



*Instituto de Investigaciones Socio Económicas*

Documento de Trabajo No. 14/02  
Octubre 2002

**¿Las Estrategias definen Los Resultados?  
Un Análisis del Sector Bancario Boliviano**

*por*  
*René Iván Mariaca Daza*

# **¿Las Estrategias definen Los Resultados?**

## **Un Análisis del Sector Bancario Boliviano**

*René Iván Mariaca Daza*

Departamento de Administración y Economía de la Empresa  
Universidad de Salamanca  
Instituto de Investigaciones Socioeconómicas IISEC  
Universidad Católica Boliviana

### ***Resumen.***

La triple relación entre la Estrategia, la Estructura y los Resultados ha sido estudiada desde el trabajo seminal de Chandler (1962), la presente investigación se concentra en la doble relación entre las estrategias y los resultados de la empresa con el objeto de estudiar su independencia de la estructura o cualquier otra variable intermedia, con tal objeto se estudiará la totalidad del sector bancario boliviano, en cuanto a las estrategias de sus empresas y los resultados logrados.

**Palabras Clave:** Estrategias y Resultados, Banca Boliviana  
Octubre de 2002  
renemariaca@yahoo.com

## 1. Introducción

La importancia del estudio del sector bancario radica en su estrecha relación con el comportamiento de la economía de un país, esta relación se basa en el rol de intermediación financiera propio de este sector (Pastor 1998, pág 4). Recurriendo a datos de tipo contable-financiero se estudiará la relación entre la estrategia de la empresa bancaria y los resultados obtenidos por esta.

La intermediación financiera requiere de la captación de recursos económicos por una parte y de la colocación crediticia de los mismos por otra. Ambas actividades necesitan de estrategias concretas que denominaremos respectivamente “estrategias de captación” y “estrategias de colocación”. La realización de estas dos actividades convergen en los resultados de la organización; en forma concreta se estudiará la relación entre las estrategias de captación, colocación y los resultados contables obtenidos; con el objeto de exponer que la estructura organizacional no influye en esta relación.

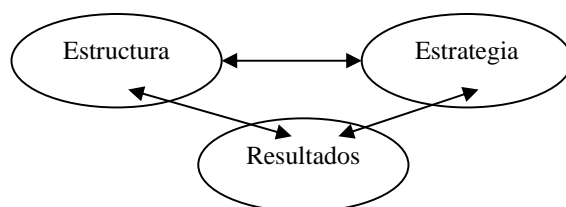
De demostrarse una relación directa entre los resultados y las estrategias se expondría como irrelevante la estructura organizacional en la triple relación Estrategia-Estructura-Resultados.

## 2. La Relación Estrategia - Estructura - Resultados.

Dentro del campo de la estrategia empresarial una corriente de considerada importancia surge a partir del trabajo seminal de Chandler (1962) que estudio la triple relación entre la estrategia, la estructura y los resultados organizacionales.

Conforme Chandler expone la estrategia se relaciona al logro de metas y objetivos al largo plazo, para dicho logro de objetivos y metas, la organización adquiere una forma, un diseño organizacional a través del cual se dirigía y a su vez esta permitía el logro de resultados. Hoskinsson, Hitt, Wan y Yiu (1999) exponen la influencia de los cambios del entorno que afectan a las empresas y por consecuencia a la estrategia de la organización, como ejemplo exponen a la tecnología; dichos cambios exigen también modificaciones de adaptación en la estructura de la empresa.

El modelo expuesto en estas investigaciones implica una trilogía interrelacionada bidireccionalmente. A continuación pasaremos a revisar cada una de las 3 interrelaciones para concentrarnos en la relación Estrategia – Resultados.



La posición tradicional expone que la estructura de la empresa sigue a la estrategia, pues la estrategia implica la exposición de metas a ser obtenidas y la estructura viene a ser un medio para ello, esta posición fue estudiada por Penrose (1959) y Ansoff (1965). Para Hoskinson (1987), esta relación debe poseer una doble dirección pues si bien la estrategia se relaciona con los objetivos y la estructura con los medios, esta relación no es estática sino

mas bien dinámica constituyéndose una interrelación cíclica de retroalimentación, a partir de la cual la relación entre la estructura y las estrategias como objetivos y planes, es de tipo bidireccional originando como consecuencias un proceso de adaptación de la estructura a la estrategia y viceversa Mintzberg (1990).

La relación entre la estructura y los resultados se sostiene en que los diferentes cambios en la estructura modifican los resultados de la organización (Chandler 1962), por su parte la estructura organizacional es un reflejo de los recursos humanos con los que se cuenta, pues son las personas quienes ocuparan los diferentes puestos en la empresa. Las modificaciones en los resultados organizacionales serán una consecuencia de la interacción y el desempeño de estas personas, constituyéndose el factor humano como determinante de las diferencias de los resultados organizacionales como también se explica en la teoría de recursos y capacidades si nos enfocamos en los recursos humanos (Hitt, Bierman, Shimizu, y Kochhar, 2001).

Por último, al tratar la relación bidireccional entre los Resultados y las Estrategias se observa que en el mercado los resultados son comprendidos como una consecuencia de la estrategia, y esta es modificada cuando los resultados no son considerados como satisfactorios, mostrándose la relación doble de interdependencia (Andrews, 1971), (Chandler, 1962).

### 3. De la Estrategia a los Resultados.

Concentrando la atención en la relación bidireccional entre las estrategias y los resultados observamos la relación cíclica de interdependencia entre ambos con dos posibles alternativas: Entre la estrategia y los resultados la estructura tiene una función intermedia.

- a) La estructura organizacional no cumple ninguna función de intermediación.



La primera alternativa, como dice (Andrews, 1971), implica una relación directa de interdependencia entre las estrategias y los resultados. La segunda posición implicaría la irrelevancia de la estructura o de otra variable; por tanto los recursos humanos, no tendrían mayor relevancia en los resultados.

Expuesta en la teoría la triple relación entre las estrategias, estructuras y los resultados; el presente trabajo se enfocará en la relación directa entre la estrategia y los resultados de las empresas del sector estudiado. Bajo este criterio las empresas con estrategias similares deberán poseer resultados similares, en el caso del sector bancario los resultados se exponen por medio de resultados contables y las estrategias de mayor importancia son las que se refieren al servicio central de una institución bancaria, esto es estrategias de captación de recursos económicos (cartera pasiva)<sup>1</sup> y de colocación de recursos en operaciones activas, como créditos (cartera activa)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Se comprende como cartera pasiva a todas las obligaciones que la entidad posee para con terceros, sean estos personas naturales o jurídicas, implica el total de recursos cedidos

La hipótesis de estudio se plantea como:

**H: *Las empresas bancarias con estrategias similares generan resultados similares.***

#### **4. Metodología de Contrastación**

El estudio de alcance nacional, se realizará sobre el total de empresas bancarias bolivianas, se tiene prevista la posible eliminación de alguna de las empresas en caso de que ésta no cumpla con los criterios necesarios para su análisis; a) posean dificultades legales, b) la disponibilidad de datos sea insuficiente. Se emplearan los datos resultantes del periodo 2001, concretamente se recopilará y aplicará datos de los balances y estado de resultados al 31 de diciembre de 2001.

Para contrastar las hipótesis comenzaremos con una agrupación de los bancos por sus estrategias de colocación; según la composición de sus portafolios de colocaciones clasificada por: plazo, tipo de garantía, destino de los recursos y actividad de deudor. En una segunda parte agruparemos a las empresas por sus estrategias de captaciones, de esta forma veremos la composición del portafolio de captaciones según: plazo, tipo de moneda y origen de los recursos.

En una tercera etapa agruparemos a las empresas por los resultados que estas obtuvieron, observaremos los ratios referidos a: rentabilidad, eficiencia y calidad de cartera.

En la última etapa haremos una comparación de la pertenencia de las empresas a los grupos de estrategias (captación y colocación), con los grupos establecidos por los resultados obtenidos. El análisis de la pertenencia a estos grupos nos conducirá a aprobar o rechazar la hipótesis.

##### **4.1 Variables para el estudio del portafolio de colocaciones.**

- a) *Plazo*: Las operaciones se agruparan en corto plazo (periodos entre un mes y 2 años), mediano plazo (periodos de 2 a 5 años) y largo plazo operaciones a mas de 5 años, bajo este tipo de clasificación se pueden agrupar el total de las operaciones bancarias.

**Cuadro 1: Descomposición de Plazos de Colocación.**

<b>Plazo</b>	Corto plazo (hasta 2 años)
	Mediano plazo (2 a 5 años)
	Largo plazo (mas de 5 años)

- b) *Tipo de garantía*: Para los fines del presente estudio se consideraran tres tipos de garantías, esta clasificación permite agrupar al 77.5% de las operaciones del sistema bancaria, ubicándose las demás en una decena de subclasificaciones de baja ponderación. Los tipos de garantía elegidos son:

---

por el público a favor del banco para su respectiva intermediación y/o administración (Gutiérrez 1993),(Benavides 2000, pp.70-90).

<sup>2</sup> Se comprende como "cartera activa" al total de recursos cedidos en operaciones activas onerosas, por la institución bancaria en favor de terceros, siendo estos últimos personas naturales o jurídicas. (Gutiérrez 1993),(Benavides 2000).

**Cuadro 2: Descomposición de Tipos de Garantía.**

<b>Garantía</b>	Hipotecaria (54,4%)	
	Prendaria (12,03%)	
	Personal (11%)	Natural
		Jurídica

La garantía hipotecaria se aplica a bienes raíces y otro tipo de bienes sujetos de registro (vehículos, botes, etc.), el destino de la operación puede ser diverso, entre otros: adquisición de vivienda, comercio, industria, etc.

La garantía prendaria, se aplica a maquinaria, mercadería etc. Es útil en operaciones de crédito comercial (incluye operaciones warrant), pero se aplica a diferentes tipos de créditos sin preponderancia del destino del mismo.

La garantía personal implica el compromiso de una persona natural o jurídica, que mediante contrato legal se compromete a liquidar la deuda en caso que el deudor principal pierda capacidad de pago, por lo general se aplica a operación de menor cuantía tarjetas de crédito por ejemplo.

- c) *Destino de los recursos*, se refiere al fin para el cual se emplearan los recursos obtenidos, consideraremos tres tipo de fines que permiten concentrar mas del 75% de las operaciones del sistema bancario

**Cuadro 3: Descomposición de Destinos de Recursos.**

<b>Destino de Recursos</b>	Construcción e inmobiliaria
	Industria manufactura y hostelería
	Comercio y serv. Profesionales

Construcción e inmobiliaria incluye todas las operaciones con destino a construcción, ya sea vivienda, edificios etc. Empleado por personas naturales o jurídicas, la mayoría de las operaciones se concentran en construcción de edificios de vivienda personal y pequeños comercios.

Industria manufacturera y hostelería, se refiere a en términos generales a la industria, no incluye extracción de minerales ni actividades agrarias, e incluye actividades de hotelería, restaurantes y similares.

Comercio y servicios profesionales, comprende a todos los créditos dirigidos a financiar actividades de intercambio de todo tipo de bienes, y en forma adicional respaldo financiero para profesionales independientes: dentistas, médicos, arquitectos etc. Estos últimos tipos de créditos tienden a ser de cuantía reducida y rara vez con garantía hipotecaria.

d) *Actividad de deudor,*

**Cuadro 5: Descomposición de Actividad del Deudor**

Actividad de Deudor	Construcción e inmobiliaria
	Industria manufactura y hostelería
	Comercio y Servicios Profesionales
	*Extracción petróleo y gas

Esta variable comprende a la actividad del deudor, y por ella el riesgo de la operación en cuanto a la fuente de repago actual del crédito, los sectores establecidos son los similares al inciso c) del presente acápite. Se añade el sector “extracción petrolera y gas” por el elevado dinamismo de este sector durante 2001.

## 4.2 Variables para el estudio del portafolio de captaciones.

- a) *Plazo:* esta variable se refiere al periodo de tiempo en que el depositante (público o institución) deja sus recursos en un banco.

**Cuadro 6: Plazos de Captación de Depósitos**

Plazo depósito	DPF
	Ahorro + vista

Los recursos captados para intermediación financiera se pueden agrupar según su disponibilidad, de esta forma los depósitos en cuenta corriente se consideran, al igual que los ahorros personales, como dinero a la vista; en tanto que los ahorros con plazo de vencimiento y mejor tasa de interés los clasificamos como DPF, (depósitos a plazo fijo 30, 60, 90, 120 y 360 días en su mayoría)

- b) *Tipo de moneda,* en Bolivia las operaciones bancarias tanto de colocación como captación se pueden realizar en moneda nacional y/o extranjera. Concretamente la captación de recursos se realiza en dos tipos de moneda: a) Nacional (bolivianos) b) Extranjera (dólares americanos). Se recurre a moneda extranjera como una alternativa para reducir el riesgo de pérdida de valor del dinero por agudos procesos inflacionarios locales.

**Cuadro 7: Descomposición de Tipos de Moneda**

Tipo de moneda	Nacional
	Extranjera

- c) *Origen de los recursos.* Los recursos económicos captados por los bancos pueden tener dos orígenes a) del público en general (ahorros particulares) y b) instituciones, sean estas nacionales o extranjeras.

**Cuadro 8: Descomposición de Origen de los Recursos**

Origen	Público general
recursos	Instituciones

#### **4.3 Variables para el estudio de los resultados.**

- a) *Rentabilidad, (ROA-f)*. Empleamos el ratio ROA-financiero, que compara los resultados financieros logrados en el periodo con el total de activos mas contingente, de forma que se considera la rentabilidad del portafolio tanto de recursos propios como de intermediación.

$$\frac{\text{Result.financiero de la Gestión}}{\text{Activo} + \text{Contingente}}$$

- b) *ROE*: El resultado medido como una comparación entre el resultado neto de la gestión a diferencia del ROA-f, no solo expone el resultado por intermediación financiera sino también al resultado de la gestión en todas las actividades de la empresa. La comparación con el patrimonio permite obtener un dato sobre la rentabilidad de la empresa, a diferencia del ROA-f que hace a comparación con el activo del banco.

$$\frac{\text{Result. Neto de Gestión}}{\text{Patrimonio (ROE)}}$$

- c) *Calidad de cartera*. Con este criterio se observa la proporción del portafolio de colocaciones que se encuentra en retraso en el pago de sus cuotas, recurrimos al ratio:

$$\frac{\text{Cartera Vigente}}{\text{Total de Cartera}}$$

Con el que se conoce la porción de la cartera total que se halla vigente en el pago de todas sus cuotas (SBEF, 2000).

#### **5. Agrupación de Bancos según sus Estrategias**

Recurrimos a la aplicación de un Cluster sobre las variables estudiadas, a tal efecto empleamos los datos expresados en términos porcentuales de esta forma evitamos el empleo de unidades monetarias eludiendo diferencias en tamaños empresariales y de portafolio, la exposición de los datos sobre los que se aplicó la técnica de conglomerados jerárquicos se exponen en los anexos. Se analizaron los dendogramas para cada caso llegando a la conclusión de que 5 grupos son el mejor nivel de agrupación, pues menos de ellos no expondrían, para los tres grupos (estrategias de colocación, captaciones y resultados) un cantidad suficiente para agrupación, y menos pues una sobre agrupación inútil para los objetivos del trabajo.



## 5.1 Estrategias de Colocación

Aplicando un análisis cluster sobre los datos de los anexos 1,2,3, y 4, se calcularon en base al método de extracción del cuadrado de las distancias euclideas, la siguiente relación de pertenencia a clusters.

**Tabla 1: Cluster Membership – Portafolio Activo**

<b>Banco</b>	<b>5 Clusters</b>
Banco de Santa Cruz – <b>BSC</b>	1
Banco de Crédito – <b>BCR</b>	1
Banco Nacional – <b>BNB</b>	1
Banco Industrial – <b>BIS</b>	1
Banco Mercantil – <b>BME</b>	1
Banco Unión – <b>BUN</b>	1
Banco Económico – <b>BEC</b>	1
Banco Ganadero – <b>BGA</b>	1
Banco Citybank – <b>BCT</b>	2
Banco Solidario – <b>BSO</b>	3
Banco do Brasil – <b>BDB</b>	4
Banco Nación Argentina - <b>BNA</b>	5

Se planteó una formación de 5 grupos homogéneos entre si en función de sus estrategias de colocación considerando para ello las variables establecidas: plazo, garantía, destino y actividad del deudor, todas ellas por medio de las dimensiones que se establecieron para cada una. 8 de los bancos se agruparon en un sólo cluster, en tanto que los bancos BCT, BSO, BDB y BNA, cada uno se expone como individual y conforma por si mismo un grupo, por tanto las estrategias de colocación de cada uno de estos es diferenciada de los demás.

Por consecuencia, dado el elevado número de integrantes en el cluster uno, consideramos que las estrategias de colocación de los diferentes bancos tienden a ser similares entre si, con excepción de los componentes de los cluster 2 a 5.

## 5.2 Estrategias de Captación

De la misma forma que en el acápite 5.1, se extrajeron 5 grupos el primero conformado por cuatro bancos, en tanto que el segundo grupo posee 3 integrantes. El tercer y el quinto grupo conformados por BEC y BNA respectivamente no poseen más integrantes que ellos mismos. Por último el grupo 4 posee dos integrantes BSO y BDB.

**Tabla 2: Cluster Membership – Portafolio Pasivo**

<b>Banco</b>	<b>5 Clusters</b>
BSC	1
BCR	1
BNB	1
BIS	2
BME	1
BUN	2
BEC	3
BGA	2
BCT	2
BSO	4
BDB	4
BNA	5

A diferencia de las estrategias de colocación de recursos, las estrategias de captación muestran un mayor nivel de heterogenidad pues los cluster obtenidos poseen en varios casos más de un integrante, solamente los cluster 3 y 5 poseen un sólo componente.

## 6. Agrupación Bancos según sus Resultados

Siguiendo los mismos parámetros para la extracción de los cluster, obtuvimos nuevamente 5 cluster cuya característica principal es que al igual que los cluster de *colocación* son un grupo muy bien identificado con excepciones del BUN, BGA, BNA y BCT, cada uno de estos bancos viene a ser el único integrante de su cluster.

**Tabla 3: Cluster Membership – Resultados Obtenidos**

Banco	5 Clusters
BSC	1
BNB	1
BUN	2
BME	1
BIS	1
BCR	1
BGA	3
BEC	1
BSO	1
BNA	4
BCT	5
BDB	1

## 7. Conclusiones

A partir de la tabla 4 se observan los casos 1 a 4 en los cuales la hipótesis de investigación se demuestra, todas las empresas exponen estrategias similares tanto de captación como de colocación de recursos, asimismo los resultados se agrupan de forma similar.

**Tabla 4: Relación de los Cluster de Colocación - Captación y Resultados**

CASO	Grupos por colocación		Grupos por captación		Grupos por resultado	
	Banco	cluster	Banco	cluster	banco	Cluster
1	BSC	1	BSC	1	BSC	1
2	BCR	1	BCR	1	BCR	1
3	BNB	1	BNB	1	BNB	1
4	BME	1	BME	1	BME	1
5	BIS	1	BIS	2	BIS	1
6	BUN	1	BUN	2	BUN	2
7	BGA	1	BGA	2	BGA	3
8	BEC	1	BEC	3	BEC	1
9	BSO	3	BSO	4	BSO	1
10	BDB	4	BDB	4	BDB	1
11	BCT	2	BCT	2	BCT	5
12	BNA	5	BNA	5	BNA	4

Los casos 5 a 7 rechazan la hipótesis planteada pues muestran estrategias similares tanto de captación como de colocación pero los resultados obtenidos son distintos, cada empresa posee resultados individuales y no se agrupan entre si.

De los casos 8 a 10 se concluye un rechazo a la hipótesis, las 3 empresas exponen resultados similares siendo que sus estrategias tanto de captación como de colocación son distintas entre si.

Por último, los casos 11 y 12 exponen resultados individuales cada uno, con estrategias también individuales tanto en captaciones como en colocaciones.

En resumen, 6 de los 12 casos estudiados rechazan la hipótesis planteada, de forma que “las empresas bancarias con estrategias similares NO poseen resultados similares”, en consecuencia existe un factor intermedio que modifica los resultados; sin embargo un grupo de 4 integrantes de los 12 bancos estudiados, exponen que la relación expuesta en la hipótesis es verdadera, puede deberse a que estas 4 empresas poseen un factor común que posiblemente sea la estructura organizacional, este factor común haría que se demuestre la relación triple entre las estrategias – estructuras y los resultados, por lo tanto es recomendable realizar un estudio que analice las relaciones de estructura organizacional en estos cuatro bancos.

## ANEXOS

### 1. Bancos y portafolio activo por plazo

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB
<b>Corto</b>	0,17	0,21	0,18	0,16	0,26	0,41	0,33	0,15	0,06	0,67	0,50	0,75
<b>mediano</b>	0,39	0,34	0,36	0,37	0,30	0,28	0,28	0,38	0,70	0,33	0,38	0,25
<b>Largo</b>	0,44	0,45	0,46	0,47	0,44	0,31	0,39	0,47	0,23	0,00	0,12	0,00
<b>Total</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### 2. Bancos y portafolio activo por garantía

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB	TOTAL
<b>HIPOTECARIA</b>	0,64	0,62	0,67	0,68	0,51	0,37	0,62	0,45	0,29	0,57	0,26	0,21	0,54
<b>PRENDARIA</b>	0,08	0,00	0,07	0,10	0,23	0,20	0,11	0,05	0,05	0,10	0,24	0,53	0,12
<b>GARANTIA PERSONAL</b>	0,08	0,17	0,13	0,09	0,07	0,07	0,05	0,15	0,66	0,03	0,07	0,03	0,11
<b>DPF's en la entidad</b>	0,03	0,03	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02	0,04	0,00	0,04	0,01	0,00	0,03
<b>otros (10)</b>	0,18	0,18	0,10	0,11	0,15	0,34*	0,20	0,30	0,00	0,26	0,42**	0,23	0,20
<b>TOTAL CARTERA Y CONTINGENTE</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

\*La garantías de otros en este caso se concentran en créditos "sin garantía"

\*\* En este caso no se especifica la fuente de estas garantías

\*\*\* Se concentra en "otras garantías institucionales"

### 3. Bancos y portafolio activo por destino de los recursos

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB	TOTAL
<b>Construcción - inmobiliaria</b>	0,38	0,31	0,36	0,32	0,16	0,40	0,16	0,22	0,07	0,03	0,27	0,19	0,29
<b>Ind. Manufactura y hostelería</b>	0,16	0,15	0,15	0,28	0,38	0,25	0,18	0,09	0,20	0,34	0,39	0,29	0,23
<b>Comercio y serv.personal, familiar</b>	0,24	0,22	0,21	0,26	0,31	0,24	0,34	0,50	0,47	0,23	0,13	0,24	0,27
<b>Otros</b>	0,23	0,32	0,28	0,13	0,14	0,11	0,32	0,18	0,25	0,40*	0,21	0,28	0,21
<b>Total Cartera</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

\* Este banco concentra destino en créditos interbancarios

### 4. Bancos y portafolio activo por actividad del deudor

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB	TOTAL
<b>Construcción + inmobiliaria</b>	0,52	0,40	0,33	0,29	0,12	0,50	0,56	0,31	0,76	0,05	0,17	0,27	0,36
<b>Ind. Manuf + hostelería</b>	0,02	0,11	0,09	0,11	0,10	0,07	0,03	0,04	0,05	0,13	0,16	0,16	0,08
<b>Comercio y servicio personal</b>	0,12	0,27	0,44	0,24	0,50	0,12	0,28	0,52	0,06	0,28	0,11	0,15	0,27
<b>Extracción petróleo – gas</b>	0,20	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,03	0,00	0,15	0,19	0,37	0,07
<b>otros</b>	0,14	0,20	0,13	0,35	0,23	0,31	0,12	0,09	0,13	0,40	0,38	0,06	0,22
<b>Total Cartera</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### 5. Bancos y portafolio pasivo por plazo

	BSC	BCR	BNB	BIS	BME	BUN	BEC	BGA	BCT	BSO	BDB	BNA
<b>VISTA</b>	0,64	0,55	0,45	0,45	0,53	0,43	0,32	0,38	0,47	0,19	0,20	0,32
<b>PZO. FIJO</b>	0,36	0,45	0,55	0,55	0,47	0,57	0,68	0,62	0,53	0,81	0,80	0,68
<b>TOTAL</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### 6. Bancos y portafolio pasivo por tipo de moneda

	BSC	BME	BCR	BNB	BIS	BUN	BEC	BGA	BSO	BNA	BDB	BCT	TOTAL
<b>MN</b>	0,09	0,17	0,10	0,08	0,13	0,09	0,05	0,04	0,11	0,00	0,00	0,00	0,10
<b>ME</b>	0,92	0,85	0,91	0,93	0,89	0,92	0,95	0,96	0,90	1,00	1,00	1,00	0,91
<b>TOTAL</b>	1,01	1,03	1,01	1,01	1,01	1,01	1,00	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,01

### 7. Bancos y portafolio pasivo por Origen de los recursos

	BSC	BNB	BUN	BME	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB	TOTAL
<b>Oblig. Con Público</b>	0,92	0,88	0,78	0,89	0,73	0,93	0,75	0,88	0,77	0,40	0,68	0,85	0,84
<b>Oblig. con instituciones</b>	0,08	0,12	0,22	0,11	0,27	0,07	0,25	0,12	0,23	0,60	0,32	0,15	0,16
<b>Total</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### 8. Bancos y sus resultados.

	BSC	BNB	BUN	BM E	BIS	BCR	BGA	BEC	BSO	BNA	BCT	BDB	Total sis
<b>Cartera Vigente/Cartera</b>	80,1%	84,9%	74,1%	87,4%	90,8%	85,8%	84,0%	88,1%	85,4%	59,4%	67,4%	89,5%	83,8%
<b>Result.Fin.despues Incob./Activo+Cont ingente</b>	2,9%	1,8%	-1,0%	4,1%	2,7%	2,9%	1,2%	2,4%	10,5%	-2,2%	1,6%	5,1%	2,4%
<b>Result. Neto de Gestión/Patrimonio (ROE)</b>	3,1%	-10,5%	-53,0%	13,6%	6,5%	2,5%	-37,3%	-5,5%	0,5%	-27,6%	-11,4%	8,2%	-4,2%

## 8. Referencias.

---

- Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Dow Jones-Irwin, New York.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*. Ed. McGraw-Hill, New York.
- Benavides, C. (2000): *Contabilidad Bancaria*; Edit. UCB, La Paz Bolivia.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Ed. MIT Press, Cambridge.
- Gutierrez, A. (1993): *Los Estados Financieros y su Análisis*; Edit. Fondo de Cultura Económica; México.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pág. 13-28.
- Hoskisson, R. E. (1987) Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pág. 625-644.
- Hoskinsson R., Hitt, M. Wan W. Yiu D. (1999). Theory and research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, Vol. 25 No 3, pp 417 - 456
- Mintzberg, H. (1990) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pág. 171-195.
- Pastor J. (1998): “Gestión del Riesgo y Eficiencia en los Bancos y Cajas de Ahorro”, No 12/1998 Serie *Documentos de Trabajo, Fundación de Cajas de Ahorro Confederadas para la Investigación Económica y Social – España*.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Ed. Basil Blackwell, Oxford.
- Superintendencia de Bancos de Bolivia (SBEF); (2000): *Informes del Sistema Bancario*; Edit. SBEF 2000, La Paz – Bolivia.