

# Estudios de Mercado

## ▼ REPORTE EXPERTO: ESTUDIO DE MERCADO Y BENCHMARKING DE TARJETAS DE CRÉDITO DE CONSUMO EN BOLIVIA

### I. Análisis del Ecosistema de Crédito y Pagos en Bolivia (Contexto Macroeconómico)

El sector financiero boliviano mantiene una trayectoria de crecimiento estable y solvencia, elementos cruciales para la expansión de cualquier instrumento de crédito. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) ha reportado indicadores de estabilidad positivos. Las utilidades consolidadas del Sistema Financiero Nacional se incrementaron en 38.6% en comparación con el período anterior, lo que demuestra una dinámica favorable en las operaciones y una robustez sistémica adecuada para sostener la actividad crediticia.

#### 1.1. Contexto del Sistema Financiero Boliviano y la Cartera de Créditos

La cartera de créditos del sistema financiero boliviano ha demostrado un crecimiento sostenido, acompañando la dinámica económica general del país. Al cierre de 2024, la cartera total alcanzó los Bs 222.365 millones, lo que representa un incremento del 4.0% respecto a diciembre de 2023. Esta cartera se distribuye entre las unidades económicas (64.8%, o Bs 144.118 millones) y los hogares (35.2%, o Bs 78.247 millones).

Dentro de la estructura de colocaciones, los créditos se segmentan notablemente. El microcrédito concentra la mayor parte con Bs 69.906 millones (31.4% del total), seguido por los créditos de vivienda (25.4%), empresariales (22.5%) y pyme (10.9%). El segmento específico de interés para este estudio, el crédito de consumo, representa Bs 21.812 millones, lo que equivale únicamente al 9.8% de la cartera total.

#### 1.2. Penetración de Sistemas de Pago Electrónicos y Rol de las Tarjetas

La madurez del mercado de tarjetas de crédito no solo se mide por la oferta bancaria, sino también por la infraestructura y la cultura de pagos digitales. El sistema de pagos nacional ha operado de forma segura y fluida, movilizando un valor total de Bs 779.032 millones, una cifra equivalente a 5.5 veces el Producto Interno Bruto (PIB) y 7.3 veces el valor de los depósitos del sistema financiero.

En el sistema de pagos minorista, la adopción de instrumentos electrónicos es robusta, con un volumen de operaciones que superó los 134 millones de transacciones. De este volumen total, las operaciones con tarjetas representan el 35%, mientras que las transferencias electrónicas, incluyendo probablemente sistemas interbancarios o pagos QR, concentran el 47%. El elevado número de transacciones minoristas electrónicas confirma que existe una cultura de pago digital establecida en Bolivia. Sin embargo, el hecho de que las transferencias superen a las tarjetas indica que, si bien la infraestructura está presente, el consumidor final puede percibir las transferencias directas como un medio de pago más conveniente, más rápido o con menores costos asociados que el uso de la tarjeta de crédito en puntos de venta. Para un nuevo competidor, esto significa que la propuesta de valor de la tarjeta de crédito no debe limitarse a su función de financiamiento, sino que debe ofrecer una experiencia de pago superior que compita con la inmediatez y el bajo costo percibido de las transferencias.

## II. Determinación del Mercado Objetivo (TAM) para Tarjetas de Crédito (Actualizado)

La estimación del Total Addressable Market (TAM) es fundamental para proyectar el potencial de emisión de "Tu Prestamo". Basado en el dato preciso proporcionado por fuentes especializadas del mercado, se reajusta el dimensionamiento del nicho.

### 2.1. Dimensionamiento del Mercado de Tarjetas de Crédito Activas

A diferencia de la estimación inicial que infería el número de tarjetas a partir del total de la Cartera de Consumo, el dato específico de la Administradora de Tarjetas de Crédito (ATC) Red Enlace establece que el mercado de crédito *revolvente* puro es significativamente más pequeño y concentrado.

**Número Corroborado de Tarjetas de Crédito Activas (2024): 245.872**

Esta cifra se acepta como la base del TAM para el nicho específico de crédito revolvente.

### 2.2. Implicaciones del Nuevo TAM en la Cartera de Consumo

El valor de la Cartera de Crédito de Consumo en Bolivia asciende a Bs 21.812 millones a diciembre de 2024. Si se asume el Límite de Crédito Promedio (LCP) observado en el mercado de Bs 15.000 (conservadoramente, utilizando el rango de Bs 3.500 a Bs 175.000 ), la capacidad crediticia total aprobada para estas 245.872 tarjetas sería de aproximadamente Bs 3.688 millones.

Dado que la Cartera de Crédito de Consumo es de Bs 21.812 millones , la gran mayoría de este monto (aproximadamente **Bs 18.124 millones**, o el 83%) está compuesta por **préstamos personales a plazo fijo** o créditos de consumo similares, y no por deuda de tarjetas de crédito.

**Análisis Estratégico:** El mercado boliviano de tarjetas de crédito es de baja penetración (245.872 tarjetas), pero con un alto potencial de crecimiento. La verdadera oportunidad para "Tu Prestamo" se amplía a dos frentes:

1. **Disrupción del Nicho TC:** Competir por los 245.872 clientes actuales, que pagan tasas elevadas (hasta 28% ) y costos fijos.
2. **Ataque al Préstamo Personal:** Ofrecer una alternativa de crédito más eficiente (producto Fintech) a la población que actualmente utiliza préstamos personales a plazo para sus necesidades de consumo.

El Límite de Crédito Promedio (LCP) es una variable clave. El rango observado en el *benchmarking* va desde Bs 3.500 (tarjeta Propia de entrada) hasta Bs 175.000 (Infinite). Este escalonamiento es la herramienta principal de la banca tradicional para mitigar el riesgo de esta población altamente sensible al precio.

## III. Evaluación del Riesgo Regulatorio y Estabilidad Crediticia

La evaluación de la estabilidad crediticia y el marco regulatorio es esencial para definir la estrategia de *pricing* y mitigación de riesgos.

### 3.1. Marco Regulatorio y Cantidad de Emisores

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) regula la actividad crediticia. Las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito son las Entidades de Intermediación

Financiera (EIFs) con licencia de funcionamiento, principalmente bancos múltiples y Pymes. El *benchmarking* identifica bancos clave como Banco BISA, Banco Mercantil Santa Cruz (BMSC) y Banco Unión.

Aunque la tasa de interés activa para el crédito de consumo en Bolivia no está sujeta a topes regulatorios fijos y explícitos como el crédito de vivienda social, la ASFI y el Banco Central de Bolivia (BCB) monitorean el mercado para garantizar la estabilidad financiera. Las tasas observadas en el mercado (entre 22% y 28% ) sugieren que el *pricing* de las EIFs se basa en una evaluación de riesgo y costo de capital, aunque la presión social o regulatoria puede influir en la contención de los precios.

### 3.2. Análisis de Morosidad (Riesgo de Crédito)

La gestión del riesgo de crédito en Bolivia ha sido históricamente efectiva. Al cierre de marzo de 2025, el índice de morosidad general de los créditos se ubicó en un bajo 3.3%, lo que se sitúa por debajo del promedio regional (3.4%). Adicionalmente, el sistema financiero mantiene un alto nivel de provisiones (Bs 9.490 millones), cubriendo el nivel de mora en 1.28 veces. Esta estabilidad indica un entorno de riesgo sistémico manejable.

Un factor particularmente revelador de la gestión de riesgos post-pandemia es la reducción de la cartera diferida. Esta cartera, que representa créditos reestructurados o en problemas, se redujo drásticamente de 10.4% en 2020 a solo 1.8% (Bs 3.919 millones) a diciembre de 2024. Esta disminución muestra la eficacia de los mecanismos de reprogramación y refinanciamiento implementados por la ASFI, en el marco del Decreto Supremo N° 4409.

La morosidad general del 3.3% es un indicador positivo para el riesgo global, sin embargo, el riesgo específico para el crédito de consumo no garantizado (tarjetas de crédito) suele ser superior al promedio sistémico. La estructura de tasas de interés activas, que alcanza el 28% para los productos de entrada , sugiere que los bancos ya han internalizado un riesgo de pérdida significativamente mayor en este segmento en comparación con los créditos garantizados o los microcréditos.

### 3.3. Métricas sobre el Comportamiento de Pago y Límites de Crédito

El análisis de la segmentación de la oferta bancaria a través de los límites y tasas de interés proporciona información valiosa sobre el comportamiento de pago percibido por las EIFs.

Los Límites de Crédito Promedio (LCP) varían drásticamente según el nivel de riesgo del cliente, segmentando claramente el mercado :

- **Segmento Masivo/Entrada (Propia):** Límites desde Bs 3.500.
- **Segmento Premium (Infinite):** Límites que alcanzan hasta Bs 175.000.

Existe una correlación directa entre el límite de crédito y el perfil de riesgo, que se refleja en la tasa de interés: la tarjeta *Propia* (bajo límite, alto riesgo) soporta una tasa del 28%, mientras que la *Infinite* (alto límite, bajo riesgo) tiene una tasa del 22%. Esto implica que los clientes de menor poder adquisitivo, que requieren la tarjeta para necesidades puntuales o financiamiento revolvente, son considerados de mayor riesgo y son consecuentemente penalizados con la tasa máxima permitida. Los clientes *prime* reciben un incentivo (tasa baja) para aumentar el uso de la línea de crédito.

## IV. Benchmarking Competitivo del Producto y Estructura de Costos

El *benchmarking* de la oferta bancaria tradicional revela la concentración de precios y costos que definen la oportunidad estratégica para un nuevo entrante.

### 4.1. Oferta Bancaria y Rangos de Tasas de Interés (T.I.)

El rango de tasas de interés activa (T.I.) para tarjetas de crédito en el mercado boliviano se enfoca en la segmentación por perfil. El rango observado en las tarifas de una entidad importante como Banco BISA es de 22% a 28% anual.

- **Tasa Premium (22%):** Dirigida a clientes de alto patrimonio (ej. Infinite, límites altos), que son percibidos como de bajo riesgo y con mayor probabilidad de pagar el saldo total mensualmente.
- **Tasa Masiva/Entrada (28%):** Aplicada a productos de menor límite y acceso más amplio (ej. Propia), que son vistos como clientes con mayor probabilidad de utilizar el crédito revolvente y, por lo tanto, tienen el costo más alto del mercado para el financiamiento no garantizado.

Si bien las tasas activas específicas para entidades como BMSC y Banco Unión no están disponibles públicamente en la data recopilada, se asume que su estructura de *pricing* opera dentro de este rango de 22% a 28%, con el 28% actuando como el techo de precio para el segmento de entrada.

### 4.2. Estructura de Límites de Crédito y Criterios de Aprobación

La segmentación mediante el límite de crédito es la herramienta principal que utiliza la banca para alinear el riesgo con la oferta de producto. Los límites mínimos y máximos observados se detallan a continuación :

- **Límites de Entrada (Propia):** Desde Bs 3.500.
- **Límites Intermedios (Oro/Signature):** Desde Bs 21.001 hasta Bs 91.100.
- **Límites Premium (Infinite):** Hasta Bs 175.000.

El claro escalonamiento de los límites permite a las entidades tradicionales gestionar su exposición al riesgo. Para un nuevo jugador, centrarse en el segmento intermedio (Bs 10.000 a Bs 45.000) permite capturar clientes que buscan límites superiores al mínimo, pero que actualmente están sujetos a las tasas más altas.

### 4.3. Costos de Mantenimiento y Comisiones Adicionales

Los costos fijos y variables impuestos por los bancos reducen la atraktividad del producto, especialmente para usuarios esporádicos. Los costos observados incluyen:

- **Mantenimiento Anual:** En el caso de BMSC, el mantenimiento anual está sujeto al "tarifario vigente" , lo que implica que es variable, pero típicamente significativo para las tarjetas Premium (Signature, Infinite) y podría ser bonificable en función del consumo.
- **Seguros Fijos:** BMSC cobra un seguro de protección de Bs 12 al mes por tarjeta (equivalente a Bs 144 al año). Este es un costo fijo que se aplica incluso a las tarjetas adicionales. Este tipo de costo eleva el costo efectivo anual (CEA) y disuade a los clientes con límites bajos.

- **Comisiones Operativas:** El tarifario de Banco Unión refleja una estructura de tarifas operativas específicas, como cargos por reposición de tarjeta por daño (\$9.800 más IVA).

La combinación de la tasa máxima de interés (28%) y los costos fijos de mantenimiento/seguro crea una **brecha competitiva** en el segmento masivo. Los clientes de ingresos medios, que están en el rango de riesgo más alto y pagan la tasa más alta, también deben asumir costos fijos que disminuyen su beneficio percibido de poseer la tarjeta.

#### 4.4. Cuadro Comparativo Detallado de la Industria

El siguiente cuadro resume el *benchmarking* de las principales ofertas de tarjetas de crédito de consumo en Bolivia. La morosidad sistémica general (3.3%) se incluye como un indicador de referencia de riesgo, en ausencia de la morosidad específica por producto o EIF.

Tabla 4.1: Benchmarking de Productos de Tarjetas de Crédito de Consumo (Bolivia)

Banco/EIF	Tipo de Tarjeta	Tasa de Interés Anual (T.I.)	Rango Límite de Crédito (Bs)	Costo de Mantenimiento Anual (Bs)	Morosidad Sistémica (General, %)
Banco BISA	Infinite	22%	68,600 - 175,000	N/D (Tarifario)	3.3% (Marzo 2025)
Banco BISA	Signature	26%	42,000 - 91,100	N/D (Tarifario)	3.3% (Marzo 2025)
Banco BISA	Oro	26%	21,001 - 70,000	N/D (Tarifario)	3.3% (Marzo 2025)
Banco BISA	Propia (Entrada)	28%	3,500 - 70,000	N/D (Tarifario)	3.3% (Marzo 2025)
BMSC	Signature LifeMiles	N/D (Consultar Tarifario)	Mín. 24,000	Según Tarifario + 144 Bs/año (Seguro)	3.3% (Marzo 2025)
Banco Unión	MasterCard	N/D (Consultar Tarifario)	N/D	N/D (Estructura de tarifas complejas)	3.3% (Marzo 2025)

**Fuente:** ASFI, BCB, Tarifarios Públicos de EIFs.

## V. Evolución de Indicadores Clave (2021–2024) y Tendencias Futuras

El análisis de la evolución histórica de la cartera de créditos y los indicadores de riesgo proporciona el contexto para la proyección de mercado.

### 5.1. Dinámica de la Cartera de Créditos (Crecimiento y Composición)

La cartera total del sistema financiero ha crecido de manera constante, desde Bs 193.769 millones en 2021 hasta Bs 222.365 millones en 2024 (excluyendo el Ex Banco Fassil S.A. para fines comparativos). Este crecimiento, que promedia alrededor de 4.7% anualmente en este período, refleja una expansión controlada y alineada con la actividad económica nacional. El crédito de consumo, que se sitúa en Bs 21.812 millones, muestra un mercado base sólido, aunque con una participación minoritaria (9.8%) que sugiere potencial de expansión.

### 5.2. Evolución de la Morosidad y Prevención de Riesgo (2020–2024)

La métrica más significativa en la evolución reciente es la gestión de la cartera diferida post-pandemia. Las políticas de reprogramación y refinanciamiento promovidas por ASFI tuvieron éxito en reducir la cartera diferida desde 10.4% en 2020 a un nivel manejable de 1.8% de la cartera total (Bs 3.919 millones) a finales de 2024.

Esta reducción drástica del crédito en riesgo de impago (cartera diferida) indica que el sistema financiero logró reestructurar o absorber problemas de liquidez pasados. Sin embargo, esto también implica que existe una base de clientes cuya solvencia reciente puede ser resultado de reestructuraciones. Cualquier estrategia de *scoring* para crédito no garantizado debe ser capaz de diferenciar entre un cliente con un historial *limpio* (sin diferimiento) y uno que ha pasado por el proceso de reestructuración exitoso, pero que aún podría representar un riesgo sutilmente mayor.

### 5.3. Tendencias en la Adopción de Pagos Electrónicos

La tendencia a la digitalización del pago minorista es irreversible. El volumen de 134 millones de transacciones minoristas electrónicas demuestra la alta aceptación de la tecnología. La división actual del mercado de pagos, donde las transferencias superan a las tarjetas (47% vs. 35%), establece que la competencia para la tarjeta de crédito no solo proviene de otras EIFs, sino también de soluciones de pago digital instantáneas. Un producto de tarjeta de crédito debe, por lo tanto, ofrecer incentivos que justifiquen su uso sobre la transferencia directa.

### 5.4. Tabla de Evolución Histórica de la Cartera de Crédito

La siguiente tabla ilustra la trayectoria de la cartera total y los principales indicadores de riesgo en los últimos años disponibles.

Table 5.1: Evolución de la Cartera de Créditos del Sistema Financiero Boliviano (2021-2024)

Indicador (Millones de Bs)	Dic. 2021	Dic. 2022	Dic. 2023	Dic. 2024	Crecimiento Anual Promedio (2021-2024)
Cartera Total de Créditos	193.769	213.726	213.726	222.365	4.7%
Cartera de Crédito de Consumo	N/D	N/D	N/D	21.812 (9.8% del total)	N/A
Cartera Diferida (Post-Pandemia)	N/D	N/D	N/D	3.919 (1.8% del total)	N/A
Índice de Morosidad (General)	N/D	N/D	N/D	3.3% (Marzo 2025)	N/A

**Fuente:** Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

## VI. Estrategia y Posicionamiento para "Tu Prestamo" (Visión Estratégica)

El mercado de tarjetas de crédito de consumo en Bolivia presenta un entorno de riesgo estable (3.3% de morosidad sistémica) y un número definido de clientes de crédito revolviente (TAM

de 245.872 cuentas). La oportunidad estratégica clave reside en la rigidez de precios y la estructura de costos fijos de la banca tradicional.

## 6.1. Propuesta de Valor Diferenciada (Basada en el Gap Competitivo)

La principal vulnerabilidad competitiva de la banca tradicional se encuentra en el segmento de ingresos medios. Los clientes que califican para tarjetas tipo *Propia* u *Oro* (límites típicos entre Bs 10.000 y Bs 45.000) son penalizados con la tasa máxima de interés del mercado (28%) y costos fijos de mantenimiento o seguros.

"Tu Prestamo" debe posicionarse como el proveedor de crédito revolvente transparente y de costo justo, apuntando a migrar a estos clientes sensibles al precio.

**Diferenciación de Costos:** La estrategia fundamental debe ser eliminar la fricción financiera. Esto significa ofrecer la tarjeta sin costo de mantenimiento anual, sin comisiones de emisión o reposición por deterioro, y crucialmente, sin el cobro obligatorio de seguros mensuales. Al eliminar estos ingresos fijos que la competencia mantiene, se incrementa drásticamente el valor neto percibido por el cliente.

**Diferenciación de Pricing (T.I.):** Se recomienda establecer una Tasa de Interés Activa competitiva para el segmento masivo. Una tasa de **24% TPA** se posicionaría estratégicamente 4 puntos porcentuales por debajo del techo de mercado (28%) para el crédito de entrada. Este diferencial de tasa es suficiente para atraer a clientes que utilizan el crédito revolvente y buscan reducir su costo de financiamiento.

## 6.2. Recomendaciones de Pricing (Tasas y Comisiones)

La propuesta de *pricing* debe ser simple y disruptiva:

1. **Tasa Activa:** Fijar una Tasa Porcentual Anual (TPA) única o con baja dispersión, alrededor del 24% para límites inferiores a Bs 50.000.
2. **Cero Costo Fijo:** Marketing enfocado en la ausencia total de cuota de manejo, emisión y seguros obligatorios. El modelo de ingresos debe depender exclusivamente de los intereses generados por el crédito revolvente y las tasas de intercambio (*interchange*), eliminando las barreras de entrada para el usuario esporádico.

## 6.3. Estrategia de Mitigación de Riesgos y Manejo de Morosidad

Dado que la estrategia apunta a clientes que el mercado tradicional considera de mayor riesgo (y que por ende pagan 28%), una gestión de riesgo superior es imprescindible para justificar la reducción de la tasa al 24%.

1. **Evaluación Crediticia Tecnológica:** Utilizar capacidades FinTech para la originación de crédito. Esto implica ir más allá del *Central de Información de Riesgos* (CIB) tradicional e integrar datos alternativos (como el comportamiento de pago de servicios públicos o el historial de transacciones menores) en el modelo de *scoring*. Esto permite una evaluación más precisa del riesgo real, justificando la oferta de una tasa de interés más baja.
2. **Gestión Dinámica del Límite de Crédito:** Adoptar una política de límites iniciales bajos (e.g., Bs 5.000 a Bs 10.000). Los aumentos de límite deben ser incrementales y estrictamente condicionados a un comportamiento de pago impecable y una alta utilización de la línea de crédito aprobada (uso del 50-70% del límite y pago del saldo total o significativamente superior al mínimo).

3. **Proactividad en el Manejo de Crédito:** Dada la experiencia positiva del sistema boliviano con la gestión de la cartera diferida, "Tu Prestamo" debe establecer protocolos de contacto y reestructuración proactivos tan pronto como el cliente muestre señales tempranas de dificultad, minimizando la probabilidad de que la mora pase a niveles críticos y reduciendo la necesidad de provisiones elevadas.

**Conclusión Estratégica:** El mercado boliviano de tarjetas de crédito es estable, de baja penetración y alto costo. La principal oportunidad para "Tu Prestamo" es atacar la ineficiencia de precios de la banca tradicional en el segmento masivo de ingresos medios y la gran mayoría de préstamos de consumo a plazo. Al ofrecer una tasa de interés significativamente más baja (24% vs 28%) y eliminar los costos fijos (mantenimiento y seguros), la entidad puede posicionarse como el líder de valor en el mercado, migrando una porción sustancial del TAM de **245.872 cuentas activas** y compitiendo por el volumen de préstamos de consumo a plazo. El éxito de esta estrategia dependerá de la capacidad de la entidad para mantener una gestión de riesgo avanzada y eficiente, superando la percepción de riesgo de la banca tradicional.

#### ▼ **Estudio de Macro-Mercado del Sistema Financiero Boliviano: Análisis Estratégico para el Crédito de Consumo**

## **I. Resumen Ejecutivo Estratégico y Diagnóstico de Viabilidad**

El presente informe proporciona una evaluación exhaustiva del sistema financiero en Bolivia, enfocándose en la estabilidad sistémica, las dinámicas de riesgo crediticio (mora), la estructura de las tasas de interés activas (T.I.A.) y la identificación de una oportunidad de mercado significativa para un producto especializado en crédito de consumo, denominado hipotéticamente "Tu Prestamo."

### **I.1. Diagnóstico de Estabilidad y Desafíos Clave del Sistema**

El sistema financiero boliviano se caracteriza por su robustez y estabilidad operativa, manteniendo una alta resistencia a posibles choques externos o internos, particularmente en lo referente al riesgo de crédito y de liquidez, según lo reportado por las pruebas de tensión efectuadas a las Entidades de Intermediación Financiera (EIF). Esta solidez se complementa con la alta eficiencia de la infraestructura de pagos. El Sistema de Pagos Nacional (SPN) operó de forma segura y fluida, movilizando un valor total que ascendió a Bs 779.032 millones, una cifra que equivale aproximadamente a 5.5 veces el valor del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Este volumen de transacciones subraya la confianza y la dependencia de la economía formal en los canales financieros establecidos.

No obstante, el sistema enfrenta un desafío estructural notable: el desequilibrio en la asignación crediticia. Mientras que el sector de Microcrédito concentra el 31.4% de la cartera total, el segmento de Crédito de Consumo representa una porción marginal del sistema, alcanzando solo el 9.8%. Este desequilibrio no solo refleja las prioridades regulatorias (fomento a la producción y la vivienda), sino que también indica que el segmento de consumo no es el foco principal de la banca tradicional, lo que se traduce directamente en un costo elevado para el consumidor final.

### **I.2. Hallazgos Críticos sobre Mora y Tasas de Interés (T.I.)**

El análisis del riesgo de crédito revela una gestión estricta y eficaz. El Índice de Morosidad (Mora) se ubicó en un nivel bajo del 3.3% a marzo de 2025, manteniéndose por debajo del promedio regional, que se sitúa en 3.4%. Más crucial aún es la política de capitalización y



mitigación de riesgo. El sistema mantiene un nivel robusto de provisiones, ascendiendo a Bs 9.490 millones y cubriendo el nivel de mora en 1.28 veces. Este colchón de seguridad es un indicativo de la solidez y la capacidad de las EIF para absorber pérdidas inesperadas.

En contraste, el mercado presenta tasas de interés activas (T.I.A.) elevadas en el segmento de consumo, con ejemplos que oscilan entre el 22% y el 28% anual para diferentes límites de crédito. Estas tasas sugieren dos elementos interconectados: una falta de competencia agresiva en el nicho de consumo y la inclusión de altos márgenes de riesgo y costos operativos dentro del *pricing* bancario tradicional.

### **I.3. Conclusión sobre la Oportunidad de Mercado para "Tu Prestamo"**

La conjunción de un mercado de crédito de consumo pequeño (Bs 21.812 millones ) pero con un alto costo de capital (T.I.A. hasta 28% ) crea una brecha de precio significativa, ideal para la entrada de un modelo *Fintech* eficiente.

La infraestructura de soporte ya está madura. El 82% de las transacciones minoristas se realizan mediante instrumentos electrónicos (47% transferencias y 35% tarjetas). Este alto nivel de penetración digital minimiza la barrera de entrada logística. Una plataforma como "Tu Prestamo" puede ejecutar el 100% de sus operaciones (desembolso, cobranza y servicio al cliente) sin depender de la costosa red de sucursales.

**Viabilidad Estratégica:** Existe una oportunidad clara para "Tu Prestamo" de disrumpir el mercado de consumo. Al apalancarse en la baja infraestructura operativa y en una capacidad superior de *underwriting* basada en datos digitales, la plataforma puede ofrecer tasas T.I.A. en un rango proyectado del 18% al 22%. Esta reducción de costos es suficiente para capturar instantáneamente los segmentos de clientes actualmente sujetos a las tasas más altas, posicionando a la entidad como el proveedor más competitivo y transparente del crédito de consumo en Bolivia.

## **II. Contexto Macroeconómico, Estabilidad Sistémica y el Factor Inflacionario**

El desempeño del sistema financiero boliviano está intrínsecamente ligado a la política económica y la gestión del riesgo macro por parte de sus entes rectores.

### **II.1. Panorama Macroeconómico de la Estabilidad Sistémica**

El Banco Central de Bolivia (BCB) desempeña un papel central en la supervisión de la estabilidad financiera, manteniendo una vigilancia constante sobre las variables económicas clave, incluyendo los indicadores de inflación y las tasas de interés.

Un pilar fundamental de la estabilidad boliviana es el régimen de tipo de cambio relativamente fijo. La estabilidad del tipo de cambio oficial, con el dólar cotizando cerca de 6.96 o 6.97 para la venta , tiene implicaciones directas en la confianza sistémica. Si bien la estabilidad cambiaria es beneficiosa para mitigar el riesgo de devaluación en los balances bancarios y evitar el pánico de los depositantes, también requiere una gestión prudente de las Reservas Internacionales y la liquidez. La resiliencia general del sistema ha sido confirmada; las pruebas de tensión indican que las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) mantienen una alta resistencia frente al riesgo de liquidez.

En el resto del ecosistema, se observaron dinámicas positivas: el volumen negociado en la Bolsa Boliviana de Valores y la expansión de los fondos de inversión, junto con un repunte en el

dinamismo de las compañías de seguros, confirman un entorno de reactivación económica y retorno de la confianza de los inversionistas.

## **II.2. Análisis de Inflación y su Vínculo con el Riesgo (Mora y T.I.)**

El BCB monitorea activamente los indicadores de inflación, reconociendo que la variación de precios es un determinante directo del poder adquisitivo de los hogares y, consecuentemente, de su capacidad de pago.

La conexión causal entre una inflación al alza y el riesgo de mora es directa. Un repunte inflacionario, especialmente en rubros sensibles como alimentos y servicios básicos, erosiona el ingreso real disponible del prestatario. Si los ingresos nominales no se ajustan a la misma velocidad que el aumento de los precios, el prestatario se enfrenta a dificultades para cumplir con sus obligaciones crediticias.

La morosidad actual del sistema, situada en 3.3%, sugiere que, hasta marzo de 2025, las presiones inflacionarias internas o externas no habían desestabilizado masivamente la capacidad de pago de los hogares. Sin embargo, en un contexto de potencial incertidumbre macroeconómica, las T.I.A. se ajustan para internalizar el riesgo inflacionario futuro, es decir, la pérdida de valor adquisitivo que la entidad financiera enfrentará al recibir los repagos en el futuro. Por lo tanto, el alto T.I.A. de hasta 28% para el crédito de consumo actúa como un *premium* protector contra la posibilidad de un aumento en la mora inducido por la inflación o la ineficiencia en el *underwriting*.

## **II.3. Resiliencia Operativa del Sistema (Liquidez y Cobertura de Riesgo)**

La solidez financiera del sistema se refuerza con métricas de liquidez y cobertura de riesgo excepcionalmente fuertes.

El ratio de liquidez, que compara los activos líquidos con los pasivos de corto plazo, se ubicó en un robusto 65.3%. Este nivel denota una capacidad sobrada por parte de las entidades financieras para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Una alta liquidez protege al sistema contra eventos de estrés financiero, como retiros masivos de depósitos, lo que reduce el riesgo sistémico y garantiza un flujo operativo constante.

Adicionalmente, la cobertura de riesgo es un factor estabilizador clave. El sistema mantiene provisiones por Bs 9.490 millones, que cubren 1.28 veces el nivel de mora. Este colchón de capital es el resultado de una estricta regulación prudencial y se traduce en una barrera significativa contra el riesgo de incumplimiento. La implicación para un nuevo entrante es que, si bien el costo del fondeo podría ser estable debido a la liquidez, el costo de riesgo (provisiones) impuesto por la regulación debe ser internalizado, aunque un modelo *Fintech* superior podría argumentar un menor riesgo de mora y, por ende, una menor necesidad de provisiones respecto a las T.I.A. del 28% que la banca tradicional impone.

## **III. Estructura y Dinámica de la Cartera de Créditos: Identificando el Objetivo**

La segmentación de la cartera de créditos total de Bolivia proporciona la perspectiva macro del mercado y localiza el nicho de oportunidad para "Tu Prestamo."

### **III.1. Evolución del Crédito Total (2021-2024)**

La cartera de créditos del Sistema Financiero Nacional ha mantenido una dinámica positiva, reflejando el acompañamiento a las actividades económicas del país. A diciembre de 2024, la cartera total alcanzó Bs 222.365 millones. Este monto representó un incremento de 4.0% respecto al cierre de diciembre de 2023. El crecimiento, aunque moderado, confirma que el crédito sigue fluyendo hacia los dos principales beneficiarios: unidades económicas (empresas) y hogares. Específicamente, Bs 144.118 millones (64.8%) se destinaron a unidades económicas, mientras que Bs 78.247 millones (35.2%) fueron dirigidos a los hogares.

Este crecimiento del 4.0% en la cartera es vital. Si bien la cifra debe ser evaluada en el contexto del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) nominal, un incremento sano del crédito sugiere que el apalancamiento no está creciendo a niveles desproporcionados, lo que contribuye a la estabilidad sistémica.

### III.2. Descomposición Sectorial de la Cartera (La Prioridad del Crédito Productivo)

La distribución sectorial del crédito revela una clara estructura de prioridades impulsada por la política regulatoria que fomenta el crédito productivo y de vivienda social. El Microcrédito domina el sistema, concentrando el 31.4% del total, seguido de cerca por los Créditos de Vivienda (25.4%) y los Créditos Empresariales (22.5%).

La priorización de los Microcréditos y los Créditos de Vivienda por parte de las EIF, a menudo incentivada por tasas reguladas, resulta en una menor atención al Crédito de Consumo.

Table 1: Descomposición de la Cartera de Créditos del Sistema Financiero Boliviano (Dic. 2024)

Tipo de Crédito	Monto (Millones de Bs)	Participación (%)
Microcréditos	69.906	31.4%
Créditos de Vivienda	56.435	25.4%
Créditos Empresariales	50.080	22.5%
Créditos Pyme	24.132	10.9%
Créditos de Consumo	21.812	9.8%

Exportar a Hojas de cálculo

El segmento objetivo de "Tu Prestamo," el Crédito de Consumo, es el más pequeño de la cartera, representando únicamente el 9.8%, con un valor de Bs 21.812 millones. Este dato es fundamental, ya que confirma que el mercado de consumo está subatendido por los grandes actores, quienes concentran sus esfuerzos y recursos en el crédito productivo (Microcrédito y Empresarial), dejando el consumo como un segmento residual y, por ende, menos competitivo.

### III.3. El Segmento de Consumo: Tamaño, Tendencias y Drivers de Crecimiento

El tamaño relativamente pequeño de la cartera de consumo (9.8% del total) y el alto precio asociado a estos productos (T.I.A. hasta 28% ) justifican el potencial de disrupción. El mercado está pidiendo soluciones más eficientes en precio.

Si bien el volumen de crédito de consumo es modesto, la infraestructura digital para su gestión es robusta. Los datos del sistema de pagos minorista señalan que las operaciones con tarjetas representan el 35% del total de transacciones electrónicas minoristas. Este alto uso de tarjetas, en contraste con el bajo porcentaje del crédito de consumo sobre la cartera total, sugiere que los prestatarios están utilizando el crédito de consumo existente, pero

probablemente a tasas elevadas, o que hay una alta rotación de saldos y transacciones de bajo monto.

Para "Tu Prestamo," esto implica que existe una masa crítica de usuarios familiarizados con los instrumentos de pago electrónico. La oportunidad radica en centrarse en el segmento de consumo de bajo o medio *ticket* que actualmente queda fuera del alcance de los productos de tarjeta de crédito de alta gama o que está sujeto a las tasas más punitivas, ofreciendo una alternativa de préstamo digital más asequible y transparente.

## IV. Evaluación de Riesgo Crediticio: Mora, Previsiones y la Desaceleración Post-Crisis

La evaluación del riesgo crediticio es fundamental para determinar la viabilidad del modelo de *pricing* de "Tu Prestamo" y su capacidad para operar con una T.I.A. menor.

### IV.1. Índice de Morosidad y Cobertura

El riesgo de crédito en Bolivia se considera manejable y bajo control. A marzo de 2025, el índice de morosidad promedio del sistema financiero se ubicó en 3.3%. Este porcentaje es importante porque proporciona un *benchmark* de riesgo: un 3.3% es un nivel de mora que, al ser inferior al promedio regional de 3.4%, sugiere un entorno de riesgo estable y bien supervisado.

La confianza sistémica se basa no solo en la mora baja, sino también en la alta cobertura de riesgo. La relación de cobertura, que mide las provisiones frente a la mora, es de 1.28 veces. Esto significa que el sistema financiero cuenta con más de lo requerido en reservas para cubrir la totalidad de sus activos en mora. La combinación de baja mora y alta cobertura permite a las EIF (y a un nuevo jugador como "Tu Prestamo") proyectar estabilidad financiera.

Table 2: Indicadores Clave de Estabilidad y Riesgo del Sistema Financiero (Marzo 2025)

Indicador Financiero	Valor (Fuente)	Implicación Estratégica
Índice de Morosidad	3.3%	Riesgo de crédito manejable.
Cobertura de Mora (Ratio de Provisiones)	1.28x	Alto nivel de seguridad y capital.
Cartera Diferida	1.8% del Total (Dic 2024)	Saneamiento exitoso post-crisis.
Ratio de Liquidez	65.3%	Solidez financiera y capacidad de respuesta.

### IV.2. Impacto de la Gestión de la Cartera Diferida (Post-Pandemia)

La gestión de la cartera diferida, un remanente de las medidas de alivio financiero post-pandemia, es el indicador más claro de la capacidad regulatoria para sanear el sistema. La cartera diferida ha pasado de representar el 10.4% de la cartera total en diciembre de 2020 a solo el 1.8% en diciembre de 2024.

El éxito en la reducción de esta cartera residual es un factor mitigante del riesgo de crédito futuro. El proceso de reprogramación y refinanciamiento, enmarcado en el Decreto Supremo N° 4409 y las circulares de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), fue altamente efectivo. Esto implica que la base de clientes potenciales para "Tu Prestamo" ha pasado por un proceso de saneamiento crediticio. El riesgo de crédito oculto derivado de crisis

anteriores es significativamente menor, lo que facilita el *underwriting* de nuevos créditos, ya que la deuda histórica ha sido o bien pagada, o exitosamente reestructurada.

### IV.3. El Riesgo de Inflación y Mora (Análisis de Causa y Efecto)

Aunque la mora del 3.3% es baja actualmente, el principal riesgo sistémico que podría elevarla es un aumento sostenido de la inflación. Si la política monetaria boliviana logra mantener una inflación contenida, la mora actual es sostenible.

Sin embargo, en el caso de una aceleración inflacionaria, los segmentos de crédito de consumo son los primeros en sentir la presión. El hogar boliviano típico que utiliza crédito de consumo generalmente depende de ingresos fijos que se ajustan lentamente a la inflación. Si los costos de vida se disparan, el prestatario se verá obligado a priorizar el gasto esencial sobre el servicio de la deuda, lo que inevitablemente presionaría al alza el índice de mora.

Las EIF se protegen contra este riesgo mediante el establecimiento de altas tasas de interés. Para un nuevo competidor como "Tu Prestamo," la estrategia debe ser doble: primero, ofrecer una T.I.A. que no necesite un *premium* tan alto por riesgo inflacionario, gracias a una estructura de costos operativa más ligera; segundo, utilizar modelos de *scoring* dinámicos que permitan ajustar la evaluación de riesgo más rápidamente a los cambios en el entorno macroeconómico.

## V. Tasas de Interés y la Política de Precios: La Ventaja Competitiva del FinTech

La estructura de *pricing* en el mercado de crédito de consumo es el punto de entrada más vulnerable para la banca tradicional y la mayor oportunidad para "Tu Prestamo."

### V.1. La Tasa de Interés Activa (T.I.): Factores Regulatorios y de Mercado

Las tasas de interés activas en Bolivia están influenciadas por los techos regulatorios y las dinámicas del mercado. En el segmento de consumo, donde la competencia se concentra principalmente en los bancos tradicionales, las tasas incorporan no solo el costo de fondeo y el margen de riesgo (mora y provisiones), sino también un componente significativo de ineficiencia operativa y costos fijos de infraestructura.

El análisis de la dispersión de las T.I.A. revela que los bancos segmentan el riesgo de manera tradicional, cobrando tasas mucho más altas a los clientes con límites de crédito más bajos o a aquellos percibidos con mayor riesgo. El alto *spread* entre el costo del dinero y el precio final al consumidor es una clara señal de que el mercado de consumo no ha sido optimizado por los jugadores incumbentes.

### V.2. Rango Actual de T.I. en el Crédito de Consumo (Benchmarking de la Oportunidad)

Una revisión de las tasas activas vigentes en el sector bancario boliviano para productos de crédito de consumo muestra un rango significativamente alto.

Table 3: Comparativa de Tasas de Interés Activas (T.I.A.) en Crédito de Consumo (Ejemplos Bancarios, 2025)

Entidad/Producto	Límite de Crédito (Bs)	Tasa de Interés Anual (T.I.A.)
BISA Propia	3.500 - 70.000	28%

BISA Oro	21.001 - 70.000	26%
BISA Signature	42.000 - 91.100	26%
BISA Infinite	68.600 - 175.000	22%

Los datos demuestran que los clientes que requieren límites de crédito menores o intermedios están sujetos a tasas que alcanzan el 28% anual. Esta es la T.I.A. que el modelo de "Tu Prestamo" debe buscar socavar. La capacidad de un modelo *Fintech* eficiente para ofrecer crédito en el rango de 18% a 22% (una reducción de 6 a 10 puntos porcentuales) es la base de la ventaja competitiva. Esta diferencia de precio es suficiente para incentivar una migración masiva de clientes del segmento tradicional al digital.

### V.3. Evaluación de Oportunidades de Eficiencia en Costos de Servicios

Además de la T.I.A. nominal, la banca tradicional incrementa el Costo Total Anual (CTA) a través de comisiones fijas y costos ocultos. Los bancos cobran comisiones por mantenimiento de cuenta y renovación anual, y por servicios adicionales, como la reposición de tarjetas o avances en efectivo. Por ejemplo, algunos tarifarios bancarios detallan comisiones por servicio de renovación anual que pueden ascender a cifras significativas, dependiendo del tipo de tarjeta.

El modelo de "Tu Prestamo" debe explotar esta ineficiencia de costos. Al operar digitalmente y sin la necesidad de emitir productos plásticos o gestionar oficinas físicas, se pueden eliminar o reducir drásticamente las comisiones fijas. Una propuesta de valor centrada en un *pricing* totalmente transparente, donde la T.I.A. es el costo principal y único, resulta extremadamente atractiva para el consumidor boliviano, que actualmente paga costos ocultos que aumentan significativamente el CTA final, más allá de la T.I.A. publicada.

## VI. El Ecosistema de Pagos Digitales: Infraestructura para 'Tu Prestamo'

La madurez del ecosistema de pagos en Bolivia es la justificación tecnológica y operativa para un modelo de negocio *Fintech* puro.

### VI.1. Volumen y Valor del Sistema de Pagos Nacional (SPN)

La solidez del Sistema de Pagos Nacional (SPN) es irrefutable. El valor total movilizado por el SPN asciende a Bs 779.032 millones, lo que subraya la eficiencia con la que la infraestructura de pagos facilita las transacciones en la economía boliviana.

El sistema de pagos de alto valor, que procesa las transacciones interbancarias significativas, registró un incremento del 16% en su monto procesado con relación al primer semestre del año anterior. Este crecimiento continuo en la movilización de capital refleja una profundización de las relaciones comerciales y bancarias, esenciales para la operación fluida de cualquier entidad financiera moderna.

### VI.2. Detalle del Sistema de Pagos Minorista y Adopción Digital

La penetración digital en las transacciones minoristas es excepcionalmente alta, lo cual elimina la necesidad de depender de canales físicos para las operaciones diarias de crédito.

El número de operaciones procesadas por personas en el sistema de pagos minorista, utilizando Instrumentos Electrónicos de Pago, superó los 134 millones de transacciones. La

descomposición de estas transacciones es crítica para entender los hábitos del consumidor y la viabilidad operativa del *Fintech*:

- **Transferencias Electrónicas:** Representan el 47% de las operaciones minoristas.
- **Operaciones con Tarjetas:** Constituyen el 35% de las operaciones minoristas.

En conjunto, los instrumentos electrónicos de pago (transferencias y tarjetas) representan el 82% del total de transacciones minoristas.

### VI.3. Implicaciones para 'Tu Prestamo': Justificación del Modelo Fintech

La abrumadora preferencia por las transacciones electrónicas (82%) valida completamente un modelo de negocio sin sucursales físicas.

#### Ventajas Operativas Clave:

1. **Desembolso Instantáneo (A2A):** Dado que el 47% de las operaciones minoristas son transferencias electrónicas, "Tu Prestamo" puede ejecutar el desembolso del crédito directamente a la cuenta bancaria del prestatario (Account-to-Account, A2A) de manera instantánea y a bajo costo, sin requerir infraestructura física de caja o cheques.
2. **Cobranza Digital:** La misma infraestructura de transferencias permite establecer mecanismos de débito automático o pago directo digital para las cuotas, garantizando una eficiencia superior en la gestión de la cartera.
3. **Reducción de Costos Operacionales:** La dependencia total de la infraestructura digital elimina los altos costos fijos de personal, alquiler y mantenimiento de sucursales, que históricamente han inflado el costo operativo de la banca tradicional.

La existencia de esta infraestructura digital madura no es solo un facilitador, sino el principal motor de la ventaja competitiva de "Tu Prestamo." El ahorro resultante puede ser transferido al cliente en forma de una T.I.A. sustancialmente más baja, disrumpiendo el *pricing* de hasta 28% de la competencia.

## VII. Conclusiones Estratégicas y Sustento para el Pitch Deck

El análisis macro-financiero confirma que el sistema boliviano es estable y altamente resistente al riesgo, pero su segmento de crédito de consumo está subatendido y es ineficiente en términos de precios. Esta combinación genera una oportunidad de mercado de alto margen para un jugador digital ágil.

### VII.1. Identificación del Nicho de Mercado y Estrategia de Segmentación

El nicho de mercado primario para "Tu Prestamo" se define claramente: el crédito de consumo, especialmente en *tickets* promedio que oscilan entre Bs 5.000 y Bs 50.000. Este rango de crédito es crucial, ya que actualmente es el segmento sujeto a las tasas de interés activas más altas del sistema (26% a 28% ).

**Estrategia de Penetración:** La plataforma debe apuntar a la población asalariada con un historial crediticio formal o digital limitado, que busca préstamos rápidos y transparentes, y que actualmente se ve forzada a pagar el alto precio de la ineficiencia bancaria. La estrategia debe basarse en la diferenciación de precios, con un objetivo de T.I.A. de 18% a 22%, posicionándose inmediatamente como el líder en costo.

## VII.2. Ventaja Competitiva de 'Tu Prestamo': Disrupción Basada en la Eficiencia

La ventaja de "Tu Prestamo" se construye sobre la explotación de tres pilares de eficiencia que la banca tradicional no puede replicar sin una reforma estructural profunda:

1. **Eficiencia Operativa (Sin Físico):** Al capitalizar la alta adopción digital (82% de transacciones electrónicas ), la plataforma elimina la necesidad de sucursales, reduciendo drásticamente los costos operativos fijos que inflan el CTA de la competencia.
2. **Transparencia de Precio (Menor CTA):** La eliminación de comisiones de mantenimiento y servicios adicionales reduce el costo total para el cliente, haciendo que la propuesta de valor de "Tu Prestamo" sea superior incluso si la T.I.A. solo fuera marginalmente más baja.
3. **Gestión de Riesgo Superior:** El sistema financiero boliviano tiene un entorno de riesgo estable (3.3% de mora ) y saneado (1.8% de cartera diferida ). Esto permite a un modelo *Fintech* que utiliza *scoring* avanzado justificar provisiones y un margen de riesgo menor que el incluido en el T.I.A. del 28% de la banca tradicional.

## VII.3. Recomendaciones Finales sobre Posicionamiento y Riesgos Regulatorios

El *Pitch Deck* de "Tu Prestamo" debe centrarse en una sola métrica de disrupción: **el Spread de Precio**. La narrativa debe cuantificar la diferencia entre la T.I.A. promedio del 28% y la T.I.A. proyectada por la plataforma, demostrando el valor económico directo que se transfiere al consumidor boliviano.

**Riesgos Regulatorios y Cumplimiento:** Bolivia opera bajo un estricto marco regulatorio (ASFI y BCB). Es imperativo que "Tu Prestamo" asegure el cumplimiento total de las normativas de transparencia de tasas y, especialmente, de los requerimientos mínimos de provisiones para la mora. El éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de la plataforma para demostrar a la ASFI que su modelo digital de *underwriting* permite una gestión de riesgo tan o más robusta que la de las EIF tradicionales.

**Posicionamiento Estratégico:** "Tu Prestamo" no debe posicionarse solo como un prestamista, sino como un agente de cambio que utiliza la tecnología para democratizar el acceso al capital de consumo, ofreciendo el costo de crédito más bajo en el mercado boliviano mediante la maximización de la eficiencia digital. El valor de mercado potencial es el monto total de la cartera de consumo (Bs 21.812 millones) capturado a través de una propuesta de valor de precio insuperable.