del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.	61
2.2.3.	Evolución de los activos del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A...	63
2.2.4.	Evolución de la cartera de créditos del Banco Nacional de Bolivia S.A.	63
2.2.5.	Evolución de los depósitos.....	65
2.2.6.	Evolución del patrimonio	66
2.2.7.	Evolución resultado financiero.....	67
2.2.8.	Evolución de las utilidades.....	68
2.3.	DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO BANCA JOVEN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.....	69
2.3.1.	Evolución del número de cuentas en Banca Joven.....	69
2.3.2.	Evolución de Banca Joven por Departamento.....	70
CAPÍTULO III.....		72
SECCIÓN PROPOSITIVA.....		72
3.1.	CARACTERÍSTICAS DE BANCA JOVEN.....	72
3.1.1.	Estratos de la población	72
3.1.2.	Estratificación por grupos de edad.....	74
3.1.3.	Características demográficas de los clientes de Banca Joven	74
3.2.	MODELO ECONOMÉTRICO	78
3.2.1.	Variables	78
3.2.2.	Estimación del modelo	78
3.3.	PROPUESTA DE MEJORA DEL PRODUCTO FINANCIERO	80
3.3.1.	Propuesta 1 “Innovación comunicacional”	80
3.3.2.	Propuesta 2 “Tecnología”	80
3.3.3.	Propuesta 3 “Banca para Adolescentes”	80
CAPÍTULO IV		81
SECCIÓN CONCLUSIONES.....		81
4.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1.1	CONCLUSIONES	81
4.1.2	RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA.....		83
Anexo No 1: Aperturas por edad a nivel nacional.....		84
Anexo No 2: Cumplimiento de metas a nivel nacional		85
Anexo No 3: Modelo		86

INDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Competitividad	Pág. 11
Figura No 2: Cinco fuerzas de Michael Porter	Pág. 12
Figura No 3: Rivalidad entre competidores	Pág. 14
Figura No 4: Desempeño financiero	Pág. 24
Figura No 5: Evolución del Activo total (miles de \$US)	Pág. 63
Figura No 6: Evolución de la Cartera de créditos (miles de \$US)	Pág. 64
Figura No 7: Evolución de los depósitos (miles de \$US)	Pág. 65
Figura No 8: Evolución del patrimonio (miles de \$US)	Pág. 66
Figura No 9: Evolución del Resultado financiero (miles de \$US)	Pág. 67
Figura No 10: Evolución de las Utilidades (miles de \$US)	Pág. 68
Figura No 11: Evolución de cuentas en Banca Joven (Número)	Pág. 70
Figura No 12: Evolución de cuentas en Banca Joven por Depto. (Número)	Pág. 70
Figura No 13: Crecimiento de cuentas en Banca Joven por Depto. (Número)	Pág. 71
Figura No 14: Estratificación de saldos por edad (%)	Pág. 74
Figura No 15: Genero de los clientes de Banca Joven (%)	Pág. 75
Figura No 16: Edad de los clientes de Banca Joven (%)	Pág. 76
Figura No 17: Nivel de Instrucción de los clientes de Banca Joven (%)	Pág. 77
Figura No 18: Estado Civil de los clientes de Banca Joven (%)	Pág. 77
Figura No 19: Relación de las variables en el modelo	Pág. 79

INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1: Banca Joven de 18 a 30 años (\$US)	Pág. 72
Cuadro No 2: Banca Joven de 18 a 25 años (% y \$US)	Pág. 73
Cuadro No 3: Banca Joven de 26 a 35 años (% y \$US)	Pág. 73
Cuadro No 4: Elasticidades del Modelo	Pág. 79

CAPÍTULO I

SECCIÓN REFERENCIAL

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

Desde la puesta en marcha del proyecto Banca Joven en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima se tiene conocimiento del incremento de la captación de clientes y colocaciones de créditos y los productos financieros forman parte de un gran conglomerado de estrategias financieras, que tienen la finalidad de generar mayor seguridad y un mejor servicio a los agentes económicos, que tiene como objetivo el fomentar el ahorro y coadyuvar la profundización de los mercados financieros y en particular generar una nueva cantidad de clientes que desarrollen sus actividades con el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima en el largo plazo.

La integración de los nuevos jóvenes que desempeñan actividades financieras genera mayores niveles de competitividad beneficio mutuo, lo cual a su vez implica una mayor garantía y un mayor nivel de solidez del sistema financiero, en particular en la apertura comercial y financiera.

La unidad estratégica de negocio del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima y su proyecto de Banca Joven constituye una buena alternativa de financiamiento innovadora y complementaria a los créditos tradicionales del mercado.

Este producto se encuentra enmarcado dentro la innovación y desarrollo de los servicios financieros con inclusión. Establecer relaciones con mercados potenciales y de largo Plazo es vital para las utilidades del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, por lo tanto el producto financiero Banca Joven es una alternativa directa e innovadora.

1.2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.2.1. Delimitación Temporal.

La memoria laboral tomará en cuenta el periodo de análisis 2010 hasta 2013.

1.2.2. Delimitación Espacial

La memoria laboral analizará a la ciudad de La Paz.

1.3. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS

1.3.1. Delimitación de categorías

- Finanzas
- Economía Monetaria

1.3.2. Variable dependiente

- Rentabilidad Financiera (ROE)

1.3.3. Variables independientes

- Cartera del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima
- Implementación de Banca Joven
- Número de Clientes
- Evolución temporal

1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante determinar el impacto en la composición de la cartera y la cantidad de clientes con el proyecto banca joven, que es un producto innovador que ha sido difundido a nivel general, también es preciso analizar el efecto de la implementación del proyecto dentro de los principales índices del banco y conocer la sostenibilidad y el grado de efecto a nivel general. En cuanto a la sostenibilidad es preciso analizar el tema relacionado con los indicadores de evolución y en cuanto al grado de efecto es necesario considerar un modelo que permita reflejar las elasticidades de las variables.

1.5. IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

La recepción de nuevos clientes jóvenes, en particular entre los 18 y 30 años de edad mejorará considerablemente los préstamos, cartera bruta y esta población objetivo estará posicionada en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

1.6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Demostrar el impacto del producto "Banca Joven" en el mejoramiento de la composición de la Rentabilidad Financiera (ROE) y la cantidad de clientes del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Recopilar información suficiente del producto Banca Joven
- Analizar la evolución de los productos Banca Joven desde su implementación en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.
- Determinar el porcentaje de crecimiento de saldos en relación a los productos de Banca joven.

- Demostrar las características socioeconómicas de los productos Banca Joven.
- Elaborar un modelo econométrico que mida el efecto de Banca joven sobre la Rentabilidad Financiera (ROE) del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

1.7. METODOLOGÍA

Método de Investigación Científica

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación, se recurrirá a la aplicación del método de evaluación, ya que se partirá de la medición de resultados en los microcréditos, obteniendo conclusiones generales que sirvan para la identificación y evaluación de los principales problemas que afectan el incremento de la rentabilidad, buscando satisfacer el objetivo general del trabajo de investigación.

Técnicas para la Información Documental

Para la obtención de la documentación pertinente, se recurrirá a la recopilación de datos proporcionados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), el banco central de Bolivia (BCB), los Buros de Información Crediticia y datos proporcionados por las distintas entidades que nos permitan acceder a información estadística. Además, el trabajo estará basado en información como ser memorias anuales y estados financieros de las entidades.

Técnicas para la Investigación de Campo

La recolección de información de entidades microfinancieras, en el Estado Plurinacional de Bolivia, con la opción de acceder a información estadística a nivel nacional, la cual este presentada en entidades especializadas y que las publican en internet, al ser información de conocimiento general.

1.8. MARCO TEÓRICO

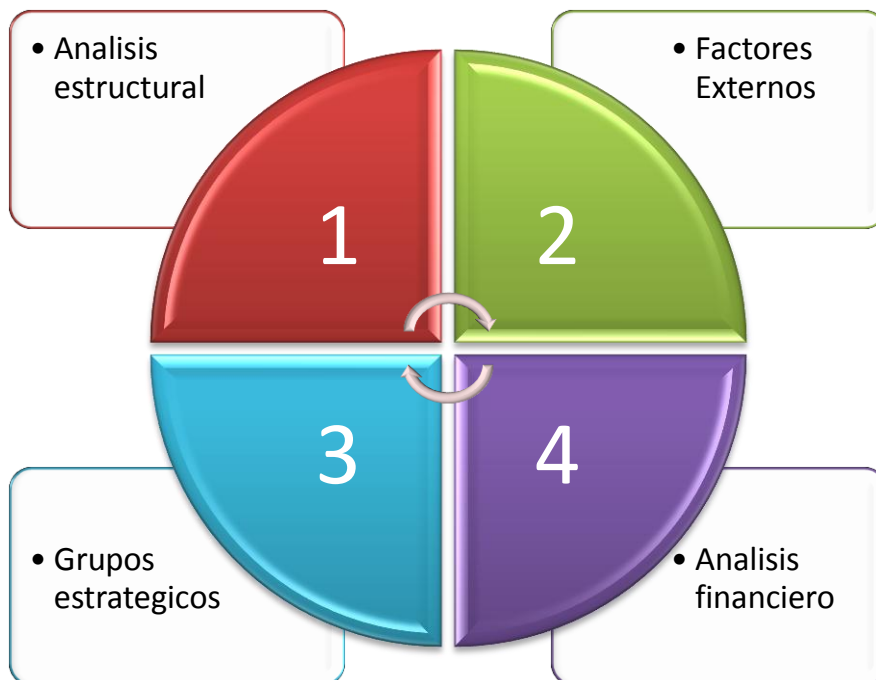
1.8.1. Competitividad

El análisis competitivo de la empresa es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una empresa a largo plazo, como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Podríamos mencionar cuatro metodologías básicas usadas para llevar a cabo dicho análisis que constituyen el centro de nuestra atención, los cuales son:

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis estructural de la empresa.
- El examen del medio a nivel del negocio, basado en el análisis de los factores externos.
- El análisis de grupos estratégicos.
- El análisis financiero.

Figura No 1: Competitividad



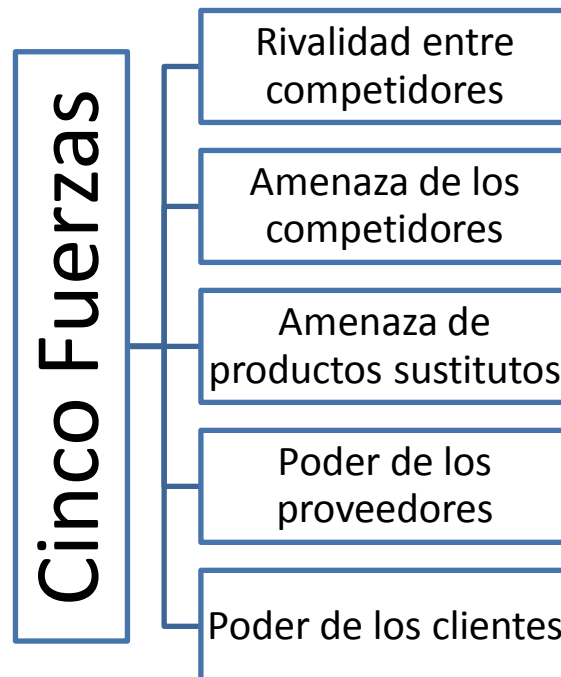
Elaboración: Propia

1.8.2. Teoría de Michael Porter

A fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evolución de la empresa a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la empresa.

De lejos, el marco más influyente y el más utilizado para la evolución del atractivo de la empresa es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la empresa.

Figura No 2: Cinco fuerzas de Michael Porter



Elaboración: Propia

1.8.3. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

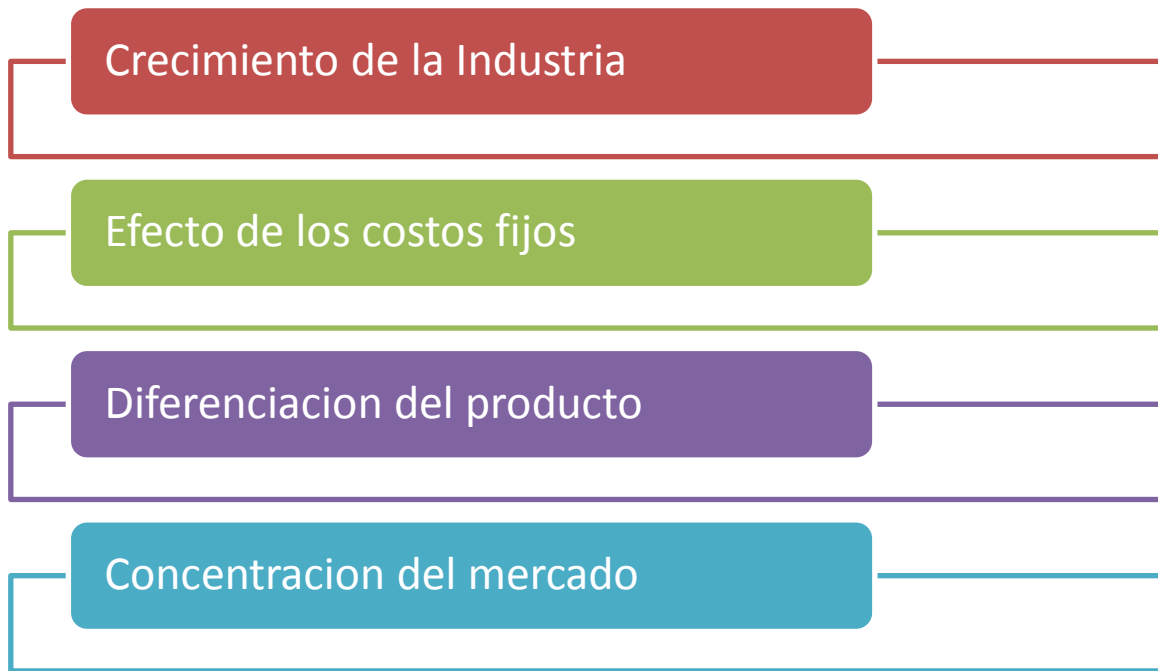
La rivalidad entre los competidores está en el centro de las fuerzas que determinan al atractivo de la empresa. Entre los numerosos factores de la rivalidad se destacan:

- el crecimiento de la empresa
- el porcentaje del costo fijo respecto al valor agregado total del negocio
- el grado de diferenciación del producto, y
- la concentración y equilibrio entre los competidores

Si una empresa muestra un crecimiento elevado, bajo costo relativo, una amplia variedad de capacidades de diferenciación y un alto grado de concentración, entonces es probable que la mayoría de los participantes en la empresa dispongan de oportunidades de rentabilidad.

Existen cuatro factores que pueden llegar a ser determinantes de la rivalidad competitiva. En primer lugar, si la empresa está creciendo en forma dinámica, existen oportunidades para todos los participantes y la resultante produce una fuente de prosperidad ilimitada. El segundo lugar, los costos fijos parecen producir un impacto casi psicológico sobre la forma de dirigir los negocios. En tercer lugar la diferenciación del producto constituye un factor fundamental en la determinación de la rivalidad competitiva. Y finalmente, tenemos el tema de concentración y el equilibrio. Resulta mucho más deseable participar en una empresa con solo cuatro grandes competidores que captan el 85% del mercado, con una filosofía de competidores homogéneos, que en una empresa con cientos de participantes, igualmente equilibrada y con perspectivas competitivas muy diferentes.

Figura No 3: Rivalidad entre competidores



Elaboración: Propia

En la primera opción, es posible no esperar grandes sorpresas. Las reglas se encuentran expresadas en forma explícita o implícita. Estaríamos viviendo en un oligopolio moderado, en el que ningún competidor tendría un incentivo para emprender una acción que, aunque sea beneficiosa para su propia posición en el corto plazo, probablemente produzca consecuencias para todos a largo plazo. Esta forma de comportamiento restringido no existe cuando un número mayor de participantes convergen en el terreno competitivo. Estos son los cuatro factores determinantes de la intensidad de la rivalidad entre competidores.

1.8.4. Amenaza de nuevos entrantes

El riesgo de entrada por parte de competidores potenciales en parte es una función de la altura de las barreras a la entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar a una empresa. Mientras más altos sean los costos que los competidores potenciales tiene

que soportar para entrar a una empresa, mayores las barreras de entrada y más débil la fuerza competitiva.

Las barreras de entrada son el resultado de una amplia variedad de nuevos factores. Estos incluyen economías de escala, la diferenciación del producto y la intensidad de los requerimientos de capital. Otros factores esenciales son la facilidad de acceso a los canales de distribución, las materias primas fundamentales y a la tecnología de última generación, así como la importancia de los efectos de aprendizaje y el grado de proteccionismo gubernamental. Las barreras de entrada también son el resultado de algunos factores que ya se encontraban presentes como determinantes de la rivalidad: la identidad de la marca y los costos del cambio.

Las altas barreras de ingreso son fundamentales para explicar un nivel sostenido de fuerte rentabilidad. Se espera que una estrategia que conduce a aumentar las barreras de entrada a una empresa genere abundantes beneficios a largo plazo.

1.8.5. Amenaza de los sustitutos

No son solo las empresas que participan en la economía y los nuevos participantes potenciales los que constituyen las fuerzas centrales para determinar el atractivo de la empresa; debemos agregar las empresas que ofrecen sustitutos, que pueden o bien reemplazar los productos y servicios de la empresa o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. Los sustitutos podrían afectar en formas diferentes el atractivo de una empresa. Su presencia establece un techo para la rentabilidad de la empresa, cada vez que hay un umbral de precios después del cual se produce una masiva transferencia de demanda.

El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la empresa depende de cierto número de factores, tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los productores de sustitutos, y las compensaciones precio-valor entre los productos originales y sus sustitutos.

1.8.6. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores, esto es, de las organizaciones que suministran materiales para producción a la empresa, como pueden ser los materiales en si mismos, los servicios y la mano de obra.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la empresa de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un servicio deficiente; entre otros tenemos:

- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante.
- Amenaza de la empresa de integración hacia atrás.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la empresa.
- Costo total de la empresa contribuido por los proveedores.
Importancia de la empresa para los beneficios de los proveedores.

1.8.7. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de una empresa pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una empresa a los usuarios finales, tales como vendedores al menudeo y mayoristas.

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja, los precios que les cargan las compañías en la empresa, o bien, para elevar los costos de estas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden exprimir las utilidades de una empresa. De esta manera, los poderosos compradores pueden considerarse como una amenaza.

En forma alternativa, cuando los compradores están en una posición débil de negociación, las empresas de una empresa pueden elevar los precios y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidades de la empresa. De acuerdo con Porter, los compradores son más poderosos en las circunstancias siguientes:

Cuando una empresa que está suministrando un producto o servicio particular se compone de muchas pequeñas empresas y los compradores son grandes y solo unos cuantos. Estas circunstancias les permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.

Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En este caso, los compradores pueden utilizar su poder de compra como un apalancamiento para negociar reducciones en los precios.

Cuando la empresa del suministro depende de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.

Cuando los costos de intercambio son bajos y los compradores pueden manejar a las empresas proveedoras para que se enfrenten, y forzar los precios a la baja.

Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una empresa y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para forzar los precios de la empresa a la baja.

1.8.8. Las empresas estratégicas

A menudo, las empresas de una empresa se diferencian mucho unas de otras respecto a la manera en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado en términos de factores tales como los canales de distribución que utilizan, los segmentos del mercado a los cuales atienden, la calidad de sus productos, el liderazgo tecnológico, el servicio al cliente, la política de fijación de precios, la política de publicidad y las promociones.

Como resultado de estas diferencias, dentro de la mayor parte de las empresas, es posible observar grupos de empresas en los cuales cada compañía sigue la misma estrategia básica de posicionamiento del producto que las demás compañías del grupo, pero una estrategia diferente de la que siguen las empresas de otros grupos. Estos grupos diferentes de compañías se conocen como grupos estratégicos.

1.8.9. Características de las empresas estratégicas

La empresa estratégica considera muchos elementos. En primer lugar, porque todas las compañías en un grupo estratégico siguen una estrategia

similar de posicionamiento, los clientes tienden a considerar los productos de tales empresas como sustitutos directos unos de otros. De esa manera, los competidores más cercanos son los que se ubican en su grupo estratégico, no los que están en otros grupos estratégicos en la empresa. La amenaza más inmediata para la rentabilidad de una empresa procede de rivales dentro de su propio grupo estratégico.

Una segunda implicación competitiva es que distintos grupos estratégicos tienen una postura diferente respecto de cada una de las otras fuerzas competitivas, de tal manera, cada grupo estratégico se puede enfrentar a un conjunto distinto de oportunidades y amenazas. El riesgo de la nueva entrada de competidores potenciales, el grado de rivalidad entre las compañías dentro de un grupo, el poder de negociación de los compradores, el de los proveedores y la fuerza competitiva de productos sustitutos y complementarios puede cada una ser una fuerza competitiva relativamente fuerte o débil de acuerdo con el enfoque competitivo de posicionamiento que adopte cada uno de los grupos estratégicos de la empresa.

1.8.10. Las barreras de entrada en una empresa estratégica

Una empresa estratégica que considere ingresar en el grupo estratégico de otra debe valorar si tiene la capacidad de imitar y, en verdad, de superar en cuanto a desempeño a sus competidoras potenciales en ese grupo estratégico. Los gerentes deben determinar si existe un costo-beneficio en superar las barreras de movilidad antes de decidir si el movimiento vale la pena.

Entonces, una tarea importante del análisis de una empresa es determinar las fuentes de semejanzas y diferencias entre las compañías de una empresa y trabajar los amplios temas que subyacen en la competencia de

una empresa. A menudo, este análisis revela nuevas oportunidades para competir en una empresa al desarrollar nuevos tipos de productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

1.8.11. Ciclo de Vida de un producto

Un determinante importante de la fortaleza de las fuerzas competitivas en una empresa, son los cambios que se dan en ella con el paso del tiempo. Las semejanzas y diferencias entre las compañías de una empresa muchas veces se vuelven más pronunciadas con el transcurso del tiempo y no es raro que se modifique la estructura estratégica del grupo.

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de una empresa sobre las fuerzas competitivas es el modelo del ciclo de vida de la empresa, el cual identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una empresa que conducen a cinco tipos diferentes de ambiente empresarial: en introducción, en crecimiento, en agitación, madura y en declinación.

La tarea a la que se enfrentan los gerentes es anticipar la manera en que el poder de las fuerzas competitivas se modificara a medida que evolucione el ambiente de la empresa y formular estrategias que aprovechen las oportunidades a medida que surjan y eso contrarreste las amenazas que van surgiendo.

1.8.12. Fase I de la empresa Estratégica

En la primera fase la empresa apenas comienza a desarrollarse. El crecimiento en esta etapa es lento debido a factores tales como la falta de familiaridad de los compradores con el producto de la empresa, precios altos debido a la incapacidad de las empresas para aprovechar cualquier

economía de escala significativa, y canales de distribución mal desarrollados. Las barreras a la entrada tienden a fundamentarse en el acceso a un conocimiento tecnológico clave y no en economías en costos o a lealtad por la marca. Si los conocimientos básicos que se requieren para competir en la empresa son complejos y difíciles de captar, las barreras de entrada pueden ser sumamente elevadas y las empresas establecidas recibirán protección ante competidores potenciales.

La rivalidad en las empresas en introducción no se fundamenta tanto en el precio como en la educación de los clientes, en la apertura de los canales de distribución y en el perfeccionamiento del diseño del producto. Tal rivalidad puede ser intensa, y la empresa que sea la primera en resolver los problemas de diseño a menudo tiene la oportunidad de desarrollar una posición importante en el mercado. Una empresa en introducción también puede ser la creación de los esfuerzos innovadores de una empresa. En tales circunstancias, la empresa tendrá grandes oportunidades de capitalizar la falta de rivalidad y de consolidarse fuertemente en el mercado.

1.8.13. Fase II de la empresa Estratégica

En esta fase se experimenta el crecimiento de la empresa. En una empresa en crecimiento, la demanda de primera vez se amplía con rapidez, a medida que muchos clientes se familiaricen con el producto, los precios caigan porque ya se tiene experiencia y se ha consolidado una economía de escala, y se desarrollan canales de distribución.

Una empresa con conciencia estratégica aprovecha el ambiente relativamente benigno de la etapa de crecimiento para prepararse para la intensa competencia de la próxima agitación en la empresa.

1.8.14. Fase III de la empresa Estratégica

La etapa de la agitación se termina cuando la empresa comienza su etapa madura; el mercado se encuentra totalmente saturado, la demanda se limita a demanda de sustitución, y el crecimiento es bajo o nulo. El crecimiento que exista se deriva de la expansión de la población que trae nuevos clientes al mercado, o de un aumento en la demanda de sustitución.

A medida que una empresa comienza su madurez, aumentan las barreras para la entrada, y se reduce la amenaza de que se incorporen competidores potenciales. Conforme el crecimiento se hace más lento durante la agitación, las empresas ya no pueden mantener las tasas históricas de crecimiento simplemente aferrándose a su participación de mercado. Se da una competencia por esta última, lo cual reduce los precios. Con frecuencia, el resultado es una guerra de precios. Para sobrevivir la agitación las empresas comienzan a centrarse en minimizar costos y en consolidar la lealtad de la marca. Para el momento en que una empresa madura, las empresas que sobreviven son las que tienen lealtad a la marca y operaciones con costos bajos. Como ambos factores constituyen una barrera importante para la entrada, la amenaza de incorporación de competidores potenciales se reduce mucho.

1.8.15. Fase IV de la empresa Estratégica

Al cabo de un tiempo, la mayoría de las empresas entran en una etapa de declinación; el crecimiento se vuelve negativo por diversas razones, entre las que se cuentan la sustitución tecnológica, cambios sociales, demografía, y la competencia internacional. Con una empresa en declinación, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas

aumenta generalmente. Según la velocidad de la declinación y la importancia de las barreras para la salida, las presiones competitivas se pueden volver tan fuertes como la etapa de agitación. El principal problema de una empresa en declinación es que la caída en la demanda provoca el surgimiento de una capacidad excedente.

En resumen, una tercera tarea del análisis de la empresa consiste en identificar las oportunidades y las amenazas que son características de diferentes tipos de ambientes empresariales para poder desarrollar un modelo de negocios eficaz y una estrategia competitiva. Los gerentes estratégicos deben adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes de la empresa. Tienen que aprender a reconocer los aspectos cruciales en el desarrollo de una empresa para que puedan predecir cuándo puede iniciarse la etapa de agitación de una empresa o cuando esta puede estarse desplazando hacia la declinación. Esto también es cierto al nivel de los grupos estratégicos, puesto que pueden surgir nuevos grupos embrionarios debido a cambios en las necesidades y en los gustos de los clientes, o algunos grupos pueden crecer con rapidez debido a modificaciones en la tecnología, y otros declinarán a medida que sus clientes se retiren.

1.9. LINEAMIENTOS DEL DESEMPEÑO FINANCIERO

Tiene como finalidad el estudio de los recursos financieros, tratando de evaluar su grado de adecuación a las inversiones, así como analizar y verificar la capacidad futura de la empresa para hacer frente a sus deudas.

Pero además, no se debe confundir el análisis con verificación. Esta es una actividad previa que trata de establecer la bondad de los datos que vamos a manejar, tanto en su aspecto cuantitativo como en lo que se refiere al correcto contenido de las partidas que analicemos.

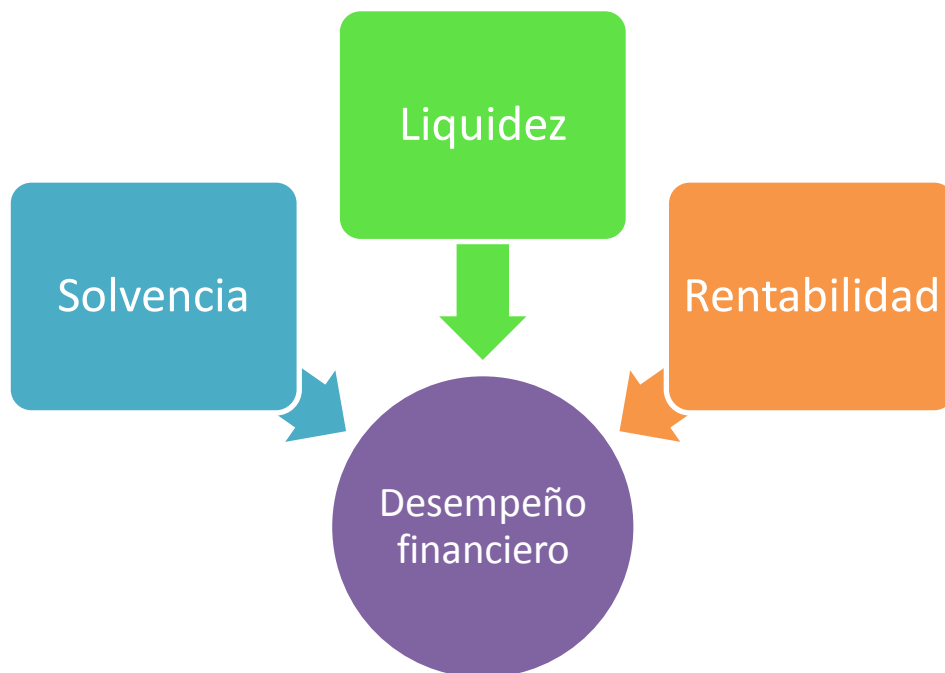
Ciertamente, son dos aspectos (verificación y análisis) que deben actuar en íntima relación, pues las conclusiones de este serán tanto más apreciables cuanto mayor sea la exactitud de los datos utilizados.

En este entendido, las entidades financieras, se enfrentan a tres grandes decisiones¹:

- Determinar el importe y el destino de sus inversiones.
- Controlar el movimiento de sus fuentes de financiación.
- Calcular los resultados deseados para poder remunerar los fondos aportados.

Estas decisiones se mueven alrededor de tres factores fundamentales que sirven de base a la actividad de toda empresa:

Figura No 4: Desempeño financiero



Elaboración: Propia

¹ García Pedraja, Pedro, Contabilidad y análisis de Balances en la Banca, Centro de Formación del Banco de España, España, 2da Edición, 1996, Pág. 19-20

Estos tres factores señalan las bases en que vamos a diferenciar nuestro análisis:

- Análisis patrimonial.
- Análisis financiero
- Análisis económico

1.9.1. Fuentes de información para realizar el análisis

Como se mencionó anteriormente, el análisis financiero se basa en la información contable disponible, para lo cual se utiliza un conjunto de reportes financieros que reflejan tanto la situación patrimonial como el flujo de actividades de la empresa. Estas fuentes de información financieras se clasifican de la siguiente forma:

Cuentas Anuales

- Balance general
- Cuentas pérdidas y ganancias
- La memoria

Estados Complementarios y Obligatorios

- Informe de gestión
- Informe de auditoría

Otros Estados Contables Complementarios

- Estado de valor añadido
- Estado de flujos de tesorería
- Cuadro de financiación
- Estado de variación del neto

1.9.2. Análisis financiero de tipo horizontal

Permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, estableciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario establecer un año base, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base. Al observar la tendencia, podremos establecer si las ventas han aumentado o disminuido realmente con relación al año base. Dentro de sus características principales tenemos:

- Se estudia el crecimiento, el manejo y la actividad empresarial.
- Permiten comparar dos años entre sí en términos porcentuales en cada uno de los rubros analizados.
- Permite visualizar los aumentos y disminuciones por cuenta o por rubro.
- Permite realizar análisis de tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la empresa.
- Es una herramienta básica para la toma de decisiones².

1.9.3. Análisis financiero de tipo vertical

Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa. Con los rubros del lado derecho del balance se procede de manera parecida, expresando el porcentaje que representan sobre el total del pasivo más el patrimonio neto. Dentro de sus características principales esta:

- Se distingue de manera porcentual la estructura de los balances, en cada uno de sus rubros.
- Conocida la estructura porcentual de las cuentas, permite hacer comparaciones entre diversos años.

² Carmenza Avellaneda, Diccionario Bilingüe de Términos Financieros, Colombia, McGraw-Hill, Pág. 15

- La estructura porcentual da una visión rápida de los cambios sucedidos en los balances; por consiguiente, es una herramienta ejecutiva para la toma de decisiones.
- Abre la opción para medidas de análisis financiero y determinaciones presupuestarias³.

1.9.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros pretenden demostrar la relación causal entre las diferentes cuentas de los estados financieros y, de esta manera determinar aspectos claves de la compañía como son: endeudamiento, liquidez, actividad, rentabilidad, creación de valor, entre los más importantes.

Estas medidas captan información específica de un banco relacionado con sus flujos de efectivo, la estructura de su balance, activos de garantías disponibles libres de cargas y ciertos indicadores de mercado. Estos parámetros, ofrecen información básica para que los supervisores evalúen el riesgo de un banco. Además, los supervisores podrían tener que complementar este marco con otros instrumentos y parámetros especialmente diseñados para captar los elementos financieros específicos de sus jurisdicciones. Los supervisores deberán adoptar medidas cuando una tendencia negativa de estas métricas anticipe posibles dificultades.

1.10. MARCO CONCEPTUAL

El análisis de razones financieras se utiliza en los bancos con objeto de conocer la rentabilidad del capital, la eficiencia operativa, otras medidas de

³ Carmenza Avellaneda, Diccionario Bilingüe de Términos Financieros, Colombia, McGraw-Hill, Pág. 15

riesgo-rendimiento y la eficiencia en operaciones con intereses y distintas de intereses⁴.

En entornos competitivos exigentes, la evaluación del desempeño empresarial es de vital importancia. Es por esto que en el sector bancario las razones más utilizadas son⁵:

- **Rendimiento de patrimonio:** Razón de rentabilidad que expresa cuantas unidades monetarias de utilidad se generan en un año por cada unidad monetaria de patrimonio.

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Anualizada}}{\text{Patrimonio}}$$

- **Rendimiento del activo:** Razón de rentabilidad que expresa cuantas unidades monetarias de utilidad se generan por cada unidad monetaria de activo.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Anualizada}}{\text{Activo}}$$

- **Eficiencia:** Muestra cuantas unidades monetarias hay por activo productivo por intermediación financiera, por cada unidad monetaria de gastos administrativos anuales.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Activo productivo}}{\text{Gastos de Administración Anualizados}}$$

- **Calidad del activo de riesgo:** Indica que porción de la cartera total de crédito está cubierta por una reserva por créditos incobrables.

$$CAR = \frac{\text{Estimación por cartera de crédito}}{\text{Cartera de crédito}}$$

⁴ Salinas Argote, Waldo Curso de Introducción Gestión 2005, Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

⁵ Cabezas Bolaños, Silvia, Clientes buscan tasas mas bajas – Guerra Bancaria por obtener clientes, Revista Actualidad Económica, N° 295

- **Apalancamiento:** Mide los recursos ajenos como proporción de los recursos propios de la empresa. Cuanto más baja es la proporción, más fácilmente puede la empresa hacer frente a sus deudas con sus propios recursos.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{pasivo}}{\text{patrimonio}}$$

- **Spread:** Se constituye en el indicador que mide el margen de ganancia entre las operaciones activas y pasivas que realiza el banco.

$$\text{Spread} = \frac{\text{Ingresos por intereses}}{\text{Activo productivo}} - \frac{\text{Gasto por intereses}}{\text{Pasivo con intereses}}$$

- **Activo productivo/Total activo:** Da una idea de que parte del total de activos aporta efectivamente a la generación de recursos de la entidad. Un valor alto, refleja que la entidad tiene un buen potencial de generación de ingresos y que, por lo tanto, su capacidad de generar utilidades es escaso.
- **(Activo inmovilizado – Capital y reservas)/Total activo:** Es un indicador del grado de inmovilización neta de los activos del banco. El ideal es que este indicador sea lo más negativo posible. Un valor positivo alto refleja que una parte significativa de los activos del banco esta inmovilizada y que debe financiarse con recursos distintos de aquellos aportados por los propietarios del Banco⁶.
- **(Activo improductivo – pasivo sin costo)/Total activo:** Esta razón indica que proporción del activo total que no genera ingreso alguno para la entidad, debe ser financiada con recursos distintos a aquellos que no tienen un costo financiero directo. Como es natural, el ideal es que su valor sea lo más negativo posible, un valor positivo alto, es señal de un problema potencial para la empresa. Indica que una parte significativa

⁶ Ross, Stephen, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill, 7ma Edición, Pág. 39-40.

de sus fondos con costo debe destinarse a financiar activos que no generan ingresos.

- **Ingresos operacionales / Activos productivos:** Da una apreciación con respecto a la capacidad de generación financiera bruta de los activos productivos. Un valor al alto es señal de que los activos clasificados como productivos efectivamente tienen una alta rentabilidad potencial. Mirando desde otra perspectiva, el indicador da una idea de la tasa de retorno promedio de los activos productivos.
- **Gastos operacionales / Pasivos con costo:** Indica cual es el costo promedio para la empresa de captar recursos de terceros por mecanismos distintos a las cuentas corrientes. Un valor bajo en relación a la competencia es señal que la institución tiene un buen acceso al financiamiento, producto posiblemente de una buena imagen y de una adecuada administración financiera.
- **Gastos de gestión / Activos productivos:** indica cual es el costo, en relación a sus activos productivos, en que la entidad debe incurrir para cubrir los gastos de apoyo al giro. Da una idea de la eficiencia operacional del banco. Esto es, en cuanto a su capacidad de administrar recursos en forma eficiente.
- **Utilidad operacional neta / Activos productivos:** Señala la rentabilidad neta de los activos productivos, considerando solo aquellos ingresos y gastos que son propios del giro bancario.
- **Generación total / Activos productivos:** Muestra la capacidad total de generación de recursos por parte de los activos productivos.
- **Utilidad final / Activos productivos:** Muestra la rentabilidad que efectivamente arrojaron los activos de la empresa.

1.11. MARCO NORMATIVO

El Acuerdo de Basilea, relaciona la tasa de interés con lo que se conoce como el riesgo de mercado. Existen cinco fuentes principales de riesgo de mercado:

- Riesgo de Tasa de Interés (RTI)
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de Commodities
- Riesgo de Acciones
- Riesgo de Liquidez

En lo que respecta al riesgo de Tasa de Interés o (RTI), con el objeto de satisfacer las demandas de sus clientes y de implementar estrategias comerciales, los bancos otorgan préstamos, adquieren títulos valores y aceptan depósitos con distintos vencimientos y tasas de interés. Estas actividades pueden exponer a las ganancias y capital de la entidad a las fluctuaciones de las tasas de interés. Esta exposición es el riesgo de tasa de interés. Por definición, el riesgo de tasa de interés es:

“La posibilidad de que las variaciones en las tasas de interés tengan un efecto adverso en el valor de un instrumento financiero o cartera de créditos o en la situación del banco considerado como un todo”.

De todas las fuentes de riesgo descritas en el párrafo anterior, el de tasa de interés suele ser el más significativo. Si bien este riesgo surge en todas las clases de instrumentos financieros (tales como préstamos y depósitos), su impacto se hace más visible en los instrumentos de deuda, en los derivados que tienen instrumentos de deuda o tasas de interés como su variable de referencia subyacente, y otros instrumentos ligados a las tasas de interés del mercado. En general, los valores de instrumentos a más largo plazo suelen ser más sensibles a las variaciones en la tasa de interés que los valores de instrumentos a más corto plazo.

El riesgo de mercado (conocido también como “riesgo sistemático”) es la exposición de la situación patrimonial de una entidad a los movimientos adversos en los factores Macroeconómicas que afectan el precio de los activos.

El Comité de Basilea introdujo una enmienda nominada “Suplemento a los Requisitos de Capital para incorporar Riesgos Mercado” enero de 1996 al protocolo denominado “Convergencia Internacional y Requisitos de Capital” de julio de 1988. El riesgo de exposición a la tasa de interés está implícito en los procesos de Intermediación financiera como resultado de la separación de agentes y la transformación de plazos, riesgos y montos de activos y pasivos financieros (excluye activos fijos y patrimonio). La exposición a fluctuaciones en el nivel de tasas de interés resulta del descalce de plazos de las recuperaciones de activos y de los vencimientos de pasivos. Por lo general, dado el bajo costo de las captaciones a la vista y el mayor rendimiento del crédito, los bancos tienden a endeudarse a corto plazo y otorgan crédito a largo plazo, generando una posición larga (activos y pasivos), aunque es posible que algunos bancos pudieran mantener una posición abierta (pasivos y activos). Como consecuencia de esta estrategia los ingresos y los Costos Financieros de los intermediarios son sensibles a fluctuaciones en las tasas de interés.

Las fluctuaciones en tasas de interés afectan por lo tanto el margen de utilidades y el resultado neto de los intermediarios. Si bien es cierto en algunos casos las variaciones en los precios de mercado inciden favorablemente sobre la rentabilidad, en condiciones adversas una institución podría llegar a una situación en que los ingresos son insuficientes para cubrir los costos financieros, los gastos generales, y las provisiones para cubrir pérdidas potenciales.

La posición de riesgo en el tipo de interés de un intermediario particular depende de la brecha (gap) que exista entre los activos y pasivos de la institución. Los descalces se traducen siempre en posiciones de riesgo, siendo mayor la sensibilidad entre mayor sea el plazo del instrumento (posición absoluta) y mayor sea el descalce de plazos (posición neta). La cobertura de los riesgos se realiza mediante la adecuación del capital de la institución (Nivel III según recomendaciones del comité de Basilea).

Sin embargo, es importante remarcar, que a nivel de entidades Microfinancieras, este riesgo no es relevante, dado que en promedio el 90% de sus activos está compuesto por la cartera de créditos.

El objetivo del manejo de la liquidez es el de asegurar que un intermediario puede utilizar sus propios fondos o tiene acceso a fondos a un costo razonable para atender cualquier situación, anticipada o no anticipada en su flujo de caja. La posición de liquidez se debe establecer con base en el análisis del flujo de efectivo de la institución y de las proyecciones de crecimiento potencial de los préstamos y depósitos. El manejo de liquidez se realiza con base en el calce de plazos entre activos y pasivos, la tenencia de reservas en efectivo y la constitución de activos líquidos e inversiones temporales.

La situación de liquidez de un intermediario se evalúa en función de las disponibilidades de efectivo para hacer frente a su flujo de caja anticipado, y con base en su capacidad de transformar activos en dinero, sin pérdidas apreciables para atender retiros anticipados de fondos en un momento determinado.

CAPÍTULO II

SECCIÓN DIAGNOSTICA

2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

2.1.1. Historia

El Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anonima, es una Sociedad Anónima Boliviana constituida el 4 de marzo de 1872, autorizada a operar por la ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, actualmente denominada Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, autoridad supervisora de las actividades de la banca en Bolivia.

De acuerdo con sus estatutos, la duración de la Sociedad será hasta el 31 de marzo del año 2100. El domicilio legal del Banco está situado en la ciudad de Sucre del departamento de Chuquisaca, en la calle España N°90.

El objeto social del Banco es favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país. Con este fin, está facultado a captar y colocar recursos financieros y brindar todo tipo de servicios bancarios de acuerdo con la Ley de Bancos y Entidades Financieras (texto ordenado) N° 1488 y la Ley del Banco Central de Bolivia (texto ordenado) N° 1670.

En el contexto histórico boliviano del Derecho no existe ninguna institución privada más antigua que el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima (BNB). Fundado en las costas del océano Pacífico con el propósito de ofrecer sustento a la minería y de articular el país propiciando la construcción de líneas férreas, sus creadores pensaron al Banco Nacional de Bolivia como el prototipo sudamericano de esas sólidas casas financieras de los puertos de Hamburgo, Ámsterdam, Estocolmo o

Copenhague, cuyos marcos, florines y coronas activaron las economías del Báltico y del Mar del Norte.

Fue su divisa original un compromiso de fe con Bolivia y un accionar regido por la ética. Su domicilio inicial estuvo en Puerto La Mar, capital del entonces departamento de Cobija, pero se estableció en la ciudad de Sucre el 4 de marzo de 1872, ocupando desde 1896 la magnífica construcción que diseñó el arquitecto italiano Alejandro Camponovo, reconstituida y modernizada en este año de 2012, respetando su bello formato original.

Este banco tradicional pero moderno, en su partida de nacimiento tiene la rúbrica de Agustín Morales, Presidente de la República en 1872 y al cumplir los 140 años de labor, coincidentemente, trabaja bajo un nuevo ordenamiento constitucional alentado por otro Presidente de igual apellido: Evo Morales.

En sus inicios, la banca nacional respondió a ese mítico triángulo de la plata, Sucre-Potosí-Antofagasta. Al llegar el siglo XX conformó el eje estannífero Oruro-Arica-La Paz. Y ahora, entre la primera y segunda década del siglo XXI, el Banco Nacional de Bolivia S.A. está en la ruta de todos los circuitos estratégicos de Bolivia:

- El que parte de Iquique y Arica enlazando Oruro, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz y Puerto Suárez, para llegar al Atlántico por la hidrovía.
- El de las rutas alternativas que enlazan el altiplano con los valles centrales y las tierras del Gran Paitití, para acceder al gran mercado del Brasil.
- El de las tangentes económicas del eje central, que unirán puntos tan dispersos como Cobija y Riberalta con La Paz; Cochabamba con el Beni; el norte amazónico con Potosí, Sucre y Tarija.

- Abriendo un abanico de posibilidades comerciales y financieras, enlazando Perú-Bolivia-Paraguay-Argentina del oeste hacía el Sur; Chile-Bolivia-Brasil hacia el Este y vinculando a Bolivia con los centros financieros de Estados Unidos, México, España y a los países de la Comunidad Europea.
- En los grandes eslabones turísticos, que partiendo de Copacabana-Tiwanaku, se proyectan hacia el Salar de Uyuni, al pasado colonial de la Villa Imperial y la Real Audiencia de Charcas o las misiones de Chiquitos.

Global, universal, pero en primera instancia boliviano, nació en Puerto La Mar, su espíritu pervive en Sucre, capital del Estado Plurinacional, su cerebro está en La Paz, escenario de las decisiones donde transcurre la historia, su corazón late en Cochabamba que le dio aliento en la última crisis importada, anima la vida económica en Oruro, Tarija, Potosí, Beni y sus pulmones están en Santa Cruz, generando el oxígeno para apuntalar a la gran institución financiera del siglo XXI: el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima.

2.1.1.1 EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA EN EL CAMBIO DE SIGLO

En los años del cambio de siglo, el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anonima luchó contra el inmovilismo al que la crisis sometía a la sociedad boliviana y fue evolucionando con algunos mensajes que fueron importantes en cada momento. **“Banco en movimiento”** buscaba expresar que el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anonima mantenía la acción, pese a la parálisis del entorno. Hubo otros mensajes como **“Desde 1872, el primer banco”**, recordando la meritoria raíz del primer banco boliviano. Luego se sustentó en la frase **“BNB, Tu Primero”**, de fuerte contenido porque orientaba al banco hacia el cliente, considerándolo primero en importancia, más allá de un eslogan, una forma de hacer las cosas. Todo ello fue acompañado de una serie de cambios de

procedimiento, de la propia estructura del banco para adecuarla a los requerimientos de los clientes en un momento complejo.

2.1.1.2 LECCIONES DEL SIGLO XX

Se dieron algunas situaciones nuevas que favorecieron a la economía de mercado en Bolivia, como la creación y puesta en funcionamiento de las microfinanzas, o la Bolsa Boliviana de Valores. Pero también el país y los legítimos bancos del sistema aprendieron a enfrentar anomalías que no se habían presentado antes. Por ejemplo otra banca, especulativa, que canalizó el crédito a empresas de su misma raíz genética y aprovechando vinculaciones políticas, solucionó sus problemas a través de transacciones poco transparentes.

También desde esferas políticas se armaron corridas bancarias para perjudicar a partidos rivales en el gobierno, sin percatarse del daño que le infringían a la nación en su conjunto y a los bancos en particular, obligándolos a emplear tiempo y recursos en gimnasias improductivas, buscando liquidez para consolidar la fe del público. Sucedió al llegar a la Presidencia boliviana Jaime Paz Zamora, cuando algunos políticos adversarios retiraron sus recursos instando a los depositantes a hacer lo mismo; pero también le hicieron algo parecido a Gonzalo Sánchez de Lozada. Y a su turno a Hugo Banzer Suárez, cuando una mezcla de rumor de un corralito debió enfrentarse movilizand o grandes cantidades de dólares de bancos extranjeros para superar una emergencia artificialmente creada.

La Gerencia Nacional de Riesgo del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima asumió la tarea de medir todas las posibles contingencias asociadas al negocio, que son el riesgo de crédito, el riesgo operativo, el riesgo de mercado y el riesgo de liquidez. Opera en todas las sucursales del país, con subgerencias del área. Se convirtió en

contraparte de la Gerencia Nacional Comercial y sus subgerencias encargadas de la búsqueda de negocios que presentaba para su análisis.

Desde luego, el riesgo más perceptible, entonces y ahora, fue el del crédito y las posibilidades de ser repagable en condiciones normales, para lo cual el área de riesgos emite una opinión al respecto, porque en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima las decisiones son colegiadas y quien tiene la última palabra es el Comité de Créditos, conformado por funcionarios del área comercial y del área de riesgo. Esas decisiones nunca son personales, sino consensuadas.

La nueva normativa adecuó a los bancos a la realidad: si una persona tiene necesidad de acceder a un crédito, debe hacerlo en función de sus ingresos. La norma hace referencia a las provisiones, en función de la calificación del deudor, para que ante una posible pérdida no se vea afectado el patrimonio de la institución, porque si se otorga un crédito mal evaluado, significa que se tendrá que tomar más provisiones y eso afecta al nivel de las utilidades

Desde el primer día el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima dio la mayor importancia a la nueva normativa. Una de las disposiciones indicaba que esta área no tenía que estar dentro de la línea del negocio y que tenía que depender del Directorio. El banco tomó muy en serio este tema, delegando a uno de los directores, que tenía 30 años de experiencia en banca, para que arme el área de riesgo. De inmediato se crearon tres subgerencias regionales para La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, con proyección al resto del país, dándoles el impulso necesario para tomar gente profesional y contratar consultorías del exterior con mayor experiencia. Esto contribuyó a sustentar un área muy fuerte, respetada y muy bien considerada. La banca aprendió a encarar el negocio como debe hacerse: midiendo riesgos.

2.1.1.3 EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA FRENTE A LA CRISIS

Los datos del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima establecían que “el sistema bancario nacional soportó otro año de una prolongada crisis”, argumentando que “la disminución del volumen de los negocios crediticios, el aumento de la cartera en mora y de los bienes realizables, la disminución de las obligaciones con el público y el resultado neto negativo del sistema, reflejaban los síntomas de la alicaída actividad financiera local”. Se aplicó con rigor la norma prudencial en la administración de la cartera de créditos y en la captación de recursos del público, constituyendo un volumen importante para cartera incobrable y continuó la reducción de gastos administrativos para contrarrestar los embates de la crisis. El conjunto del sistema bancario reportó un patrimonio inferior al de la gestión anterior. En resumen, los datos del conjunto del sistema bancario evidenciaban una pérdida de US\$ 20.2 millones.

En cuanto al BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima, en la gestión 2001 ocupó el segundo lugar del sistema bancario en cartera bruta, con una participación en el mercado del 14%, equivalente a 422 millones de dólares, pero el índice de morosidad fue inferior a la media de todo el sistema bancario.

A pesar de la firmeza en la aplicación de la norma prudencial, el BNB se esforzó en atender la cartera de préstamos, acudiendo al Fondo Especial de Reactivación Económica (FERE) y recursos propios por un monto de US\$ 60 millones, con la finalidad de reprogramar varias operaciones de crédito. Algo similar sucedió con los demás bancos del sistema. El FERE ayudó ese año a reprogramar US\$ 280 millones, permitiendo mejorar la situación de empresas nacionales sin afectar los activos de la banca.

2.1.1.4 ADMINISTRANDO FONDOS DE INVERSIÓN

En el año 2001 la filial del Banco Nacional de Bolivia, Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima (SAFI S.A.) logró establecerse como la primera Sociedad Administradora de Fondos de Inversión en Bolivia, registrando una participación de mercado del 35.54% en volumen de fondos de administración, superando los 147 millones de dólares, consiguiendo también el mayor número de participantes con un total de 4.872 aportantes a los fondos de inversión bajo su administración.

Una de sus estrategias más interesantes consistió en adquirir la cartera del Fondo de Inversión Portafolio Bancruz, operación autorizada por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros el 28 de mayo de ese año, recibiendo la transferencia de más de 69 millones de dólares de aportes a dicho fondo. Aquella transferencia no fue tarea sencilla y demandó de un gran esfuerzo, tanto para preparar la recepción como en la etapa inmediatamente posterior destinada a conservar a sus clientes. El resultado fue halagador, porque al 31 de diciembre el Fondo Portafolio había crecido en un 14% desde la fecha de su transferencia.

En ese lapso se consiguió el posicionamiento de Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima (SAFI S.A.) en los medios de comunicación, clientes y público en general, a través del diseño de una imagen corporativa propia, campañas publicitarias, políticas de comunicación corporativa, estrategias para mantener la fidelidad de los clientes, reestructuración de la organización administrativa, rediseño y aplicación de nuevos procedimientos operativos, además del fortalecimiento y capacitación de las fuerzas de ventas.

El volumen de negocios de Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima (SAFI S.A.) aumentó de manera significativa, con un incremento en el total de activos del 460%, lo que equivale a decir, de 430 mil dólares a 2.39 millones de dólares. El patrimonio se elevó en un 430%, de 390 mil dólares a 2.39 millones de dólares, con origen principalmente en el aporte de capital realizado por los accionistas en junio de 2001 y las utilidades generadas en la gestión. Los resultados acumulados se incrementaron en un 630%, de 90 mil a 660 mil dólares.

La primera Memoria y Estados Financieros de Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima (SAFI S.A.) destaca su participación, en plena etapa de desarrollo y evolución del mercado de valores boliviano y, sobre todo, “la fidelidad de nuestros clientes, quienes apostaron por el éxito de nuestra empresa”.

2.1.1.5 MERCADO DE VALORES

En el limitado espacio y la corta existencia del mercado de valores en Bolivia —a diferencia de otros países como Chile, cuyas bolsas de Santiago y Valparaíso tenían ya un siglo y medio—, durante el año 2001 el volumen de negociaciones en la Bolsa Boliviana de Valores Sociedad Anónima registró un monto de transacciones por 3.8 millones de dólares, superior en un 2.4% al volumen del año anterior.

Del total de transacciones, el 71.2% correspondía a operaciones de reporto, 28.5% a operaciones de compra/venta y un pequeño margen a operaciones con acciones y a operaciones de mesa de negociación.

Los instrumentos que más se negociaron fueron los emitidos por el gobierno boliviano, con un 63.4% del total de transacciones, seguido por

los depósitos a plazo fijo con un 28.52% y los bonos corporativos con un 7.9%. El promedio de la tasa de interés para operaciones de reporto fue de 4% (6.5% en la gestión anterior).

En ese panorama, la filial del banco, Nacional de Valores Sociedad Anónima participó en junio de 2001 de la elaboración de la ingeniería financiera, diseño y como agente colocador de la primera emisión de bonos de la empresa Transredes Sociedad Anónima, junto a un consorcio de otras cuatro agencias de bolsa. La emisión denominada “Bonos Transredes I” fue la más importante hasta entonces en el historial del mercado de valores boliviano, representando la suma de 80 millones de dólares, con un plazo máximo de vigencia de cinco años.

En septiembre participó también en la emisión de “Bonos Transredes II”, representando la suma de 75 millones de dólares, con un plazo de vigencia de ocho años. Esta emisión fue colocada en mercado primario bursátil, a través de la Bolsa Boliviana de Valores.

En noviembre, Nacional de Valores Sociedad Anónima, realizó el diseño, estructuración y colocación de “Bonos FANCESA” por un monto de seis millones de dólares, con un plazo máximo de vigencia de cinco años. Esa emisión fue la primera realizada por una empresa del Sur del país, Sucre, que utilizó el mercado de valores como mecanismo para obtener financiamiento.

Durante el 2001 Nacional de Valores Sociedad Anónima aportó con el 65% de las emisiones y colocaciones de bonos en el mercado nacional de valores. Las utilidades fueron destinadas en un 10% a la reserva legal y el restante 90% a la reserva voluntaria. Al 31 de diciembre el total de su patrimonio alcanzó la suma de 2.2 millones de dólares y el activo total de la empresa a 13.8 millones de dólares.

Su Directorio estuvo presidido por el señor Patricio Garrett Mendieta, teniendo como vicepresidente al señor Pablo Bedoya Sáenz, como secretario al señor Antonio Valda, como vocales a los señores Freddy Colodro y Gonzalo Abastoflor y como síndico al señor Iván Pérez. Se desempeñó como gerente el señor Luis Fernando Lima.

2.1.1.6 DE CARA AL MAÑANA

En la legítima lucha por la existencia del sistema financiero boliviano, de cara al mañana, los directivos y ejecutivos del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima demostraron la tenacidad de sus fundadores y por éste y otros motivos, los accionistas del banco continuaron fortaleciendo el patrimonio de la institución mediante aportes de capital, a pesar de la crisis.

El banco aumentó en el año 2001 el capital autorizado y pagado de Bs. 285 millones a Bs. 420 millones. El Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima accedió al Programa de Fortalecimiento Patrimonial (PROFOP) y la Nacional Financiera Boliviana Sociedad Anónima Mixta (NAFIBO–SAM) le confirió un crédito subordinado de capitalización de 18 millones de dólares, con un plazo de 10 años, destinado a su fortalecimiento patrimonial. Al 31 de diciembre de 2001 el Coeficiente de Adecuación Patrimonial era del 12.74%, muy superior al exigido por ley.

Las pérdidas que afectaron a todos los bancos del sistema fueron menores en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, respecto al año anterior, en mérito a políticas de austeridad, reduciendo los gastos administrativos, aumentando la eficiencia del personal mediante una adecuada política de recursos humanos, considerando aspectos relativos

a la capacitación de personal, entrenamiento, promociones, ascensos, salarios e incentivos.

En tanto, se enfocaba la atención en el desarrollo de productos y servicios con valor agregado en beneficio de sus clientes, confirmando su situación de líder en el empleo de tecnología de punta. La oferta y ampliación de servicios por Internet permitieron ofrecer mejores productos de banca electrónica, ampliando la velocidad en la comunicación de los sistemas, cuadruplicando el ancho de banda, reduciendo los tiempos de respuesta, lo que se reflejó en el crecimiento del volumen de transacciones realizadas en esa gestión. BNB Net sobrepasó todas las expectativas, superando los US\$ 640 millones en transacciones desde su implementación.

Asimismo, adquirió la cartera total de tarjetas de crédito del Citibank Bolivia, respetando todas las condiciones establecidas con sus clientes, incrementando la participación en el mercado de tarjetas de crédito y el negocio de Banca de Personas, suscribiendo además un convenio institucional con American Airlines® por el que los clientes con tarjetas MasterCard puedan acceder al programa de acumulación de millas AAdvantage®, siendo la única empresa autorizada en el país para operar con este programa.

2.1.1.7 BAJAN LOS DEPÓSITOS, SUBE LA MORA

El sistema bancario nacional soportaba el quinto año consecutivo de crisis económica agravada por el previsible colapso del sistema político. Los bancos mantuvieron la política prudencial, reduciendo los negocios asociados al riesgo, con la finalidad de eludir una exposición mayor ante la crisis. Los esfuerzos por conservar y captar recursos del público fueron insuficientes para evitar una considerable disminución del volumen de depósitos. Creció la cartera en mora, que causó el aumento de las

previsiones del sistema. Se mantuvo la reducción de gastos administrativos.

El total de la cartera de los bancos, a diciembre de 2002, alcanzó a 2.666 millones de dólares y la cartera en mora llegó a 470 millones. En una comparación con los índices de cinco años atrás se ve claramente la dimensión de la crisis, pues en 1998 la cartera llegó a 4.218 millones de dólares y la mora a 194 millones.

En consecuencia, el nivel de previsiones para cartera incobrable ascendió a US\$ 299.8 millones, significando un esfuerzo importante para el sistema bancario que representaba el 64% del total de la cartera en mora, el 73% de la cartera en ejecución y casi el 62% del patrimonio. Creció el volumen de bienes realizables por la preferencia de los bancos del sistema de recibir bienes en dación de pago antes que entablar acciones judiciales.

Las captaciones del público bajaron a US\$ 2.780 millones. La ponderación entre los volúmenes de depósitos a plazo fijo, depósitos a la vista y depósitos en caja de ahorros (en millones de dólares), en cuatro años consecutivos, corrobora la visión de corto plazo de los depositantes, a la que les obligó la crisis:

	1999	2000	2001	2002
Depósitos a la vista	632,1	654,0	732,5	720,8
Depósitos en caja de ahorros	636,1	707,3	810,3	652,0
Depósitos a plazo fijo	2.198,5	1.982,0	1.542,0	1.322,3
Otros	53,0	98,7	100,5	85,5
TOTAL	3.519,7	3.442,0	3.185,3	2.780,6

En efecto, la disminución de depósitos era constante, pero mucho más radical en cuanto a depósitos a plazo fijo. En cambio, aumentaba el nivel de depósitos en caja de ahorro y depósitos a la vista.

La incertidumbre de medio año, por razones políticas, determinó un incremento en las tasas de interés pasivas para evitar una salida mayor de depósitos y recuperar los perdidos. Con las medidas de protección asumidas por los bancos, se detuvo el nivel de pérdidas —que un año antes significaron un negativo de 20 millones de dólares de pérdidas—, y el conjunto del sistema reportó un resultado neto positivo, aunque de modestas dimensiones.

2.1.1.8 EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA MANTIENE EL CONTROL

Pese al rigor de la crisis y su incidencia en el sistema financiero boliviano, puede afirmarse que en el año 2002 el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima logró mantener bajo control los efectos negativos con políticas adecuadas, racionalidad en los gastos operativos, mejoras en los servicios y óptima utilización de la tecnología disponible.

Ello le permitió conservar, por segundo año consecutivo, el segundo lugar del sistema bancario en volumen de cartera bruta, incrementando su participación de mercado en más de dos puntos porcentuales hasta lograr el 17% del total, porcentaje que equivalía a 436 millones de dólares. Este éxito, en medio de la crisis, se afincó en el lanzamiento al mercado de un atractivo producto hipotecario de vivienda y una mayor dinámica en el procesamiento de las operaciones, sin sacrificar la prudencia en la concesión de créditos. Estos factores permitieron que el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima sea la única entidad bancaria en incrementar su volumen de negocios en el año 2002.

2.1.1.9 “TU CASA”: ÉXITO RESONANTE

La implementación este año del producto de crédito hipotecario denominado “**Tu Casa**”, constituyó un éxito. Con sus cuatro componentes, “Tu Casa – Compra de Vivienda”, “Tu Casa – Construcción”, “Tu Casa – Compra de Terreno” y “Tu Casa – Remodelación/Ampliación”, ofrecía las mejores condiciones existentes en el mercado de créditos hipotecarios en lo que se refiere a tasa de interés, plazo para pagar el adeudo y aporte propio, entre otras. El banco estructuró un proceso de análisis y de trámite de las solicitudes de crédito, expeditivo y de ninguna manera complejo, que redituó un incremento considerable de la cartera hipotecaria de vivienda del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, sobrepasando todas las expectativas en el nivel de colocaciones.

2.1.1.10 NUEVA POLÍTICA DE CRÉDITOS

El hecho de que el índice de mora en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima fuera menor al de la media de todo el sistema bancario boliviano, alentó a sus ejecutivos para diseñar el perfil de una nueva política de créditos y manual de procedimientos a implementarse el siguiente año. Se ejecutaron acciones para desconcentrar el riesgo, continuaron las reprogramaciones de deudas en los casos en que era aconsejable su viabilidad y se realizaron nuevas colocaciones de cartera en los sectores de crecimiento y en la denominada Banca de Personas, con resultados satisfactorios.

Ante el deterioro del portafolio de préstamos, el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima puso en provisión 8 millones de dólares sobre cartera incobrable en el año 2002, que sumado al stock ya existente, acumuló 35 millones de dólares que representó el 8.6% de la cartera bruta total y una

cobertura de la cartera en mora de 56%, similar al promedio de la industria bancaria en su conjunto.

Destacó el hecho de que las obligaciones del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima con el público aumentaron en 6 millones de dólares, consolidando su posición de líder en el mercado con una participación del 17.8%. La estructura de los depósitos evolucionó favorablemente al incrementar el volumen captado en cuentas corrientes, que derivó en una rebaja en la tasa promedio de captación, con el consiguiente beneficio sobre el margen financiero. Por segundo año consecutivo se apuntaló como el mayor administrador de recursos financieros del país y su filial, Nacional Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima, gestionaba ya el mayor volumen de recursos de todas las sociedades administradoras de fondos de inversión.

2.1.1.11 TITULARIZACIÓN DE FLUJOS FUTUROS

En el año 2002 Nacional de Valores Sociedad Anónima tuvo un desempeño positivo importante al participar en la elaboración del prospecto de emisión y colocación —en el mercado primario bursátil— de la primera titularización de flujos futuros realizada en el mercado boliviano de valores, denominada “SOBOCE NAFIBO FUTUROS 1”, constituyéndose la Sociedad Boliviana de Cemento S.A. en el originador de dicha emisión, la cual representó la suma de 12.5 millones de dólares con un plazo máximo de vigencia de cinco años.

De la misma manera Nacional de Valores Sociedad Anónima, conjuntamente con tres agencias de bolsa, participó como agente colocador en mercado primario bursátil de la emisión de “Bonos Petrolera Andina”, la cual representó la suma de 150 millones de dólares con un plazo máximo de vigencia de cuatro años, destacándose el hecho de que

esta emisión fue la más importante en la historia del mercado de valores boliviano hasta entonces.

Durante el año 2002 esta filial del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima ocupó el primer lugar en volumen acumulado de las operaciones de ruedo y cruce de registro de reporto. Mantuvo una presencia significativa en el mercado de valores boliviano, registrando al cierre de la gestión un monto de 976.3 millones de dólares. Con referencia al volumen de operaciones registradas en el ruedo de la Bolsa Boliviana de Valores Sociedad Anónima ocupó el segundo lugar con un monto acumulado de 659.1 millones de dólares. Al 31 de diciembre de 2002 las utilidades alcanzaron a US\$ 993.160 y el patrimonio total de esta empresa era de US\$ 2.3 millones.

Para ese entonces Nacional de Valores Sociedad Anónima ya ofrecía los siguientes servicios:

- Emisiones de bonos.
- Emisiones de valores producto de procesos de titularización.
- Emisiones de acciones.
- Inscripción de emisores y valores en la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros y en la Bolsa Boliviana de Valores Sociedad Anónima.
- Inscripción de depósitos a plazo fijo financieros.
- Asesoría financiera.
- Corretaje bursátil.
- Negociación de valores fiscales.
- Administración y conformación de portafolios de inversión.
- Administración de excedentes de liquidez y manejo de tesorería.

Presidía el Directorio el señor Gonzalo Argandoña Fernández de Córdova, con la vicepresidencia del señor Pablo Bedoya Sáenz. La parte ejecutiva estaba a cargo de la Subgerente Viviana Sanjinés.

2.1.1.12 PRESIDENCIA VITALICIA

El 4 de marzo de 2003, el Dr. Fernando Bedoya Ballivián, quien había conducido el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima durante el último tercio del siglo XX, recibió un homenaje en ocasión de la Junta de Accionistas celebrada en Sucre, la misma que le impuso el nombramiento de Presidente Vitalicio del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima, *“por su inmensa consagración y su determinante accionar a favor de la institución y del país, y por sus cualidades visionarias que han permitido que el banco sea el más grande de Bolivia”*.

Fernando Bedoya Ballivián es uno de los personajes emblemáticos de la historia de Bolivia.

Hijo de don Simón F. Bedoya, empresario de fuerte influencia en el sector privado boliviano al empezar el siglo XX, y descendiente por madre de una de las familias bolivianas patricias entroncadas con el Vencedor de Ingavi y ex Presidente de Bolivia José Ballivián y Segurola, Fernando Bedoya Ballivián nació en La Paz donde hizo sus estudios de primaria y secundaria. Siguió la carrera de Derecho en la Universidad Nacional de Buenos Aires, en uno de los momentos trascendentales para la República Argentina, tocándole ser testigo de la transición hacia la apertura justicialista con Juan Domingo Perón y Eva Duarte de Perón, en coincidencia con la finalización de la Segunda Guerra Mundial.

Revalidado su título de Doctor en Leyes en Bolivia, en los años 50 hizo estudios de posgrado en la *Southern Methodist University* de Dallas, Texas, obteniendo una maestría en Sistemas Legales y Comparativos, y participó del célebre primer curso de Economía de Mercado organizado por la Unión Cristiana de Profesionales de la Empresa (UNIAPAC), auspiciado por la Fundación Conrad Adenauer de Alemania.

Está casado con la señora Eugenia Sáenz, descendiente de don Jorge Sáenz Córdón, el mayor constructor de la ciudad de La Paz, luego de que esta ciudad asumiera la sede del gobierno boliviano.

Permaneció al lado de su padre, don Simón, durante todo el proceso de expansión de sus actividades en el comercio internacional, en la instalación de las grandes molineras de trigo, más tarde en su desplazamiento a Cochabamba y Santa Cruz realizando actividades agroindustriales.

Fernando Bedoya incursionó en el sector financiero y al finalizar la década de los años 60 influyó decididamente en el futuro del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima, en un momento crucial de su existencia, cuando junto a otros accionistas canalizó financiamiento internacional para posibilitar la sobrevivencia de esta institución. El aumento de capital hasta la suma de cinco millones de dólares, monto que en aquel tiempo era extraordinario, le permitió replantear la constitución y la base estatutaria del banco, cuya sede se trasladó a La Paz, asumiendo en 1972 la presidencia en la que se mantuvo en las décadas siguientes.

En ese año del primer centenario del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, el Dr. Fernando Bedoya Ballivián recibió, en nombre del banco, la condecoración del Cóndor de los Andes en el grado de Gran Cruz, como homenaje a su visión modernizadora y su fe en Bolivia, lo que

ciertamente fue un estímulo para el banco que lo impulsó a convertirse en una de las empresas fundamentales del país.

Le correspondió abrir la sucursal del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima en Santa Cruz, participando activamente en el inicio del proceso exportador agropecuario del oriente boliviano. Enfrentó el mayor proceso inflacionario boliviano registrado en América entre 1982 y 1985, que destruyó el aparato productivo, cuando las reservas del país se redujeron al ínfimo nivel de tres millones de dólares y el déficit fiscal se acercó a la cifra de 80 millones de millones de pesos bolivianos. Su férrea determinación permitió la subsistencia del banco más antiguo de la república.

Luego del trauma de la hiperinflación, el Dr. Bedoya encaró la recompra de casi siete millones de dólares de la deuda externa del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, llevó a cabo un reajuste patrimonial, emitiendo acciones, liquidando pérdidas y acumulando reservas para el aumento de capital, con lo que la institución ingresó en una etapa de modernización en la década de los años 90, creciendo su cartera de negocios, los depósitos del público y su patrimonio, lo que le permitió enfrentar con éxito una nueva crisis financiera a fines del siglo XX.

Fernando Bedoya Ballivián fue también presidente de entidades como Nacional de Seguros y Reaseguros; Molinera del Oriente S.A.; Andina de Inversiones; Sociedad Anónima Comercial e Industrial (SACI); Sociedad Industrial Molinera S.A. (SIMSA); Compañía Industrial y Comercial de Oruro (CICO). Presidió también el Banco Industrial Sociedad Anónima durante tres períodos, fue director del Banco Mercantil de Bolivia, presidente de la Asociación de Bancos y Entidades Financieras (ASOBAN) durante cinco gestiones, gobernador de Bolivia y miembro del Comité Directivo ante la Federación Latinoamericana de Bancos

(FELABAN), presidente de la Cámara Nacional de Industrias de Bolivia durante dos períodos y miembro activo del Consejo de Empresarios de América Latina (CEAL).

El servicio público reclamó su concurso y fue elegido senador de la república por el departamento de La Paz y embajador de Bolivia ante la República Argentina. Entre otras de sus actividades, fue miembro fundador en el país de la Soberana Orden de Malta desde 1996 y presidió durante ocho períodos el Club Hípico Los Sargentos.

Entre varias distinciones que recibió, conserva con especial sentimiento el “Águila de Oro al Mérito Americano”, por su destacada participación en el desarrollo social y económico de Bolivia, que le otorgó el Instituto Promotor de la Libre Empresa de México; la designación “Empresario del Año” por la Cámara de Comercio Boliviano Brasileña en 1996; la Orden de Mayo al Mérito en el grado de Gran Oficial concedida por el Gobierno de la República Argentina y la misma condecoración en el Grado de Gran Cruz por su meritoria labor en el estrechamiento de las relaciones entre los dos países.

Se ha dicho, en justo reconocimiento de su actividad en la institución que más amó, que el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima no tendría el brillo, el decoro y la fortaleza que hoy ostenta sin la participación de Fernando Bedoya Ballivián, cuyos hijos, Ignacio y Pablo Bedoya Sáenz, siguen hoy sus pasos y su ejemplo de servicio al país.

2.1.1.13 EL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. EN LA COYUNTURA

Sin embargo el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima incrementó su participación en el mercado de colocaciones de cartera a 16.90% contra el 16.38% que registró en el año anterior, aunque el castigo

de créditos en estado de ejecución, superior a ocho millones de dólares, encogió la cartera bruta.

Mantuvo la política crediticia prudencial e implementó una nueva política de créditos y un manual de procedimientos dinámico y moderno. Hizo hincapié en la consciente y acertada calificación de la cartera, perseveró en acciones para desconcentrar el riesgo, reprogramó deudas de clientes que las circunstancias aconsejaban como viables y formalizó créditos para diferentes sectores activos de la economía, con énfasis en la banca de personas, con resultados halagadores.

Por segundo año consecutivo se confirmó el éxito del plan de crédito hipotecario de vivienda **Tu Casa**, cuya trayectoria, considerada por la presidencia del BNB como “perfecta” y la casi inexistente mora, lo colocaban como el más exitoso producto del mercado, importante activo del banco y uno de los estandartes comerciales de la entidad.

2.1.1.15 CARTERA VIGENTE Y MORA

La cartera vigente del sistema bancario, a diciembre de 2003, fue menor respecto al año precedente en un 3.28% (72 millones de dólares). Pero la mora en la cartera vencida y la cartera en ejecución fue menor a la gestión anterior. El nivel de provisiones para cartera incobrable ascendió en un 5.4% (299.8 millones de dólares), 40 millones de dólares más que en el año 2002, reflejando un esfuerzo importante para el sistema bancario. El volumen de provisiones acumuladas representó el 12.39% del total de la cartera y el 74% del total de la cartera en mora, con una cobertura del 83.3% sobre la cartera en ejecución y el 68.4% de su patrimonio contable.

El volumen en términos monetarios de los bienes realizables del sistema ascendió a US\$ 149.9 millones de dólares, 9.7 millones menos respecto al año anterior. La cuota contable más importante dentro de la cuenta de

bienes realizables estaba referida a bienes recibidos en recuperación de créditos, alcanzando a 193.3 millones de dólares.

A nivel de la totalidad de bancos bolivianos, la suma de cartera en mora y bienes realizables, menos la previsión para cartera incobrable, ascendió a 260.9 millones de dólares, mientras el 2002 llegaba a 347 millones de dólares. El índice de mora en el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima era uno de los más bajos del sistema e inferior al de la media.

El vital rubro de las captaciones del público cayó una vez más. El 2002 habían llegado a 2.780 millones de dólares y el 2003 a 2.682 millones de dólares. El descenso en depósitos a plazo fijo continuaba acentuado, en tanto los depósitos en caja de ahorros se mantenían constantes y los depósitos a la vista ascendían.

Simultáneamente, y por tercer año consecutivo, el grupo del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima era el mayor administrador de recursos financieros, entre la entidad y su filial NACIONAL SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION Sociedad Anónima (SAFI S.A.)

2.1.1.16 MERCADO DE VALORES

En el año 2003 Nacional de Valores Sociedad Anónima participó como agente colocador en el mercado primario bursátil de la primera emisión de bonos en bolivianos con mantenimiento de valor respecto a la Unidad de Fomento de Vivienda (UFV), realizada en el mercado de valores boliviano, denominados “Bonos Gravetal UFV”. El monto de dicha emisión representó la suma de Bs. 195 millones con mantenimiento de valor respecto a la UFV, con un plazo de vigencia de seis años.

De la misma forma Nacional de Valores Sociedad Anónima, junto a otras agencias de bolsa, participó del diseño, estructuración y colocación en el mercado primario bursátil de dos emisiones de bonos de la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cochabamba S.A. (ELFEC): por una parte “Bonos ELFEC I-UFV”, por la suma de Bs. 132.5 millones y plazos entre cuatro a seis años y, por otra “Bonos ELFEC II” por la suma de 15 millones de dólares a plazos entre tres a cinco años.

Nacional de Valores Sociedad Anónima mantuvo una sólida presencia en el mercado de valores boliviano, ocupando el primer lugar en el volumen acumulado de operaciones de ruedo y cruce de registro, registrando al cierre de la gestión un monto de 604 millones de dólares y ocupando el segundo lugar en volumen de operaciones de compra/venta y reporto con instrumentos de renta fija realizadas a través de la Bolsa Boliviana de Valores Sociedad Anónima, con un monto acumulado de 529.7 millones de dólares.

Al 31 de diciembre de 2003, el total del patrimonio alcanzó a 2.1 millones de dólares y las utilidades de la sociedad alcanzaron a 734.420 dólares.

La presidencia del Directorio pasó a ser ejercida por el señor Arturo Bedoya Sáenz.

2.1.1.17 EL LIDERAZGO DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.

El Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima conservaba el liderazgo a nivel nacional en captación de recursos del público, incrementando los depósitos en casi 20 millones de dólares respecto al año anterior, permitiéndole un sitial envidiable:

- 18.76% del mercado total.
- 19.35% de la participación del mercado de depósitos a la vista.

- 18.27% de caja de ahorros.
- 18.70% de depósitos a plazo fijo.

El resultado neto del conjunto del sistema bancario fue positivo, en una cifra modesta de 13 millones de dólares, pero 10 millones de dólares más que en la gestión precedente, obviamente revirtiendo el resultado negativo del año 2001 cuando la banca boliviana perdió más de 20 millones de dólares. En tanto, el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima reportó un resultado neto positivo de 2.1 millones de dólares, producto de un resultado financiero mayor ocasionado por la menor contabilización de gastos financieros y menor presión de los cargos por incobrabilidad.

Pero se habían dado otras circunstancias favorables. Por ejemplo el hecho de alcanzar el tope en el ranking de banca por Internet, con un desempeño impresionante, llegando a realizar 3.8 millones de transacciones por un volumen acumulado de casi 2.200 millones de dólares.

Además, su nueva tarjeta de débito, **BNB Global** se convertía en la primera en el mercado, constituyendo el medio de pago con más alto valor agregado, ofreciendo la mayor cantidad de servicios a los que se podía acceder con ella, incluyendo **BNB Net**, Banca por Internet, **BNB Virtual**, terminales de autoservicio, **BNB 24**, cajeros automáticos y **BNB.com.bo**, su portal financiero.

En el balance del pasado inmediato, se vio que las decisiones que tomaba el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima eran “tremendamente cuidadosas”, porque no había forma de saber lo que podía pasar por la inestabilidad y eso hacía que se posterguen muchas de las decisiones que el banco habría tomado en situaciones normales. El corto plazo se convirtió en 180 días, el mediano plazo en 18 meses, las perspectivas de análisis de decisión eran sumamente cortas e inciertas y eso provocó, de

alguna manera, que no se pudiera reactivar la economía del país más rápidamente.

Pero después de la mayor convulsión política y social de la era democrática, que tan duros efectos tuvo en la vida financiera del país, la situación empezaba a tomar nuevos rumbos, distanciando nítidamente a la economía de la pugna política. El Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima salía de la crisis política nacional más experimentado y consciente de los retos del nuevo siglo.

Se conservaba la vida democrática boliviana. En perspectiva estaba la llamada “agenda de octubre” que incluía un referéndum sobre el gas y la convocatoria a una Asamblea Constituyente. La ciudadanía empezaba a separar los anhelos de cambio de los intereses económicos nacionales y personales. Desde luego, subsistía la inestabilidad política, pero era la estabilidad legal la que importaba más, porque sólo ella permitía vislumbrar con claridad cursos de acción a futuro, en el determinante sector financiero, que durante varios años postergaba proyectos de inversión y decisiones comerciales ante la eventualidad de que pudieran suscitarse problemas de orden social. Pero, en definitiva, el país era viable.

Y el BANCO NACIONAL DE BOLIVIA Sociedad Anónima ingresó con paso confiado al cuarto peldaño del siglo XXI.

2.1.2. Misión

La misión del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima es:

Generar Valor para los clientes, accionistas, sociedad-comunidad y para sus colaboradores.

2.1.3. Visión

Ser un Banco comprometido con la excelencia y bancarización, que brinde servicios financieros integrales de alta calidad para los clientes, consolidándonos como la mejor inversión para los accionistas y el mejor lugar de trabajo para sus colaboradores

2.2. DIAGNÓSTICO GLOBAL DE BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.

El Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, ha visto la necesidad de efectuar una serie de cambios organizacionales, que se traducen principalmente en una nueva y renovada estructura organizacional, la misma fue aprobada por el Directorio del Banco en fecha 12 de marzo de 2012.

El nuevo modelo organizativo se encuentra dividido en dos grandes áreas de responsabilidad; la primera denominada estructura estratégica, compuesta por el Directorio y los Comités Gerenciales y de Directorio; la segunda denominada estructura operativa conformada por la parte ejecutiva, encabezada por la Vicepresidencia Ejecutiva, las Vicepresidencias de línea, las Gerencias de División y las Gerencias de área, instancias responsables de ejecutar y llevar a cabo los planes y estrategias para cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Este modelo organizativo ha sido diseñado de acuerdo con las características propias del Banco, sobre la base de un modelo funcional en el que se consideraron aspectos tales como el clima organizacional, la cultura organizacional, las necesidades de los clientes, empleados y así también los efectos de los cambios tecnológicos.

Al 31 de diciembre de 2012, el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima, mantiene una calificación como emisor de AAA, otorgada por la

empresa internacional Moody's Latinoamérica – Calificadora de Riesgo S.A. Asimismo, la empresa AESA Ratings (empresa local con participación accionaria de Fitch Ratings International), como segunda calificadora de riesgo, otorgó al Banco la calificación AAA como emisor.

Las calificaciones del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima se fundamentan en un sólido perfil financiero, con una sana generación de ingresos, soportada en una adecuada diversificación de la cartera, así como su gran trayectoria en el sistema bancario boliviano.

A partir de la gestión 2011, el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima viene implementando un modelo de Gestión de Productividad, que permite a la alta gerencia y a los responsables de las distintas unidades de negocio (agencias), medir su rendimiento en términos de rentabilidad, efectividad y eficiente uso de los recursos. Este modelo permite conocer las debilidades y fortalezas de cada agencia a través de la comparación con otras de similar tamaño en términos de estructura organizacional y costo administrativo.

Este modelo permite orientar los esfuerzos comerciales y operativos con mayor precisión de modo que estos generen un mayor beneficio para los clientes, accionistas y empleados del Banco.

2.2.1. Inversiones permanentes de BANCO NACIONAL DE BOLIVA S.A.

De acuerdo con lo establecido en la Política de Inversiones, el Banco registra en este rubro todas las inversiones en depósitos en otras entidades de intermediación financiera supervisadas”, depósitos en el Banco Central de Bolivia, valores representativos de deuda y certificados de deuda emitidos por el sector público no negociables en bolsa. Inversiones que no son de fácil convertibilidad en disponibilidades o, siendo de fácil liquidación,

se tiene la intención de mantenerlas por más de 5 años o hasta su vencimiento.

Asimismo se registran las inversiones permanentes no financieras, las que corresponden a participaciones en entidades financieras (filiales y subsidiarias) y afines, así como las inversiones en otras entidades no financieras.

Por su naturaleza, las inversiones permanentes se encuentran expuestas sólo al riesgo de crédito. El valor total de las inversiones permanentes registrado por el Banco, no supera su valor de mercado.

- Inversiones en entidades financieras supervisadas y en otras entidades no financieras
- Las inversiones en entidades no financieras en moneda extranjera y en moneda nacional, se valúan al costo de adquisición actualizado, más los productos financieros devengados por cobrar.
- Inversiones en entidades financieras del exterior, se valúan al costo de adquisición actualizado, más los productos financieros devengados.
- Participación en entidades financieras y afines. La participación en entidades financieras y afines, en las que el Banco tiene influencia significativa, se valúa a su valor patrimonial proporcional.

2.2.2. Cartera del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, los saldos de cartera se exponen por el capital prestado más los productos financieros devengados por cobrar al cierre del ejercicio, excepto por los créditos vigentes calificados D, E y F, la cartera vencida y la cartera en ejecución, por los que no se registran los productos financieros devengados por cobrar. La previsión específica para

incobrabilidad de cartera está calculada en función de la evaluación y calificación efectuada por el Banco sobre toda la cartera existente.

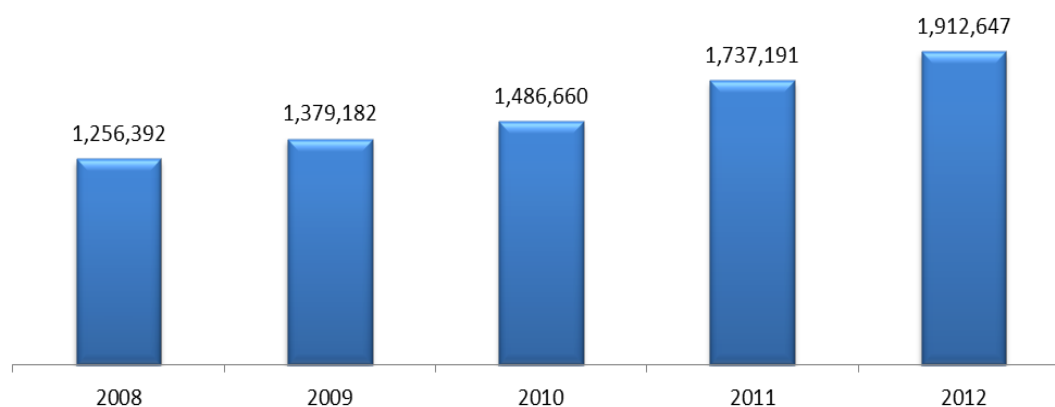
Para dicha evaluación el Banco ha realizado la calificación de la cartera de créditos aplicando los criterios establecidos en el Anexo I del Título V – Evaluación y Calificación de la Cartera de Créditos de la Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras, emitida por la ASFI.

- Ampliación al concepto de Crédito de Vivienda, estableciendo dos clasificaciones para este tipo de créditos: Crédito hipotecario de vivienda y Crédito de vivienda sin garantía hipotecaria.
- Consideración como debidamente garantizados aquellos créditos de vivienda sin garantía hipotecaria que cuentan con garantía personal.
- Establecimiento de características y tipos de créditos de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantizados.
- Se incorpora el artículo de Información Tributaria, el cual dispone que la evaluación de la capacidad de pago del deudor deberá ser determinada utilizando la información financiera y patrimonial presentada por el sujeto de crédito al Servicio de Impuestos Nacionales considerando el tamaño de la actividad del prestatario.
- Se incorpora el Reglamento para Operaciones de Crédito Agropecuario y Crédito Agropecuario Debidamente garantizado.
- Se reglamentó las Operaciones de Crédito de Vivienda sin Garantía Hipotecaria Debidamente Garantizadas.
- Se incorporó dentro de la Información y Documentación Mínima, para crédito de vivienda con fines comerciales a personas naturales, la obligatoriedad de presentar el registro de inscripción al Padrón Nacional de Contribuyentes.
- Establecimiento como garantía real a la emitida por un Fondo de Garantía, así como el régimen de provisiones y ponderación de activos garantizados por este.

2.2.3. Evolución de los activos del BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.

El valor de los activos del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima al cierre de la gestión 2012 alcanzó la suma de US\$ 1.913 millones, US\$ 175.45 millones más que la gestión 2011, lo cual significa un incremento del 10.10%. El monto alcanzado representa el 14.33% del total de los activos del sistema bancario nacional.

Figura No 5: Evolución del Activo total (miles de \$US)



Año	2008	2009	2010	2011	2012
\$us	1.256.392	1.379.182	1.486.660	1.737.191	1.912.647
Bs	8.618.849	9.461.189	10.198.488	11.917.130	13.120.758

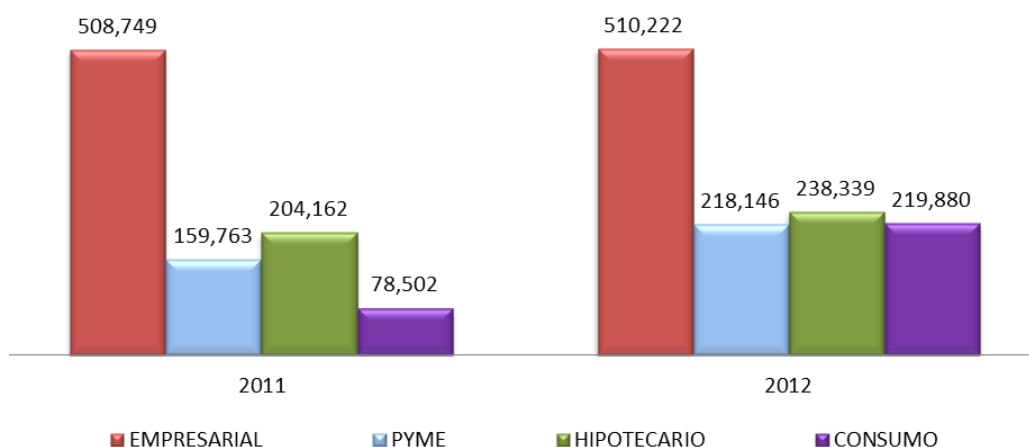
Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Elaboración: Propia

2.2.4. Evolución de la cartera de créditos del Banco Nacional de Bolivia S.A.

La cartera bruta de créditos ascendió a US\$ 1.098 millones, US\$ 145.5 millones más que la gestión pasada, lo que implicó un incremento del 15.30% en relación a la gestión 2011. Este crecimiento se manifestó principalmente en la cartera de pequeña y mediana empresa (PyME) con un 40.19% del crecimiento total. Por otra parte, la denominada banca empresarial (que no incluye PyME) representó el 1.01% del total del crecimiento de cartera y banca de personas constituyó el 58.8% del crecimiento.

Figura No 6: Evolución de la Cartera de créditos (miles de \$US)



Año	EMPRESARIAL	PYME	HIPOTECARIO	CONSUMO
2011	508.749	159.763	204.162	78.502
2012	510.222	218.146	238.339	219.880

Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Elaboración: Propia

Al cierre del año la cartera empresarial significó el 46.52% del total de cartera directa, la banca PyME el 19.90%, la cartera hipotecaria el 21.73% y la de consumo el 11.84%. El aumento de la cartera del sector productivo fue del 7.87%, hasta superar el 37.54% del total de cartera directa.

La cartera en mora significó 1.38% del total de la cartera, menor al índice registrado el año pasado de 1.64%. El total de las provisiones específicas, genéricas y cíclicas constituidas al cierre de la gestión 2012 sumaron US\$45.05 millones, dando cobertura en un 297% al total de la cartera en mora y a un 4.11% del total de la cartera directa. El nivel de provisiones totales comprende el alto grado de solvencia del banco para enfrentar posibles deterioros de la cartera.

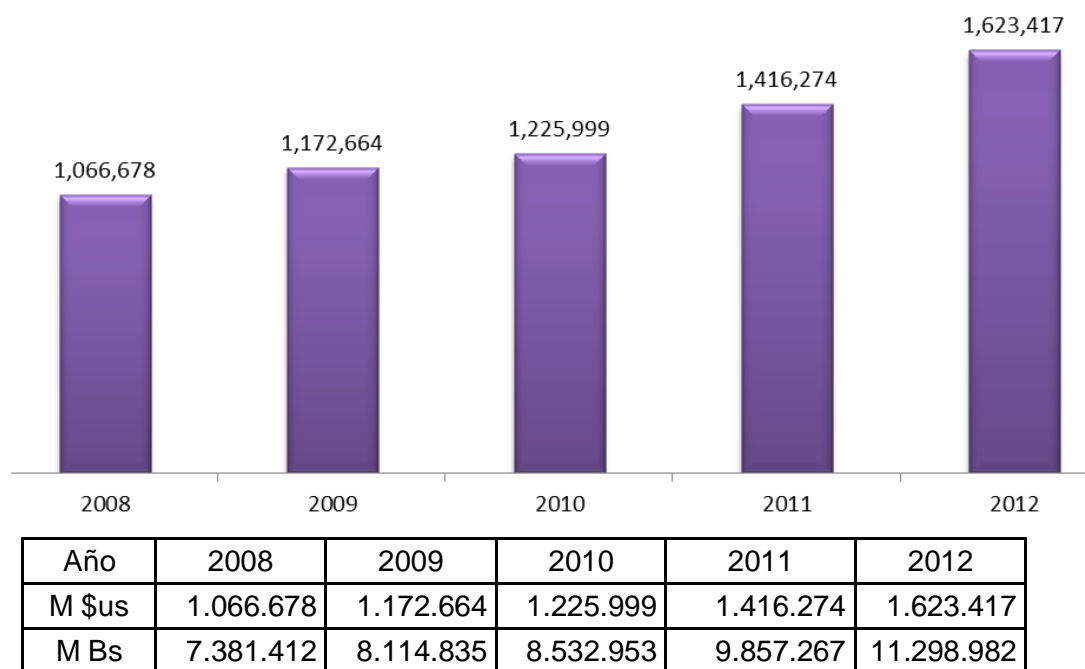
2.2.5. Evolución de los depósitos

El crecimiento de los depósitos del público estuvo dado en depósitos a la vista con una participación del 37.97%, seguido por el de caja de ahorros con 31.29%, depósitos a plazo fijo con 26.44% y depósitos del público restringidos con 4.31%.

El 69.59% del total de los depósitos del público están concentrados en moneda nacional y el restante 30.41% corresponde a moneda extranjera.

Al 31 de diciembre de 2012 las obligaciones brutas con el público representan el 92% del total de los pasivos del banco. El banco concentra el 14.4% del total del pasivo del sistema bancario nacional.

Figura No 7: Evolución de los depósitos (miles de \$US)



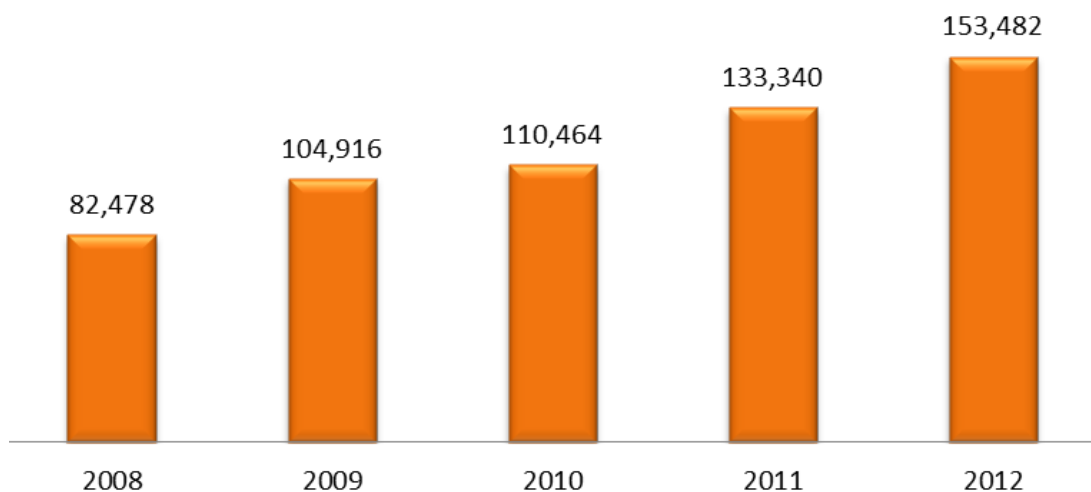
Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Elaboración: Propia

2.2.6. Evolución del patrimonio

El patrimonio contable del banco está constituido por la suma del capital social, las reservas y las utilidades acumuladas. El valor del patrimonio al cierre de la gestión 2012 alcanzó la suma de US\$ 153.4 millones. Entre el 2011 y el 2012 el patrimonio reportó un incremento de US\$ 20.14 millones (15.10%). Este crecimiento responde a la emisión de acciones realizada a través del mercado de valores el mes de noviembre y a las utilidades alcanzadas que pasaron a formar parte del patrimonio.

Figura No 8: Evolución del patrimonio (miles de \$US)



Año	2008	2009	2010	2011	2012
\$us	82.478	104.916	110.464	133.340	153.482
Bs	565.800	719.721	757.781	914.714	1.052.884

Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Elaboración: Propia

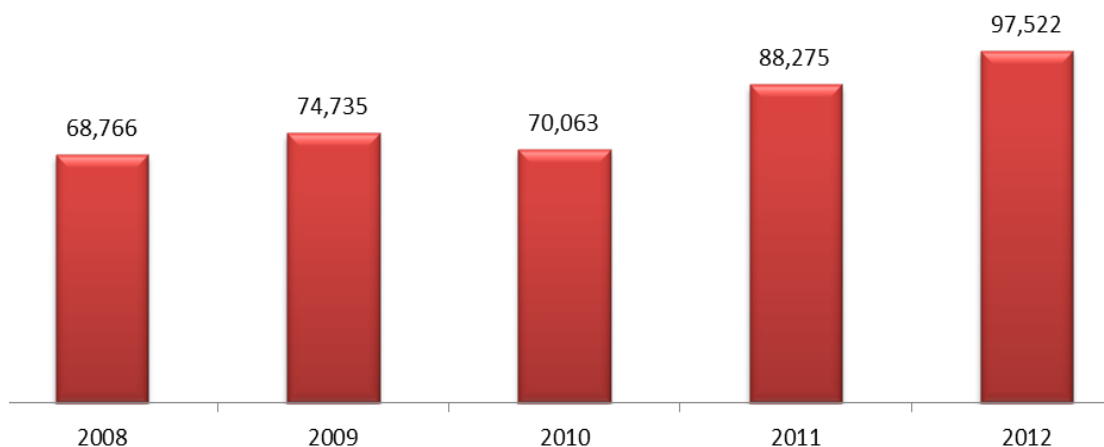
A diciembre de 2012 la suma del patrimonio contable más las obligaciones subordinadas del banco lograron un importante incremento de US\$ 17.41 millones. 12.06% más en relación a la gestión anterior hasta alcanzar los US\$ 161.75 millones, pese a que las obligaciones subordinadas registraron una disminución de US\$ 2.73 millones; la mencionada disminución fue cubierta por un incremento del patrimonio contable por US\$ 20.14 millones en relación a la gestión 2011.

El incremento del patrimonio neto fue suficiente para soportar el crecimiento de los activos de riesgo, manteniendo un Coeficiente de Adecuación Patrimonial (CAP) del 11.27%.

2.2.7. Evolución resultado financiero

Como efecto de lo citado anteriormente, el banco generó un resultado financiero y operativo neto de US\$ 97.52 millones, mayor en US\$ 9.24 millones al del año pasado, suficiente para cubrir holgadamente los gastos de administración que. sin considerar los aportes al Fondo de Reestructuración Financiera (FRF) y los aportes a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), registraron un incremento de US\$ 7.7 millones, lo que significa una variación del 19.5% hasta alcanzar un valor de US\$ 47.14 millones al cierre de la gestión 2012.

Figura No 9: Evolución del Resultado financiero (miles de \$US)



Año	2008	2009	2010	2011	2012
M \$us	68.766	74.735	70.063	88.275	97.522
M Bs	475.861	517.166	487.638	614.394	678.753

Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

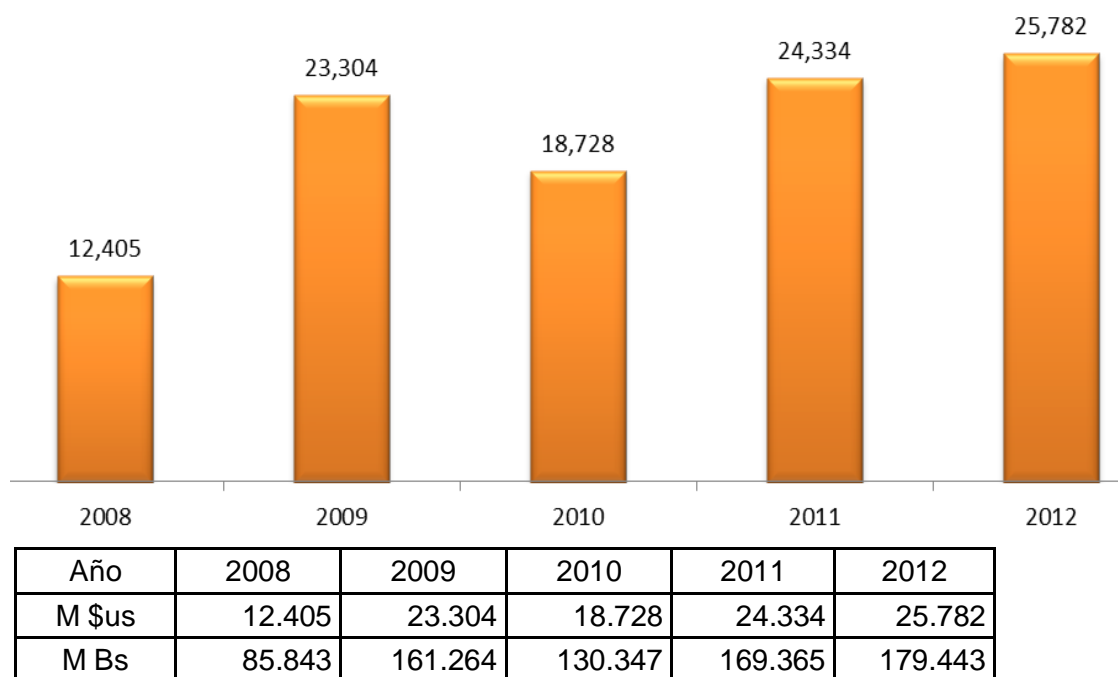
Elaboración: Propia

2.2.8. Evolución de las utilidades

Como efecto de todo lo anterior mencionado, el banco reportó una utilidad neta al cierre de la gestión 2012 de US\$ 25.78 millones.

En la gestión 2012 los costos financieros en relación al promedio de activos subieron de 1.02% a 1.11%; asimismo el margen financiero se incrementó de 3.91% a 4.09%. Debido a que los ingresos financieros, incluyendo los ajustes por inflación netos, registraron un incremento de 4.93% a 5.21%, para obtener de esta manera un retorno sobre activos (ROA en inglés) del 1.49% y sobre el patrimonio (ROE en inglés) del 20.93%.

Figura No 10: Evolución de las Utilidades (miles de \$US)



Fuente: Memoria Anual del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Elaboración: Propia

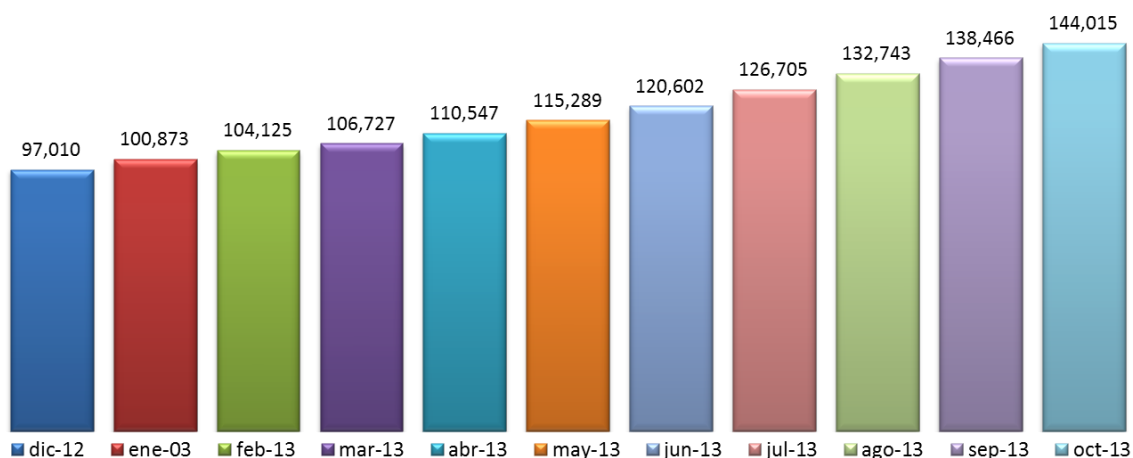
2.3. DIAGNÓSTICO DEL PRODUCTO BANCA JOVEN DEL BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A.

La línea de negocios Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima Banca Joven tuvo gran aceptación dentro del segmento juvenil. Sus principales beneficios son las condiciones financieras de la caja de ahorros Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima Banca Joven, los descuentos y cortesías a nivel nacional en los comercios de preferencia y la personalización de las tarjetas de débito con diseños modernos. Todos ellos han sido calificados como únicos dentro del segmento y las cifras de crecimiento así lo demuestran.

2.3.1. Evolución del número de cuentas en Banca Joven

Desde el momento en que el Banco puso a disposición de sus clientes jóvenes una nueva línea de negocios denominada “Banco Nacional de Bolivia S.A. Banca Joven” en el año 2010, destinada a un segmento específico de la población comprendida entre los 18 y 30 años de edad, los beneficios y descuentos dentro del territorio nacional utilizando una tarjeta de débito personalizada llamó la atención de los comercios, afiliándose al mismo y ofreciendo los descuentos y beneficios al segmento. Al 31 de diciembre de 2012, la cantidad de comercios afiliados sobrepasa los 470. Por otro lado, la línea de negocios dispone de productos del activo dirigidos a las necesidades identificadas entre los jóvenes como ser crédito para estudios de Pre-grado. Post-grado y para compra de computadoras. Asimismo, se han abierto más de 97.000 cuentas de ahorro Banco Nacional de Bolivia S.A. Banca Joven.

Figura No 11: Evolución de cuentas en Banca Joven (Número)

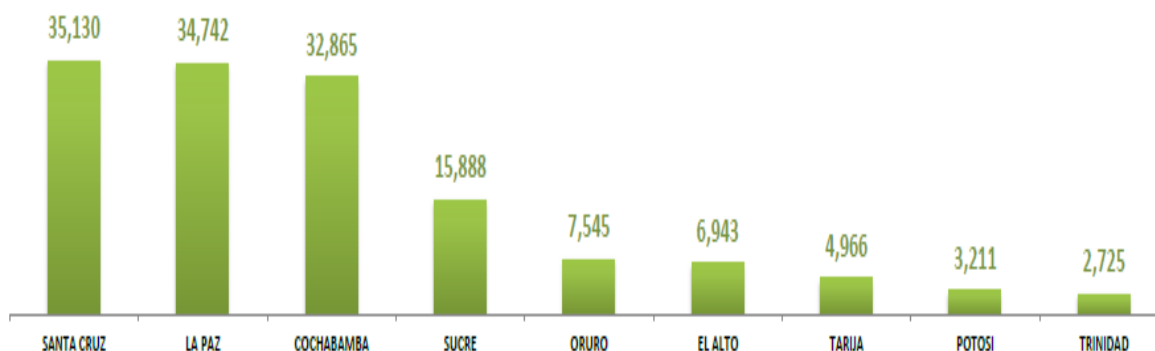


Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.
Elaboración: Propia

2.3.2. Evolución de Banca Joven por Departamento

Los clientes jóvenes que adquieren el producto financiero “Banco Nacional de Bolivia S.A. Banca Joven”, se ha caracterizado por mantener a cerca de 100.000 cuentas en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. En las demás capitales de departamento el impacto ha sido importante de acuerdo a la cantidad de habitantes de cada ciudad.

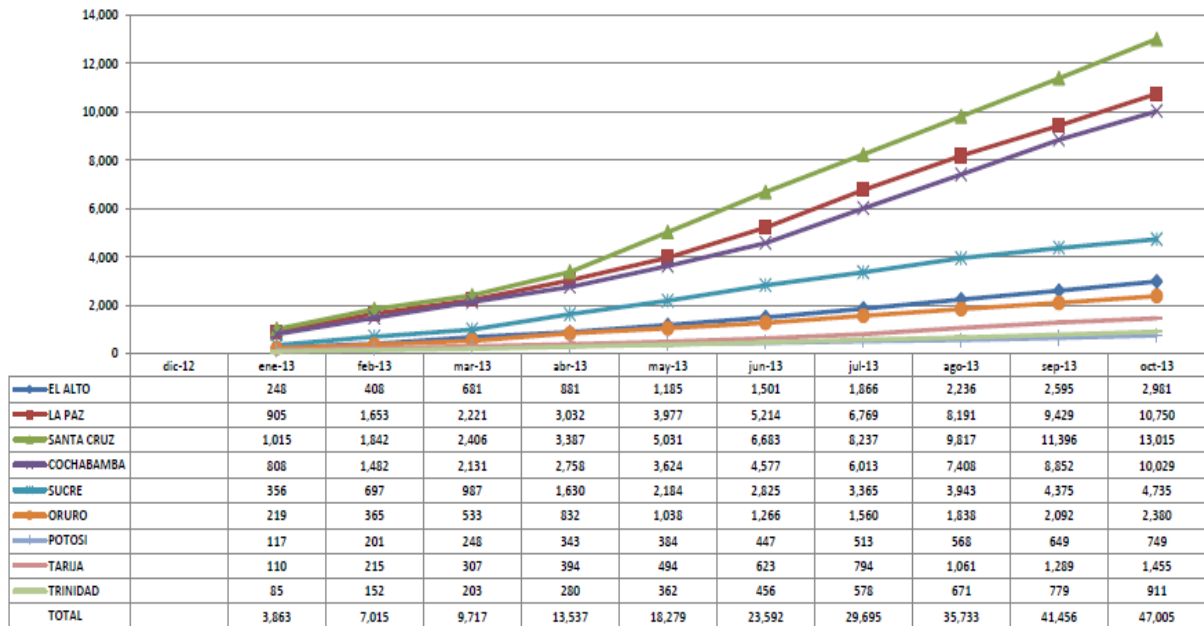
Figura No 12: Evolución de cuentas en Banca Joven por Depto. (Número)



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

El crecimiento de las cuentas por departamento muestra un crecimiento permanente, en especial en Santa Cruz, donde el acumulado es uno de los más importantes para el Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

Figura No 13: Crecimiento de cuentas en Banca Joven por Depto. (Número)



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

CAPÍTULO III

SECCIÓN PROPOSITIVA

3.1. CARACTERISTICAS DE BANCA JOVEN

3.1.1. Estratos de la población

La especialización que muchos productos financieros alcanzan fundamentalmente basada en los perfiles de edad de los usuarios no son precisamente de los créditos, un producto que brille por una alta gama de ofertas para este perfil de usuario, es cierto que existen algunas propuestas muy concretas, de las que en este caso vamos a excluir los créditos para estudios ya que constituyen una categoría en sí mismos, pero por regla general nos vamos a encontrar ante un modelo de crédito escaso, de no muy sencillo acceso y con condiciones tampoco especialmente brillantes, aunque alguna excepción podemos encontrar. Es por tal razón que el producto financiero debe estar orientado a una franja de la población que se caracterice por la edad y el nivel de instrucción.

La población entre 18 a 30 años muestra un movimiento importante en la inclusión del sistema financiero, en general la mayor parte de los jóvenes apertura su cuenta con menos de 10 \$US o su equivalente en bolivianos.

Cuadro No 1: Banca Joven de 18 a 30 años (\$US)

RANGO SALDO	NRO CUENTAS	NRO CUENTAS (%)	SALDO	SALDO (%)	SLD.PROM. x CTA.
Entre \$US 0 y 10	99,789	69.3%	124,860	0.5%	1.3
Entre \$US 11 y 50	14,141	9.8%	356,834	1.4%	25.2
Entre \$US 51 y 100	6,388	4.4%	462,004	1.8%	72.3
Entre \$US 101 y 150	4,057	2.8%	511,073	2.0%	126.0
Entre \$US 151 y 250	4,656	3.2%	913,393	3.5%	196.2
Entre \$US 251 y 500	5,677	3.9%	2,007,523	7.7%	353.6
Entre \$US 501 y 1,000	3,856	2.7%	2,735,378	10.5%	709.4
Entre \$US 1,101 y 5,000	4,582	3.2%	9,853,965	38.0%	2,150.6
Entre \$US 5,001 y 10,000	602	0.4%	4,079,223	15.7%	6,776.1
Mayor a \$US 10,001	267	0.2%	4,919,271	18.9%	18,424.2
Total	144,015	100.0%	25,963,524	100.0%	180.3

Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Los jóvenes entre 18 a 25 años muestran que la apertura de cuentas con menos de 10 \$US representa el 73.3% con un saldo de 85.939 \$US, esto muestra que Banca Joven no pretende generar una cartera importante sino introducir a las personas al mundo bancario y financiero, posteriormente estos clientes serán potenciales clientes del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

Cuadro No 2: Banca Joven de 18 a 25 años (% y \$US)

RANGO SALDO	NRO CUENTAS	NRO CUENTAS (%)	SALDO	SALDO (%)	SLD.PROM. x CTA.
Entre \$US 0 y 10	71,701	73.3%	85,939	0.9%	1.2
Entre \$US 11 y 50	9,547	9.8%	242,518	2.4%	25.4
Entre \$US 51 y 100	4,327	4.4%	311,867	3.1%	72.1
Entre \$US 101 y 150	2,554	2.6%	320,741	3.2%	125.6
Entre \$US 151 y 250	2,799	2.9%	547,492	5.5%	195.6
Entre \$US 251 y 500	3,063	3.1%	1,068,370	10.7%	348.8
Entre \$US 501 y 1,000	1,826	1.9%	1,289,238	12.9%	706.0
Entre \$US 1,101 y 5,000	1,805	1.8%	3,707,247	37.2%	2,053.9
Entre \$US 5,001 y 10,000	167	0.2%	1,109,278	11.1%	6,642.4
Mayor a \$US 10,001	79	0.1%	1,295,038	13.0%	16,392.9
Total	97,868	100.0%	9,977,728	100.0%	102.0

Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Similar cuadro muestran las personas entre 26 a 35 años, existe extremos visibles entre los clientes, por un lado las cuentas con menos de 10 \$US representan casi el 61% pero el saldo porcentual es del 0.2%. Mientras que las personas con más de 10.000 \$US representan el 0.4% pero el saldo de la cartera es del 22.7% que en suma es de 3.6 Millones de \$US.

Cuadro No 3: Banca Joven de 26 a 35 años (% y \$US)

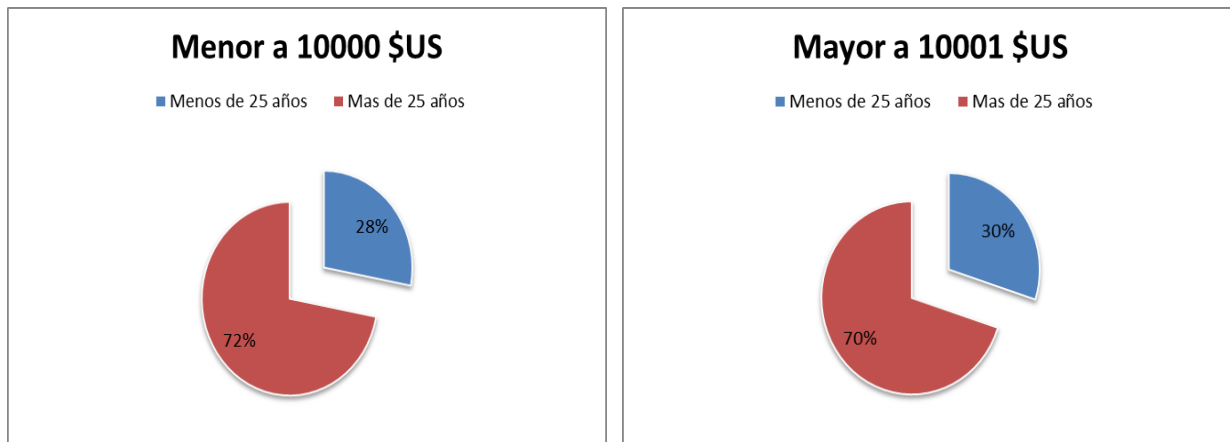
RANGO SALDO	NRO CUENTAS	NRO CUENTAS (%)	SALDO	SALDO (%)	SLD.PROM. x CTA.
Entre \$US 0 y 10	28,088	60.9%	38,921	0.2%	1.4
Entre \$US 11 y 50	4,594	10.0%	114,316	0.7%	24.9
Entre \$US 51 y 100	2,061	4.5%	150,137	0.9%	72.8
Entre \$US 101 y 150	1,503	3.3%	190,332	1.2%	126.6
Entre \$US 151 y 250	1,857	4.0%	365,901	2.3%	197.0
Entre \$US 251 y 500	2,614	5.7%	939,152	5.9%	359.3
Entre \$US 501 y 1,000	2,030	4.4%	1,446,140	9.0%	712.4
Entre \$US 1,101 y 5,000	2,777	6.0%	6,146,718	38.5%	2,213.4
Entre \$US 5,001 y 10,000	435	0.9%	2,969,945	18.6%	6,827.5
Mayor a \$US 10,001	188	0.4%	3,624,233	22.7%	19,277.8
Total	46,147	100.0%	15,985,796	100.0%	346.4

Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

3.1.2. Estratificación por grupos de edad

En cuanto a la estratificación de los saldos se observa que las personas de menos de 25 años representan mayores cuantías monetarias menores a 501 \$US, mientras que las personas de más de 26 años concentran sus saldos por encima de los 501 \$US.

Figura No 14: Estratificación de saldos por edad (%)



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

3.1.3. Características demográficas de los clientes de Banca Joven

En cuanto al número de jóvenes que abren una cuenta de Banca Joven es necesario mencionar que la mayor cantidad son varones, que representan el 52% respecto al total, esta cifra asciende a 74.685 personas contra 69.330 mujeres. El banco asignó mucha importancia a los productos y servicios que proyectan la masificación del contingente de clientes. En el año 2012 se lograron interesantes resultados en las líneas de negocios Banca Joven BNB y algunos productos y servicios como la caja de ahorros BNB Eficaz. Días Verdes Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima y los créditos en moneda nacional. La imagen corporativa fue reforzada con las campañas institucionales “Tu primero” y “Crecemos” y con los acontecimientos con motivo de la celebración de los 140 años del banco.

Figura No 15: Genero de los clientes de Banca Joven (%)



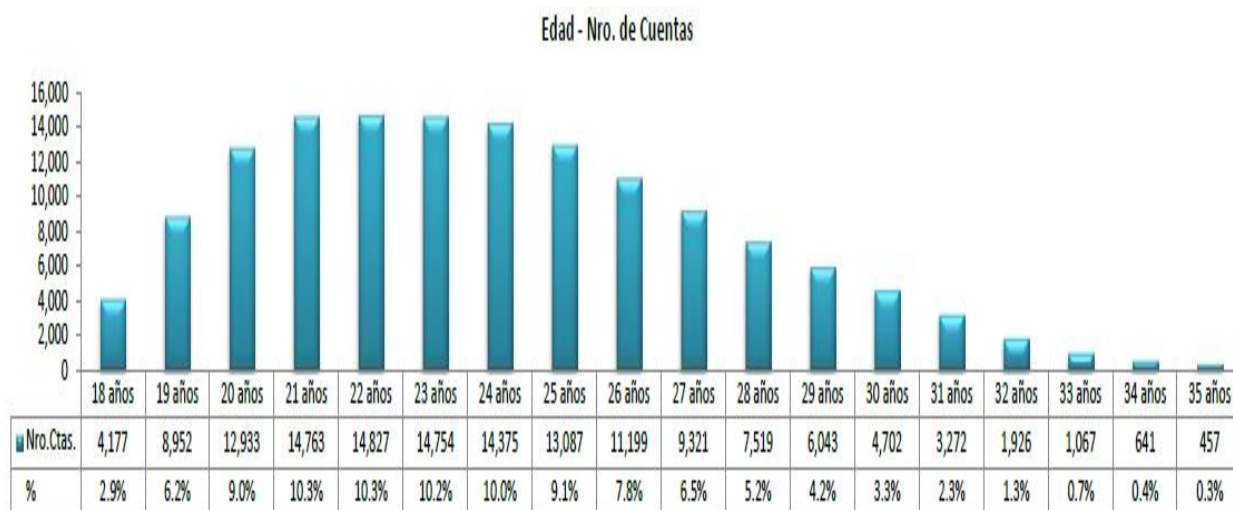
Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

En septiembre de 2012 se refrescó con una nueva imagen la línea de negocios Banca Joven BNB, con el objetivo de fortalecer, renovar y mejorar la línea comercial dirigida a los jóvenes de 18 a 30 años.

La edad es una variable importante en la creación de nuevos productos financieros. La edad promedio de las cuentas de Banca Joven se encuentra alrededor de los 23 años, entre los productos ofertados están:

- Crédito de pre grado
- Crédito de post grado
- Crédito para computadora
- Caja de ahorros de Banca Joven
- Tarjeta de débito Banca Joven

Figura No 16: Edad de los clientes de Banca Joven (%)

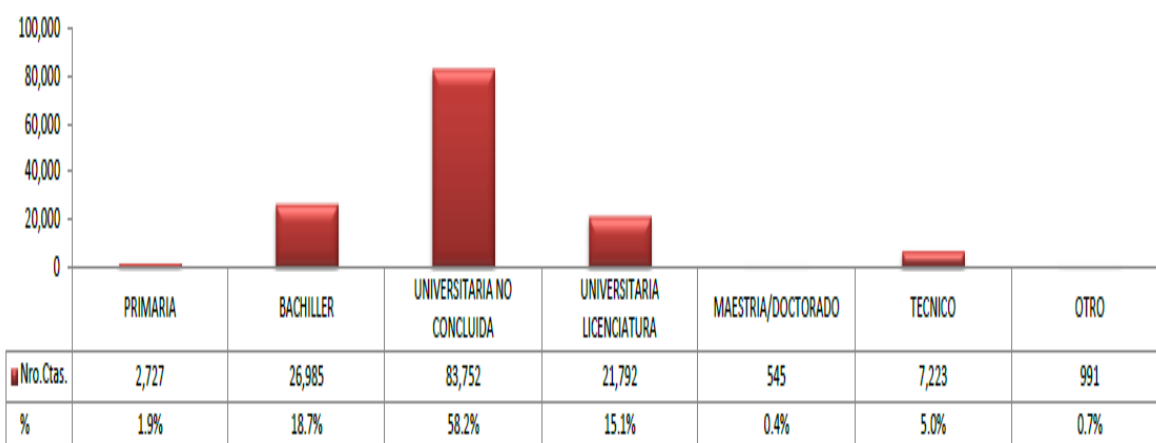


Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

El rango de edades en la apertura del producto financiero Banca Joven es de 18 a 35 años. Pero la mayor parte de los clientes se encuentran entre los 20 y 25 años, que engloban al 58.9% del total de clientes, en particular la idea básica de este producto es el de afianzar al nuevo cliente en el mundo de la banca y las finanzas y posteriormente este cliente se transformará en un potencial cliente del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

Otro elemento que llama la atención de manera positiva es el nivel de instrucción, en general la mayor cantidad de clientes de banca Joven se encuentra entre la población Universitaria, que representa el 58.2%. Los Bachilleres ocupan el segundo lugar con el 18.7% y personas que tienen un grado académico solo registran un 15.1%.

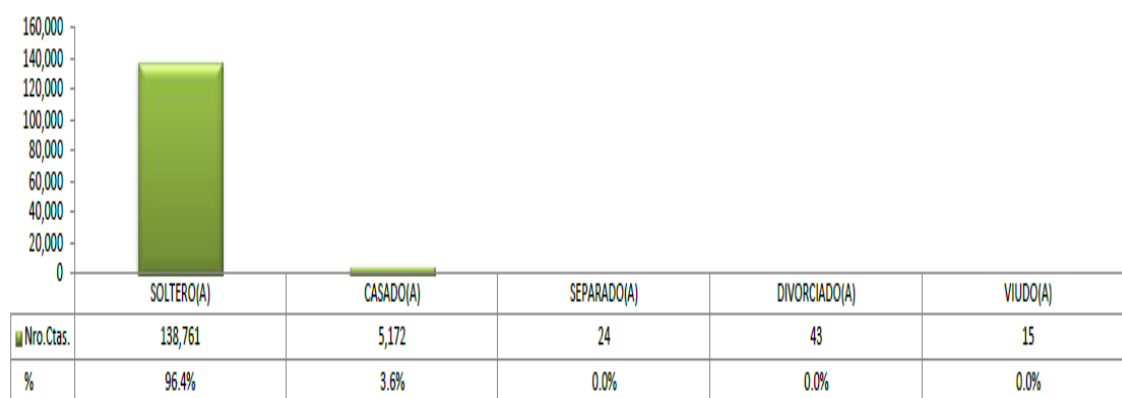
Figura No 17: Nivel de Instrucción de los clientes de Banca Joven (%)



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

Otra característica importante para los clientes de banca joven es que el 96.4% son solteros, solo un 3.6% son casados, en general las personas que tiene otra condición civil se aproximan al 0%, aunque de acuerdo a la encuesta realizada en 2013 el número de personas con otra condición al margen de soltero o casado es de 82 personas.

Figura No 18: Estado Civil de los clientes de Banca Joven (%)



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

3.2. MODELO ECONOMÉTRICO

Para el desarrollo del modelo se utilizó el método de los mínimos cuadrados ordinarios. La estimación es realizada en el programa STATA V11. El cual permite desarrollar con mayor eficiencia la estimación del modelo. Además se cuantifica un intervalo de confianza al 95% de confianza. Que permite analizar el rango de variaciones de las variables independientes.

El modelo estimado planteado es:

$$Roe = 0,94cartera + 0,00011clientes - 9,49impbj + 2,04 t + u$$

3.2.1. Variables

- Rentabilidad Financiera (ROE)
- Cartera de Banco Nacional de Bolivia S.A.
- Implementación de Banca Joven
- Número de Clientes
- Evolución temporal

3.2.2. Estimación del modelo

La estimación del modelo se lo realizó en el software STATA 11. Los parámetros encontrados denotan elasticidades. En el caso de la cartera el aumento del 1% en dicha variable incrementa la Rentabilidad Financiera (ROE) en 7.3%. El número de clientes tiene un efecto reducido, si el número de clientes en Banca Joven se eleva en 1% entonces la Rentabilidad Financiera (ROE) aumenta en un 0.024%. En el caso de la Variable de implementación de banca joven el efecto es negativo. Esto se debe a que gran parte de las aperturas de banca joven se lo realizan con menos de 10 \$US no muestra una rentabilidad importante porque el objetivo es generar un grupo de clientes para el futuro.

Cuadro No 4: Elasticidades del Modelo

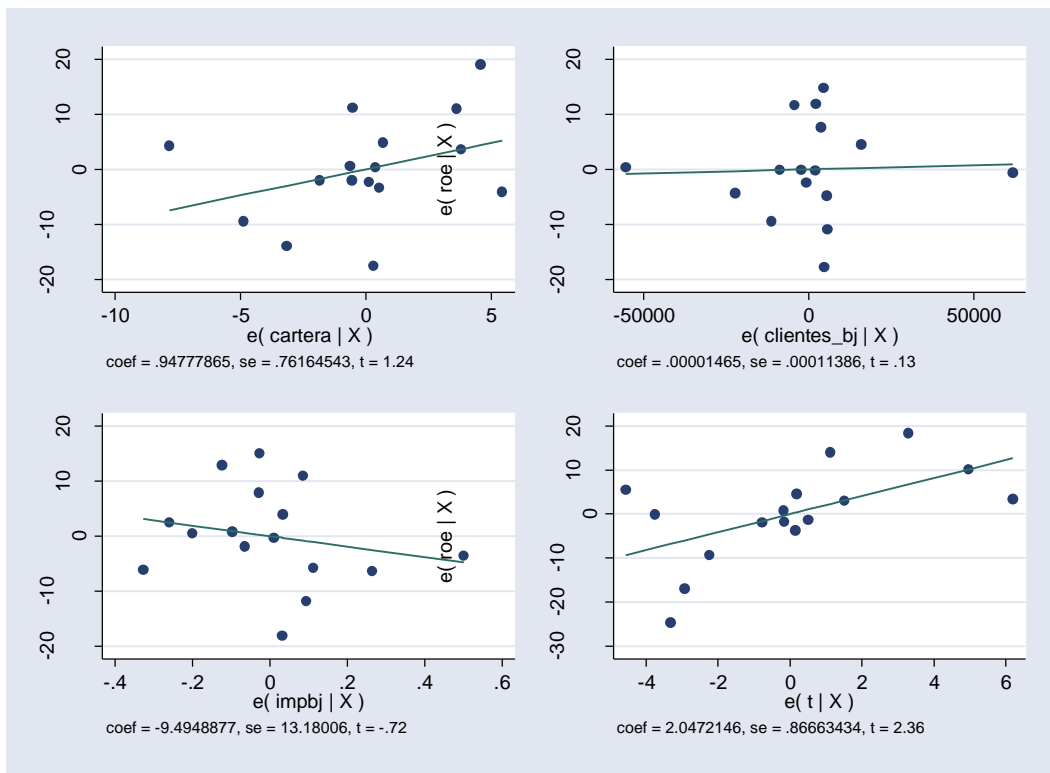
Elasticity's after regress
 ROE = Fitted values (predict)
 = 11.881875

variable	ey/ex	Std. Err.	z	P> z	[95% C.I.]	X
cartera	7.317852	6.08613	2.20	0.029	-4.61075 19.2465	91.7406
cliente	.0246077	.19129	2.13	0.098	-.350311 .399526	19954.7
implement	-.1997767	.2806	-2.71	0.006	-.749739 .350186	0.25
t	1.464527	.69485	3.11	0.035	.102638 2.82642	8.5

Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

En la siguiente figura se observa las relaciones que tienen las variables independientes sobre la Rentabilidad Financiera (ROE)

Figura No 19: Relación de las variables en el modelo



Fuente: Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.

3.3. PROPUESTA DE MEJORA DEL PRODUCTO FINANCIERO

3.3.1. Propuesta 1 “Innovación comunicacional”

Diseñar metodologías y contenidos educativos relacionados con los servicios financieros móviles, los cuales deberán responder a un método de educación financiera enfocado en el uso de la billetera móvil. el conocimiento del entorno regulatorio y el grado de aprendizaje alcanzado por quienes serán los beneficiarios finales del proyecto.

La propuesta beneficia directamente a un importante segmento de la población no-bancarizada de las zonas periurbanas y rurales las zonas periurbanas y rurales. Expuestas a diversos tipos de riesgos físicos y económicos asociados al manejo de dinero en efectivo y que por características socio-culturales no están incorporados dentro de los servicios bancarios tradicionales.

3.3.2. Propuesta 2 “Tecnología”

Proveer productos de transaccionalidad y servicios de conectividad financiera a través de tecnologías aplicadas al sector de las finanzas populares y solidarias, que garantizan eficiencia, eficacia y seguridad, en el manejo, cobro y pagos bancarios. La solución planteada consiste en implementar un modelo de negocio cooperativo basado en el desarrollo de la transaccionalidad en línea de servicios de cobros y pagos a través del sistema de comunicación internacional “Internet”

3.3.3. Propuesta 3 “Banca para Adolescentes”

La banca para Adolescentes tiene como objetivo primordial afrontar y lograr el reto de vencer la barrera existente para un tipo de población específica (niños. adolescentes y jóvenes), obviada por los servicios financieros debido a su supuesta “falta de poder adquisitivo”, haciendo posible este objetivo a través del control de los padres de cómo, cuándo, dónde y en qué usan el dinero, brindando la tranquilidad necesaria para que puedan “educarlos financieramente”.

CAPÍTULO IV

SECCIÓN CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 CONCLUSIONES

En cuanto al número de jóvenes que abren una cuenta de Banca Joven es necesario mencionar que la mayor cantidad son varones, que representan el 52% respecto al total, esta cifra asciende a 74.685 personas contra 69.330 mujeres. El banco asignó mucha importancia a los productos y servicios que proyectan la masificación del contingente de clientes. En el año 2012 se lograron interesantes resultados en las líneas de negocios Banca Joven y algunos productos y servicios como la caja de ahorros BNB Eficaz. Días Verdes BNB y los créditos en moneda nacional. La imagen corporativa fue reforzada con las campañas institucionales “Tu primero” y “Crecemos” y con los acontecimientos con motivo de la celebración de los 140 años del banco.

En septiembre de 2012 se refrescó con una nueva imagen la línea de negocios Banca Joven BNB, con el objetivo de fortalecer, renovar y mejorar la línea comercial dirigida a los jóvenes de 18 a 30 años.

El rango de edades en la apertura del producto financiero Banca Joven es de 18 a 35 años. Pero la mayor parte de los clientes se encuentran entre los 20 y 25 años. que engloban al 58.9% del total de clientes, en particular la idea básica de este producto es el de afianzar al nuevo cliente en el mundo de la banca y las finanzas y posteriormente este cliente se transformará en un potencial cliente del Banco Nacional de Bolivia Sociedad Anónima.

Los parámetros encontrados denotan elasticidades, en el caso de la cartera el aumento del 1% en dicha variable incrementa la Rentabilidad Financiera (ROE) en 7.3%. El número de clientes tiene un efecto reducido, si el número de clientes en Banca Joven se eleva en 1% entonces la Rentabilidad Financiera (ROE) aumenta en un 0.024%, en el caso de la Variable de implementación de banca joven el efecto es negativo, esto se debe a que gran parte de las aperturas de banca joven se lo realizan con menos de 10 \$US no muestra una rentabilidad importante porque el objetivo es generar un grupo de clientes para el futuro.

4.1.2 RECOMENDACIONES

Diseñar metodologías y contenidos educativos relacionados con los servicios financieros móviles, los cuales deberán responder a un método de educación financiera enfocado en el uso de la billetera móvil, el conocimiento del entorno regulatorio y el grado de aprendizaje alcanzado por quienes serán los beneficiarios finales del proyecto.

La especialización que muchos productos financieros alcanzan fundamentalmente basada en los perfiles de edad de los usuarios no son precisamente de los créditos, un producto que brille por una alta gama de ofertas para este perfil de usuario, es cierto que existen algunas propuestas muy concretas, de las que en este caso vamos a excluir los créditos para estudios ya que constituyen una categoría en sí mismos, pero por regla general nos vamos a encontrar ante un modelo de crédito escaso, de no muy sencillo acceso y con condiciones tampoco especialmente brillantes, aunque alguna excepción podemos encontrar. Es por tal razón que el producto financiero debe estar orientado a una franja de la población que se caracterice por la edad y el nivel de instrucción.

BIBLIOGRAFÍA.

- Memoria Institucional del Banco Nacional de Bolivia 2010.
- Memoria Institucional del Banco Nacional de Bolivia 2011.
- Memoria Institucional del Banco Nacional de Bolivia 2012.
- Boletín BNB Mayo – junio 2013. del Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.
- Boletín BNB Julio – Agosto 2013. del Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.
- Boletín BNB Septiembre – Octubre 2013. del Departamento de Riesgo y estadísticas del Banco Nacional de Bolivia S.A.
- Reporte de Banca Joven del Banco Nacional de Bolivia S.A. 2013.
- Maxwell J. Fry. Dinero, Interés y Banca en el Desarrollo Económico 1ra. Edición 1990, Centro de Estudios Monetarios Latino Americano – California Estados Unidos de Norte América.
- Schmidt y Zeitinger. “Los Problemas del Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa”. Economía Vol. XXI N° 411998.
- Damodar N. Gujarati. “Econometría” 4ta. Edición 2004 – Editorial MacGraw-Hill
- Muller & Asociados. Boletín Estadístico. 2006.

Anexo No 1: Aperturas por edad a nivel nacional

Aperturas por Rango de Edad a nivel Nacional

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
18-25 años	3,274	2,693	2,505	3,344	4,108	4,020	4,190	4,005	3,555	3,511
26-30 años	704	647	604	795	977	1,055	1,362	1,245	1,235	1,227
31-35 años	1			2	195	421	689	690	641	702
Total general	3,979	3,340	3,109	4,141	5,280	5,496	6,241	5,940	5,431	5,440

Aperturas por Rango de Edad y Subcursal

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
18-25 años	3,274	2,693	2,505	3,344	4,108	4,020	4,190	4,005	3,555	3,511
EL ALTO	215	148	234	182	266	248	253	266	247	280
LA PAZ	752	638	494	675	756	918	1,033	918	765	873
SANTA CRUZ	861	693	659	848	1,356	1,251	1,058	950	867	985
COCHABAMBA	680	536	541	552	866	692	934	939	924	725
SUCRE	286	293	248	563	480	509	402	412	263	218
ORURO	191	139	150	268	172	162	197	189	160	169
POTOSI	108	84	42	80	37	51	76	71	71	65
TARIJA	107	110	94	114	106	110	154	207	202	112
TRINIDAD	74	52	43	62	69	79	83	53	56	84
26-30 años	704	647	604	795	977	1,055	1,362	1,245	1,235	1,227
EL ALTO	44	27	54	25	43	58	88	80	71	67
LA PAZ	204	170	137	191	225	247	365	279	257	262
SANTA CRUZ	188	172	174	214	314	322	356	377	373	372
COCHABAMBA	135	162	125	132	224	249	333	298	274	267
SUCRE	71	71	65	156	103	88	107	83	98	83
ORURO	28	13	21	30	34	46	69	56	68	67
POTOSI	12	15	13	22	13	14	1	6	17	26
TARIJA	14	5	7	13	9	19	16	46	44	49
TRINIDAD	8	12	8	12	12	12	27	20	33	34
31-35 años	1			2	195	421	689	690	641	702
EL ALTO						6	25	20	30	33
LA PAZ	1			2	46	100	183	198	140	173
SANTA CRUZ					87	169	183	214	221	220
COCHABAMBA					31	77	188	160	164	154
SUCRE					12	35	46	49	38	43
ORURO					13	27	34	23	20	38
POTOSI								1	5	6
TARIJA					2	4	14	12	11	22
TRINIDAD					4	3	16	13	12	13
Total general	3,979	3,340	3,109	4,141	5,280	5,496	6,241	5,940	5,431	5,440

Anexo No 2: Cumplimiento de metas a nivel nacional

SUCURSAL / AGENCIA	Nro. de Cuentas	Meta Nro. de Cuentas	Cumplimiento %	Desviación
EL ALTO	6,943	5,354	129.7%	1,589
AGENCIA VILLA ADELA (EL ALTO)	926	664	139.5%	262
AGENCIA EL ALTO	4,575	3,360	136.2%	1,215
AGENCIA M.NVA.ALIANZA(EL ALTO)	155	126	123.0%	29
AGENCIA 16 DE JULIO (EL ALTO)	1,273	1,204	105.7%	69
AGENCIA MYPE 16 JULIO(EL ALTO)	14			14
SANTA CRUZ	35,130	30,031	117.0%	5,099
AGENCIA AROMA	948	593	159.9%	355
AGENCIA BUSCH	3,360	2,670	125.8%	690
AGENCIA MONTERO	1,481	1,179	125.6%	302
AGENCIA LA RAMADA	3,205	2,642	121.3%	563
AGENCIA LA GUARDIA	260	217	119.8%	43
AGENCIA NORTE AUTOBANCO	5,910	4,986	118.5%	924
AGENCIA SUR AUTOBANCO	2,542	2,221	114.5%	321
AGENCIA CENTRAL	11,110	9,977	111.4%	1,133
AGENCIA MUTUALISTA	3,928	3,568	110.1%	360
AGENCIA 7 CALLES	2,015	1,978	101.9%	37
AGENCIA VILLA 1RO.DE MAYO	371			371
TRINIDAD	2,725	2,430	112.1%	295
OFICINA CENTRAL	1,812	1,607	112.8%	205
AGENCIA RIBERALTA	814	823	98.9%	-9
AGENCIA POMPEYA	99			99
LA PAZ	34,742	31,879	109.0%	2,863
AGENCIA SAN PEDRO	431	235	183.4%	196
AGENCIA VILLA FATIMA	1,124	871	129.0%	253
AGENCIA IRPAVI	1,830	1,465	124.9%	365
AGENCIA 20 DE OCTUBRE	3,868	3,292	117.5%	576
AGENCIA ACHUMANI	1,175	1,069	109.9%	106
AGENCIA SAN MIGUEL	3,453	3,217	107.3%	236
AGENCIA BUENOS AIRES	1,943	1,827	106.3%	116
AGENCIA CENTRAL	15,751	14,826	106.2%	925
AGENCIA PEREZ VELASCO	2,167	2,106	102.9%	61
AGENCIA MIRAFLORES	3,000	2,971	101.0%	29
ORURO	7,545	6,943	108.7%	602
AGENCIA SUR	360	130	276.9%	230
AGENCIA MERCADO BOLIVAR	1,064	878	121.2%	186
AGENCIA HUANUNI	198	175	113.1%	23
OFICINA CENTRAL	5,923	5,760	102.8%	163
SUCRE	15,888	14,745	107.8%	1,143
OFICINA CENTRAL	9,564	8,592	111.3%	972
AGENCIA MERCADO CAMPESINO	3,225	3,043	106.0%	182
AGENCIA SUPERMERCADO SAS	3,099	3,110	99.6%	-11
TARIJA	4,966	4,615	107.6%	351
AGENCIA SUR	256	128	200.0%	128
AGENCIA MERCADO CAMPESINO	737	683	107.9%	54
OFICINA CENTRAL	3,118	2,921	106.7%	197
AGENCIA BERMEJO	855	883	96.8%	-28
COCHABAMBA	32,865	30,644	107.2%	2,221
AGENCIA SIMON LOPEZ	299	148	202.0%	151
AGENCIA COLCAPIRHUA	195	146	133.6%	49
AGENCIA AMERICA	3,895	3,384	115.1%	511
AGENCIA SUECIA (EXPRESS)	290	257	112.8%	33
AGENCIA BLANCO GALINDO	1,505	1,336	112.6%	169
AGENCIA QUILLACOLLO	2,894	2,595	111.5%	299
AGENCIA CENTRAL	16,216	15,405	105.3%	811
AGENCIA SUD	2,752	2,621	105.0%	131
AGENCIA AUTOBANCO CONSTITUCION	3,966	3,873	102.4%	93
AGENCIA HEROINAS	852	879	96.9%	-27
AGENCIA UNIVALLE (EXPRESS)	1			1
POTOSI	3,211	3,344	96.0%	-133
AGENCIA UYUNI	300	288	104.2%	12
OFICINA CENTRAL	2,902	2,993	97.0%	-91
AGENCIA MERCADO UYUNI	9	63	14.3%	-54
Total general	144,015	129,985	110.8%	14,030

Anexo No 3: Modelo

```
. reg roe cartera clientes_bj impbj t
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 16		
Model	1355.33629	4	338.834073	F(4, 11) = 3.27		
Residual	1140.64291	11	103.69481	Prob > F = 0.0537		
-----+-----				R-squared = 0.5430		
Total	2495.9792	15	166.398614	Adj R-squared = 0.3768		
-----+-----				Root MSE = 10.183		
roe	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
cartera	.9477787	.7616454	1.24	0.239	-.7285916	2.624149
clientes_bj	.0000147	.0001139	0.13	0.900	-.0002359	.0002653
impbj	-9.494888	13.18006	-0.72	0.486	-38.50401	19.51423
t	2.047215	.8666343	2.36	0.038	.1397653	3.954664
_cons	-90.38792	69.84011	-1.29	0.222	-244.105	63.32913