



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE CENTRAL
Sucre-Bolivia

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VERSION XII

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA APERTURA DE UNA AGENCIA DE
FORTALEZA SAFI EN LA CIUDAD DE POTOSI

Tesis presentada para obtener el grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas

ESTUDIANTE: PATRICIA CUENCA DAZA

SUCRE-BOLIVIA
2015



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE CENTRAL
Sucre-Bolivia

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VERSION XII

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA APERTURA DE UNA AGENCIA DE
FORTALEZA SAFI EN LA CIUDAD DE POTOSI

Tesis presentada para obtener el grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas

ESTUDIANTE: PATRICIA CUENCA DAZA

TUTOR: LIC. MAURICIO FERNANDO GONZALES SALGUEIRO

SUCRE-BOLIVIA
2015

DEDICATORIA

A mi adorada y maravillosa hija.

Mi mayor bendición e inspiración para
superar todo límite en esta vida.

Te amo mi pequeña Diana Belén.

AGRADECIMIENTO

A Dios que abrió los caminos para que sea posible la culminación de la presente maestría, y me dio el valor y voluntad para sobreponerme a las dificultades.

A mis queridos padres y hermanas por su paciencia y amor incondicional, en especial a mi madre quien siempre fue mi respaldo e impulso para lograr mis sueños.

A todos quienes fueron mis maestros y me guiaron para tomar decisiones valientes y trascendentales.

La presente maestría marcó el inicio de un gran cambio en mi vida que sin el coraje de luchar por lo que creía correcto no habría sido posible.

INDICE

CAPITULO I - INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES	14
1. 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	17
1.4 JUSTIFICACION	17
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION - METODOLOGIA.....	18
1.6.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	18
2.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (PEST).....	22
2.1.1. Factores Económicos	22
2.1.2. Factores Políticos	25
2.1.3. Factores Sociales.....	26
2.1.3.1. Factores Geográficos.....	27
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	28
2.1.6. Conclusiones	28
2.2. ANALISIS DE MICROENTORNO	30
2.2.1. Análisis Competitivo del sector (5 fuerzas de Porter).....	30
2.2.1.1. Competencia en el sector y barreras de entrada.....	30
2.2.1.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.....	31
2.2.1.3. Amenaza de Productos sustitutos	34

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.....	36
2.2.1.5. Poder de negociación de los compradores.....	39
2.2.1.6. Conclusiones	42
3.1. INVESTIGACION DE MERCADO	46
3.1.1. METODOLOGIA APLICADA PARA EL PROCESO DE RECOPIACION DE INFORMACION	46
3.1.2. RECOPIACION DE DATOS PRIMARIOS	46
3.1.3. PLAN DE LA MUESTRA	47
3.1.4. LA UNIDAD DE MUESTREO	47
3.1.5. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	47
3.1.6. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.....	48
3.1.6.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	49
3.1.6.2. DISEÑO DE PREGUNTAS.....	50
3.1.6.3. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	50
3.2. ANALISIS DE LA DEMANDA	50
A) Segmento.....	50
B) Nivel de Ingresos	51
C) Rango de Edad	53
D) Sexo.....	55
E) Estado Civil	57
F) Nivel de Educación	58
G) Tiene una cuenta	59
H) TIPO DE CUENTA DE AHORRO	60
I) CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO	61
J) CANTIDAD DE AHORRO	64

K) NECESIDAD DE OTRA CUENTA.....	65
L) DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL	66
M) PORQUE ES CLIENTE	68
N) CONOCIMIENTO DE LAS CUENTAS SAFI	70
O) QUE ES MEJOR UNA CUENTA SAFI	71
P) CARACTERISITCAS DE UNA NUEVA ENTIDAD	73
Q) CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI.....	74
R) MEJOR ENTIDAD FINANCIERA	76
S) DISPOSICION A SER CLIENTE DE LA EMPRESA	80
T) MEDIO RADIAL PREFERIDO.....	81
U) MEDIO TELEVISIVO PREFERIDO	83
3.2.1. CONCLUSIONES.....	84
3.3. DEMANDA POTENCIAL.....	85
3.3.1. PROYECCION DE LA DEMANDA	87
4.1.- Introducción	90
4.2.- Objetivos del Plan Comercial	90
4.2.1. Objetivo General.....	90
4.2.2. Objetivos Específicos.....	90
4.3.- Visión y Misión del Punto de Distribución.....	90
4.3.1. Visión de la Empresa.....	91
4.3.2. Misión de la Empresa	91
4.4.- Estrategias del Plan Comercial	92
4.4.1. Estrategias de Producto	92
4.4.1.1. Estrategia de Productos Innovadores	93
4.4.2. Estrategia de Precio.....	97

4.4.3. Estrategia de Plaza	99
4.4.3.1. Estrategias de distribución.....	100
4.4.3.1.1. Clientes Individuales.-.....	100
4.4.3.1.2. Clientes Institucionales y Empresariales.-	102
4.4.3.1.2.1. Estrategia de Negociación.....	102
4.4.3.1.2.2. Estrategia de Mercadeo directo en clientes.....	103
4.4.4. Estrategia de Promoción y Publicidad	104
4.4.4.1. Política Promocional	104
4.4.4.1.1. Estrategia de Promoción por lanzamiento	104
4.4.4.1.2. Estrategia de Promoción por Adición	105
4.4.4.2. Política Publicitaria.....	108
4.5. LOCALIZACION.....	114
4.5.1. Macro localización del Punto de Distribución de Fortaleza SAFI ..	114
4.5.1.1 Factores de Localización.....	114
4.5.1.1.1. Mano de obra	114
4.5.1.1.2. Vías de acceso, comunicación y servicios básicos	115
4.5.1.2. Datos Generales de la ciudad de Potosí	115
4.5.2. Micro localización del Punto de Distribución de Fortaleza SAFI	116
4.5.2.1. Zona de mayor movimiento económico.....	117
4.5.2.2. Ubicación estratégica con relación a la competencia directa.....	119
4.5.2.3. Disponibilidad de Inmueble	121
4.6. ESTRUCTURA	121
4.6.1. ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA POTOSI – FORTALEZA SAFI	122
4.6.2. DESCRIPCION DE FUNCIONES.....	122
4.6.3. Conclusiones	124

6.1. CONCLUSIONES.....	126
6.1.1. Capítulo II A - Análisis del entorno.....	126
6.1.2. Capítulo III - Investigación de Mercado	127
6.1.3. Capítulo IV “A” - Plan de Mercadeo.....	128
6.2. RECOMENDACIONES.....	129

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 CRONOLOGIA FORTALEZA SAFI.....	14
CUADRO 2 DESCRIPCION FONDOS DE INVERSION	16
CUADRO 3 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION	19
CUADRO 4 ANALISIS DEL MACROENTORNO	29
CUADRO 5 ENTIDADES FINANCIERAS EN POTOSI.....	30
CUADRO 6 RANKING DE ENTIDADES FINANCIERAS POR NÚMERO DE CUENTAS	32
CUADRO 7 PARTICIPACION DE LAS SAFIS EN POTOSI.....	33
CUADRO 8 INFORMACION COMPARATIVA ENTRE NUMERO DE CUENTAS Y CARTERA	38
CUADRO 9 TASAS COMPARATIVAS DE LOS FONDOS DE INVERSION DE FORTALEZA SAFI CON LAS TASAS DE MERCADO 2014	40
CUADRO 10 ANALISIS MACROENTORNO CUALITATIVO.....	42
CUADRO 11 ANALISIS MICROENTORNO CUALITATIVO	43
CUADRO 12 FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA	46
CUADRO 13 DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SECTOR	49
CUADRO 14 TIPO DE SEGMENTO.....	50
CUADRO 15 NIVEL DE INGRESOS MENSUALES (en Bs.).....	52
CUADRO 16 RANGO DE EDAD	53
CUADRO 17 SEXO.....	55
CUADRO 18 ESTADO CIVIL.....	57
CUADRO 19 NIVEL DE EDUCACION	58
CUADRO 20 TIPO DE CUENTA DE AHORRO	60
CUADRO 21 CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO.....	61
CUADRO 22 ENTIDADES FINANCIERAS PREFERIDAS	63
CUADRO 23 CANTIDAD DE AHORRO (en Bs.)	64
CUADRO 24 NECESIDAD DE OTRA CUENTA.....	65
CUADRO 25 DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL (en Bs.)	66
CUADRO 26 PORQUE ES CLIENTE	68
CUADRO 27 CONOCIMIENTO DE SAFI.....	70
CUADRO 28 EN QUE ES MEJOR UNA CUENTA SAFI.....	71
CUADRO 29 CARACTERISTICAS DE UNA NUEVA ENTIDAD FINANCIERA.....	73
CUADRO 30 CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI	74

CUADRO 31 MEJOR ENTIDAD FINANCIERA.....	76
CUADRO 32 MOTIVOS MEJOR ENTIDAD FINANCIERA.....	78
CUADRO 33 DISPOSICION A SER CLIENTE DE FORTALEZA SAFI	80
CUADRO 34 MEDIO RADIAL PREFERIDO	81
CUADRO 35 MEDIO TELEVISIVO PREFERIDO.....	83
CUADRO 36 DEMANDA POTENCIAL PARA FORTALEZA SAFI	85
CUADRO 37 DISTRIBUCION DE CARTERA DE CAPTACIONES POR ENTIDAD FINANCIERA 2013	86
CUADRO 38 DEMANDA EN CUENTAS	86
CUADRO 39 DATOS HISTORICOS DE CUENTAS DE FONDOS DE INVERSION PARA POTOSI.....	87
CUADRO 40 PROYECCION DE LA DEMANDA PARA CUENTAS	88
CUADRO 41 PROYECCION DE LA DEMANDA INSATISFECHA REAL PARA CAPTACIONES.....	88
CUADRO 42 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	94
CUADRO 43 MATRIZ ESTRATEGIA DE PRODUCTO	95
CUADRO 44 ESTRATEGIA PRIMA	98
CUADRO 45 MATRIZ ESTRATEGIA DE PRECIO.....	99
CUADRO 46 MATRIZ ESTRATEGIA DE PROMOCION	107
CUADRO 47 MATRIZ ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	110
CUADRO 48 PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO	111
CUADRO 49 DIRECCION ENTIDADES FINANCIERAS EN POTOSI	119
CUADRO 50 FACTORES DE LOCALIZACION	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 FONDOS DE INVERSION FORTALEZA SAFI	15
---	----

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1 SEGMENTO	51
GRAFICO 2 NIVEL DE INGRESOS MENSUALES	52
GRAFICO 3 RANGO DE EDAD	54
GRAFICO 4 PARAMETROS RANGO DE EDAD	54
GRAFICO 5 SEXO	56
GRAFICO 6 ESTADO CIVIL	57
GRAFICO 7 NIVEL DE EDUCACION	59
GRAFICO 8 TIPO DE CUENTA DE AHORRO	60
GRAFICO 9 CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO.....	62
GRAFICO 10 CANTIDAD DE AHORRO.....	64
GRAFICO 11 NECESIDAD DE OTRA CUENTA	66
GRAFICO 12 DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL	67
GRAFICO 13 PORQUE ES CLIENTE.....	69
GRAFICO 14 CONOCIMIENTO CUENTAS SAFI.....	70
GRAFICO 15 QUE ES MEJOR UNA CUENTA SAFI.....	72
GRAFICO 16 CARACTERISTICAS DE UNA NUEVA ENTIDAD.....	74
GRAFICO 17 CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI.....	75

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

Fortaleza SAFI S.A., es parte del Grupo Fortaleza, que cuenta con cinco empresas que prestan diferentes servicios financieros.

A modo de introducción a continuación se presenta una cronología de cómo se inició y fue creciendo Fortaleza SAFI:

CUADRO 1 CRONOLOGIA FORTALEZA SAFI

AÑO	DESCRIPCION	PUNTOS IMPORTANTES
2000	El Grupo Fortaleza constituye a Fortaleza Sociedad Administradora de Fondos de inversión S.A.	Se autoriza el funcionamiento los primeros fondos de inversión: Liquidez, Produce Ganancia y Porvenir
2005	Se tiene una amplia aceptación del mercado financiero y se crea una expectativa de parte del mismo	Se lanza un nuevo fondo en moneda nacional: Interés +
2006	Innovación en el mercado financiero	Se crea el primer fondo de inversión cerrado en Bolivia: "PYME"
2008	La empresa sigue creciendo gracias a la aceptación del mercado	Se crea dos nuevos fondos de inversión: UFV Rendimiento total e Inversión Internacional
2011	La empresa sigue innovando en el mercado financiero	Se crea el fondo: Renta Mixta Internacional

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

Fortaleza SAFI, es una "Sociedad administradora de fondos de inversión", los fondos de inversión son una alternativa de inversión frente a las tradicionales cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo, etc., tanto para personas naturales como jurídicas.

Los fondos de inversión forman una cartera individual y autónoma conformada por los aportes de los participantes, los cuales son invertidos en la bolsa de valores generando los siguientes beneficios a los participantes:

- ✓ Atractivos rendimientos
- ✓ Diversificación activa
- ✓ Información transparente
- ✓ Asesoramiento permanente
- ✓ Premios a la inversión y fidelidad








En la actualidad la Regional Sucre administra 7 fondos de inversión abiertos que son los siguientes:

FIGURA 1 FONDOS DE INVERSION FORTALEZA SAFI



Fuente: Página Web Fortaleza SAFI

CUADRO 2 DESCRIPCION FONDOS DE INVERSION

FONDO	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en dólares ✓ Monto de apertura: 100\$ ✓ Libre disponibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en bolivianos ✓ Monto de apertura: 1.000 bs. ✓ Libre disponibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en dólares ✓ Monto de apertura: 1.000 \$ ✓ Libre disponibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en dólares ✓ Monto de apertura: 10.000 \$ ✓ Disponibilidad a 180 días
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en UFV ✓ Monto de apertura: 1.000 UFV ✓ Libre disponibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en dólares ✓ Monto de apertura: 500\$ ✓ Disponibilidad a 360 días
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fondo en dólares ✓ Monto de apertura: 1.000 \$ ✓ Disponibilidad a 540 días

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad la Regional Sucre cuenta con dos tipos de clientes: personas naturales y personas jurídicas, contando con un total de clientes de 7.000 y una cartera de 17.000.000 \$, comparativamente se encuentra en el 2do lugar en el mercado de la ciudad de Sucre.

1. 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A comparación de las ciudades del eje cenral (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz), el mercado financiero de la ciudad de Sucre es muy pequeño tanto en cantidad como en calidad y el mismo se encuentra ya saturado.

En los últimos años mediante la aplicación de estrategias comerciales Fortaleza SAFI ha llegado a cubrir la totalidad del segmento de mercado especialmente al referido a personas jurídicas y a los nichos de mercado identificados como potenciales en cuanto a personas naturales.

Al no existir una agencia del Grupo Fortaleza en la ciudad de Potosí se tiene la autorización de la dirección nacional que la Regional Sucre pueda abarcar ese mercado a través de un intermediario para ampliar su cobertura.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Mediante la realización de un estudio de mercado determinar la viabilidad de posesionar un punto de distribución de Fortaleza SAFI., en la ciudad de Potosí que permita ampliar la cantidad y calidad de clientes tanto naturales como jurídicos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La justificación principal radica en ampliar el mercado de la regional Sucre de Fortaleza SAFI., tanto en cantidad como en calidad.

Se considera al mercado de la ciudad de Potosí como un potencial segmento ya que el mismo tiene un movimiento económico muy importante debido especialmente a la minería y el turismo.

La aplicación del presente proyecto permitirá:

- Contar con información precisa, confiable y veraz del mercado de la ciudad de Potosí
- Determinar la viabilidad técnica, comercial y financiera de abrir un punto de distribución de Fortaleza SAFI.

Estos aspectos permitirán a Fortaleza SAFI S.A., crecer en su cobertura de mercado, obtener mayores ganancias y en el mediano plazo posesionarse en un nuevo mercado, que ampliaría su cobertura de mercado lo que implica generar una mejor imagen y reconocimiento de marca tanto para el mercado de la ciudad de Potosí como para los clientes actuales de la empresa en el resto del país

Es por estos motivos que se justifica plenamente la elaboración del presente proyecto de investigación

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de mercado para la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis del Micro y Macro entorno de la empresa
- Realizar un estudio cualitativo y cuantitativo de la oferta
- Realizar un estudio cualitativo y cuantitativo de la demanda
- Proponer un plan de mercadeo de ingreso
- Identificar la estructura organizativa del punto de distribución
- Realizar un análisis económico – financiero

6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN - METODOLOGÍA

1.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Las características del estudio son exploratorias y descriptivas, ya que no se busca determinar qué elementos o factores están incidiendo para la ocurrencia de otros fenómenos, sino más bien el proyecto buscó una investigación que permite describir, recabar y analizar variables que permitan determinar la viabilidad de la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí.

Se trata de una investigación que utilizó tanto de metodologías cuantitativas como cualitativas que permita ofrecer datos numéricos como también datos cualitativos.

Se hizo uso de métodos como son: el método bibliográfico, estadístico, analítico-sintético, que son herramientas que permiten recabar información que sirva de base para la toma de decisiones

En resumen se presenta el siguiente cuadro que pretende esquematizar de mejor manera el diseño de la investigación.

CUADRO 3 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
1.1 Objetivos específicos		
1.1.1 Análisis del Micro entorno	Tiene como finalidad investigar y analizar los factores internos más importantes que pueden influir en la ejecución del proyecto	Se utilizará la técnica de “Las 5 fuerzas de Porter” para el análisis del Micro entorno
1.1.2 Análisis del Macro entorno	Tiene como finalidad analizar los factores externos más importantes que puedan influir en la ejecución del proyecto	Se recurrirá a la revisión y análisis de información secundaria tanto bibliográfica como de investigaciones ya existentes relacionadas al proyecto
1.1.3 Estudio de mercado	Tiene como finalidad recabar y analizar información referente al segmento de mercado potencial, las características cualitativas y cuantitativas tanto de la oferta como de la demanda	Para el caso de la demanda se recurrirá a la técnica de la encuesta para determinar las características cualitativas y cuantitativas Para el caso de la oferta se recurrirá a la técnica de “Inteligencia de

		mercado” para determinar los aspectos cualitativos y a revisión estadística para determinar los aspectos cuantitativos
1.1.4. Identificar la estructura organizativa adecuada para la empresa	Identificando dicha estructura se podrá administrar de mejor manera el proyecto y funcionará acorde a lo previsto	Utilizando una propuesta concreta, que incluya políticas claves para la conformidad de los profesionales participantes del proyecto
1.1.6. Realizar un análisis económico - financiero	Determinar los costos e ingresos, indicadores financieros	Analizar y determinar los costos e ingresos que se generarán

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

CAPITULO II

ANALISIS DEL

ENTORNO

Todo proyecto debe estar con relación al entorno en el cual va a desarrollar sus actividades, pues, aunque este no vaya a poder modificar los factores que rodean a su sector, debe tomarlos en cuenta para no tener problemas posteriores.

Para el presente proyecto se realizara un análisis del macro entorno mediante la consideración de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos.

2.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO (PEST)

2.1.1. Factores Económicos

Inflación.-

Según los datos del INE la tasa de inflación en el país para la gestión 2014 fue de 5,19% mientras que durante el primer mes del año 2015 dicha tasa llego a 0,97%, durante el año 2014 la tasa de inflación estuvo dentro de los márgenes previstos por el Gobierno ya que a principio de gestión había proyectado una tasa de 5%, para la presente gestión el Gobierno nuevamente proyecto una tasa de inflación de 5%.

El mes de Enero se tuvo una inflación de 0,97%, una tasa elevada comparando la tasa que se tuvo en Enero de 2014 (0,26%), este dato nos muestra que los precios de la canasta familiar tuvieron un incremento considerable durante el mes de Enero, lo que afecta a los niveles de consumo y ahorro de las personas, este aspecto se puede constituir en un riesgo o amenaza que pueda comprometer la estabilidad económica del país.

En lo que se refiere a la ciudad de Potosí durante el mes de Enero de la presente gestión la inflación fue de (0,72%), esto significa que si bien hubo un incremento en el IPC (Índice de precios al consumidor) este incremento fue menor a la tasa nacional

Valoración.- (amenaza media - mediano impacto)

Bajo estos criterios se asume que esta variable se constituye en una amenaza de mediano impacto ya que la inflación se constituye en una pérdida del poder adquisitivo del dinero lo que repercute por un lado en ahorristas ya que por un lado buscaran una

tasa de interés más alta y por otro lado disminuirán la porción de sus ingresos destinados al ahorro ya que deberán destinar una porción mayor a la compra de productos.

Devaluación.-

En Bolivia desde el 2 de Noviembre de 2011 el tipo de cambio permanece fijo debido a políticas monetarias del banco central, actualmente el tipo de cambio en el país se denomina en teoría “Crowling peg”, que quiere decir que no es fijo ni flexible y que es adecuado por el banco central de acuerdo a la coyuntura, pero esto se da en teoría ya que como mencionamos durante los últimos años el tipo de cambio ha permanecido fijo.

El tipo de cambio permanece constante desde el 2 de noviembre del año 2011, si bien no ha sufrido apreciaciones durante más de 3 años en periodos anteriores se ha dado un proceso apreciativo significativo cayendo de 8,11 a 6,96 Bs., por dólar.

Valoración.- (Oportunidad media – mediano impacto)

Bajo este criterio se considera a esta variable como una oportunidad media con un impacto medio, puesto que los cambios porcentuales de la moneda nacional ante la moneda extranjera están promoviendo la revalorización del boliviano esta tendencia ha contribuido notoriamente en el incremento de la cartera de los fondos de inversión en bolivianos y UFVs.

Ingreso per cápita.-

El ingreso per cápita se refiere al ingreso promedio que recibe una persona en un año, el ingreso per cápita en Bolivia es muy bajo con relación a otros países de la región en el año 2013 (aún no hay datos oficiales de la gestión 2014) la ciudad de Potosí tiene un ingreso per cápita de 2.077 dólares en promedio menor al ingreso per cápita nacional que es de 2.757 dólares, esto se debe principalmente a la actividad minera y al turismo que genera ingresos importantes para el departamento, si bien el PIB per cápita departamental es menor al nacional esto se debe principalmente a la incidencia del área rural, ya que el Municipio de Potosí tiene un PIB per cápita de 2.550 dólares, este dato

es muy importante ya que el proyecto va destinado al Municipio de Potosí y no así a todo el departamento.-

Valoración.- (Oportunidad media – mediano impacto)

Este aspecto se constituye en una oportunidad media con un impacto medio. Ya que el Municipio de Potosí cuenta con un ingreso per cápita casi igual al promedio nacional lo que significa que en promedio los ingresos de la personas en la ciudad de Potosí son considerados buenos lo que significa que tienen una posibilidad de ahorro especialmente en segmentos y nichos de mercados específicos que cuentan con ingresos mayores al promedio.

Nivel de Pobreza.-

En Bolivia actualmente cerca de 1'000.000 personas ingresan en el umbral de extrema pobreza considerando a este indicador como aquellas personas que reciben un dólar al día según datos de la Unidad de análisis de políticas económicas (UDAPE) en datos de esta institución el 25% de la población aproximadamente se encuentra en nivel de pobreza, en otras palabras casi tres de cada diez bolivianos viven en condiciones de pobreza, en el área rural este porcentaje es aún más elevado.

Pero en este punto se debe hacer algunas consideraciones por un lado si bien el Departamento de Potosí se encuentra entre los más pobres del país este indicador se refleja principalmente por estadísticas del área rural; por otro lado debemos señalar que la ciudad de Potosí están entre la ciudades principales en cuanto a ingreso per cápita lo que significa que en el municipio de Potosí los indicadores son más alentadores.

Valoración.- (oportunidad media – medio impacto)

Debido a que la proyección de la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI está dada para la ciudad de Potosí este indicador se constituye en una oportunidad media ya que la empresa puede aprovechar los niveles altos de ingresos para captar un segmento de mercado importante

2.1.2. Factores Políticos

Estabilidad Política.-

El actual escenario político se ve nuevamente convulsionado por los diversos problemas sociales que se presentan en diferentes sectores del país lo que provoca un quiebre en la coyuntura social del país.

Con esto nos referimos a que durante la gestión 2014 por un lado debido a la realización de las elecciones generales han surgido corrientes de frentes políticos tanto a nivel nacional como regional, como la conformación de bloques opositores, la disputa por candidaturas en el bloque oficialista han provocado una inestabilidad política; por otro lado la desconfianza en la actual administración gubernamental debido a diferentes aspectos como el decremento en los precios internacionales del petróleo, los continuos casos de corrupción, el descontento de varias regiones del país.

Todos estos aspectos han provocado una inestabilidad política lo que repercute en el normal desenvolvimiento de los actores políticos, empresariales, sociales del país

Estos diversos problemas derivan en una inestabilidad política que genera también una inestabilidad en el sector productivo y financiero.

En cuanto al marco jurídico.-

Si bien durante la gestión 2014 se aprobó la nueva ley del sistema financiero esta no fue consensuada totalmente con el sector financiero el cual si bien cumplirá la nueva normativa no está de acuerdo con varios puntos ya que afectan a su estabilidad como la fijación de tasas mínimas y máximas de interés activas y pasivas, la conformación de un fondo proveniente de las ganancias de las entidades financieras para la otorgación de créditos sin cuota inicial, etc. Todas estas medidas de parte del gobierno no permiten a las entidades financieras realizar una planificación a largo plazo ya que el gobierno repentinamente puede determinar nuevas normas que afecten al sector

En cuanto a la estabilidad social.-

El ejemplo más claro y preciso se da que durante la gestión 2014 existieron dos bloqueos de caminos el primero durante el mes de abril protagonizado por el sector minero que tuvo una duración de 9 días y el segundo protagonizado por organizaciones

sociales que tuvo una duración de 7 días lo que provoco que la ciudad de Potosí quede prácticamente aislada sufriendo el desabastecimiento en los principales mercados de la ciudad encareciendo los precios de los productos de la canasta familiar.

Valoración.- (amenaza media – mediano impacto)

En este sentido, la estabilidad política se toma como una amenaza media con un impacto medio, debido al clima de intranquilidad generando que puede afectar negativamente a los nuevos emprendimientos empresariales, especialmente en las proyecciones de ingresos y costos.

2.1.3. Factores Sociales

Cambios Demográficos.-

Según datos del INE, el Departamento de Potosí presenta un crecimiento de 13% en su población en el censo de población y vivienda 2012 siendo una de las más bajas del país, esto muestra la alta migración que existe en el Departamento hacia otras ciudades y países,

Potosí presenta una tasa media de crecimiento demográfico del 1,34% anual, por debajo de la media nacional que es de 1,71%, lo que implica que cada vez existe una menor cantidad de personas que puedan demandar los productos y servicios del punto de distribución de Fortaleza SAFI.

Valoración.- (Amenaza baja – mediano impacto) Para el presente proyecto este hecho se constituye una amenaza baja con un impacto mediano ya que la migración de personas hacia otros departamentos disminuye la cantidad cuantitativa del potencial mercado.

Tamaño de la población.-

La ciudad de Potosí tiene una extensión de 3.948 kilómetros cuadrados que representa el 7.5% de toda la superficie del departamento de Potosí ocupando el quinto lugar por su extensión con relación a los otros municipios y cuenta con una población de 174.973 habitantes una de la más bajas a nivel nacional considerando capitales de Departamento.

Valoración.- (amenaza baja – bajo impacto)

Se considera a esta variable como una amenaza baja con bajo impacto ya que si bien se tiene una población menor en cuanto a cantidad, cualitativamente es una población importante ya que en la ciudad de Potosí se tiene varias instituciones importantes y un movimiento económico importante debido especialmente a la minería y al turismo

2.1.3.1. Factores Geográficos

Ubicación.-

Dentro de la ciudad de Potosí todas las entidades financieras se encuentran ubicadas en la zona central de la ciudad, zona donde además se concentra el mayor movimiento comercial y económico de la ciudad de Potosí, dentro de las entidades financieras que tienen como sede la ciudad de Potosí tenemos a:

- Cooperativa de ahorro y crédito “La Catedral”
- Cooperativa de ahorro y crédito “San Martín”
- Mutual “Potosí”

Valoración.- (amenaza baja- bajo impacto)

Vías de Acceso.-

A nivel Macro las vías de acceso a la ciudad de Potosí son de vía carretera, en la ruta que es más importante para el proyecto podemos mencionar que la ciudad de Sucre y Potosí se integran a través de una vía carretera asfaltada con una distancia de 164 kilómetros.

A nivel Micro el centro de la ciudad de Potosí tiene acceso fluido a través de transporte público y privado, un aspecto muy importante a considerar es que una de las arterias principales es un pasaje peatonal por el cual no circulan vehículos y permite una mayor y mejor movilidad de las personas

Valoración.- (oportunidad media- mediano impacto)

2.1.4. Factores Tecnológicos

Conocimiento científico y tecnológico.-

Las inversiones que se realizaran no implican grandes requerimientos tecnológicos motivo por el cual se considera que para llevar a cabo este proyecto se podrá abastecer con el equipamiento disponible tanto en el mercado nacional y también de fácil acceso en países de la región.

Valoración.- (oportunidad media – mediano impacto)

Tasa de Innovación.-

Si bien en la ciudad de Potosí se cuenta con varias entidades financieras y específicamente tres SAFIS, la empresa (Fortaleza SAFI) ejecutara una estrategia de penetración de mercado innovadora a través de un plan de mercadeo agresivo que permita diferenciarse de los competidores.

Valoración.- (oportunidad alta – alto impacto)

Política de Investigación y desarrollo.-

El presente proyecto proporcionara información veraz, confiable y oportuna que servirá de base para la toma de decisiones de Fortaleza SAFI para la apertura de un punto de distribución en la ciudad de Potosí.

Valoración.- (oportunidad alta – alto impacto)

2.1.6. Conclusiones

A manera de conclusión a continuación se presenta una matriz que resume la valoración tanto cuantitativa como cualitativa del Macro entorno el cual se desarrollara el punto de distribución de Fortaleza SAFI.

CUADRO 4 ANALISIS DEL MACROENTORNO

FACTOR	VALORACION	IMPACTO
ECONOMICO		
- Inflación	Amenaza media	Medio
- Devaluación	Oportunidad media	Medio
- Ingreso Per Cápita	Oportunidad media	Medio
- Nivel de Pobreza	Amenaza baja	Bajo
POLITICO		
- Estabilidad Política	Amenaza media	Medio
SOCIAL		
- Cambios demográficos	Amenaza baja	Media
- Tamaño Población	Amenaza baja	Baja
TECNOLOGICOS		
- Conocimiento Científico	Oportunidad media	Medio
- Tasa de Innovación	Oportunidad alta	Alto
- Políticas de investigación y desarrollo	Oportunidad alta	Alto
GEOGRAFICOS		
- Ubicación	Amenaza baja	Bajo
- Vías de Acceso	Oportunidad media	Medio

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

En el cuadro podemos observar que en varios factores del Macro entorno se tienen amenazas pero que las mismas solo alcanzan un nivel medio y bajo, se debe tomar muy en cuenta estas amenazas que si bien no tienen un impacto alto pueden alcanzar este nivel en el mediano o largo plazo

Por otro lado podemos observar que se tiene en varios factores oportunidades con impacto alto, esto se constituye en una gran ventaja para el proyecto ya que el adecuado uso de las mismas beneficiara al desarrollo del proyecto en el corto plazo

2.2. ANALISIS DE MICROENTORNO

2.2.1. Análisis Competitivo del sector (5 fuerzas de Porter)

Las 5 fuerzas desarrolladas por Michael Porter identifican y condicionan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento.

Entre estas fuerzas se tienen a la competencia del sector, competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores.

El objetivo de la utilización de esta metodología, es para encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor. Además este análisis permite comprender el estudio del entorno más próximo que relaciona a la empresa en lo que es su propio sector, tomando en cuenta los factores estructurales que forman parte de cada una de estas fuerzas

2.2.1.1. Competencia en el sector y barreras de entrada

En la ciudad de Potosí existen 16 entidades financiera de las cuales 4 tienen SAFIs bajo el siguiente detalle:

CUADRO 5 ENTIDADES FINANCIERAS EN POTOSI

TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA	CANTIDAD
Bancos	9
Mutuales	1
Fondos Financieros	4
Cooperativas	2

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

Las entidades financieras que tienen SAFIs son:

- SAFI, Mercantil Santa Cruz
- SAFI, Unión
- SAFI, Banco Nacional de Bolivia
- SAFI, Banco de Crédito

Los aspectos más importantes que se pueden mencionar de la competencia directa son:

- Las cuatro competidoras directas se encuentran ubicadas en la zona central de la ciudad de Potosí.
- De las cuatro competidoras directas dos (Mercantil y Unión) cuentan con personal y un espacio exclusivo para la atención a clientes SAFI, la restante (Banco Nacional) no tiene personal exclusivo, es el mismo de atención al cliente el que atiende a clientes SAFI.

Barrera de Entrada.-

La principal barrera de entrada que se puede detectar de parte de la competencia directa es la imagen y posicionamiento que tienen en el mercado de la ciudad de Potosí, esto especialmente por su experiencia, si bien se convierte en una barrera de entrada a nivel general también se constituye en una oportunidad para la empresa ya que la misma funcionará mediante un acuerdo estratégico con Mutual Potosí, entidad financiera que en igual o mayor proporción cuenta con una imagen y posicionamiento muy importante en la ciudad de Potosí.

Valoración.- (Fuerza – media)

2.2.1.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Fortaleza SAFI, contará de entrada con cuatro competidores directos como SAFIs y 16 entidades financieras como competidores indirectos los cuales están ya constituidos en el mercado.

Entre los competidores directos en términos cualitativos podemos mencionar que son entidades financieras que cuentan ya con varios años en el mercado y que tienen como

elemento más fuerte el reconocimiento de marca e imagen, además de esto se encuentran ubicados en lugares estratégicos del mercado financiero de la ciudad de Potosí.

En términos cuantitativos podemos identificar a las entidades financieras más importantes en la ciudad de Potosí tomando como parámetro la cantidad de cuentas que tiene cada entidad financiera en la ciudad.

CUADRO 6 RANKING DE ENTIDADES FINANCIERAS POR NÚMERO DE CUENTAS

ENTIDAD FINANCIERA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	NUMERO DE CUENTAS	LUGAR RANKING
BANCOS			
Banco Nacional	17,2	66.203	1
Banco FIE	7,4	28.516	6
Banco Unión	16,9	65.163	2
Banco Mercantil	16,1	62.196	3
Banco Bisa	10,2	39.421	4
Banco Sol	7,5	28.786	5
Banco de Crédito	5,0	19.190	7
Banco Los Andes	4,2	16.146	8
Sub Total	84,5	325.622	
MUTUALES			
Mutual Potosí	2,4	9.248	12
Sub Total	2,4	9.248	
FONDOS FINANCIEROS			
Prodem	3,3	12.524	10
Ecofuturo	2,5	9.480	11
El Buen Samaritano	1,1	4.316	14
FASSIL	0,5	1.811	15
Sub Total	7,3	28.131	
COOPERATIVAS			
Cooperativa La Catedral	4,1	15.876	9
Cooperativa San Martin	1,7	6.474	13
Sub Total	5,8	22.350	
TOTAL	100	385.351	

Fuente: Elaboración propia en base a información de ASFI, Año 2014

En el cuadro anterior podemos observar el ranking de entidades financieras de acuerdo al número de cuentas que tienen, de acuerdo a información de la ASFI, vemos que los bancos acaparan el 84,5% del total de captaciones en la ciudad de Potosí, dentro de estos la mayor participación se concentra el Banco Nacional, Banco Unión y Banco Mercantil teniendo un total del 50,2% del total de captaciones en el mercado, por lo que se constituyen en la competencia más importante para la empresa.

En cuanto a SAFIs la información cuantitativa es la siguiente:

CUADRO 7 PARTICIPACION DE LAS SAFIS EN POTOSI

SAFIS		NUMERO DE CUENTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
SAFI CREDIFONDO		102	5,5
CCP	CREDIFONDO CORTO PLAZO	10	
CFB	CREDIFONDO BOLIVIANOS	64	
CFO	CREDIFONDO RENTA FIJA	28	
CMR	+ RENDIMIENTO	0	
SAFI MERCANTIL		979	52,4
CRB	CRECER	408	
HOR	HORIZONTE	118	
MFM	MERCANTIL	50	
POS	PROSSIMO	178	
SFM	SUPERIOR	225	
SAFI NACIONAL		338	18,1
EAF	EN ACCIÓN	10	
EFE	EFFECTIVO	63	
OFI	OPORTUNO	155	
OPU	OPCIÓN	10	
PBC	PORTAFOLIO	100	
SAFI UNIÓN		451	24,1
AUF	Activo	9	
DUN	DINERO	239	
GUF	Global	3	
UNI	UNIÓN	54	
XTU	XTRAVALOR	146	
TOTAL		1.870	100

Fuente: Elaboración Propia en base a información de ASFI, Año 2014

Como podemos ver en el cuadro, de acuerdo a la información de la ASFI en la ciudad de Potosí existen 1.870 cuentas SAFI, de las cuales el 52% de las mismas están concentradas en SAFI Mercantil, por lo que se constituye en la competencia principal para la empresa.

En este punto se realizó un análisis cuantitativo que muestra las características de la intensidad entre competidores, será importante en el estudio de mercado determinar las variables cualitativas que determinan este comportamiento.

Valoración.- (Fuerza – media)

2.2.1.3. Amenaza de Productos sustitutos

Michael Porter considera que un producto es sustituto de otro solo si reemplaza un producto de un sector industrial diferente al suyo.

En este caso en específico hablamos de un producto genérico que es: Fondos de inversión, los fondos de inversión son alternativas de ahorro para las personas naturales y jurídicas por lo que los productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Potosí son los siguientes:

- Cajas de ahorro.- Las cajas de ahorro también son una alternativa de ahorro, en el mercado de la ciudad de Potosí se tienen a 16 entidades financieras, todas ellas ofertan cajas de ahorro tanto en dólares como en bolivianos.
 - o Ventajas
 - Ofertan tasas de interés fijas
 - Los montos de apertura van desde 20 bolivianos lo que permite una mayor accesibilidad hacia los clientes
 - Ofertan servicios adicionales como cajeros automáticos, depósitos y retiros en cualquier agencia en el país

- Desventajas

- Las tasas de interés son bajas con relación a los fondos de inversión.

Valoración (fuerza – baja)

- Depósitos a Plazo Fijo.- Los DPFs, son también alternativas de ahorro que tienen características especiales y diferentes con relación a las cajas de ahorro y fondos de inversión.

- Ventajas

- Las tasas de interés son fijas y más altas que las cajas de ahorro.
- La oferta de este producto va en diferentes periodos y tanto en dólares como en bolivianos.
- Este producto tiene en algunas entidades financieras otros usos como garantía para créditos.

- Desventajas

- No tienen libre disponibilidad.
- Las tasas de interés son menores a los rendimientos promedio ofertados por los fondos de inversión.

Valoración.- (Fuerza – baja)

- Bonos Banco Central de Bolivia.- Los bonos directos del Banco central de Bolivia son instrumentos de renta fija que permiten a las personas naturales obtener un rendimiento de 6% anual, son muy parecidos a un DPF y se convierten a una alternativa muy importante para las personas ya que ofrece una tasa de interés muy atractiva, los aspectos negativos son que no son disponibles hasta el día de cumplimiento además muchas personas tienen desconfianza al ser estos bonos

emitidos por una entidad gubernamental, se deben considerar ya que si son promociones por tiempo determinado cuando se presentan son muy demandadas.

Valoración.- (No aplica)

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento de mercado no sería llamativo cuando los proveedores estén muy bien organizados ya que el poder de negociación de la empresa disminuiría en gran medida.

En el presente caso los proveedores para el punto de distribución de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí estarán constituidos por los ahorristas ya que los mismos proporcionan los recursos económicos para posteriormente ser colocados en inversiones a través de aperturas de cuentas en los diferentes fondos de inversión con los que cuenta la empresa.

Bajo este criterio el análisis del poder de negociación de los ahorristas en este punto se da bajo un aspecto el cuantitativo, ya que el análisis cualitativo se lo realizara una vez se cuente con la información de la investigación de mercado

- Análisis Cuantitativo.- En términos cuantitativos el poder de negociación estará dado por la participación de los diferentes tipos de entidades financieras en el mercado de captaciones y por la cantidad de cuentas que se tengan en los estratos de rangos de depósitos.
 - o En cuanto a entidades financieras:
 - De acuerdo a información de la ASFI., en la ciudad de Potosí al cierre de la gestión 2014 se tenían 385.351 cuentas de ahorro de las cuales el 47% corresponden a Bancos, 24% a Fondos Financieros, 26% a Cooperativas y 3% a Mutuales, de acuerdo a la cantidad de

entidades financieras en cada tipo de entidad vemos que el poder de negociación es limitado.

- De acuerdo a información de la ASFI., del total de cuentas en la ciudad de Potosí el 98.5% están concentrados en el rango de “(A) menos de 10.000 dólares”, el 1.1% están concentrados en el rango de “(B) 10.001 a 100.000 dólares” y el 0.04% en el rango de “más de (C) 100.000 dólares”, en base a esta información se considera que en el rango (A) tiene un poder de negociación bajo por que la oferta es alta, en el rango (B) y (C) el poder de negociación de los proveedores es alto ya que la oferta es baja.
- En cuanto a Administradoras de fondos de inversión:
- En la ciudad de Potosí se tienen cuatro Sociedades Administradoras de fondos de inversión (SAFIs), para poder hacer un análisis más específico a continuación se presenta el siguiente cuadro:

CUADRO 8 INFORMACION COMPARATIVA ENTRE NUMERO DE CUENTAS Y CARTERA

SAFIS		NUMERO DE CUENTAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	CARTERA en miles de dólares	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
SAFI CREDIFONDO		102	5,5	882.041	4,8
CCP	CREDIFONDO CORTO PLAZO	10		240.236	
CFB	CREDIFONDO BOLIVIANOS	64		368.464	
CFO	CREDIFONDO RENTA FIJA	28		273.340	
CMR	+ RENDIMIENTO	0		-	
SAFI MERCANTIL		979	52,4	4.040.021	21,8
CRB	CRECER	408		1.002.334	
HOR	HORIZONTE	118		557.451	
MFM	MERCANTIL	50		277.020	
POS	PROSSIMO	178		967.316	
SFM	SUPERIOR	225		1.235.899	
SAFI NACIONAL		338	18,1	6.419.047	34,7
EAF	EN ACCIÓN	10		815.420	
EFE	EFFECTIVO	63		987.220	
OFI	OPORTUNO	155		956.376	
OPU	OPCIÓN	10		1.242.392	
PBC	PORTAFOLIO	100		2.417.639	
SAFI UNIÓN		451	24,1	7.158.806	38,7
AUF	Activo	9		124.453	
DUN	DINERO	239		452.372	
GUF	Global	3		3.103.269	
UNI	UNIÓN	54		49.931	
XTU	XTRAVAVOR	146		1.169.803	
DUN	DINERO			2.258.978	
TOTAL		1.870	100	18.499.915	100

Fuente: Elaboración Propia en base a información de ASFI, Año 2014

En el cuadro podemos observar información muy importante que nos permite hacer un análisis más exacto del poder de negociación de los compradores.

Vemos que en cuanto a SAFI mercantil tiene una participación en número de cuentas del 52% pero su participación en cuanto a cartera es de 22%, en este caso vemos que esta entidad concentra un número alto de cuentas pero de montos menores por lo que el poder de negociación de proveedores se da en segmentos de ahorro menores

En cuanto a SAFI Nacional vemos que tiene una participación en número de cuentas del 18% pero su participación en cuanto a cartera es del 35%, en este caso vemos que esta entidad concentra una número menor de cuentas per de montos mayores por lo que el poder de negociación de los proveedores se da en segmentos de ahorros mayores

En este punto se realizó un análisis cuantitativo que muestra las características de los proveedores y el poder que tienen, será importante en el estudio de mercado determinar las variables cualitativas que determinan este comportamiento

Valoración.- (Fuerza media – baja)

2.2.1.5. Poder de negociación de los compradores

El poder de este sector depende especialmente al número de los mismos por lo que al tener un mercado amplio son otros los aspectos que se debe considerar

Los clientes de productos financieros consideran diferentes aspectos a la hora de adquirir un producto financiero, al tener los compradores varias opciones su poder es importante pero también se debe considerar que no cualquier persona puede optar a un producto financiero ya que existen requisitos que deben cumplir es por esto que muchos potenciales clientes pierden su poder de negociación de acuerdo a las posibilidades que tengan de acceder a un producto financiero. Los puntos que se deben considerar como estratégicos en el poder de negociación de los clientes son:

- Generalmente los clientes buscan una entidad financiera que les ofrezca una tasas de interés más alta pero que además sea de confianza, que tenga experiencia y credibilidad en el mercado

- Los clientes buscan también beneficios adicionales por sus ahorros, como premios, sorteos, tasas preferenciales, cajeros automáticos, etc.

Valoración.- (Fuerza – media)

En base a los criterios anteriores a continuación presentamos las ventajas competitivas y comparativas que oferta Fortaleza SAFI, con relación a la competencia:

En cuanto a tasas de interés:

CUADRO 9 TASAS COMPARATIVAS DE LOS FONDOS DE INVERSION DE FORTALEZA SAFI CON LAS TASAS DE MERCADO 2014

DESCRIPCION	CARACTERISTICAS	TASA DE INTERES
UFV	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en bolivianos	4,8%
INTERES +	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en bolivianos	3,2%
MERCADO	Promedio del mercado en bolivianos	2,2%
RENTA MIXTA	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en dólares	3,96%
PORVENIR	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en dólares	2,84%
PRODUCE GANANCIA	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en dólares	2,23%
INVERSION INTERNACIONAL	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en dólares	1,65%
LIQUIDEZ	Fondo de inversión de Fortaleza SAFI, en dólares	1,63%
MERCADO	Promedio del mercado en dólares	1,32%

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro podemos observar las tasas de interés promedio para la gestión 2014 de los fondos de inversión de Fortaleza SAFI, comparados con las tasas promedio del mercado, vemos que tanto en bolivianos como en dólares todos los fondos de inversión de Fortaleza SAFI tienen tasas de interés mayores al promedio del mercado, esto nos muestra que los fondos son muy atractivos para los clientes ya que les oferta rendimientos mayores que son una característica principal de decisión entre las personas que buscan una cuenta de ahorro.

En cuanto a beneficios adicionales:

Fortaleza SAFI, es la única en el mercado que ofrece a sus clientes un programa de premios a la fidelidad denominado “Punto a Punto”.

Este programa consiste en que cada cliente va acumulando puntos de manera diaria de acuerdo al saldo de su cuenta, un punto diario por cada 500 dólares.

Se cuenta con un catálogo de productos que van desde tasas, bolígrafos pasando por vales de consumo hasta electrodomésticos, cada producto tiene un valor en puntos y una vez que el cliente acumula los puntos necesarios se lleva el producto de manera directa y sin ningún sorteo.

Por otro lado Fortaleza SAFI, cuenta con un programa de sorteos entre todos los clientes de todas las regionales a través de cupones electrónicos que los clientes consiguen de acuerdo a la reglamentación del sorteo.

Durante la gestión 2014 se llevaron a cabo los siguientes sorteos:

- Durante los meses de Enero, Febrero y Marzo se desarrolló la campaña “Fortaleza SAFI te envía a conocer Bolivia”, en el cual se sortearon 10 paquetes turísticos entre todos los clientes de todas las regionales.
- Desde el mes de Enero hasta el mes de Agosto se desarrollaron cuatro campañas de fidelización y nuevos clientes consistentes en sorteos de diferentes productos

Como podemos observar Fortaleza SAFI, cuenta con un programa agresivo de fidelización a sus clientes y de captación de nuevos clientes, ventajas que le hacen más competitivo con relación a las demás entidades financieras

2.2.1.6. Conclusiones

A manera de conclusión a continuación se presenta una matriz que resume la valoración tanto cuantitativa como cualitativa del Micro entorno en el cual se desarrollara el punto de distribución de Fortaleza SAFI

CUADRO 10 ANALISIS MACROENTORNO CUALITATIVO

FACTOR	VALORACION
- Competencia en el sector y barreras de entrada	Fuerza media
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	Fuerza media
- Amenaza de productos sustitutos	
✓ Cajas de horro	Fuerza baja
✓ Depósitos a plazo fijo	Fuerza baja
✓ Bonos BCB	Fuerza alta
- Poder de negociación de los proveedores	Fuerza Baja
- Poder de negociación de los compradores	Fuerza Media

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

En el cuadro podemos observar el nivel de fuerza que toman cada uno de los factores analizados, podemos ver que las fuerzas van entre medias a bajas, esto significa que las fuerzas medias deben ser tomadas muy en cuenta y consideradas a la hora del planteamiento de políticas que involucren a estos factores ya que pueden afectar a las mismas en el corto y mediano plazo, en cuanto a las fuerzas bajas son también importantes y no se las debe desechar ya que si bien no representan una amenaza pronta pueden convertirse en amenazas en el mediano o largo plazo.

CUADRO 11 ANALISIS MICROENTORNO CUALITATIVO

FACTOR	DESVENTAJA	VENTAJA COMPETITIVA
- Competencia en el sector y barreras de entrada	Barrera de entrada.-La competencia tiene una imagen consolidada en el mercado en base a su experiencia y tiempo de vida	Fortaleza SAFI, para ingresar al mercado de la ciudad de Potosí, tendrá un acuerdo estratégica con Mutual Potosí, entidad financiera que tiene aún un mayor nivel de imagen consolidada que la competencia directa
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	Las entidades financieras tienen un mercado fidelizado	Los clientes potenciales en una gran mayoría están dispuestos a cambiar de entidad financiera o probar nuevas alternativas si la misma les ofrece tasas de interés más atractivas, o beneficios adicionales, aspectos que son considerados dentro de la oferta de Fortaleza SAFI

- Amenaza de productos sustitutos	Existen en el mercado productos sustitutos (Cajas de ahorro, Depósitos a plazo fijo y Bonos del Banco central)	Los productos sustitutos tienen por un lado tasas de interés más bajas y por otro bajo nivel de conocimiento
- Poder de negociación de los compradores	Se tiene una demanda financiera alta en el mercado de la ciudad de Potosí, lo que incrementa el poder de negociación de los compradores	En términos cualitativos el punto de distribución de Fortaleza SAFI puede satisfacer las necesidades de los compradores reduciendo su poder de negociación. En términos cuantitativos la oferta es muy amplia lo que reduce su poder de negociación de los compradores

Fuente: Elaboración Propia, Año 2016

CAPITULO III
INVESTIGACION
DE MERCADO

3.1. INVESTIGACION DE MERCADO

3.1.1. METODOLOGÍA APLICADA PARA EL PROCESO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación de campo se realizó principalmente en base a fuentes de información primarias externas y referidas estrictamente al tema de estudio.

Asimismo, se utilizó fuentes de información secundaria para completar el análisis y lograr los objetivos planteados.

3.1.2. RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS

La fuente de información primaria lo constituye el mercado de la ciudad de Potosí, es decir, los clientes potenciales para los productos financieros que oferta Fortaleza SAFI ya en funcionamiento y con la proyección de la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Potosí

La siguiente tabla nos permite apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recolección de datos primarios.

CUADRO 12 FUENTES DE INFORMACION PRIMARIA

PLANEACIÓN DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS		
ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	PLAN DE LA MUESTRA	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Encuesta	Unidad de muestreo Tamaño de la muestra Procedimiento de muestreo	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. PLAN DE LA MUESTRA

Con el propósito de contar con información completa y precisa del mercado, el estudio de investigación está orientado a unidades familiares pertenecientes a los distritos urbanos del Municipio de Potosí.

3.1.4. LA UNIDAD DE MUESTREO

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, con la condición de que sean representativos de la población.

En este caso, la población objetivo del estudio está constituida por las familias asentadas en los distritos urbanos del Municipio de Potosí.

Según datos del Censo de Población y Vivienda 2012 en la ciudad de Potosí se cuenta con 43.743 familias, las que se constituyen en el Universo para la presente investigación

3.1.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra de esta investigación, se tomó en cuenta la siguiente fórmula¹ (aplicada para poblaciones finitas menos de 300.000 elementos):

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

Dónde:

Z : Margen de confiabilidad (95%)

p : Probabilidad de éxito del evento (N/NT)

q : Probabilidad de que el evento no ocurra (1 - p)

e : Error de estimación (5%)

N: Población del segmento o estrato (unidades familiares de barrios y zonas elegidas).

NT: Universo Muestral (43.743 unidades muestrales)

¹ NAVARRO Alma, FISCHER Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. Pág. 59

De acuerdo a esta fórmula y en función al universo muestra l establecido, se ha determinado el siguiente procedimiento para el cálculo de la muestra:

Z: 1,96

p: 0,7

q: 0,3

e: 0,05

N: 43.743

Remplazando en la formula

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

$$n = \frac{43.743 * 0,7 * 0,3 * 3,8416}{0,0025(43.743 - 1) + 3,8416 * 0,7 * 0,3}$$

$$n = \frac{35.289,05}{110,16}$$

$$n = 320$$

La muestra estaría determinada por 320 jefes de hogar.

3.1.6. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

La idea central en que se funda el muestreo es que, si un número pequeño de objetos (una muestra) se selecciona adecuadamente de una cantidad mayor de ellos (un universo) reunirá las mismas características y casi en la misma proporción que el número más grande. Para conseguir datos confiables con este método, hay que aplicar la técnica correcta al seleccionar la muestra.

La técnica de muestreo utilizada fue la técnica de muestreo probabilístico por segmentos, ya que este método permite que todos los individuos (elementos muestrales de la población) tengan la misma probabilidad de ser elegidos, a través de segmentos determinados que sean representativos del Universo.

Se procedió a segmentar la muestra de acuerdo a sectores representativos y que son los que involucran a la mayoría de las familias que viven en la ciudad de Potosí (ver anexo # 1)

La distribución de encuestas por estrato se dio en base al siguiente criterio:

- Participación del sector en el PIB., departamental bajo la siguiente distribución:

CUADRO 13 DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SECTOR

SECTOR	PARTICIPACION PORCENTUAL EN EL PIB DEPARTAMENTAL
MINERIA	44
ADMINISTRACION PUBLICA	18
COMERCIO	10
TRANSPORTE	9
CONSTRUCCION	7
MANUFACTURA	5
OTROS	7
TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

3.1.6.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para que los encuestados pudieran responder con rapidez y facilidad las preguntas del cuestionario, se incluyó preguntas claras y cortas. La encuesta permitirá obtener toda la información necesaria respecto al mercado objetivo.

3.1.6.2. DISEÑO DE PREGUNTAS

De acuerdo con la información necesaria para el presente trabajo de campo, se formularon preguntas de contenido, siendo estas dicotómicas, estructuradas y de opción múltiple.

3.1.6.3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez terminado el trabajo de campo se procedió al análisis y recuento de las encuestadas aplicadas, para que de este modo puedan ser rechazadas aquellas que tenían algún error (una respuesta equivocada del cuestionario).

Es importante determinar datos principales del mercado potencial con el objetivo de determinar las características, los requerimientos e inquietudes de clientes potenciales y finalmente la predisposición que tendrían estos para contar con los productos de Fortaleza SAFI

3.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

A continuación se presenta la información recabada

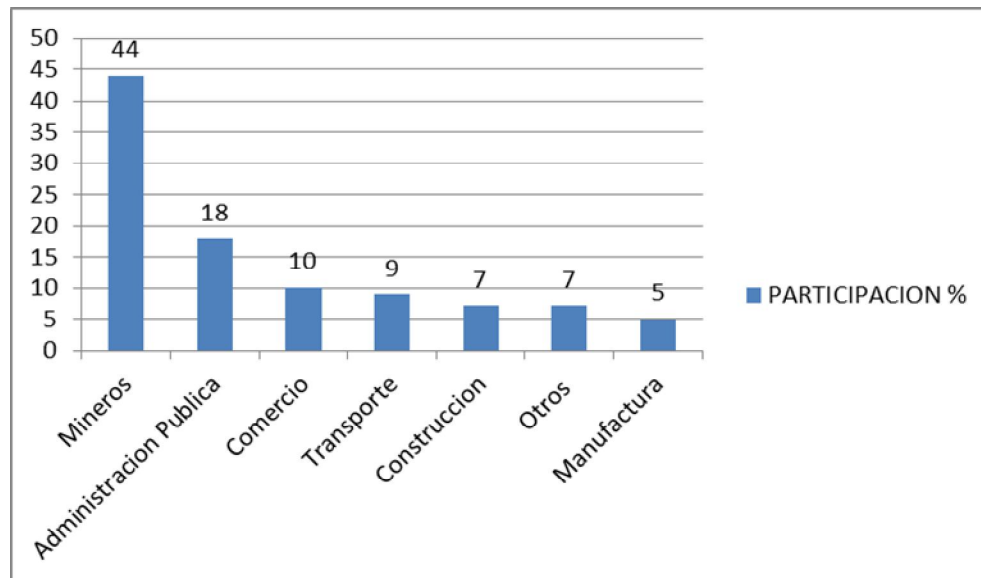
A) Segmento

CUADRO 14 TIPOS DE SEGMENTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PORCENTUAL
Mineros	141	44
Administración Publica	58	18
Comercio	32	10
Transporte	29	9
Construcción	22	7
Otros	22	7
Manufactura	16	5
TOTAL	320	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 1 TIPOS DE SEGMENTO



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos ver la distribución de la muestra que se determinó para la recolección de información, de acuerdo a la representatividad de cada segmento de mercado de acuerdo a su participación en el PIB departamental,

B) Nivel de Ingresos

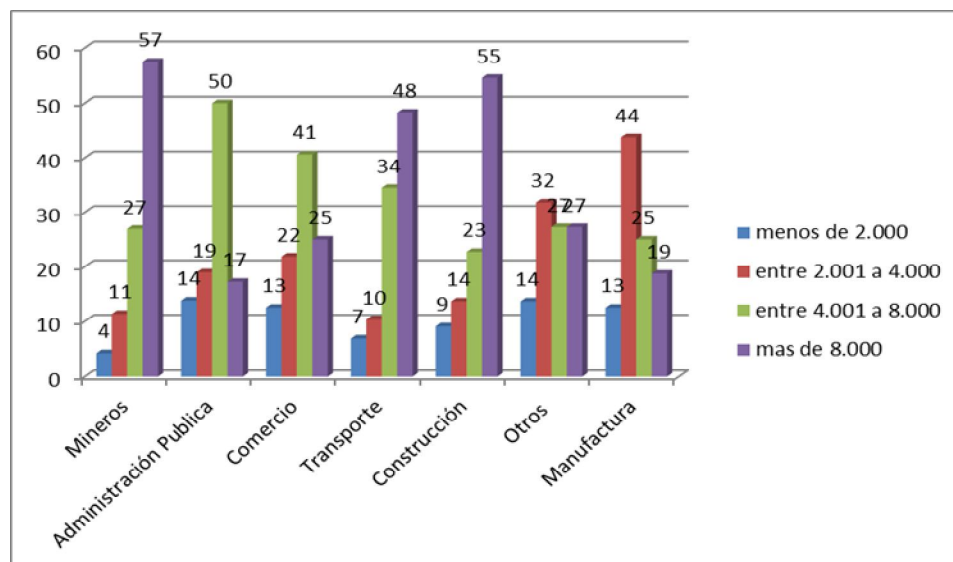
El rango de nivel de ingresos se los tomo bajo los siguientes criterios:

- Menos de 2.000 bolivianos, considerados ingresos bajo
- Entre 2.001 a 4.000 bolivianos, considerados ingresos medios
- Entre 4.001 a 8.000 bolivianos, considerados ingresos medios – altos
- Más de 8.000 bolivianos, considerados ingresos altos.

CUADRO 15 NIVEL DE INGRESOS MENSUALES (en Bs.)

DESCRIPCION	menos de 2.000	entre 2.001 a 4.000	entre 4.001 a 8.000	más de 8.000	TOTAL
Mineros	6	16	38	81	141
Administración Pública	8	11	29	10	58
Comercio	4	7	13	8	32
Transporte	2	3	10	14	29
Construcción	2	3	5	12	22
Otros	3	7	6	6	22
Manufactura	2	7	4	3	16
TOTAL	27	54	105	134	320
Porcentual	8	17	33	42	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 2 NIVEL DE INGRESOS MENSUALES (en Bs.)

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos ver el nivel de ingreso de los encuestados de acuerdo al segmento determinado.

- Mineros.- Podemos ver que cerca al 60% tiene un ingreso mayor a 8.000 bolivianos, es un ingreso considerado alto y que significa un poder de ahorro importante
- Administración Pública.- Podemos ver que cerca al 50% de los encuestados tienen un ingreso entre 4001 a 8000 bolivianos, este ingreso es considerado alto por lo que da a las personas un margen de ahorro mayor
- Comercio.- Podemos ver que más del 40% tiene un ingreso de entre 4001 a 8000 bolivianos, un ingreso considerado alto y con un poder de ahorro también alto
- Transporte.- Podemos ver que cerca al 50% de los encuestados tienen un ingreso mayor a 8.000 bolivianos lo que se considera un ingreso alto con un margen de ahorro también importante
- Construcción.- Podemos ver que más del 55% de los encuestados tienen un ingreso mayor a los 8.000 bolivianos, un ingreso considerado alto, con márgenes de ahorro también altos

En términos generales podemos ver que el 75% de los encuestados tienen un ingreso mayor a 4000 bolivianos lo que se considera un ingreso medio – alto con un margen importante de ahorro.

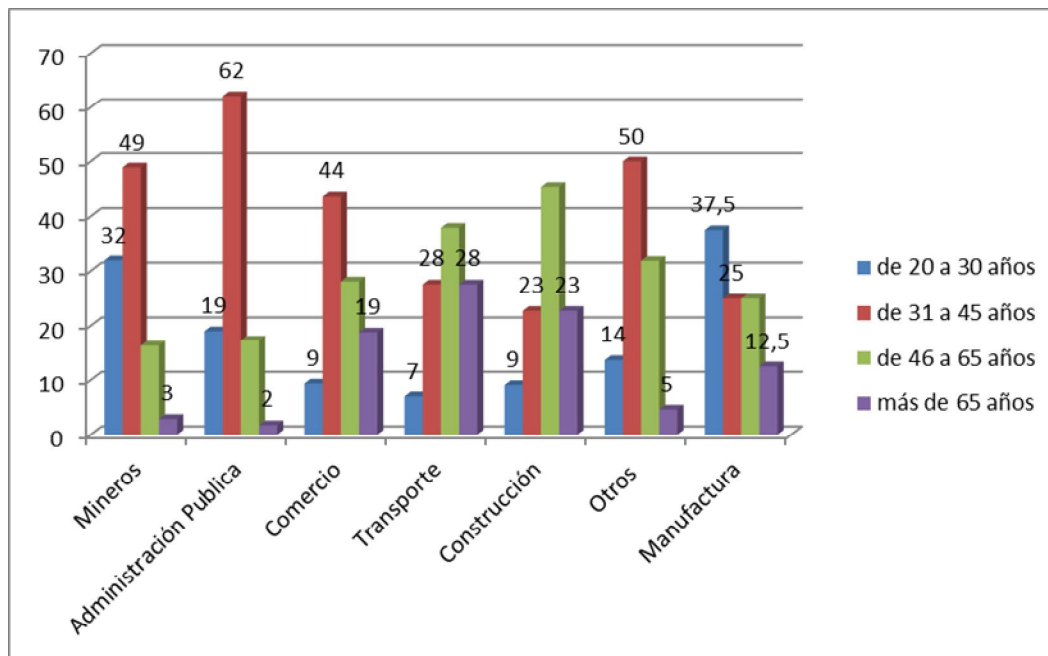
C) Rango de Edad

CUADRO 16 RANGO DE EDAD

DESCRIPCION	de 20 a 30 años	de 31 a 45 años	de 46 a 65 años	más de 65 años	TOTAL
Mineros	45	69	23	4	141
Administración Pública	11	36	10	1	58
Comercio	3	14	9	6	32
Transporte	2	8	11	8	29
Construcción	2	5	10	5	22
Otros	3	11	7	1	22
Manufactura	6	4	4	2	16
TOTAL	72	147	74	27	320
Porcentual	23	46	23	8	100

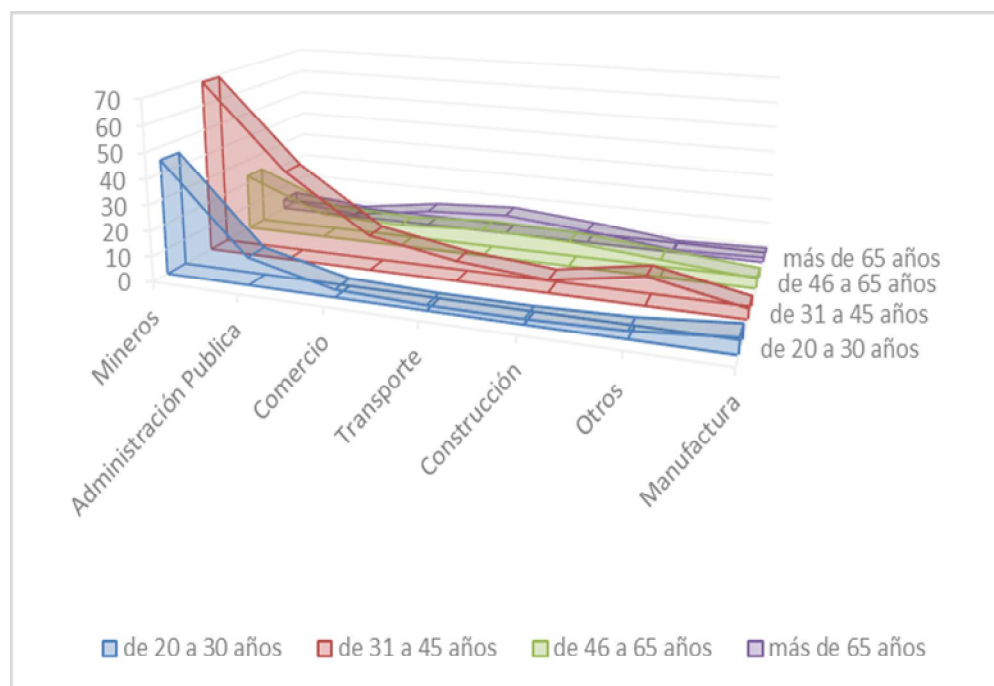
Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 3 RANGO DE EDAD



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 4 PARAMETROS RANGO DE EDAD



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar el rango de edad de las personas encuestadas, por sector de distribución de la muestra, podemos observar que la edad predominante en casi todos los sectores es entre 31 a 45 años, edad considerada dentro de la población económicamente activa y que además cuenta con ingresos medios – altos, altos.

Esta información es muy importante ya que nos muestra un segmento etario que tiene niveles de ingresos importantes que les permite un margen de ahorro alto y que además se encuentra dentro de la población económicamente activa que les permitirá trabajar por un periodo de tiempo prolongado.

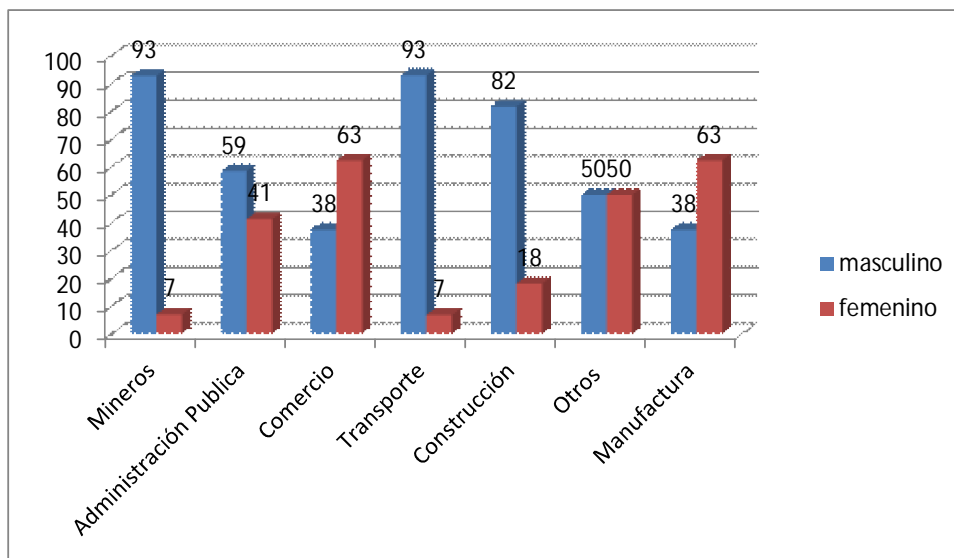
D) Sexo

CUADRO 17 SEXO

DESCRIPCION	masculino	femenino	TOTAL
Miñeros	131	10	141
Administración Pública	34	24	58
Comercio	12	20	32
Transporte	27	2	29
Construcción	18	4	22
Otros	11	11	22
Manufactura	6	10	16
			0
TOTAL	239	81	320
Porcentual	75	25	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 5 SEXO



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar la distribución de las personas encuestadas en cuanto a sexo.

En términos generales vemos que la distribución es de 75% de varones y 25% de mujeres, esto debido a que en los segmentos donde se realizó la encuesta los trabajadores son mayormente varones, sin embargo en algunos segmentos como “comercio” vemos que existe una muestra mayor de mujeres que varones o en “manufactura” un equilibrio en la distribución.

Por otra parte debemos tomar en cuenta que en el presente proyecto consideramos a unidades familiares.

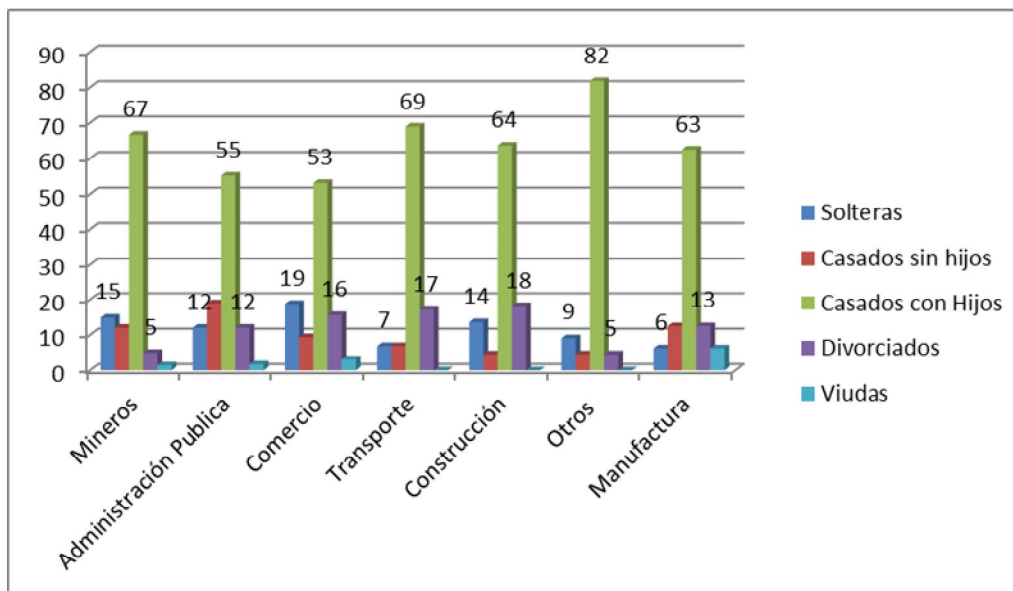
E) Estado Civil

CUADRO 18 ESTADO CIVIL

DESCRIPCION	Solteras	Casados sin hijos	Casados con Hijos	Divorciados	Viudas	TOTAL
Mineros	21	17	94	7	2	141
Administración Pública	7	11	32	7	1	58
Comercio	6	3	17	5	1	32
Transporte	2	2	20	5	0	29
Construcción	3	1	14	4	0	22
Otros	2	1	18	1	0	22
Manufactura	1	2	10	2	1	16
TOTAL	42	37	205	31	5	320
Porcentual	13	12	64	10	2	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 6 ESTADO CIVIL



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

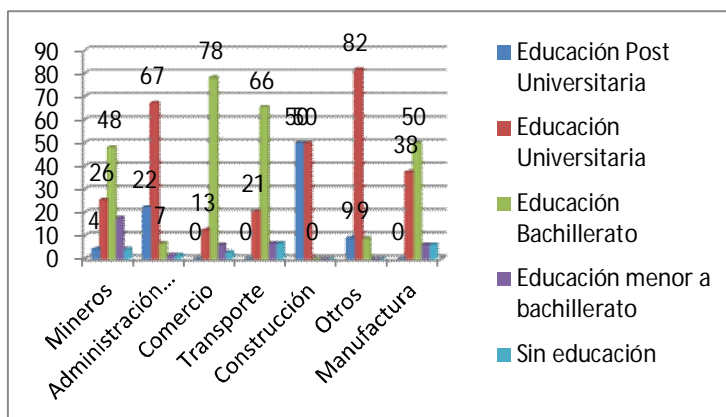
En el cuadro y gráfico podemos observar el estado civil de la distribución de la muestra, vemos que en términos generales la muestra tiene cerca de 65% de “casados con hijos”, se puede también observar que todos los segmentos predomina esta opción.

F) Nivel de Educación

CUADRO 19 NIVEL DE EDUCACION

DESCRIPCION	Educación Post Universitaria	Educación Universitaria	Educación Bachillerato	Educación menor a bachillerato	Sin educación	TOTAL
Mineros	6	36	68	25	6	141
Administración Publica	13	39	4	1	1	58
Comercio	0	4	25	2	1	32
Transporte	0	6	19	2	2	29
Construcción	11	11	0	0	0	22
Otros	2	18	2	0	0	22
Manufactura	0	6	8	1	1	16
TOTAL	32	120	126	31	11	320
Porcentual	10	38	39	10	3	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 7 NIVEL DE EDUCACION

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar la distribución de la muestra en cuanto al nivel de educación de los encuestados, en términos generales podemos ver que más del 80% de los encuestados tienen una educación mayor a bachillerato, en cuanto a segmentos vemos que predomina la educación universitaria en la Administración Pública.

G) Tiene una cuenta

Para el presente trabajo se consideró solo a las personas que tengan una cuenta de ahorro para poder contar con información de calidad, es por esto que se consideró como una variable excluyente que las personas encuestadas tengan una cuenta de ahorro, aquellas que al empezar la encuesta indicaron que no tenían una cuenta de ahorro, no se realizó la encuesta

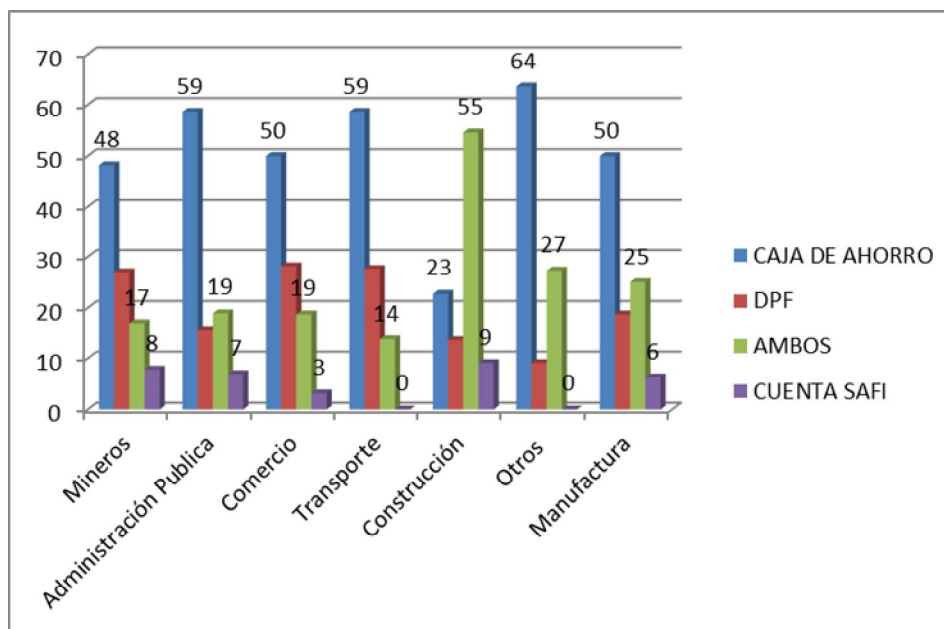
H) TIPO DE CUENTA DE AHORRO

CUADRO 20 TIPO DE CUENTA DE AHORRO

DESCRIPCION	CAJA DE AHORRO	DPF	AMBOS	CUENTA SAFI	TOTAL
Mineros	68	38	24	11	141
Administración Pública	34	9	11	4	58
Comercio	16	9	6	1	32
Transporte	17	8	4	0	29
Construcción	5	3	12	2	22
Otros	14	2	6	0	22
Manufactura	8	3	4	1	16
TOTAL	162	72	67	19	320
Porcentual	51	23	21	6	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 8 TIPO DE CUENTA DE AHORRO



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar la distribución del tipo de cuenta que tiene cada persona, vemos que predominan las cajas de ahorro (51%), son las que tienen mayor preferencia por los clientes, esta información es muy importante ya que nos muestra que existe una alta cultura de ahorro de parte de todos los sectores analizados.

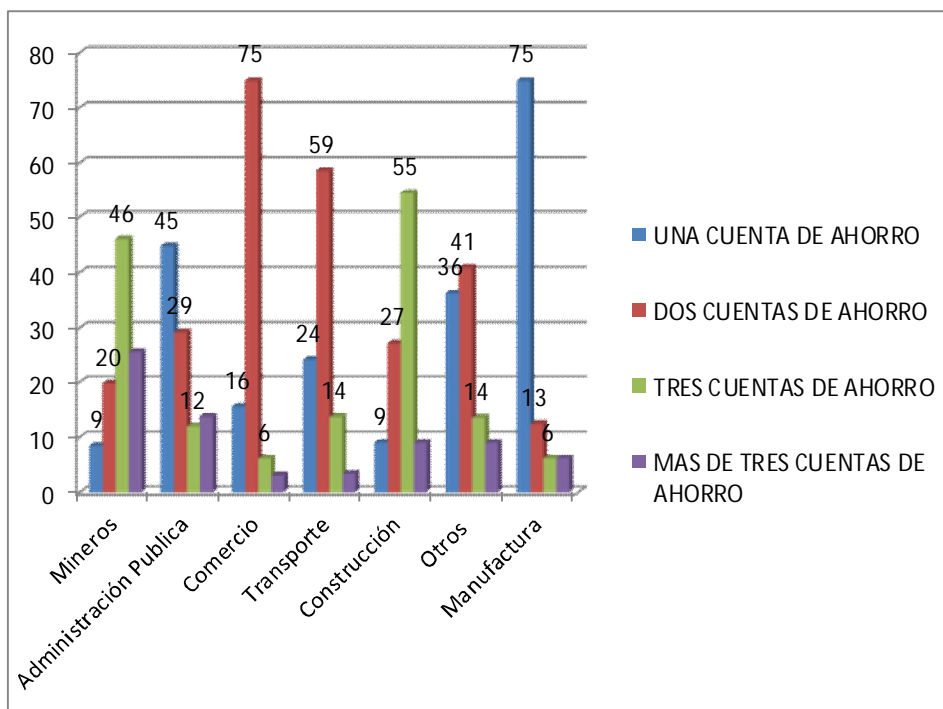
Otro punto importante a mencionar es el porcentaje de personas que tienen una cuenta SAFI, si bien en términos generales representa el 6%, este porcentaje es muy importante si comparamos con datos oficiales de la ASFI, que indica que del total de cuentas en la ciudad de Potosí solo el 0,05% corresponden a cuentas SAFI.

I) CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO

CUADRO 21 CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO

DESCRIPCION	UNA CUENTA DE AHORRO	DOS CUENTAS DE AHORRO	TRES CUENTAS DE AHORRO	MAS DE TRES CUENTAS DE AHORRO	TOTAL
Mineros	12	28	65	36	141
Administración Pública	26	17	7	8	58
Comercio	5	24	2	1	32
Transporte	7	17	4	1	29
Construcción	2	6	12	2	22
Otros	8	9	3	2	22
Manufactura	12	2	1	1	16
TOTAL	72	103	94	51	320
Porcentual	23	32	29	16	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 9 CANTIDAD DE CUENTAS DE AHORRO

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico referido a la cantidad de cuentas de ahorro, podemos observar que en términos generales existe un cierto equilibrio entre dos y tres cuentas de ahorro, lo que representa que las personas mayormente tienen más de una cuenta de ahorro.

Adicionalmente al cuadro anterior podemos complementar la información detectando la entidad financiera donde las personas tienen sus cuentas de ahorro en la ciudad de Potosí:

CUADRO 22 ENTIDADES FINANCIERAS PREFERIDAS

ENTIDAD FINANCIERA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cooperativa Catedral	157	22
Prodem	48	7
Banco Sol	15	2
Banco Nacional	191	27
Banco FIE	34	5
Fassil	31	4
Banco Unión	131	18
Banco Bisa	31	4
Banco Mercantil	32	4
Cooperativa San Martin	16	2
Mutual Potosí	27	4
TOTAL	713	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

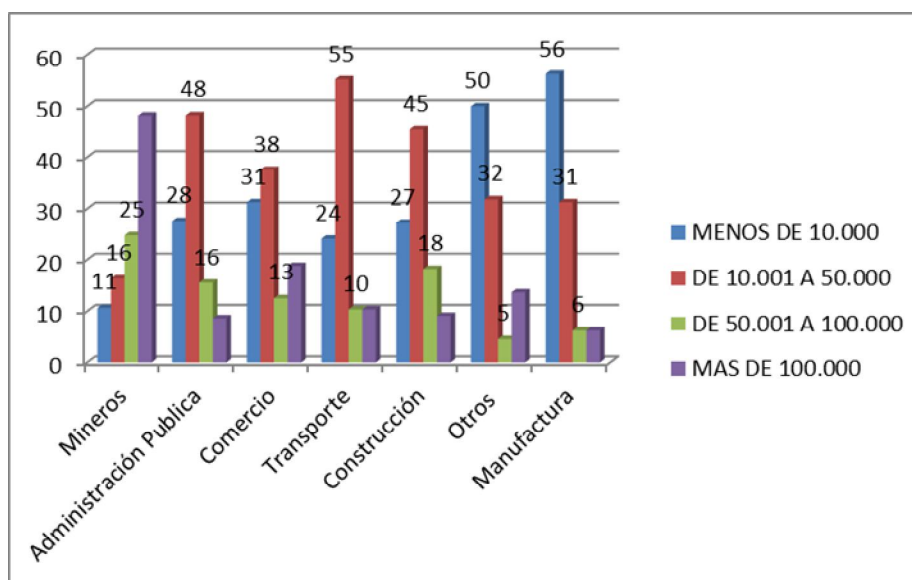
En el cuadro podemos observar que las entidades financieras que concentran la mayor cantidad de cuentas de ahorro son: Banco Nacional, Banco Unión y Cooperativa Catedral (67%).

Esta información es muy importante ya que nos muestra a los competidores más importantes y que tienen mayor presencia en el mercado de la ciudad de Potosí.

J) CANTIDAD DE AHORRO**CUADRO 23 CANTIDAD DE AHORRO (en Bs.)**

DESCRIPCION	MENOS DE 10.000	DE 10.001 A 50.000	DE 50.001 A 100.000	MAS DE 100.000	TOTAL
Mineros	15	23	35	68	141
Administración Publica	16	28	9	5	58
Comercio	10	12	4	6	32
Transporte	7	16	3	3	29
Construcción	6	10	4	2	22
Otros	11	7	1	3	22
Manufactura	9	5	1	1	16
TOTAL	74	101	57	88	320
Porcentual	23	32	18	28	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 10 CANTIDAD DE AHORRO (en Bs)

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar la cuantificación de los ahorros de las personas encuestadas, en términos generales vemos una distribución equilibrada entre las opciones, se debe destacar que el segmento más importante lo constituye el minero ya que tiene un porcentaje mayor de ahorros mayores a 100.000 bolivianos, otro sector importante es el de transporte y construcción.

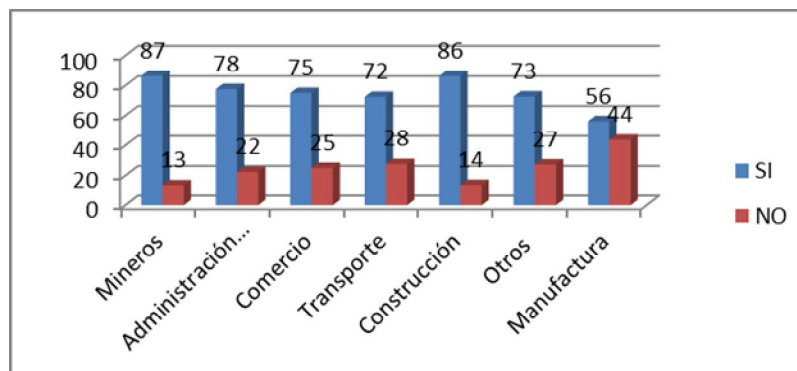
K) NECESIDAD DE OTRA CUENTA

CUADRO 24 NECESIDAD DE OTRA CUENTA

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
Mineros	122	19	141
Administración Publica	45	13	58
Comercio	24	8	32
Transporte	21	8	29
Construcción	19	3	22
Otros	16	6	22
Manufactura	9	7	16
TOTAL	256	64	320
Porcentual	80	20	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 11 NECESIDAD DE OTRA CUENTA



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

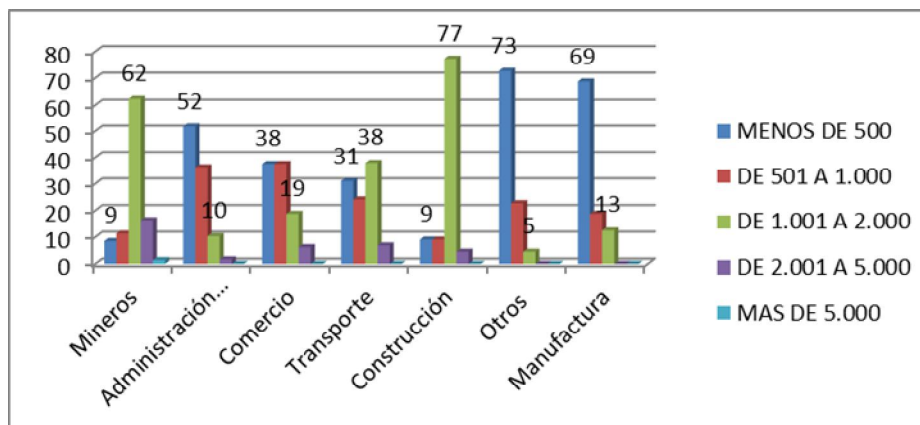
En el cuadro y gráfico podemos observar que el 80% de las personas encuestadas indican que además de las cuenta (s) que tienen actualmente tiene la necesidad de otra cuenta(s) adicionales por diferentes motivos que serán analizados en los siguientes puntos, esta información es muy importante ya que nos muestra que las personas tienen en gran medida la necesidad de nuevas alternativas de ahorro.

L) DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL

CUADRO 25 DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL (en Bs.)

DESCRIPCION	MENOS DE 500	DE 501 A 1.000	DE 1.001 A 2.000	DE 2.001 A 5.000	MAS DE 5.000	TOTAL
Mineros	12	16	88	23	2	141
Administración Pública	30	21	6	1	0	58
Comercio	12	12	6	2		32
Transporte	9	7	11	2	0	29
Construcción	2	2	17	1	0	22
Otros	16	5	1	0	0	22
Manufactura	11	3	2	0	0	16
TOTAL	92	66	131	29	2	320
Porcentual	29	21	41	9	1	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 12 DISPONIBILIDAD DE AHORRO MENSUAL (en Bs.)

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

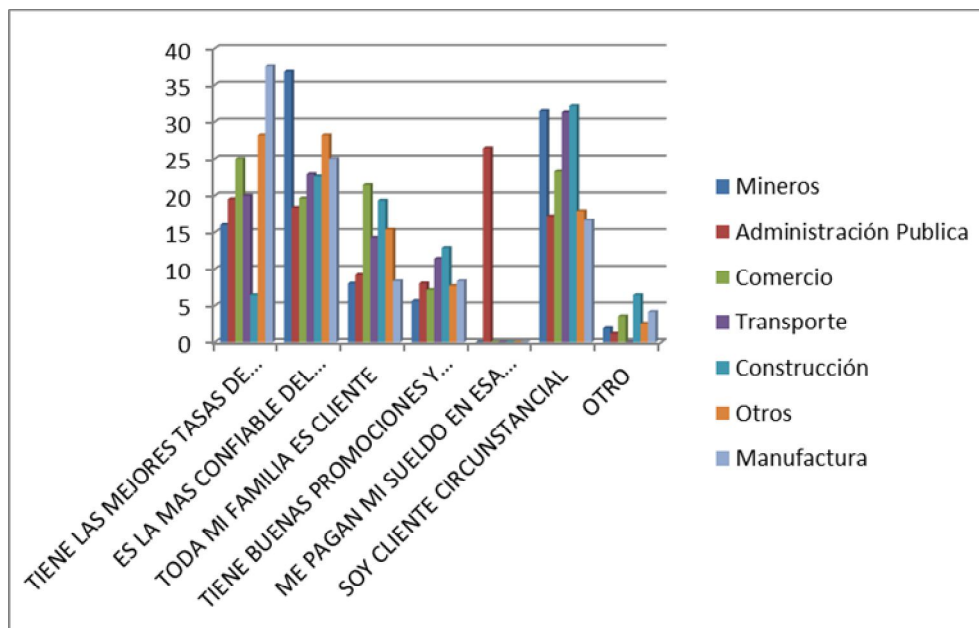
En el cuadro y gráfico podemos observar la disposición de ahorro mensual de las personas, vemos que el 40% tiene una disposición de entre 1000 a 2000 bolivianos, esta información es muy importante ya que permitirá a la empresa aplicar estrategias para captar estos ahorros de las personas.

M) PORQUE ES CLIENTE**CUADRO 26 PORQUE ES CLIENTE**

DESCRIPCION	TIENE LAS MEJORES TASAS DE INTERES	ES LA MAS CONFIABLE DEL MERCADO	TODA MI FAMILIA ES CLIENTE	TIENE BUENAS PROMOCIONES Y ATENCION AL CLIENTE	ME PAGAN MI SUELDO EN ESA ENTIDAD	SOY CLIENTE CIRCUNSTANCI AL	OTRO	TOTAL
Mineros	34	78	17	12	0	67	4	212
Administración Publica	17	16	8	7	23	15	1	87
Comercio	14	11	12	4	0	13	2	56
Transporte	7	8	5	4	0	11	0	35
Construcción	2	7	6	4	0	10	2	31
Otros	11	11	6	3	0	7	1	39
Manufactura	9	6	2	2	0	4	1	24
TOTAL	94	137	56	36	23	127	11	484
Porcentual	19	28	12	7	5	26	2	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 13 PORQUE ES CLIENTE



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar según la percepción de los encuestados las principales características de por qué son clientes actuales de una entidad financiera.

En términos generales podemos ver que cerca al 30% considera a la entidad financiera como la más confiable del mercado, otro aspecto a tomar en cuenta es que el 26% considera que son clientes circunstanciales, esta información es muy importante ya que este segmento es potencial a ser cliente de la empresa ya que no tienen una característica especial hacia la actual entidad financiera de la que son clientes.

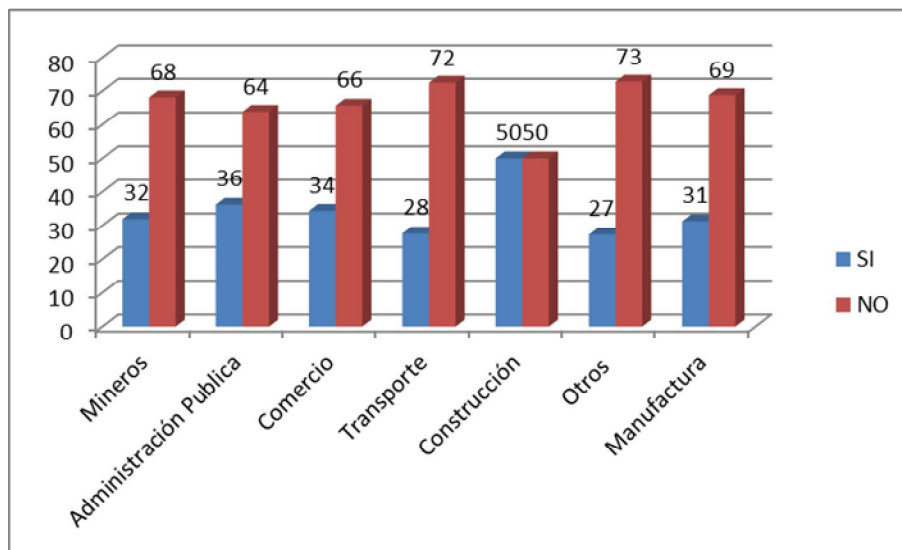
N) CONOCIMIENTO DE LAS CUENTAS SAFI

CUADRO 27 CONOCIMIENTO DE SAFI

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
Mineros	45	96	141
Administración Publica	21	37	58
Comercio	11	21	32
Transporte	8	21	29
Construcción	11	11	22
Otros	6	16	22
Manufactura	5	11	16
TOTAL	107	213	320
Porcentual	33	67	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 14 CONOCIMIENTO CUENTAS SAFI



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar que cerca al 70% de los encuestados no conoce que es una cuenta SAFI, la tendencia se repite en todos los segmentos, esta información es muy importante ya que la empresa deberá aplicar una estrategia informativa muy agresiva para dar a conocer a los potenciales clientes las ventajas y características de las cuentas SAFI.

O) EN QUE ES MEJOR UNA CUENTA SAFI

CUADRO 28 EN QUE ES MEJOR UNA CUENTA SAFI

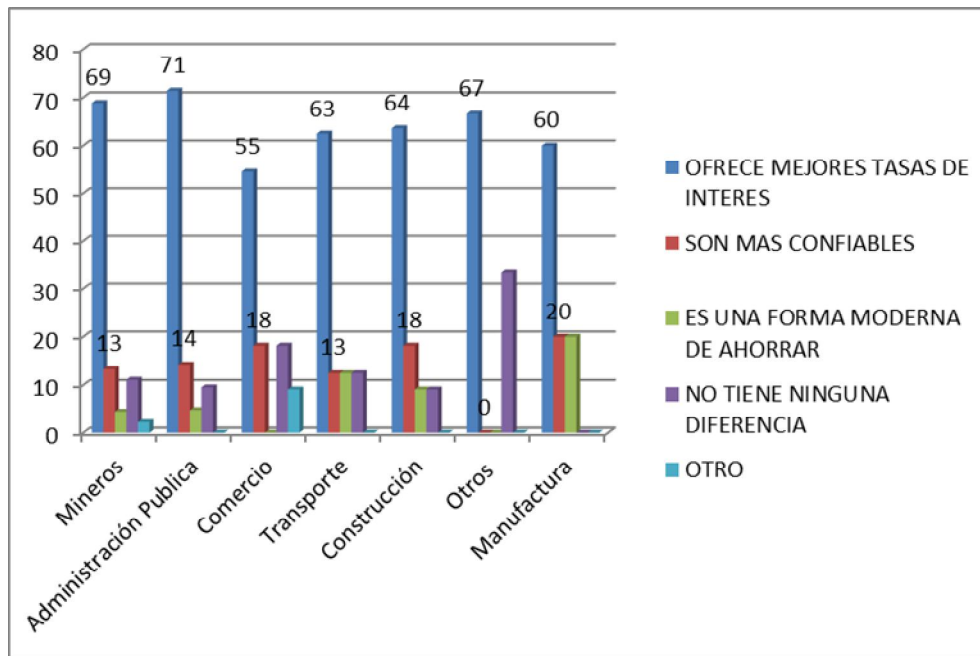
DESCRIPCION	OFRECE MEJORES TASAS DE INTERES	SON MAS CONFIABLES	ES UNA FORMA MODERNA DE AHORRAR	NO TIENE NINGUNA DIFERENCIA	OTRO	TOTAL
Mineros	31	6	2	5	1	45
Administración Publica	15	3	1	2	0	21
Comercio	6	2		2	1	11
Transporte	5	1	1	1	0	8
Construcción	7	2	1	1	0	11
Otros	4	0	0	2	0	6
Manufactura	3	1	1	0	0	5
TOTAL	71	15	6	13	2	107
Porcentual	66	14	6	12	2	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Del total encuestado 66% mencionan que una de las ventajas de una cuenta SAFI está relacionada a su tasa de rendimiento o interés superior a las tradicionales formas de ahorro.

Por otra parte un 14%, mencionan que son una alternativa de ahorro/inversión más confiable.

GRAFICO 15 QUE ES MEJOR EN UNA CUENTA SAFI



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar que según la percepción de las personas encuestadas las cuentas safi ofrecen intereses más atractivos, siendo esta la característica principal que diferencia a las cuentas safi de las cuentas tradicionales.

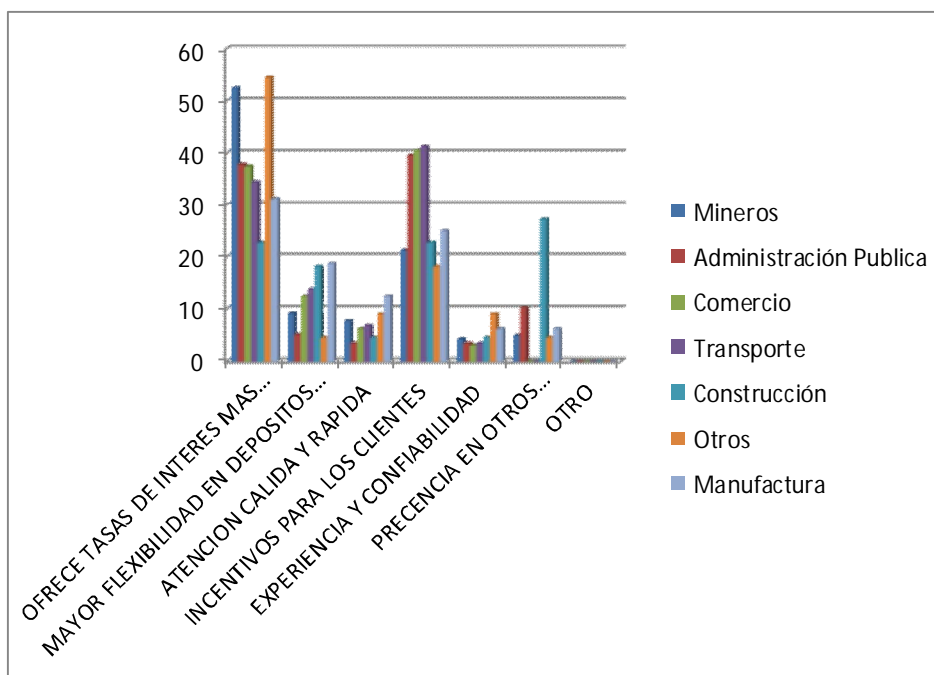
P) CARACTERISITCAS DE UNA NUEVA ENTIDAD

CUADRO 29 CARACTERISTICAS DE UNA NUEVA ENTIDAD FINANCIERA

DESCRIPCION	OFRECE TASAS DE INTERES MAS ATRACTIVAS	MAYOR FLEXIBILIDAD EN DEPOSITOS Y RETIROS	ATENCION CALIDA Y RAPIDA	INCENTIVOS PARA LOS CLIENTES	EXPERIENCIA Y CONFIABILIDAD	PRECENCIA EN OTROS DEPARATAMENTOS	OTRO	TOTAL
Mineros	74	13	11	30	6	7	0	141
Administración Publica	22	3	2	23	2	6	0	58
Comercio	12	4	2	13	1	0	0	32
Transporte	10	4	2	12	1	0	0	29
Construcción	5	4	1	5	1	6	0	22
Otros	12	1	2	4	2	1	0	22
Manufactura	5	3	2	4	1	1	0	16
TOTAL	140	32	22	91	14	21	0	320
Porcentual	44	10	7	28	4	7	0	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 16 CARACTERISTICAS DE UNA NUEVA ENTIDAD



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

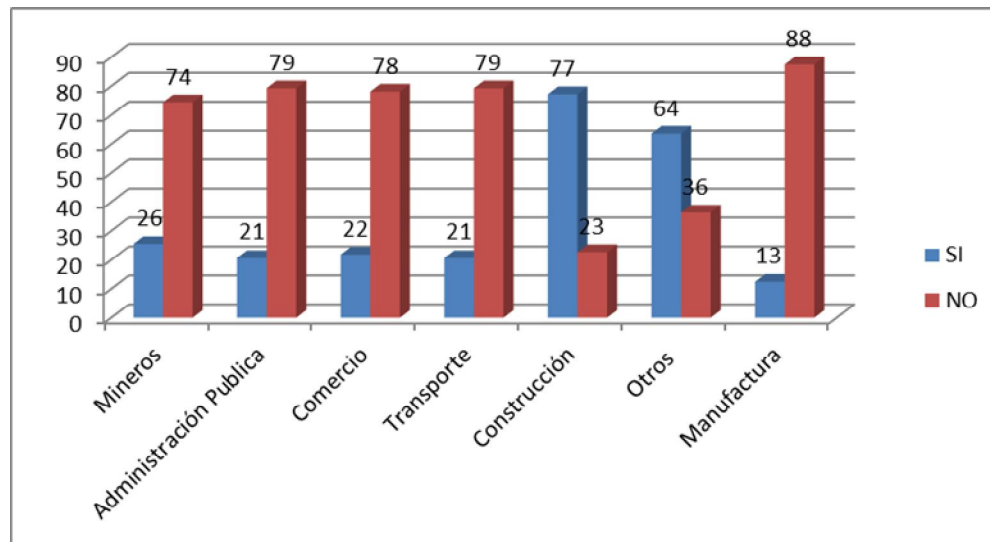
En el cuadro y gráfico podemos observar que según la percepción de las personas encuestadas las características principales que debe tener una nueva entidad financiera en el mercado son: tasas de interés más atractivo y ofrecer incentivos a los clientes, esta información es muy importante ya que la empresa deberá considerar estos aspectos para planificar sus estrategias comerciales.

) CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI

CUADRO 30 CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
Mineros	36	105	141
Administración Pública	12	46	58
Comercio	7	25	32
Transporte	6	23	29
Construcción	17	5	22
Otros	14	8	22
Manufactura	2	14	16
TOTAL	94	226	320
Porcentual	29	71	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 17 CONOCIMIENTO DE FORTALEZA SAFI

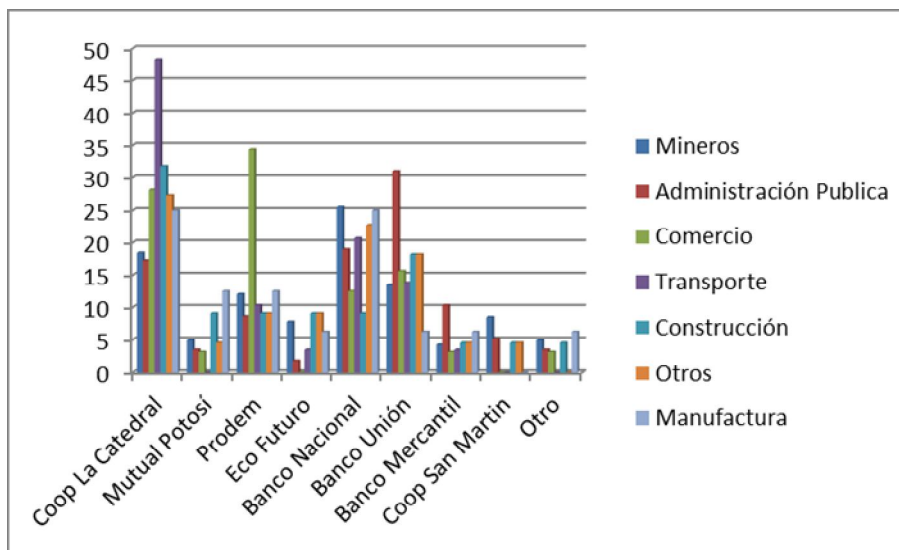
Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar que el 70% de las personas encuestadas no conocen ni han escuchado de Fortaleza SAFI, esta información es muy importante ya que la empresa deberá aplicara estrategias comunicacionales muy agresivas para llegar con su imagen que es muy reconocida a nivel nacional, de manera que los potenciales clientes tengan un conocimiento pleno de las características y ventajas de la empresa.

R) MEJOR ENTIDAD FINANCIERA**CUADRO 31 MEJOR ENTIDAD FINANCIERA**

DESCRIPCION	Coop La Catedral	Mutual Potosí	Prodem	Eco Futuro	Banco Nacional	Banco Unión	Banco Mercantil	Coop Martin	San	Otro	TOTAL
Mineros	26	7	17	11	36	19	6	12		7	141
Administración Publica	10	2	5	1	11	18	6	3		2	58
Comercio	9	1	11		4	5	1	0		1	32
Transporte	14	0	3	1	6	4	1	0		0	29
Construcción	7	2	2	2	2	4	1	1		1	22
Otros	6	1	2	2	5	4	1	1		0	22
Manufactura	4	2	2	1	4	1	1	0		1	16
											0
TOTAL	76	15	42	18	68	55	17	17		12	320
Porcentual	24	5	13	6	21	17	5	5		4	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 18 MEJOR ENTIDAD FINANCIERA

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar que de acuerdo a la percepción de las personas encuestadas las mejores entidades financieras de la ciudad de Potosí son: Cooperativa Catedral, Banco Nacional y Banco Unión, esta información es muy importante ya que de acuerdo a la información del gráfico 18 son las mismas entidades financieras las que captan la mayor cantidad de cuentas de ahorro.

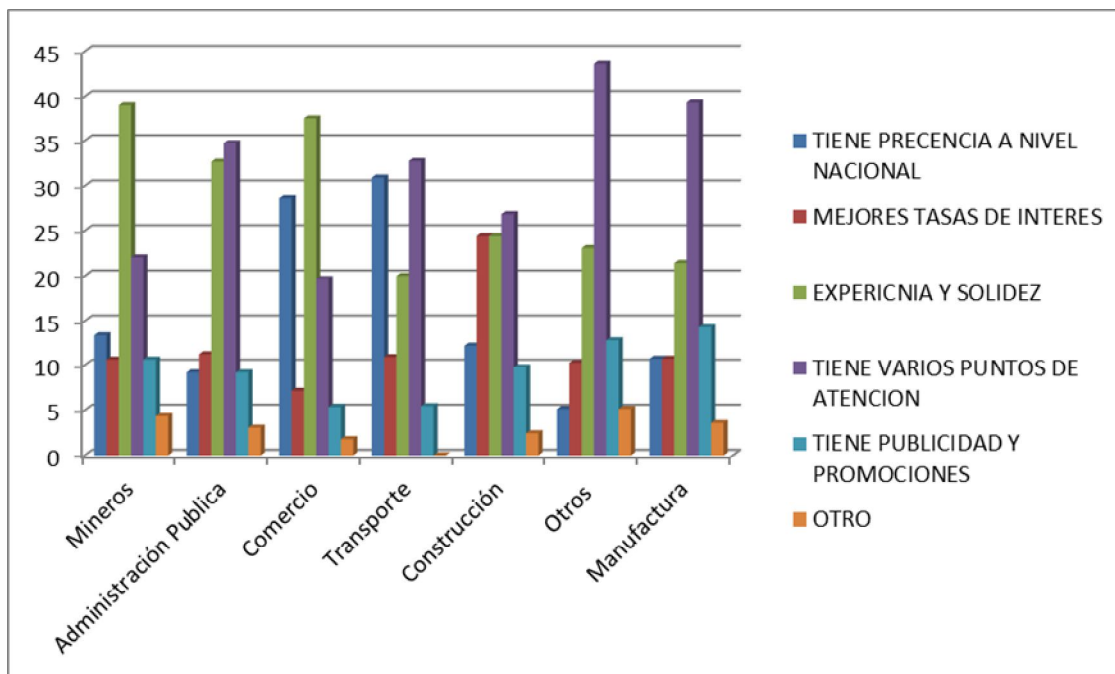
En el cuadro siguiente se muestra los motivos por los que las personas encuestadas consideran que son las mejores entidades financieras del mercado.

CUADRO 32 MOTIVOS MEJOR ENTIDAD FINANCIERA

DESCRIPCION	TIENE PRECENCIA A NIVEL NACIONAL	MEJORES TASAS DE INTERES	EXPERICNIA Y SOLIDEZ	TIENE VARIOS PUNTOS DE ATENCION	TIENE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	OTRO	TOTAL
Mineros	34	27	99	56	27	11	254
Administración Publica	9	11	32	34	9	3	98
Comercio	16	4	21	11	3	1	56
Transporte	17	6	11	18	3	0	55
Construcción	5	10	10	11	4	1	41
Otros	2	4	9	17	5	2	39
Manufactura	3	3	6	11	4	1	28
TOTAL	86	65	188	158	55	19	571
Porcentual	15	11	33	28	10	3	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 19 MOTIVOS POR LOS QUE ES UNA MEJOR ENTIDAD FINANCIERA



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar información muy importante, vemos que los factores más importantes según la percepción de los clientes son la confiabilidad y solidez de la entidad financiera y además que tengan varios puntos de atención en diferentes lugares de la ciudad.

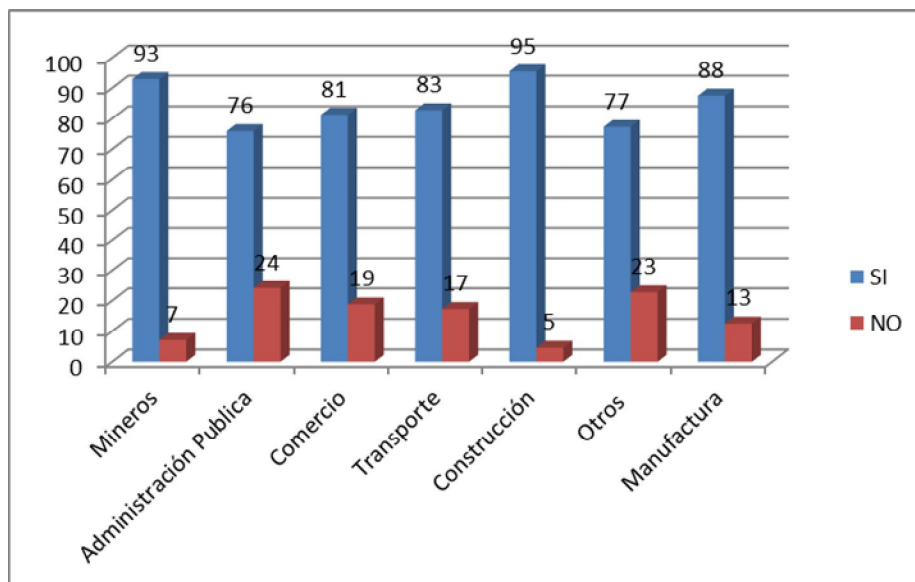
S) DISPOSICION A SER CLIENTE DE LA EMPRESA

CUADRO 33 DISPOSICION A SER CLIENTE DE FORTALEZA SAFI

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
Miñeros	131	10	141
Administración Pública	44	14	58
Comercio	26	6	32
Transporte	24	5	29
Construcción	21	1	22
Otros	17	5	22
Manufactura	14	2	16
TOTAL	277	43	320
Porcentual	87	13	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 20 DISPOSICION A SER CLIENTE DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

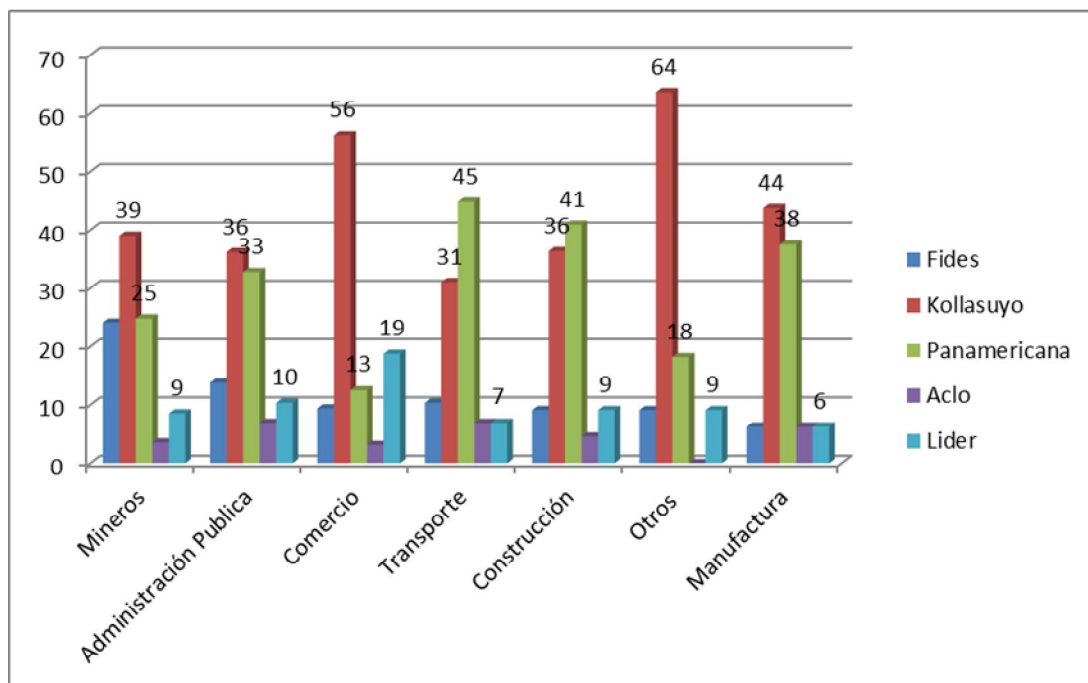
En el cuadro y gráfico podemos observar la percepción de los clientes sobre la disposición a ser clientes de la empresa si la misma cumpliera con las características que ellos desean, vemos que el 87% de los encuetados estarían dispuestos a ser clientes de la empresa, este aspecto es muy importante ya nos muestra que existe un mercado potencial en la ciudad de Potosí.

T) MEDIO RADIAL PREFERIDO

CUADRO 34 MEDIO RADIAL PREFERIDO

DESCRIPCION	Fides	Kollasuyo	Panamericana	Aclo	Líder	TOTAL
Mineros	34	55	35	5	12	141
Administración Publica	8	21	19	4	6	58
Comercio	3	18	4	1	6	32
Transporte	3	9	13	2	2	29
Construcción	2	8	9	1	2	22
Otros	2	14	4	0	2	22
Manufactura	1	7	6	1	1	16
TOTAL	53	132	90	14	31	320
Porcentual	17	41	28	4	10	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 21 MEDIO RADIAL PREFERIDO

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

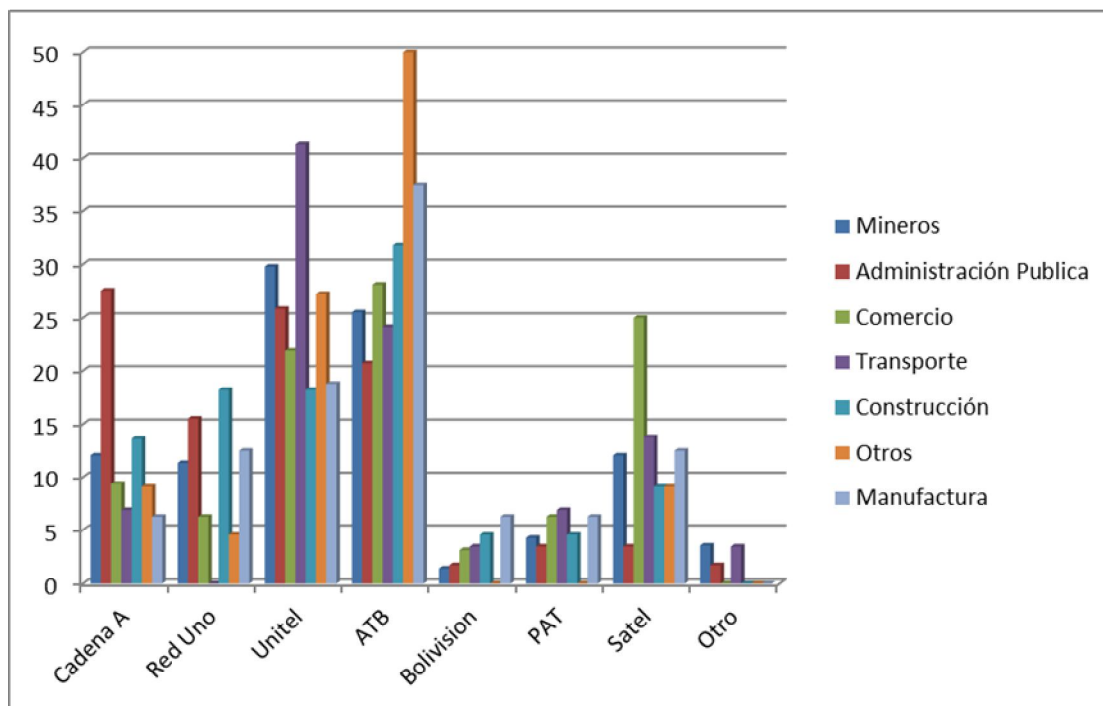
En el cuadro y gráfico podemos observar que los medios radiales preferidos son: Kollasuyo (medio local), Panamericana (medio nacional), Fides (medio nacional), esta información es muy importante ya que se deben considerar a estos medios como los potenciales a la hora de una campaña publicitaria.

U) MEDIO TELEVISIVO PREFERIDO

CUADRO 35 MEDIO TELEVISIVO PREFERIDO

DESCRIPCION	Cadena A	Red Uno	Unitel	ATB	Boliviación	PAT	Satel	Otro	TOTAL
Mineros	17	16	42	36	2	6	17	5	141
Administración Publica	16	9	15	12	1	2	2	1	58
Comercio	3	2	7	9	1	2	8	0	32
Transporte	2	0	12	7	1	2	4	1	29
Construcción	3	4	4	7	1	1	2	0	22
Otros	2	1	6	11	0	0	2	0	22
Manufactura	1	2	3	6	1	1	2	0	16
TOTAL	44	34	89	88	7	14	37	7	320
Porcentual	14	11	28	28	2	4	12	2	100

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

GRAFICO 22 MEDIO TELEVISIVO PREFERIDO

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro y gráfico podemos observar que los medios televisivos preferidos son: Unitel y ATB (ambos medios de alcance nacional), esta información es muy importante ya que se deben considerar a estos medios como los potenciales a la hora de una campaña publicitaria.

3.2.1. CONCLUSIONES

A manera de conclusiones se presenta en anexo # 2, la Matriz F.O.D.A. de la investigación de mercado.

3.3. DEMANDA POTENCIAL

En función a la información obtenida en la Investigación de Mercados, se ha procedido a estimar la demanda potencial para el punto de distribución de Fortaleza Safi en la ciudad de Potosí.

Para el cálculo de la demanda potencial se ha utilizado la información recabada en los cuadros # (necesidad de otro producto financiero), Item (K), en este punto se preguntó a las personas si además de las cuentas que tienen actualmente necesitan de otra cuenta adicional, la respuesta fue de si en un 80%.

Esta se convierte en la demanda potencial a la cual la Empresa deberá llegar de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO 36 DEMANDA POTENCIAL PARA FORTALEZA SAFI

Producto Financiero	Persona interesadas	Porcentaje de interés	Universo Muestral	Demanda Potencial
Cuentas de ahorro	256	80	43.743	34.994
Total	256	80		34.994

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Para el cálculo del cuadro anterior se utilizó los siguientes instrumentos:

De acuerdo a cuadro #, ítem (k) podemos ver la necesidad de otro producto financiero en base al porcentaje de participación de cada tipo de producto se infirió al universo muestral compuesto de 43.743 familias en la ciudad de Potosí determinando la demanda potencial.

En el cuadro podemos observar la demanda potencial inferida al universo, estas se constituyen en el mercado meta para el punto de distribución de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí, pero para tener una información aún más detallada desagregaremos la demanda potencial por tipo de entidad financiera y de esta manera podremos encontrar la demanda insatisfecha.

De acuerdo al informe de análisis de la situación financiera en Bolivia 2013 – ASFI, la distribución de captaciones entre las entidades financieras es la siguiente:

CUADRO 37 DISTRIBUCION DE CARTERA DE CAPTACIONES POR ENTIDAD FINANCIERA 2013

DESCRIPCION	BANCOS	FONDOS FINANCIEROS	COOPERATIVAS	MUTUALES	FONDOS DE INVERSION	TOTAL
POTOSI	54,0%	15,0%	26,0%	4,1%	0,05%	100,0%
DEMANDA POTENCIAL	18.897	5.249	9.098	1.435	180	34.994

Fuente: Elaboración Propia, en base a información de la ASFI, Año 2014

En el cuadro podemos observar la distribución de las cuentas de ahorro de acuerdo al tipo de entidad financiera, podemos ver la desagregación de acuerdo al porcentaje de participación a nivel departamental, de este cuadro determinamos que la demanda potencial específica de Fortaleza SAFI está constituida por 180 cuentas, ya que la participación de los fondos de inversión en la ciudad de Potosí representa el 0,05% del total de cuentas, bajo este criterio la demanda insatisfecha estaría constituida por 180 cuentas nueva.

Considerando que la empresa ingresará al mercado de la ciudad de Potosí aplicando estrategias comerciales agresivas se considera que pueda captar el 50% de la demanda insatisfecha de cuentas nuevas.

Bajo este criterio, la demanda real para la empresa sería:

CUADRO 38 DEMANDA EN CUENTAS

TIPO DE CUENTA	DEMANDA POTENCIAL	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA REAL INSATISFECHA
Cuentas de Ahorro	34.994	180	90
TOTAL		180	90

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro podemos observar la demanda real insatisfecha para Fortaleza SAFI, para el primer período de ingreso al mercado que se refiere al primer año de funcionamiento.

3.3.1. PROYECCION DE LA DEMANDA

Para el cálculo de la proyección de la demanda se utilizó el método de mínimos cuadrados en base a información histórica del comportamiento de los fondos de inversión.

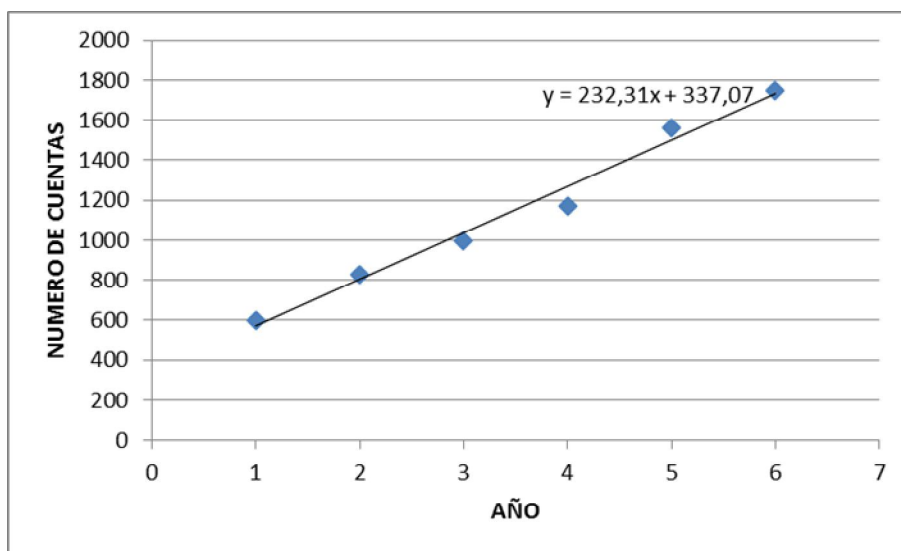
Según información de la ASFI, las cuentas de fondos de inversión para la ciudad de Potosí es la siguiente:

CUADRO 39 DATOS HISTORICOS DE CUENTAS DE FONDOS DE INVERSION PARA POTOSI

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
NUMERO DE CUENTAS DE FONDOS DE INVERSION	599	826	997	1.168	1.561	1.750

Fuente: ASFI, Año 2014

En base a esta información estadística se proyectó la demanda a través de la siguiente línea de tendencia:



Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

$$Y = 232,31x + 337,07$$

En base a esta función se proyecta la demanda

CUADRO 40 PROYECCION DE LA DEMANDA PARA CUENTAS

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CUENTAS	1.750	1.963	2.196	2.428	2.660	2.892	3.125	3.357	3.589	3.822	4.054

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro podemos observar la proyección del total de cuentas por 10 años, pero se debe recordar que para el presente análisis solo se considera con demanda real insatisfecha a las cuentas nuevas, las cuales se presentan en el siguiente cuadro, también se debe considerar que dentro del análisis se considera que Fortaleza SAFI podría captar el 50% de cuentas nuevas.

CUADRO 41 PROYECCION DE LA DEMANDA INSATISFECHA REAL PARA CAPTACIONES

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CUENTAS NUEVAS	180	232	232	232	232	232	232	232	232	232
DEMANDA REAL INSATISFECHA	90	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro podemos observar la demanda insatisfecha real proyectada para la Empresa.

CAPITULO IV “A”
PLAN ESTRATEGICO
COMERCIAL

4.1.- Introducción

Un Plan Comercial representa la guía por la cual una empresa encaminará sus acciones para obtener un equilibrio que le permita generar ventajas comparativas y competitivas con relación a la competencia y especialmente con los clientes como parte fundamental de su accionar y operatividad.

Una empresa nueva en un mercado nuevo debe encaminar su plan comercial hacia acciones que le permitan marcar una diferencia con relación a su competencia y que además le permita llegar de manera agresiva e innovadora hacia el potencial mercado

4.2.- Objetivos del Plan Comercial

4.2.1. Objetivo General

“Estructurar un Plan Comercial para la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI con el fin de lograr a corto plazo el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Potosí.”

4.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer estrategias basadas en el marketing mix.
- Diseñar campañas promocionales
- Diseñar estrategias de plaza y distribución

4.3.- Visión y Misión del Punto de Distribución

Resulta importante para una empresa y en este caso de una agencia en un nuevo mercado que está iniciando sus actividades definir quién es y hacia dónde va.

Estos dos aspectos se denominan como la Visión y la Misión de una empresa; la Visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja, la finalidad de la Visión es ser la guía de la empresa en un contexto de cambio y disminuir la posibilidad de que la empresa pierda el rumbo.

La Misión es la imagen actual que tiene una empresa, es la razón de ser de cualquier institución y el medio que permite alcanzar la Visión.

4.3.1. Visión de la Empresa

La Visión PROPUESTA para la empresa, a la cual el Plan Comercial coadyuvará para su logro está referida a:

“Dentro de tres años el punto de distribución de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí se consolidará como una de las opciones más importantes dentro del mercado financiero y de valores, marcando la diferencia en cuanto a la oferta de productos financieros de alta calidad y una imagen de confianza y solides satisfaciendo la demanda de la clientela y contribuyendo al desarrollo de la región”

Se considera un período corto de tres años ya que una vez en funcionamiento la agencia deberá evaluar sus acciones y realizar una planificación estratégica a más largo plazo, es por esto que se espera la consolidación como objetivo principal.

4.3.2. Misión de la Empresa

La Misión PROPUESTA para la empresa es la siguiente:

“Fortaleza SAFI es una sociedad administradora de fondos de inversión consolidada en el mercado nacional, su guía de acción es satisfacer las necesidades financieras de la población de la ciudad de Potosí en forma personalizada y a través de la excelencia, fomentando la cultura de ahorro”

4.4.- Estrategias del Plan Comercial

La estructuración del Plan Comercial de la agencia ha sido realizada en función a la teoría de la mezcla de mercadeo de las 4 Ps, vale decir; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Por otro lado, la estrategia genérica que normará el Plan Comercial estará basada en la diferenciación, la diferenciación estará dada en las estrategias que se plantearán en cuanto a producto y servicio, distribución y promoción.

Para este efecto el servicio ofrecido tendrá las siguientes características:

- ✓ Se ofrecerá a los clientes productos financieros de ahorro con características claras de diferenciación con relación a la competencia
- ✓ Se ofrecerá a los clientes un canal de distribución diferenciado claramente con relación a la competencia
- ✓ Se ofrecerá a los clientes una campaña promocional claramente diferenciada con relación a la competencia

Para poder diferenciar la imagen de la empresa se debe recurrir a determinados medios que transmitan un mensaje que establezca el posicionamiento del producto y sus principales cualidades. Claro está que el posicionamiento no se da de la noche a la mañana, para poder ocupar un lugar en la mente del consumidor este mensaje debe ser difundido por los distintos medios con los que cuente la agencia.

4.4.1. Estrategias de Producto

Al tratarse de la apertura de una agencia en un mercado nuevo la estrategia de producto debe estar dirigida a ofertar productos innovadores, la innovación se da por un lado por la creación de un producto totalmente nuevo o por añadir una característica diferenciada a un producto ya existente

La estrategia utilizada en el producto irá destinada a aprovechar las fortalezas y oportunidades y derrotar las debilidades y amenazas detectadas en la Investigación de Mercados.

En la investigación de mercado se pudo ver que los aspectos más importantes para los potenciales clientes están referidos especialmente a las tasas de interés, promociones y la confianza de la entidad financiera en base a estos criterios especialmente se propone las siguientes estrategias:

4.4.1.1. Estrategia de Productos Innovadores

“Realzar la oferta de un producto financiero innovador en el mercado”

De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que los productos financieros ofertados en el mercado de la ciudad de Potosí en cuanto a fondos de inversión son:

- Fondos de Inversión a corto y mediano plazo
- Fondos de inversión en bolivianos y dólares

Fortaleza SAFI, es la única en el mercado nacional en ofertar un fondo e inversión en UFVs, es por este motivo que la estrategia de producto de ingreso al mercado debe estar concentrada en dar énfasis al fondo en UFV que se convertirá en innovador en el mercado de la ciudad de Potosí.

CUADRO 42 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

PRODUCTO	NOMBRE	CARACTERISITCAS	DIFERENCIACION
FONDO DE INVERSION	UFV, RENDIMIENTO TOTAL	Fondo de inversión a mediano plazo, en UFVs, convertible a bolivianos al momento del retiro, es un fondo de libre disponibilidad y que permite tener un rendimiento por las utilidades del fondo y la valorización de la UFV	La diferenciación en el mercado es clara y de fácil comprensión ya que se convertirá en el primer y único fondo de inversión en UFVs, en la ciudad de Potosí

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Las ventajas de esta estrategia serán las siguientes:

- Posesionar la marca de Fortaleza SAFI, en el mercado relacionándola directamente con su producto innovador, “UFV RENDIMIENTO TOTAL”
- Captar no solo clientes nuevos sino también a clientes de la competencia en base al producto innovador de Fortaleza SAFI

CUADRO 43 MATRIZ ESTRATEGIA DE PRODUCTO

PASO	DESCRIPCION
Estrategia	“Ofertar productos financieros innovadores en el mercado de la ciudad de Potosí”
Objetivo	Ingresar al mercado de la ciudad de Potosí con un producto financiero con características nuevas y atractivas con relación a la competencia que se constituyan en aliciente para el mercado potencial
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de los medios que se utilizaran para dar a conocer las características del producto en el mercado
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e impresión de volantes y trípticos que contengan la información del producto - Campaña publicitaria por medios masivos que tenga énfasis en las características del producto
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Posesionar la marca de Fortalezas SAFI, a través de su producto innovador que generara una motivación en el mercado potencial de la ciudad de Potosí - Captar no solo clientes nuevos sino también clientes de la competencia
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Se detalla en el cuadro # Presupuesto del plan comercial

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Adicional a esta estrategia se utilizarán otras herramientas que contribuirán a posesionar la imagen de la agencia en el mercado en el corto plazo, estas herramientas son:

Marca.-

“Fortaleza SAFI”

Se debe posesionar la marca de la Empresa en base a sus ventajas que son:

- La experiencia en el mercado financiero y de valores
- Imagen de confiabilidad y seguridad
- Cantidad de clientes y cartera con los que cuenta actualmente

Uno de los medios utilizados para crear una diferenciación en el servicio son los que corresponden a la identificación de la Empresa

Estos son:

o **Logotipo**

El logotipo para la agencia en la ciudad de Potosí debe ser el mismo ya que marca una imagen institucional que no debe ser cambiada ni modificada

o **Slogan**

Es la frase que sintetiza todo lo que la agencia es y quiere ofrecer a sus clientes, debe generar confianza y optimismo.

El slogan sugerido para la agencia es:

“Ahora en Potosí un lugar innovador y confiable donde puedes enviar a tu dinero a trabajar para tí”

El slogan propuesto es una adecuación al slogan de la empresa que incluye una frase destinada al mercado de la ciudad de Potosí, de esta manera se conserva la esencia del slogan dándole una vinculación al nuevo mercado.

Estos dos medios deben ser incluidos en todos los materiales de la empresa de manera que logre posesionarse en la mente de las personas generando un reconocimiento de marca a largo plazo.

4.4.2. Estrategia de Precio

La principal estrategia basada en el precio por apertura de una agencia en un mercado nuevo está referida a ofertar los productos con una diferenciación, el producto a un precio competitivo y elevada calidad. De esta manera el objetivo al que se enfoca esta estrategia es la de Liderazgo en la calidad del producto.

Para este efecto, existen nueve estrategias de la mezcla de la mercadotecnia con respecto al precio/calidad.

Estrategia de Precio/Calidad

		Precio		
		Alta	Media	Baja
C a l i d a d	Alta	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor
	Media	4. Estrategia de sobreprecio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia falsa economía	9. Estrategia de economía

De estas nueve estrategias, se asumirá aquella que señala “ofrecer un producto de alta calidad por un precio medio”.

Dadas estas consideraciones se debe establecer una política de precios que debe estar basada en las características del mercado y de la competencia.

De acuerdo al estudio de mercado se detectó que los potenciales clientes consideran que la tasa de interés es uno de los factores más importantes para ser clientes de una entidad financiera, debido a que las tasas de interés no son una variable que controle totalmente la empresa ya que estas dependen de varios factores externos se debe resaltar la diferencia en las tasas de interés de Fortaleza SAFI con relación a los competidores y la ventaja que la empresa ofrece en este sentido.

En base a estos criterios se plantea la siguiente estrategia de Precio “Estrategia Prima”, de precio alto y valor alto que tiene relación directa con la estrategia producto propuesta anteriormente (Cuadro # 42)

CUADRO 44 ESTRATEGIA PRIMA

	SAFI UNION	BNB SAFI	CREDIFONDOS	SAFI MERCANTIL	FORTALEZA SAFI	FORTALEZA UFV
FONDOS EN BOLIVIANOS						4,74
CORTO PLAZO	1,71	1,34	2,79	1,89	3,5	
MEDIANO PLAZO	NO	2,3	NO	NO	4,09	
FONDOS EN DOLARES						
CORTO PLAZO	NO	1,05	1,49	0,49	1,85	
MEDIANO PLAZO	1,81	1,02	NO	1,74	4,07	

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

En el cuadro podemos observar las tasas comparativas de los fondos de inversión de los competidores en el mercado incluido Fortaleza SAFI, para un mejor análisis se desagregó la información por fondos de inversión en dólares y bolivianos y dentro de estos en fondos a corto y mediano plazo.

Podemos ver que Fortaleza SAFI, tiene las mejores tasas de interés en comparación con los competidores en todas las divisiones analizadas, además si incluimos en el análisis al fondo de inversión UFV, vemos que cuenta con una tasa de interés mucho más atractiva que todas las tasas de mercado tanto en dólares como en bolivianos.

En base a esta información se justifica la aplicación de una estrategia de precio de alto valor, ya que los fondos de inversión de Fortaleza SAFI, presentan características similares a los competidores pero con la diferenciación de tasas de interés más altas, uno de los factores más importantes detectados dentro de la investigación de mercado

CUADRO 45 MATRIZ ESTRATEGIA DE PRECIO

PASOS	DESCRIPCION
Estrategia	“Diferenciación de precio”
Objetivo	Ingresar al mercado de la ciudad de Potosí con precios diferenciados con relación a la competencia, que sean atractivos para el mercado y que posesionen a la agencia
Actividades	- Diseñar una estrategia de socialización de la diferenciación de precios en el mercado
Tareas	- Diseño e impresión de volantes y trípticos que contengan la información de los precios de los productos - Campaña publicitaria por medios masivos que tenga énfasis en el precio de los productos
Metas	- Llegar al mercado no solo de potenciales clientes nuevos sino también de clientes de la competencia
Presupuesto	- Se detalla en el cuadro # Presupuesto del plan comercial

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

4.4.3. Estrategia de Plaza

Las estrategias relacionadas con la plaza, están referidas directamente con los acuerdos estratégicos, la distribución de los productos y la política de atención al cliente que deberá desarrollar la agencia a fin de lograr la preferencia de la futura demanda

Dadas las características de los potenciales clientes se recurrirá a dos tipos de estrategias de distribución:

4.4.3.1. Estrategias de distribución

4.4.3.1.1. Clientes Individuales.-

Para los clientes individuales se recurrirá a dos formas de distribución:

Canal 0 para clientes individuales.-

Un canal de distribución de canal 0, esto implica que el consumidor final pueda acceder al producto directamente en las oficinas de la agencia, sin que medie la intervención de algún intermediario.

En este sentido, el proceso de distribución será el siguiente.

Proceso de distribución propuesto para la agencia de Fortaleza SAFI en la ciudad de Potosí.



Los clientes accederán directamente a los productos financieros ofertados por la empresa, en sus instalaciones centrales.

Canal 1 para clientes individuales.-

Un segundo canal de distribución para clientes individuales será a través de estrategias de distribución denominada “Promotores de Inversión”

El uso de promotores de inversión es una característica de Fortaleza SAFI, en todas las agencias del país y que no es utilizado por ninguna de las competidoras en la ciudad de Potosí.

Esta estrategia será aplicada por el Encargado de Agencia y tendrá las siguientes características:

- El encargado de Agencia generará un directorio segmentado en base a la información proporcionada en el estudio de mercado (VER ANEXO # 3)
- Contactará a los responsables de los segmentos y sub segmentos para concertar reuniones o seminarios informativos en los cuales se dará a conocer las características y ventajas que ofrece la empresa, los cuales serán desarrollados por los promotores de inversión.
- Una vez acordado el día y hora del seminario el promotor de inversión responsable del segmento procederá a hacer una presentación bajo un formato pre establecido, absorbiendo dudas y generando un directorio individual de los presentes en el seminario.
- Por último contactar de manera individual a los presentes en el seminario para hacer una explicación más personalizada de las características y ventajas de la Empresa.

Actividades.-

- Para la realización de esta estrategia se deben ejecutar las siguientes actividades
- Generar un directorio de segmentos y sub segmentos del potencial mercado
- Programar una reunión con el mayor número de personas posibles pertenecientes al segmento.
- Preparar una presentación didáctica, corta y concisa de las características de la Empresa, que deben incluir mínimamente:
 - Historia de Fortaleza SAFI
 - Características de Imagen y Marca

 - Productos que oferta
 - Promociones y ventajas adicionales
- Una vez terminado el seminario, se deberá generar un directorio de los presentes que incluya mínimamente:

- Nombre
- Teléfono
- Celular
- Dirección
- Correo electrónico

Por último se contacta a cada cliente para un asesoramiento personalizado.

Para que la estrategia se

a mejor entendida a continuación se presenta un ejemplo:

- a) Segmento.- INSTITUCIONES**
- b) Sub Segmento.- UNIVERSIDAD TOMAS FRIAS**
- c) Primer paso.- Se contacta al presidente de la cedula de docentes de la Universidad Tomas Frías y se concertara una reunión.
- d) Tercer Paso.- Se prepara un presentación didáctica para la presentación y una hoja adicional para el levantamiento del directorio individual.
- e) Cuarto Paso.- Se realiza el seminario con una duración máxima de exposición de 15 minutos, una vez concluida la exposición se procede a la fase de preguntas, paralelamente a estos dos aspectos se pasa la hoja de directorio a los participantes para que vayan llenando sus datos.
- f) Quinto Paso.- Una vez absorbidas las dudas se procede al sorteo de un premio entre los participantes como forma de agradecimiento por su tiempo.
- g) Sexto Paso.- Dos días después de realizado el seminario se procede a**
- h) contactar de manera individual a cada participante en el mismo.

4.4.3.1.2. Clientes Institucionales y Empresariales.-

Para los clientes institucionales y empresariales se recurrirá a la siguiente estrategia.

4.4.3.1.2.1. Estrategia de Negociación.

“Realizar acuerdos estratégicos con instituciones y empresas consideras potenciales clientes”.

Esta estrategia consiste en lograr acuerdos con instituciones y empresas para el manejo de sus cuentas institucionales. (VER ANEXO # 3)

- Actividades
 - Desarrollar un programa de ventajas ofertables.
 - Elaborar un directorio de empresas e instituciones y las personas de contacto.
 - Elaborar un cronograma de negociación.

4.4.3.1.2.2. Estrategia de Mercadeo directo en clientes

El Marketing Directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción entre la cartera de clientes de una empresa. El marketing directo tiene dos objetivos, ganar clientes, fomentar la fidelidad de los mismos.

El Marketing Directo emplea diferentes instrumentos para lograr sus objetivos, entre los que se tiene:

Mailings.- Cuando un cliente haga una apertura de cuenta, o en la realización de seminarios que se harán en la agencia o en el directorio se le pedirá su dirección de correo electrónico, será a esta dirección de correo donde se le enviara información relevante de promociones, sorteos y por otro lado se le enviara felicitaciones el día de su cumpleaños y otras fechas importantes.

Teléfono.- Al igual que el punto anterior se pedirá al cliente el número de su teléfono para que mediante este se le haga conocer ofertas o promociones de la agencia y cualquier otro punto que se considere de importancia.

Dadas las características de la agencia, se ha optado por mailings, que son correos electrónicos enviados a los clientes los cuales permiten anunciar o publicitar campañas promocionales, enviar saludos o felicitaciones.

Los tipos de mailings a utilizarse serán de tres clases:

- Salutación y/o felicitación,
- Anuncio del lanzamiento de una campaña promocional,
- Felicitación por una fecha festiva.

Para hacer efectiva esta estrategia se recurrirá a solicitar a los clientes sus correos personales al momento de abrir una cuenta o en el momento de recabar la información de los mismos en los seminarios, el mismo quedara registrado en sistema y será utilizado para ejecutar la estrategia propuesta.

4.4.4. Estrategia de Promoción y Publicidad

Las estrategias de promoción están referidas tanto a las campañas promocionales como a la política publicitaria que desarrollará la agencia para socializar y promover la demanda de sus productos financieros

4.4.4.1. Política Promocional

La política promocional tiene por objeto por un lado dar a conocer a la empresa a la población y por otro lado ofrecer una dicción al producto que la empresa ofertara.

Para tal efecto se propone dos tipos de promociones genéricas.

4.4.4.1.1. Estrategia de Promoción por lanzamiento

“Realizar un evento de lanzamiento para el día de inauguración de la Agencia”

Esta estrategia consiste en realzar la inauguración de la agencia. El realizar un evento consiste en programar un acto de inauguración con la presencia de autoridades e invitados como también con futuros clientes, el anuncio de este evento debe ser realizado con anterioridad para dar a conocer además del evento la promoción de lanzamiento que ofertara la Empresa.

Para la realización de esta estrategia se requiere de las siguientes actividades:

- Concretar la fecha y hora del evento
- Desarrollar un directorio de invitados y hacerles llegar la invitación previamente.
- Desarrollar un programa del evento
- Realizar un presupuesto del evento

4.4.4.1.2. Estrategia de Promoción por Adición

“Realizar un Plan Promocional que sea representativo de los gustos y preferencias de los clientes”.

Esta estrategia consiste en dar una adición a los productos ofertados de acuerdo a las preferencias y necesidades de los clientes potenciales

Por lo que una vez la agencia esté en funcionamiento se debe realizar una pequeña investigación a los clientes de la agencia para conocer que les gustaría a los mismos que la agencia les otorgue adicionalmente.

Por el lanzamiento de la empresa en la ciudad de Potosí se propone regalar un premio de manera directa por la apertura de una cuenta, el premio dependerá del monto de la apertura de la cuenta, pero todas las aperturas tendrán un premio.

En la investigación realizada en el presente proyecto se ha podido notar la preferencia que tiene la población en general por actividades deportivas especialmente y por el cine.

Se ha podido evidenciar un gran apoyo de parte de la población a sus equipos deportivos, la ciudad de Potosí tiene la mayor cantidad de espectadores en los partidos de la liga de básquet, uno de los mayores en los partidos de fútbol de los equipos Real Potosí especialmente, y por otro lado una de las mayores en cuanto a asistencia al único cine que existe en la ciudad.

Es por esto que se propone llegar a acuerdos estratégicos con las empresas mencionadas para la otorgación de entradas como premios a los clientes de la agencia, bajo el siguiente formato:

A cada cliente que realice una transacción se le otorgara un cupón que le dará la opción de participar en el sorteo de entradas para los espectáculos antes mencionados, esta estrategia brindará una motivación adicional a los clientes de poder realizar depósitos ya que sabrán que podrán ser acreedores de un premio adicional.

Para la aplicación de esta estrategia se deben desarrollar las siguientes actividades:

- Lograr un acuerdo inter institucional con los clubes identificados.
- Desarrollar un reglamento para la estrategia en cuanto a otorgación de cupones, cantidad de entradas a ser sorteadas y forma de sorteo.
- Desarrollar un presupuesto para la ejecución de la promoción.

CUADRO 46 MATRIZ ESTRATEGIA DE PROMOCION

Estrategia	<p>1.- “Realizar un evento de lanzamiento para el día de inauguración de la Agencia”</p> <p>2.- “Realizar un Plan Promocional que sea representativo de los gustos y preferencias de los clientes”</p>
Objetivo	Ofrecer un plus adicionado al producto principal que genere una motivación a los potenciales clientes de ser clientes de la Empresa
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan de publicidad que muestre el día de inauguración y especialmente la promoción ofertada. - Enviar invitaciones a autoridades e invitados especiales para el día de inauguración - Realizar un programa de actividades necesarias para el acto de inauguración - Realizar un presupuesto del Plan Promocional de lanzamiento
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e impresión de volantes y trípticos que contengan la información de los productos - Campaña publicitaria por medios masivos que tenga énfasis en las características de los productos - Lograr un acuerdo inter institucional con los clubes identificados - Desarrollar un reglamento para la estrategia en cuanto a otorgación de cupones, cantidad de entradas a ser sorteadas y forma de sorteo - Desarrollar un presupuesto para la ejecución de la promoción
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar al mercado no solo de cuentas nuevos sino también a los que ya están en vigencia
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Se detalla en el cuadro # Presupuesto del plan comercial

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

4.4.4.2. Política Publicitaria

La Política Publicitaria consiste en dar a conocer los productos ofertados por la Empresa a través de medios de comunicación que sean representativos y preferidos por el mercado meta.

Conforme a la Investigación de Mercado realizada se pudo determinar los medios de comunicación preferidos por el mercado meta.

En ese sentido se deberá desarrollar tanto un jingle como spot de la Agencia, ambos deberán reflejar en forma atrayente los productos que oferta la agencia resaltando todas las virtudes, ventajas y promociones de la empresa.

La primera campaña publicitaria debe estar dirigida al lanzamiento de la misma y de la apertura de la agencia en la ciudad de Potosí

Los medios elegidos para la publicidad de la empresa y campañas promocionales son:

- Canal ATB
- Canal UNITEL
- Radio Kollasuyo
- Radio Panamericana

Estos medios según la investigación de mercado son los que gozan de mayor audiencia.

La campaña publicitaria debe iniciarse días antes del día de inauguración y debe contener un mensaje atractivo que resalte las características y ventajas de la Empresa y que anuncie el día de inauguración la ubicación y promociones que ofrecerá la agencia en la ciudad de Potosí.

En cuanto a los medios escritos, existe un solo periódico en la ciudad el cual debe ser utilizado por la Empresa para mostrar un mensaje atrayente que debe estar en la página principal de la sección correspondiente durante todos los días antes de la apertura de la agencia

Una vez la agencia esté en funcionamiento se debe llegar a acuerdos con los medios de comunicación identificados para contar con preferencias e intercambio de servicios que favorezcan a la agencia.

Otro aspecto muy importante dentro de la estrategia publicitaria es la utilización de afiches y dípticos ya que los mismos tienen un alcance más amplio.

Los afiches pueden tener una presentación de almanaques distribuidos tanto a clientes como a instituciones, el mismo se convierte en una publicidad permanente ya que estará presente durante todo el año en los lugares que sean colocados.

En cuanto a los dípticos los mismos son de mucha importancia ya que tienen una presentación elegante y llamativa además que tendrán un alcance muy amplio.

Los dípticos deberán contener principalmente la ubicación de la empresa y todas las ventajas que ofrece la misma a los clientes, en cuanto a los productos financieros que ofertará.

CUADRO 47 MATRIZ ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

Estrategia	“Lanzamiento de la agencia”
Objetivo	Difundir de manera masiva las características y ventajas de la Empresa
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los medios masivos de mayor audiencia - Determinar el material a utilizar - Determinar las características del mensaje publicitario
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un jingle y spot publicitario - Cotización de precios de todo el material publicitario
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar al mercado no solo de cuentas nuevos sino también a los que ya están en vigencia
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Se detalla en el cuadro # Presupuesto del plan comercial

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

CUADRO 48 PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO

Ítem	Unidad	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
ESTRATEGIA DE PRODUCTO				700
Diseño e impresión de volantes (1)	Unidad	0,25	1.000	250
Diseño e impresión de dpticos (1)	Unidad	0,45	1.000	450
ESTRATEGIA DE PLAZA				530
Diseño e impresión de dpticos (2)	Unidad	0,45	1.000	450
Tasas de vidrio con el logo de Fortaleza Safi (3)	Unidad	4	20	80
ESTRATEGIA DE PROMOCION				1.700
Estrategia de Lanzamiento				500
Refrigerio (4)	Unidad	4	100	400
Contratación de 2 modelos	Unidad	50	2	100
Estrategia de adición (5)				1200
Entradas Club Real Potosí	Unidad	4	100	400
Entradas Club Pichincha	Unidad	4	100	400
Entradas Cine	Unidad	4	100	400

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD					3.280
Diseño e impresión de dpticos	Unidad	0,45	1.000		450
Diseño e impresión de afiches (almanaques)	Unidad	0,65	1.000		650
Publicidad periódico “El Potosí”	Mes	250	2		500
Publicidad Radio Kollasuyo (6 pases diarios) (6)	Mes	120	2		240
Publicidad Radio Panamericana (7 pases diarios) (6)	Mes	150	2		300
Publicidad Canal UNITEL (paquete 2) (7)	Mes	280	2		560
Publicidad Canal ATB (paquete 1) (7)	Mes	290	2		580
Total Presupuesto (en \$us.)					6.210

- 1.- Destinados a la promoción de las características de los productos por lanzamiento con preferencias en cuanto a tasas de interés y el tiempo de vigencia de los mismos.
- 2.- Los dpticos contendrán otra información y serán utilizados para ser entregados a los participantes de los seminarios, información general de la empresa, productos que oferta y ventajas adicionales.
- 3.- Se regalará una tasa en cada seminario realizado sorteando entre los presentes si el número de participantes es mayor a 20 se sorteara dos tasas
- 4.- Se prevé la asistencia de 100 personas a la inauguración entre invitados, autoridades, medios de comunicación y potenciales clientes
- 5.- Se sortearán 100 entradas por mes durante los primeros dos meses y adicionalmente se regalaran otras 100 entradas de manera directa a los primeros clientes y otros
- 6.- El precio incluye la elaboración del jingle
- 7.- El precio incluye la elaboración del spot.

CAPITULO IV “B”
LOCALIZACION Y
ESTRUCTURA

4.5. LOCALIZACION

La localización del proyecto es un aspecto que se define en dos ámbitos el de la macro localización y el de micro localización y para ello debe analizarse los factores de cada uno de ellos antes de definir el lugar donde se encuentre el proyecto:

4.5.1. Macro localización del Punto de Distribución de Fortaleza SAFI

De acuerdo a las proyecciones de crecimiento y expansión de la Empresa se determina como Macro Localización a la ciudad de Potosí, si bien se tiene ya determinada la misma es importante hacer una descripción de los factores más importantes que engloban al proyecto y la situación actual de la ciudad de Potosí, a continuación se presenta una descripción de los factores más importantes

4.5.1.1 Factores de Localización

4.5.1.1.1. Mano de obra

La mano de obra es un factor importante en una ciudad donde la tasa de desempleo llega al 12%, la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI, en la ciudad de Potosí requiere de mano de obra calificada y también especializada, de acuerdo a la investigación realizada se pudo observar que en la ciudad de Potosí se cuenta con mano de obra calificada que cumpla con el perfil que se requiere para el trabajo en una entidad financiera, ya que en la ciudad de Potosí se encuentra una de las Universidades más importantes como es la Universidad Tomas Frías que dentro de su estructura académica cuenta con las Carreras de Economía y Administración de Empresas que forman a estudiantes con el perfil general en el área financiera que se constituyen en la mano de obra calificada que requeriría la Empresa, por otro lado en el ámbito privado la actividad financiera es una de las más importantes en la ciudad y que emplea a una buena cantidad de personas las cuales adquieren la especialización necesaria mediante la experiencia de trabajo que también se constituyen en una potencial fuente de mano de obra para la Empresa.

En conclusión podemos mencionar que este Factor no constituye un riesgo y más al contrario se puede constituir en una oportunidad ya que se puede contar con personal calificado, especializado y además con un amplio conocimiento del mercado financiero de la ciudad de Potosí

4.5.1.1.2. Vías de acceso, comunicación y servicios básicos

En cuanto a vías de acceso que comuniquen la ciudad de Potosí con la ciudad de Sucre se cuenta con un camino carretero asfaltado con una distancia de 164 kilómetros los cuales son cubiertos en 2 horas aproximadamente, en esta vía se cuenta con un fluido tráfico de transporte público.

En cuanto a comunicación; la ciudad de Potosí cuenta con el servicio de telefonía fija, además cuenta con varios operadores de telefonía celular y conexión a internet

En cuanto a servicios básicos la ciudad de Potosí cuenta con suministro de agua potable, alcantarillado y energía eléctrica

En conclusión podemos mencionar que este factor se constituye en una gran oportunidad ya que la apertura de una agencia contaría con todos los elementos de acceso, comunicación y servicios básicos necesarios para su funcionamiento.

4.5.1.2. Datos Generales de la ciudad de Potosí

El presente proyecto será implementado en la ciudad de Potosí, Capital del Departamento de Potosí y de la Provincia Tomas Frías

La ciudad tiene una población aproximada de 174.973 habitantes y se encuentra localizada en la parte sur del país, a una altitud de 4010 m.s.n.m según al servicio nacional de meteorología (SENAMI) indica que se tiene una precipitación anual de 700 a 720 mm, con una temperatura promedio de 9°C

La ciudad de Potosí se encuentra vinculada con el resto del país por vía terrestre con carreteras estables de manera directa con las ciudades de Sucre, Oruro y Tarija y a través de conexión con las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y todas las provincias del departamento de Potosí, por vía aérea si bien cuenta con un aeropuerto el mismo en la actualidad no tiene un funcionamiento regular, se cuenta con el servicio de una línea aérea que realiza viajes a esta ruta, pero el flujo de pasajeros es pequeño

La actividad económica de la ciudad se basa fundamentalmente en dos actividades: por un lado la minería, actualmente la ciudad de Potosí es el mayor exportador de minerales y su contribución en el PIB nacional es muy importante además de generar los mayores ingresos para el Departamento de Potosí, la otra actividad económica más importante es el turismo, la ciudad de Potosí se encuentra en el primer lugar de recepción de turistas extranjeros a nivel nacional que tienen una estadía mayor al promedio nacional y además es una ciudad de tránsito hacia otros centros turísticos como el Salar de Uyuni especialmente.

Adicionalmente podemos mencionar que en la ciudad de Potosí se cuenta con instituciones públicas importantes como la Alcaldía Municipal, Gobernación y Universidad Tomas Frías que cuentan con personal que se convierten en potenciales clientes de la Empresa

En conclusión podemos mencionar que la ciudad de Potosí cuenta con una importante actividad económica que la constituye en un importante y potencial mercado

4.5.2. Micro localización del Punto de Distribución de Fortaleza SAFI

Una vez definido y especificado en sus factores más importantes el nivel Macro de la apertura de una agencia de la Empresa, es necesario determinar la micro localización, con él se definirá el lugar específico de la ubicación de la agencia

Para el análisis de la Micro localización se debe considerar las Políticas estratégicas de Fortaleza SAFI a nivel de Gerencia y Ejecutivos Nacionales.

Debido a que el Grupo Fortaleza no cuenta con una sucursal en la ciudad de Potosí, la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI, se debe dar a través de un acuerdo estratégico con una entidad financiera que esté en funcionamiento en la ciudad de Potosí, de acuerdo a lineamientos de Gerencia Nacional se tiene dos entidades financieras como posibles aliados estratégicos, estas son:

- Mutual Potosí
- Banco Sol

A nivel general se analizó los factores cualitativos que influyen con mayor fuerza en la localización en base a una ponderación objetiva de los mismos.

Los factores cualitativos que se consideraran para determinar la ubicación de la agencia son:

- Zona de mayor movimiento económico
- Ubicación estratégica con relación a la competencia directa
- Disponibilidad de Inmueble

4.5.2.1. Zona de mayor movimiento económico

La ciudad de Potosí es una ciudad que se caracteriza por tener zonas estratégicas de movimiento económico.

Actividad Comercial

En cuanto a la actividad comercial cuenta con varios centros de abasto pero los más importantes son:

- Mercado Campesino.- Es un centro de abasto que cuenta con un gran movimiento comercial especialmente durante los días Viernes y Sábado días es que las familias realizan sus compras, pero que no se constituye como el centro económico más importante de la ciudad

- Mercado Vicuña.- Es un centro de abasto zonal que cuenta con un cierto prestigio pero que es limitado en cuanto a su actividad económica que se concentra especialmente en lo comercial.
- Mercado Central.- Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Potosí y además de la infraestructura principal del mercado cuenta en sus alrededores con varias tiendas y centros comerciales que se constituyen en una fuente de abasto importante para la ciudad

Actividad de Servicios e Institucional

En cuanto a la actividad de servicios e Institucional toda se concentra en la zona central de la ciudad de Potosí y más concretamente alrededor de la Plaza 10 de Noviembre (Plaza Principal) y del Pasaje Boulevard.

En cuanto al nivel Institucional las instituciones más importantes de la ciudad (Alcaldía, Gobernación y Universidad) se encuentran en la plaza principal y a cuatro cuadras de la misma, también podemos mencionar que las empresas proveedoras de servicios se encuentran en la zona central de la ciudad: COTAP (Cooperativa telefónica Potosí) ubicada en la Plaza 10 de Noviembre, SEPSA (Servicios Electrónicos Potosí) ubicada a una cuadra de Plaza 10 de Noviembre , APOS (Empresa de Agua Potosí), ubicada a una cuadra de la Plaza 10 de Noviembre.

En cuanto al nivel de servicios, debemos recordar que una de las actividades económicas más importantes de la ciudad de Potosí es el turismo y los atractivos más importantes de la ciudad se encuentran en el centro de la ciudad, a modo de ejemplo mencionamos algunos:

- Casa de la Moneda (a una cuadra de la Plaza 10 de Noviembre)
- Museo de la Catedral (en la Plaza 10 de Noviembre)
- Museo Universitario (a una cuadra de la Plaza 10 de Noviembre)

Es por este motivo que la mayoría de las empresas que brindan servicios (Hoteles, Restaurantes, agencias de viaje, etc.), se encuentran ubicadas en la zona central

En conclusión podemos mencionar que la actividad económica de la ciudad de Potosí está concentrada en la zona central y de manera más específica en alrededores de la Plaza 10 de Noviembre y Pasaje Boulevard

4.5.2.2. Ubicación estratégica con relación a la competencia directa

En la ciudad de Potosí existen 15 entidades financieras de las cuales todas se encuentran ubicadas en la zona central de la ciudad y más específicamente en cercanías de la Plaza 10 de Noviembre y Pasaje Boulevard, a continuación se presenta de manera general la ubicación de las entidades financieras, información más detallada estará presentada en el capítulo de Investigación de Mercado.

CUADRO 49 DIRECCION ENTIDADES FINANCIERAS EN POTOSI

NOMBRE	TIPO	DIRECCION	DESCRIPCION	SUCURSAL
Cooperativa "La Catedral"	Cooperativa	C. Bolívar # 54 esq. C. Chacón	Ubicada a una cuadra del Pasaje Boulevard	SI.- Zona Terminal
Cooperativa "San Martín"	Cooperativa	C. Topater esq. C. Hoyos	Ubicada a cuatro cuerdas de Pasaje Boulevard	NO
Ecofuturo	Fondo Financiero	Pasaje Boulevard # 9	Ubicada en pleno centro del pasaje Boulevard	SI.- Mercado Uyuni
FASSIL	Fondo Financiero	Pasaje Boulevard # 21	Ubicado en pleno centro del Pasaje Boulevard	NO
Prodem	Fondo Financiero	C. Junín # 10 esq. C. Bolívar	Ubicado a una cuadra del Pasaje Boulevard	SI.- Zona Terminal
Buen Samaritano	Fondo Financiero	Pasaje Boulevard # 42	Ubicado en pleno centro del Pasaje Boulevard	NO

Mutual Potosí	Mutual	Plaza 6 de Agosto # 11	Ubicado a media cuadra de Pasaje Boulevard	NO
Banco de Crédito	Banco	C. Sucre # 855 esq. Bolívar	Ubicado a media cuadra de Pasaje Boulevard	NO
Banco Los Andes	Banco	C. Junín # 5	Ubicado a una cuadra de Pasaje Boulevard	NO
Banco Mercantil	Banco	Pasaje Boulevard # 50	Ubicado en pleno centro del Pasaje Boulevard	NO
Banco Nacional	Banco	C. Bolívar esq. C. Junín	Ubicado a media cuadra de Pasaje Boulevard	NO
Banco FIE	Banco	Plaza 10 de Noviembre s/n	Ubicado a media cuadra de Pasaje Boulevard	Sl.- Zona San Roque
Banco Unión	Banco	C. Sucre esq. Matos	Ubicado a media cuadra del Pasaje Boulevard	Sl.- Mercado Uyuni
Banco Sol	Banco	Zona Central		Sl.- Mercado Uyuni
Banco Bisa	Banco	C. Tarija # 260	Ubicado a una cuadra de Plaza 10 de Noviembre	NO

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Como podemos observar en el cuadro la totalidad de las entidades financieras en la ciudad de Potosí se encuentran ubicadas en la zona central de la ciudad y más específicamente en cercanías a Plaza 10 de Noviembre y Pasaje Boulevard.

4.5.2.3. Disponibilidad de Inmueble

Tanto Mutual Potosí como Banco Sol cuentan con inmuebles amplios que permiten la ubicación de un espacio para el funcionamiento del punto de distribución de Fortaleza SAFI.

A manera de conclusión en el cuadro siguiente se presenta un resumen de los factores analizados en cuanto a los posibles aliados estratégicos para la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI.

CUADRO 50 FACTORES DE LOCALIZACION

VARIABLE	MUTUAL POTOSI	BANCO SOL
¿Se encuentra en una zona de alto movimiento económico?	SI	SI
¿Se encuentra en lugar estratégico con relación a la competencia?	SI	SI
¿Tiene disponibilidad de espacio físico en sus instalaciones?	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014

Como podemos observar en el cuadro ambas entidades financieras cumplen con las cualidades requeridas en cuanto a localización y espacio para la apertura de un punto de distribución de Fortaleza SAFI, es por este motivo que dependerá de la Gerencia Nacional la decisión de cuál de estas entidades se convertirá en el aliado estratégico.

4.6. ESTRUCTURA

De acuerdo a la investigación realizada de las 4 SAFIs, dos cuentan con personal propio (un oficial) y las otras dos no cuentan con personal propias, todas utiliza las cajas de la entidad financiera para las transacciones de sus clientes. *(Más información ver capítulo 3, Análisis de la Oferta)*

A continuación se presenta la estructura organizacional de la agencia a través de la presentación del organigrama

4.6.1. ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA POTOSI – FORTALEZA SAFI

(VER ANEXO # 4)

4.6.2. DESCRIPCION DE FUNCIONES

A continuación se detallara las funciones que deberá cumplir cada persona en la agencia estas funciones son las generales debiendo adecuarse a requerimientos extraordinarios de los jefes inmediatos y de las políticas de la oficina central.

OFICIAL DE NEGOCIOS

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el segundo nivel jerárquico de la agencia, está a cargo del funcionamiento de la agencia y depende directamente de la Jefatura de la ciudad de Sucre.

Calificación Profesional:

Licenciado en Economía, Administración de Empresas y/o Contaduría Publica

Experiencia:

Dos años de experiencia en cargos similares

Descripción Genérica del Puesto:

Encargado del funcionamiento de la agencia

Las funciones que deberá cumplir son:

1. Identificar al mercado potencial para los fondos de inversión
2. Asesorar a los clientes en las características, requisitos y procedimientos para la apertura de una cuenta

3. Recabar y analizar la documentación necesaria para la apertura de una cuenta
4. Hacer un continuo seguimiento y monitoreo a la cartera de clientes
5. Informar de manera constante sobre las actividades que desarrolla al Jefe de Agencia
6. Distribuir y monitorear el trabajo de los promotores de Inversión

PROMOTORES DE INVERSION

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la agencia, está a cargo del oficial de negocios

Calificación Profesional:

Licenciado en Economía, Administración de Empresas y/o Contaduría Pública.

Experiencia:

Dos años de experiencia en cargos similares

Descripción Genérica del Puesto:

Encargado del funcionamiento de la agencia

Las funciones que deberá cumplir son:

- 1 Dar a conocer a potenciales clientes individuales las características de los fondos de inversión de la empresa
- 2 Generar un directorio de potenciales clientes
- 3 Elevar un informe de manera periódica a su supervisor
- 4 Realizar un análisis periódico de las características coyunturales del mercado.

4.6.3. Conclusiones

- La descripción realizada anteriormente en cuanto a ubicación organizacional, calificación profesional, experiencia, descripción genérica del puesto y funciones son solo descriptivas y propuestas las mismas no son limitativas y se pueden adecuar a las políticas, procedimientos y necesidades de la Gerencia Central.
- Se considera muy importante contar con promotores de inversión ya que marcaría la diferencia con relación a la competencia y se convertiría en una manera innovadora de llegar a los potenciales clientes

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo

6.1.1. Capítulo II A - Análisis del entorno

A nivel del Macro entorno:

- La inflación en la Ciudad de Potosí durante el mes de Enero del presente año fue de 0,97% y durante la gestión 2014 estuvo dentro de los márgenes previstos por el gobierno, lo que representa una ventaja ya que las personas no serán afectado en gran medida el poder adquisitivo de su dinero y tendrán mayores posibilidades de ahorro
- Si bien el Departamento de Potosí es uno de los más pobres del país, el índice de pobreza está concentrado en el área rural, la ciudad de Potosí cuenta con un ingreso Per Cápita dentro de la media nacional, lo que representa una ventaja ya que se tiene la capacidad de ahorro.

A nivel de Micro entorno

- No existe en el mercado de la ciudad de Potosí mucho conocimiento de los fondos de inversión pero Fortaleza SAFI, cuenta con productos innovadores para el mercado.
- El poder de negociación de los proveedores se los debe analizar desde dos aspectos:
 - Análisis Cualitativo.- De acuerdo a la investigación de mercados realizada podemos ver que en la ciudad de Potosí existen 4 SAFIs que ofertan productos de ahorro muy similares en cuanto a características, entonces el poder de negociación estará dado por el nivel de satisfacción que pueda otorgar la Empresa a los potenciales clientes cumpliendo las características que ellos requieran para ser clientes de una entidad financiera y estos son:

- De acuerdo a la investigación de mercados vemos que los factores que más afectan en la decisión de los potenciales clientes son: tasas de interés más atractivas y la otorgación de incentivos adicionales, si Fortaleza SAFI, puede satisfacer estas necesidades reducirá en gran medida la negociación de los proveedores.
- Análisis Cuantitativo.- En términos cuantitativos el poder de negociación estará dado por la participación de los diferentes tipos de SAFIs en el mercado.
- De acuerdo a información de la ASFI., en la ciudad de Potosí al cierre de la gestión 2014 se tenían 1.870 cuentas de las cuales Credifondo capta el 5,5%, Safi Mercantil 52,4%, BNB SAFI el 18.1% y SAFI UNION 24,1%, considerando que solo existen cuatro competidores directos el poder de negociación de los proveedores es limitada.

6.1.2. Capítulo III - Investigación de Mercado

- De acuerdo al cuadro # 16, el 46% de los encuestados tienen 3 o más cuentas de ahorro en diferentes entidades financieras
- De acuerdo al cuadro # 14, solo el 6% de los encuestados tienen una cuenta SAFI, a pesar de ser un porcentaje pequeño es muy importante ya que se puede captar un mercado mayor
- De acuerdo al cuadro # 17 las entidades financieras que copan la mayor cantidad de cuentas de ahorro son: Banco Nacional, Banco Unión y Cooperativa Catedral
- De acuerdo al cuadro # 18, del total de encuestados el 50% de los mismos tiene un ahorro de entre 50.000 a 100.000 bolivianos.
- De acuerdo al cuadro # 19, a pesar de contar con más de una cuenta de ahorro el 80% de los encuestados indican que necesitan de otra opción de ahorro

- De acuerdo al cuadro # 21, los motivos principales por lo que son clientes actuales de una entidad financiera son mayormente porque consideran que es la entidad financiera más confiable y un porcentaje importante indica que es cliente circunstancial, esta información es muy importante ya que es un segmento que la empresa puede captar
- De acuerdo al cuadro # 22, se ve que cerca al 67% de los encuestados no conocen de las cuentas SAFI
- De acuerdo al cuadro # 24, las características principales que debe tener una entidad financiera para ser considerada como una opción son: ofrecer mejores tasas de interés y ofrecer incentivos adicionales como premios u otros
- A través de la investigación de mercado se determinó los medios de comunicación tanto radiales como televisivos de mayor preferencia en el mercado

6.1.3. Capítulo IV “A” - Plan de Mercadeo

La estrategia de Producto propone acciones innovadoras y diferenciadas en base a los siguientes criterios:

- Se propone dar énfasis en el fondo de inversión “UFV RENDIMIENTO TOTAL”, que será el único en el mercado de la ciudad de Potosí
- La estrategia de Precio propone dar énfasis en la comparación de tasas de interés con relación a la competencia la cual es mayor tanto en dólares como en bolivianos
- La estrategia de plaza propone acciones innovadoras y diferenciadas que permitan llegar a un mercado potencial a través de segmentos generando “Prospectos” en base a las siguientes acciones:
- Estrategia de negociación, consiste en identificar a segmentos de mercado que de acuerdo a la investigación realizada se clasifico de acuerdo a la actividad (ver anexo 3), y llegar a los mismos dando a conocer las características y ventajas de la empresa generando

potenciales clientes que el plus de que serán potenciales clientes con conocimiento claro de la oferta de la empresa

- La estrategia de promoción propone acciones innovadoras y diferenciadas que permitan generar una expectativa en el mercado potencial al ingreso en el mercado y de esta manera por un lado dar a conocer a la empresa y motivar a las personas para que puedan ser clientes de Fortaleza SAFI, en base a las siguientes acciones:
 - Promoción por lanzamiento, que consiste en organizar un evento para la inauguración de la agencia con la participación de autoridades e invitados especiales
 - Promoción por adición donde se propone realizar premios y sorteos entre los clientes y potenciales clientes que realicen transacciones en la agencia
- La estrategia de publicidad propone acciones innovadoras y diferenciadas que permitan llegar al mercado a través de medios masivos, en base a la investigación de mercados se ha detectado a los medios radiales (radio kollasuyo y radio panamericana) y medios televisivos (ATB y UNITEL) que son los que tienen mayor preferencia, en los cuales se lanzaran spots y jingles que publiciten la apertura de la agencia y las ventajas y promociones que la misma ofrecerá, por otro lado la campaña publicitaria también incluye el uso de material informativo como volantes, almanaques y dípticos

6.2. RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado en sus diferentes capítulos se propone las siguientes recomendaciones.

A nivel de Mercado

- Al Ingresar Fortaleza SAFI a un mercado nuevo se recomienda hacer un seguimiento continuo a las variables tanto cualitativas como cuantitativas para ir adecuando las estrategias a las mismas

- Se recomienda aplicar el plan de mercadeo propuesto ya que presenta estrategias innovadoras en el mercado y que tendrá resultados positivos para la empresa tanto en términos de beneficios como de imagen.
- Se recomienda realizar un acuerdo estratégico con Mutual La Plata ya que es una entidad financiera con un alto reconocimiento e imagen en el mercado de la ciudad de Potosí.

A nivel de Agencia

- Una vez ejecutado y analizado el estudio de mercado se recomienda la apertura de una agencia en la Ciudad de Potosí principalmente por los siguientes motivos:
 - o De acuerdo al análisis del sector realizado se detecta que la empresa tiene ventajas competitivas en algunos casos y en otros tiene los instrumentos para poder convertir las desventajas en oportunidades competitivas y comparativas lo que le permitirá posesionarse en el corto plazo en el mercado.
 - o Se cuenta con un mercado potencial real muy importante que le permitirá a la agencia captar una cartera de clientes importantes en el corto plazo.
 - o Se cuenta con un porcentaje muy importante de potenciales clientes que tienen la disposición de considerar una nueva opción de entidad financiera que les ofrezca satisfacer sus necesidades financieras.

ANEXOS

ANEXO 1

DISTRIBUCION

DE LA MUESTRA

SECTOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
MINERIA	141	44
Cooperativa 1	29	9
Cooperativa 2	29	9
Cooperativa 3	29	9
Cooperativa 4	29	9
Cooperativa 5	26	8
ADM. PUBLICA	58	18
Alcaldía	10	3
Gobernación	16	5
Universidad	32	10
COMERCIO	32	10
Mercado Central	13	4
Mercado Campesino y mercado calvario	10	3
Mercado Uyuni	5	1,5
Mercado Chuquimia	5	1,5
TRANSPORTE	29	9
Sindicato 1	10	3
Sindicato 2	10	3
Sindicato 3	10	3
CONSTRUCCION	22	7
Constructora 1	10	3
Constructora 2	6	2
Constructora 3	6	2
INDUSTRIA MANUFACTURERA	16	5
Pyme 1	6	2
Pyme 2	6	2
Pyme 3	3	1
OTROS	22	7
Colegios	6	2
Salud	10	3
Empresas de Servicios	6	2
TOTAL	320	100

ANEXO 2

DIRECTORIO DE

SEGMENTOS

SEGMENTO	INSTITUCIONES
INSTITUCIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad Tomas Frías - Gobernación de Potosí - Alcaldía de Potosí
MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado Vicuña - Mercado Central - Mercado Chuquimia - Mercado Campesino
EMPRESAS DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - APOSS - CEPSA - COTAP
COLEGIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Colegio María Gutiérrez - Colegio Santa Rosa - Colegio Calero - Colegio Pichincha - Colegio Franciscano
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> - Hospital Bracamonte - Caja de Salud - Clínica Santa Ana

ANEXO 3

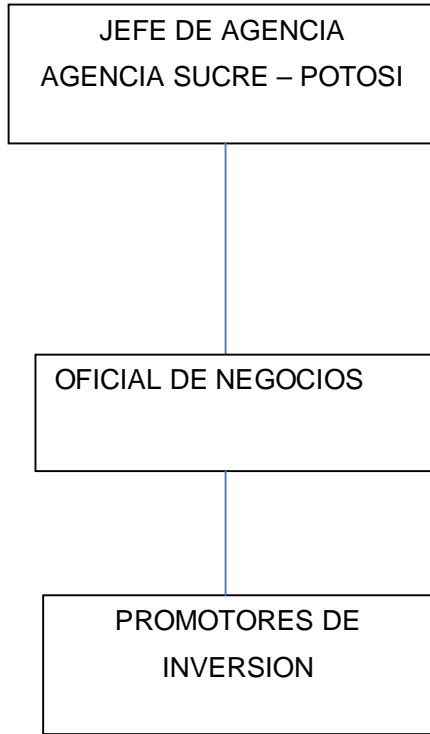
MATRIZ FODA

F	O
<p><u>- Fortalezas</u></p> <p>F1.- La información recabada fue dividida por segmentos institucionales lo que le da una representatividad muy alta</p> <p>F2.- Mas del 75% de la población tiene ingresos medio, medios-altos y altos lo que les da una posibilidad alta de ahorro</p> <p>F3.- Se conoce de manera precisa las entidades financieras de mayor preferencia y presencia en el mercado de la ciudad de Potosí</p> <p>F4.- Mas del 60% de la población tiene más de una cuenta de ahorro en diferentes entidades financieras</p> <p>F5.- Se conoce de manera precisa y detallada los medios radiales y televisivos preferidos por el mercado de la ciudad de Potosí</p>	<p><u>- Oportunidades</u></p> <p>O1.- Un gran porcentaje de la población (26%), se considera como cliente circunstancial de la entidad financiera de la que es cliente actualmente y cambiaría por otra</p> <p>O2.- Solo el 6% de la población considera que la entidad financiera de la que es cliente tiene buenas promociones y publicidad</p> <p>O3.- El promedio de ahorro mensual esta entre 1000 a 2000 bolivianos, un monto muy importante para un nivel de ahorro</p> <p>O4.- Mas del 80% de la población estaría dispuesta a ser cliente de la empresa si cumple con las características que requieren</p>

D	A
<p><u>- Debilidades</u></p> <p>D1.- Mas del 80% de la población no conoce y/o nunca ha escuchado hablar de Fortaleza SAFI</p> <p>D2.- Existe poco conocimiento de las características y ventajas de las cuentas safi</p>	<p><u>- Amenazas</u></p> <p>A1.- Un gran porcentaje de la población (27%), considera a la entidad financiera de la que es cliente como la más confiable y segura del mercado financiero</p> <p>A2.- Un gran porcentaje de la población (20%), considera a la entidad financiera de la que es cliente tiene las mejores tasas de interés</p> <p>A3.- Cerca al 10% de la población no cambiaría a la entidad financiera de la que es cliente por ningún motivo</p> <p>A4.- El 28% de la población considera que la mejor entidad financiera de la ciudad es Cooperativa Catedral</p>

ANEXO 4

ORGANIGRAMA



ANEXO 5

FOTOS

BANCO UNION –

SAFI UNION



ANEXO 6
FOTOS BANCO
NACIONAL
– BNB SAFI



ANEXO 7

FOTOS BANCO

MERCANTIL –

SAFI MERCANTIL



ANEXO 8

FOTOS MUTUAL

POTOSI

