

# CAPÍTULO I



GRUPO FINANCIERO BANCO INTERNACIONAL



## ASPECTOS GENERALES

## **1.1 GIRO DEL NEGOCIO**

En el año 1973, el Grupo Financiero Banco Internacional decide implementar una estrategia de crear Business Partners, es decir creó un centro de negocios en donde se diversificaron los aliados y socios comerciales en campos que van más allá de lo comercial y toparon dimensiones políticas, de seguridad, infraestructura, comunicación, energía, etc. Así, el país origen del Banco Internacional es España y el Ecuador como varios países de Latinoamérica son sus socios comerciales principalmente donde existen sus filiales.

A finales del año 1973 el Ecuador se convierte en uno de los primeros países donde se crearon dichos socios comerciales y un grupo importante de colaboradores, quienes desarrollaron gran experiencia y conocimiento de la marca Banco Internacional, trabajando en la filial del Ecuador, deciden conformar una compañía y convertirse en distribuidores exclusivos, es entonces cuando se crea el Grupo Financiero Banco Internacional del Ecuador y empieza sus actividades con una gran fuerza de ventas cubriendo las necesidades de gran parte del país.

Una de las principales oportunidades que se identifican para este negocio se debe al desarrollo actual de la necesidad que tienen las diferentes instituciones financieras en mantener un contacto continuo con sus clientes, por lo cual empiezan a pensar en nuevas, efectivas y económicas herramientas de marketing con las cuales establecer este contacto. Es así como en la actualidad el Servicio de Inter Center se empieza a desarrollar en el mercado y la Institución Financiera Banco Internacional aprovecha esta oportunidad.

Por otro lado se identifica una ventaja competitiva en el mercado que tiene la organización la cual se basa en la imagen que tiene desarrollada actualmente conocida por la distribución de la marca Inter (marca del banco para describir sus productos por ejemplo, InterCasa, InterCréditos, Cuentas Internómina.), marca reconocida mundialmente por su alta calidad financiera. La Institución Financiera Banco Internacional cuenta con varios valores agregados y ventajas que le permite diferenciarse de sus competidores, entre estos está el personal

capacitado y entrenado en todas sus áreas, excelente ubicación e infraestructura tanto la matriz como las agencias y sucursales.

## **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

En esta sección se debe realizar una descripción detallada de la historia de la industria y de la empresa, es decir desde sus inicios, su trayectoria, sus principales logros, hasta la actualidad, así como también una proyección de un desarrollo potencial de la misma. Además deberá incluir la descripción de su cartera de negocios, cada una de las líneas de productos y servicios que tiene la organización.

### **1.2.1 De la industria**

La crisis bancaria del año 1999 le dio una nueva oportunidad al Ecuador de superar los viejos esquemas de manejo, ajustar los mecanismos de control y facilitar y favorecer el crédito al microempresario (que ocupa el 40% de la Población Económicamente Activa y genera entre el 10% y 15% del Producto Interno Bruto).

El 7 de octubre de 1999, el ánimo de los ecuatorianos estaba por los suelos. Habían transcurrido 10 meses de un año terrible para las finanzas familiares. Transcurrían los días en medio de noticias del cierre de los bancos. En total 16 y los ahorros de toda la vida, de muchos, se evaporaron. Cabe mencionar que ese día el Guagua Pichincha erupcionó sumándose al descontento ecuatoriano, y brindando un espectáculo inolvidable.

Tan inolvidable resultó la pérdida de millones de dólares de miles de depositantes, que habían confiado sus depósitos al sistema financiero. El Señor Antonio Cerón<sup>1</sup> tenía los ahorros de toda su vida en el Banco del Progreso, una póliza de acumulación en sucres, que en ese entonces, era mucho dinero y era tan bueno tener un capital porque le permitía vivir de los intereses.

---

<sup>1</sup> Cliente Banco del Progreso

Estaba de moda, las ganancias con el mínimo esfuerzo. Pero vino la crisis, y muchos como este señor lo perdió todo, quiso vender su carro, pero con la dolarización la cantidad por este era muy pequeña, así que lo pintó de amarillo y lo hizo taxi, con eso ha logrado sobrevivir<sup>2</sup>”.

Decenas de publicaciones aparecieron tras la crisis bancaria de 1999, sobre las causas que la provocaron. La mayoría coincide en señalar que se debió, principalmente, “a los gigantescos préstamos a empresas vinculadas con los dueños de los bancos y al Impuesto a la Circulación de Capitales (ICC) que incitó a retiros masivos de los bancos ecuatorianos para ser depositados en bancos extranjeros”. La ley promulgada por Sixto Durán Ballén, en 1994, fue la punta del ovillo.

Un informe de Ruth Plitman Pauker<sup>3</sup>, de la Fundación Friedrich Ebert, sentencia: “La Ley de Instituciones de 1994 provocó una desregularización del sistema bancario. La Superintendencia de Bancos quedó con muy poca influencia sobre el mercado financiero, lo que permitió una concentración muy alta de créditos para pocas personas o para empresas vinculadas con el banco. Las agencias off shore<sup>4</sup> (una sucursal de un banco nacional, legalizada a trabajar en todo el mundo excepto en el país de la sociedad matriz) fue legalizada, con la consiguiente consecuencia de fuga de capitales y evasión de impuestos”<sup>5</sup>.

Tras varios años de operación de esta Ley, la burbuja finalmente estalló en agosto de 1996 con el cierre del Banco Continental. Dos años más tarde, el 15 de agosto de 1998, cuando el Banco de Préstamos (al igual que el Solbanco y Banco del Tungurahua) entró en liquidación por insolvencia, la crisis se desató.

El Gobierno de Jamil Mahuad, a través de la Superintendencia de Compañías, ordena el cierre temporal de la actividad bancaria, del 8 al 12 de marzo de 1999, para evitar una corrida de depósitos y divisas. Llega el famoso congelamiento, lo que provoca el rechazo popular. Caen Mutualista Previsión y Seguridad, Banco

---

<sup>2</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>3</sup> Presidente de la Fundación Friedrich Ebert

<sup>4</sup> Costa fuera, fuera o lejos de la orilla

<sup>5</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

del Tungurahua, Financorp, Finagro, Banco del Azuay, Amerca, Finanoba, Bancomex, Banco del Progreso y Banco Popular; se fusionan el Pacífico y Continental, Filanbanco y La Previsora. Por último, caen Valorfinsa, Finibert y Necman. El Estado, en un afán de salvar al sistema, empieza a prestar dinero a los bancos en problemas. Se estima que en el salvataje se utilizaron entre \$5 000 millones y \$8 000 millones. La cifra exacta de esta acción continúa siendo un enigma.

El huracán termina su devastación en enero de 2000, con la orden del entonces presidente Jamil Mahuad de poner en marcha la dolarización. El sistema financiero, con una imagen muy deteriorada, empieza a vivir un nuevo ciclo, tratando de reacomodar las fichas para “conquistar” nuevamente al público, la razón de ser del negocio financiero. Fueron años muy duros, pero el Banco Internacional no sucumbió por ser un banco sólido, la seriedad y responsabilidad lo mantienen a flote. Siempre fueron innovadores y apostaron por la tecnología para hacer aún más eficiente la institución. Hoy se ubica entre los cinco puestos cumpliendo 34 años de una gran trayectoria.

Actualmente, “el sistema financiero nacional, está conformado por 77 entidades privadas y cuatro instituciones públicas dedicadas a la intermediación financiera”<sup>6</sup>.

Poco a poco, el sistema financiero ha recuperado la confianza del público. Entre otras cosas, el resurgir del sector se debe a la estabilidad general de la economía gracias a la dolarización, a la aplicación de las recomendaciones del Comité de Basilea para la determinación de la solvencia y nivel de capital de las instituciones financieras. Pero también el sistema financiero nacional está impulsado por una tendencia regional de crecimiento. “En su informe especial sobre los bancos, América Economía<sup>7</sup> asegura que los activos de los 250 mayores bancos de América Latina suman \$1,35 billones, lo que representa un 21% más de lo registrado en 2005”<sup>8</sup>. Esa cifra va de la mano con los niveles de crecimiento registrados en el sistema financiero ecuatoriano en los últimos años.

---

<sup>6</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>7</sup> Revista de economía nacional e internacional

<sup>8</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

En 1998 el nivel de depósitos cayó 11,06% y en 1999 el descalabro fue 38,92%, en el 2000 la captación de recursos saltó positivamente un 31,08%, y en los años siguientes solo se registraron subidas: 13,14% en 2001, 14,96% en 2002, 20,60% en 2003, 26,38% en 2004, en 2005 un 20,92% y hasta noviembre de 2006 se mantenía la tendencia en un alza del 15%, a pesar del nerviosismo preliminar por la victoria presidencial de Rafael Correa.

Adicionalmente, la consultora resalta que del total del pastel del mercado nacional, en 1996 los bancos se llevaban el 93,49%. Y 10 años más tarde, tienen el 86,95%, cediendo un poco de espacio ante las cooperativas, que ahora disponen del 6,31% de clientes (1,37% en 1996) y las mutualistas que captan el 3,60% del mercado (1,95%, en 1996).

Estas cifras también están sostenidas por el registro de utilidades, que a finales del 2006 registraron aproximadamente \$228 millones, lo que significa un repunte del 31% con respecto a 2005, según las últimas estadísticas manejadas por la Superintendencia de Bancos.

Para Mauricio Pozo, ex ministro de Economía, las cifras solo demuestran que el sistema financiero ha hecho bien las cosas desde la crisis de 1999. “Haber recuperado la confianza de los depositantes y mantener indicadores positivos es algo para estar satisfechos. Queda siempre el desafío de mejorar cada día y de consolidarse en el ámbito regional. Hacia allá apunta la renovada banca ecuatoriana”<sup>9</sup>.

Por otro lado, la evolución de la cartera del sistema, esta también ha crecido a tasas promedio del 20% anual, salvo la caída experimentada en los años de la crisis (5,51% en 1998 y 25,97% en 1999) y en 2002 con una tasa negativa de 7,41%.

En los últimos años, la cartera por microcrédito ha tomado especial importancia y es así, que el Ecuador es uno de los países con mayor expansión en este ámbito dentro de la región.

---

<sup>9</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

Según Market Watch<sup>10</sup>, en 2005, la cartera del microcrédito alcanzó los \$660 millones y en 2006 superó ampliamente los \$800 millones, lo que representa un crecimiento del 20% anual. El incremento ha sido más importante si se compara con años anteriores. En 2003, el microcrédito representaba el 3,8% de la cartera total entregada por el sistema financiero privado y en la actualidad ha llegado al 10,1%.

En este campo, el Banco Solidario ha sido uno de los que más se ha fortalecido. Su titular, Santiago Rivadeneira, afirma que “somos una institución que cree en los ecuatorianos. Por eso, tenemos más de 200 mil clientes y nos hemos convertido en el sexto lugar en cartera de microcrédito a nivel de toda América Latina”.

Pero a pesar de todo el vigor del sistema financiero, quedan aún cosas por hacer y no todos están contentos con el sistema financiero actual. Para Luis Torres Rodríguez, presidente de la Fundación Avanzar, “los 23 bancos del país aportan con un capital que significa el 6% de lo que manejan, mientras que el 94% pertenece a los depositantes. Es decir, \$548,5 millones pertenece a los banqueros, mientras \$8 699,1 millones pertenece a los depositantes”<sup>11</sup>.

Asimismo, bajo el título, “Las tareas pendientes”, América Economía señala que “la evaluación de los clientes ecuatorianos por la calidad del servicio recibido es considerada casi pésima; la percepción de cobros incorrectos es alta y el cobro de comisiones es excesivo”<sup>12</sup>, actualmente se eliminaron las mismas ordenadas por el Presidente Rafael Correa. De cualquier forma, la publicación realiza una clasificación por países de los bancos con mejor imagen de servicio. En su orden, aparecen Produbanco, Pacífico, Pichincha y Bolivariano. América Economía apunta: “El orden macroeconómico, la estabilidad política, la eficiencia operativa y la apertura a competidores externos hacen crecer el sistema financiero de un país. Habrá que ver si el Ecuador aprende la lección”<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Empresa consultora de la economía ecuatoriana ubicada en Quito

<sup>11</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>12</sup> Revista América Económica, [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

<sup>13</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

Y habrá que esperar que el cierre del Banco de Los Andes, por falta de liquidez, en la primera semana de diciembre y de Serfin sean solo “casos aislados”, como lo ratificó la autoridad bancaria. Pero queda en el ambiente la duda de cómo se manejan los controles ya que la Superintendencia de Bancos sabía del problema meses antes y no puso cartas en el asunto.

Al finalizar el año 2003, el sistema bancario goza de buena salud, aprobada por la Asociación de Instituciones Financieras del Ecuador (AIFE)<sup>14</sup>.

El sistema financiero dispone en la actualidad de excelencia de herramientas tecnológicas y de recursos humanos, pero no de un mercado firme en donde aplicarlos; y más ahora con el nuevo Gobierno de Rafael Correa en donde su pensamiento es introducir un nuevo banco del Sur al mercado ecuatoriano para dar mayor competitividad a los bancos actuales.

### **1.2.2 De la empresa**

Desde los inicios el Banco Internacional ha demostrado su seriedad, honestidad y prudencia en el campo financiero. Fue constituido en 1973, su capital inicial fue de 30 millones de sucres suscrito por 113 accionistas, destacándose el Banco Ibérico, de España, quien contribuyó con personal técnico – bancario para su organización y funcionamiento.

En Ecuador el Banco abrió sus puertas el 28 de noviembre de 1973 en la Agencia Santa Prisca en la ciudad de Quito, con la presencia del entonces Presidente de la República, General Guillermo Rodríguez Lara, quien presidió el solemne acto de inauguración en compañía de Don Ignacio Fierro, del Cardenal Arzobispo de Quito, Pablo Muñoz Vega y el Superintendente de Bancos, Doctor René Bustamante.

Mención especial merece, la presencia del Banco en las provincias Orientales, en la que fue pionero y donde en la actualidad contribuye al desenvolvimiento de las

---

<sup>14</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)



empresas petroleras y compañías de servicio, pero sobre todo son soporte de economías agrícolas, ganaderas, comerciales muy necesitadas.

El Banco Internacional no ha parado de crecer e inspirar confianza a sus clientes en la Costa, Sierra y Oriente, en la actualidad cuenta con 93 oficinas y más de 420 cajeros automáticos Baninter en todos los rincones del país.

Ha impulsado a pequeños, medianos y grandes empresarios, y ha apoyado proyectos de sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y optimizar su tiempo.

Ha transcurrido más de 34 años de crecimiento continuo, decisiones prudentes y acertadas, de seriedad y honestidad y lo más importante de clientes satisfechos.

A lo largo de estos años el Banco Internacional ha obtenido un crecimiento notable en cuanto a ventas, cartera de clientes, posicionamiento de mercado y en especial en cuanto a diversificación de productos y estructura organizacional. Es por ello, que a finales de año 2004 se empieza a pensar en un nuevo producto o servicio que pueda satisfacer de mejor manera a los clientes actuales y futuros. Se crea un área complementaria a las aplicaciones que ofrece la compañía y se instala el InterCenter Banco Internacional 1700 360 360 (el número call del banco) en el año 2005, luego de un avanzado estudio de ventajas y oportunidades para este servicio.

El Inter Center del Grupo Financiero Banco Internacional es definido como un Servicio, donde la empresa con sus recursos ofrece a clientes el servicio de Atención y Telemarketing, es decir, se encarga de llamar a los clientes para verificar, realizar cambios de datos, atender consultas y para ofrecer productos y servicios.

Por ser un nuevo servicio que ofrece la institución financiera, como departamento complementario a diversas aplicaciones, no se tiene una planeación definida a corto y largo plazo. Por ello se propone desarrollar un Plan Anual de Marketing específicamente enfocado al Servicio de Inter Center que ofrece a la empresa

nuevos y actuales clientes, lo cual permitirá a la institución establecer objetivos y estrategias alcanzables.

### **1.2.2.1 Descripción del Banco Internacional**

“El Banco Internacional es una institución del sistema financiero privado ecuatoriano, constituido como sociedad anónima, que se rige por las Leyes ecuatorianas y los presentes estatutos”<sup>15</sup>.

El Banco Internacional es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en Quito, pudiendo establecer sucursales o agencias, en el país o en el exterior, con autorización del Directorio, previo el cumplimiento de los requisitos legales.

El objeto del Banco es realizar todas las actividades bancarias permitidas por la Ley General de Instituciones Financieras y las demás leyes ecuatorianas.

La duración del Banco será de noventa y nueve años, pero este plazo podrá prorrogarse o disolverse la sociedad y liquidarse antes del cumplimiento del plazo, por decisión tomada por la Junta General, de conformidad con lo dispuesto en el artículo décimo quinto del estatuto Social del Banco Internacional o por las demás causas legales.

Estatuto Social Banco Internacional, Artículo XV Quórum:

- a) La Junta General quedará validamente constituida en virtud de la primera convocatoria, cuando concurren a ella accionistas que, por lo menos representen la mitad del capital pagado; de no darse esta representación, se procederá a efectuar una segunda convocatoria para nueva reunión de la Junta, que se celebrará antes de treinta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión.

---

<sup>15</sup> Estatuto Social del Banco Internacional S.A.

- b) La Junta de accionistas se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes y se expresará así en la convocatoria que se haga. En segunda convocatoria, no podrá modificarse el objeto de la primera;
- c) Para que la Junta General Ordinaria o las Juntas Generales Extraordinarias puedan acordar validamente el aumento del capital autorizado, o la disminución del capital autorizado, suscrito o pagado, la transformación, la fusión, la disolución anticipada o la reactivación del Banco en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los Estatutos, habrá de concurrir a ella por lo menos la mitad del capital pagado.  
La Junta General así convocada, se constituirá con el número de accionistas presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.
- d) Para la verificación del quórum no se esperará más de una hora, desde la prevista en la convocatoria.

### **1.3 Direccionamiento estratégico actual**

#### **1.3.1 Principios y Valores**

“Es la filosofía de la empresa, aspiraciones, prioridades, ideales con los cuales está comprometido todo el personal de la compañía, y con los cuales se orienta la administración de la misma”. La filosofía establece la manera de cómo se maneja la organización y en que están basadas las decisiones tomadas para su adecuada administración”<sup>16</sup>.

Es importante analizar la cultura organizacional de la empresa, puesto que es en este campo en el que se basan muchas de las organizaciones para elaborar su filosofía y para el manejo de la administración de la misma. Se define a la Cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, conceptos, considerados como válidos para un grupo de personas; y para que se convierta en una cultura

---

<sup>16</sup> Administración Estratégica, Un enfoque Integrado, Hill y Jones 1996, p 44

aplicada y vivida deberá ser traducida en hechos por el personal de la organización, así como también deberá ser recompensada por parte de los directivos de la misma.

### **1.3.1.1 Principios**

“Principio es el valor fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente; pueden ser descriptivos (o normativos), que señalan lo que debe hacer una persona; en este último caso reflejan alguna escala de valores, como la eficiencia y, por consiguiente, implican criterios de valor”<sup>17</sup>.

### **1.3.1.2 Valores**

“Valor es una cualidad o conjunto de cualidades que hacen que una empresa sea apreciada”<sup>18</sup>. Muestra su alcance, su significación, eficacia o importancia de la empresa.

### **1.3.1.3 Principios y valores de la empresa**

#### **1.3.1.3.1 Principios**

La dirección ha propuesto establecer como base para la filosofía de la organización algunos valores, y en los cuales la alta gerencia basa sus decisiones y manejo de la empresa:

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.

---

<sup>17</sup> Administración una perspectiva global, Harold Koontz, 12ª e.

<sup>18</sup> Enciclopedia Larousse, Tomo 10 p, 596

- Gestionar el riesgo financiero basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas tecnológicos para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios competitivos y de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en la toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

#### **1.3.1.3.2 Valores**

- Honestidad en el cumplimiento de las normas legales y éticas.
- Integridad para alcanzar con éxito, nuestro compromiso de responsabilidad social.
- Prudencia en la toma de decisiones,
- Lealtad que nos permita desarrollar la identidad y pertenencia.
- Equidad en el desarrollo personal y profesional.
- Respeto como valor central de la convivencia.
- Confianza en las relaciones de negocios.
- Disciplina en la gestión diaria.
- Calidad en el desarrollo de nuestros procesos y en la oferta de productos y servicios.

La honestidad es fundamental, el personal debe ser decente en sus acciones y palabras utilizadas a diario, primero debe ser honesto con la empresa, ya que la información, capacitación y conocimiento que maneja es en bien de la institución, del personal y de los clientes y no para desviarlos en acciones ilícitas. Como cualquier otra institución financiera ha tenido casos de desvío de activos del banco, ejemplo los autopréstamos realizados por los empleados que manejan

principalmente dinero; otro ejemplo, el mal manejo de la información de los clientes a terceras personas. El banco cuenta con personal confiable, leal y con sistemas de control en la información que permiten captar rápidamente estas acciones, detenerlas de inmediato e implementar sus correctivos.

Todo el tiempo están tomando decisiones, prudentes y adecuadas y así han ido adquirido muchos beneficios, la aplicación en el banco es exitosa por ello generan lealtad en los clientes que se ve reflejado en los ingresos financieros.

La lealtad es importante porque los motiva a seguir trabajando en bienestar de toda la organización, el personal defiende su institución y eso demuestra compromiso de superación personal como organizacional.

El respeto se maneja en todo el personal ya que todos están relacionados entre sí, todos necesitan un conocimiento o ayuda del otro, así este principio va en la dirección que se tome a donde se lo necesite.

Existe calidad en el desarrollo de los procesos, pero falta mejorar la rapidez de los mismos y la oferta de productos y servicios del banco.

#### **1.3.1.3.3 Valores Corporativos más difundidos dentro de la organización**

- Responsabilidad es una obligación ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido
- Puntualidad valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.
- Honestidad humana por la que la persona se determina a elegir a actuar siempre con base en la verdad.

## **1.3.2 Misión**

### **1.3.2.1 Definición y características principales**

“Misión es lo que la organización es y hace”<sup>19</sup>, aunque no debe ser limitada o restringido al desarrollo de la organización.

Una empresa al exponer su misión está indicando su razón de ser, el para que existe en el mercado. Una empresa al formular una misión cumple con dos objetivos: uno dentro de la empresa, el cual sirve para unificar los puntos de vista de los empleados y los directivos en todos los criterios importantes de la organización y acciones; y el segundo objetivo busca que la misión sea comprendida por los clientes, intermediarios, proveedores y por la sociedad en general lo cual le permite establecer una imagen de la empresa y determinar el rol que cumple social y económicamente.

Para determinar la razón de ser de la organización, es decir para redactar una misión Lambin propone tomar en cuenta 4 elementos:

- a. Historia de la empresa: Debe incluir su origen, fechas de logros y cambios para organización, lo cual ayuda a entender el desarrollo de la organización, el presente y la proyección del futuro de la misma.
- b. Definición del ámbito de actividad: Este aspecto incluye desde las necesidades a ser satisfechas o los productos que se ofrecen, así como también la tecnología que se utiliza. El ámbito de actividad puede incluir la definición de tipo de clientes y el mercado objetivo al que se enfoca la empresa.
- c. Objetivos prioritarios y restricciones: La empresa expresa dos tipos de objetivos, los económicos y los no económicos. Los objetivos económicos se relacionan con la búsqueda de la rentabilidad y la retribución para los accionistas. Los objetivos no económicos son aquellos que son consecuencia de las

---

<sup>19</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota.Kotabe, 2e, p 30

actividades de la empresa, tales como contribución al desarrollo del país, generación de empleo, preocupación social, etc.

d. Opciones estratégicas básicas: En este elemento la empresa expresa la estrategia básica que desea alcanzar.

### **1.3.2.2 Misión General del Banco Internacional**

*“Ser un Grupo Financiero líder, que privilegie el crecimiento rentable y eficiente frente al tamaño, que promueva la utilización de tecnología de punta y que sea innovador en el desarrollo de productos y servicios”<sup>20</sup>*

En esta misión se puede observar que los altos directivos de la organización han establecido lo que ofrece la empresa hacia los clientes actuales y potenciales, una proyección de lo que es esta institución y lo que podría significar el ámbito de actividad que tiene.

### **1.3.2.3 Misión del InterCenter**

*“Crear una cultura corporativa de Servicio al Cliente”*

Esta cultura se desarrollará proporcionando la mejor atención con la calidad, eficacia y eficiencia.

## **1.3.3 Visión**

### **1.3.3.1 Definición y características principales**

*“Visión son las metas superordenados”<sup>21</sup>.*

Describe a donde quiere llegar y convertirse la empresa. Representa el futuro de una organización, una imagen ideal de a donde desea llegar a largo plazo.

---

<sup>20</sup> [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

<sup>21</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota.Kotabe, 2e, p 31



### **1.3.3.2 Visión General del Banco Internacional**

*“Gestionar los negocios del Grupo Financiero con Eficiencia y Rentabilidad, creando valor para sus Accionistas, Clientes y Empleados y contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país”<sup>22</sup>.*

La Visión del Banco Internacional incluye a toda la organización indicando a donde va a llegar, y en que forma.

En definitiva, la misión al igual que la visión, han sido muy bien estudiadas incluyendo elementos que caracterizan a las mismas, reflejando de mejor manera la razón de ser Grupo Financiero Banco Internacional.

### **1.3.3.3 Visión del InterCenter**

*“Conquistar, Maximizar y Fidelizar las relaciones con los clientes potenciales y actuales”.*

Siempre recordando que el cliente es la principal motivación.

### **1.3.4 Objetivos empresariales**

Los objetivos se establecen en base a las expectativas específicas que tienen los directivos de la organización en cuanto al desempeño que se desea alcanzar. “Existen diferentes tipos de objetivos, entre los más comunes están aquellos que buscan rentabilidad, volumen de ventas, rentabilidad financiera; la elección de cada objetivo dependerá únicamente de lo que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

<sup>23</sup> Administración Estratégica, Un enfoque Integrado, Hill y Jones, 1998, p 28 - 29

#### **1.3.4.1 Definición y características principales**

Los objetivos representan las guías de la investigación, expresan lo que se busca en el estudio, hasta dónde se quiere llegar y delimitar el marco de acción de un estudio. El objetivo general se caracteriza por ser integrador y es expresado en términos globales. Los objetivos específicos se caracterizan por ser medibles y mantienen una estrecha relación de las variables.

#### **1.3.4.2 Objetivo General**

Promocionar el Servicio del InterCenter en la ciudad de Quito.

#### **1.3.4.3 Objetivos Específicos**

- a. Confirmar los datos más sensitivos del cliente, como referencia para la aprobación de su solicitud en tarjeta de crédito o para la aprobación de su crédito hipotecario.
- b. Recuperar la cartera vencida que se generó en tarjetas de crédito por un pago vencido.
- c. Recordar al cliente por su no cancelación de valor adeudado en su fecha máxima de pago, evitando de esta manera que llegue a generar cartera vencida.
- d. Informar al cliente su cupo, beneficios que le proporciona a su tarjeta de crédito y el lugar en el cual se encuentra lista esta tarjeta.
- e. Invitar al cliente a que utilice el paquete de asistencias que adquirió el momento de aperturar su cuenta de ahorros, suplir cualquier inquietud o duda que el cliente tenga sobre una asistencia específica.
- f. Informar al cliente la oficina donde se encuentra lista su tarjeta Baninter, para que se acerque a retirar la misma e indicar los principales beneficios a los que puede acceder a través de los canales electrónicos.
- g. Indicar al cliente que su tarjeta se encuentra renovada y actualizar la dirección de envío de los estados de cuenta.
- h. Invitar a que el cliente Baninter ocupe el servicio de baninteronline, mencionando todas las características y beneficios del servicio.

- i. Confirmar con el girador el valor y beneficiario del cheque evitando fraudes.
- j. Realizar venta de la tarjeta Baninter a clientes personas naturales y personas jurídicas que no tiene su tarjeta de débito.
- k. Realizar venta cruzada a la base de clientes, se inicia con aquellos clientes que tiene una cuenta de ahorros Cuenta con Todo, una cuenta corriente.
- l. Confirmar los giros mayores a USD20.000 con el cliente, verificando por su seguridad la solicitud de esta transacción al Banco.

### **1.3.5 Análisis del direccionamiento estratégico actual**

“Direccionamiento estratégico es un pronóstico que consolida la estrategia a largo plazo. Tener que cuantificar esta estrategia como un pronóstico, o una serie de pronósticos, ayuda a concentrar la atención en ideas prácticas y significativas”<sup>24</sup>.

Una vez tomada la decisión de convertirse en un Business Partner, los altos ejecutivos del Banco Internacional decidieron establecer y diseñar el Call Center del banco bajo la marca del InterCenter. Así dividen al InterCenter en dos partes, la principal ubicada en ciudad de Quito y otra en la ciudad de Guayaquil. En la ciudad de Quito está compuesta por un solo departamento de trabajo dividido en áreas de ventas, de atención al cliente y técnico, cada uno con cubículos, los mismos que están compuestos por un solo individuo.

Existe tres áreas: ventas, atención al cliente que soluciona reclamos y atiende consultas, y el departamento técnico que atiende lo que son cambios de clave y problemas con el sistema del InterCenter.

Existe una descentralización de las actividades del personal del InterCenter, a pesar de que la toma de decisiones está basada en la alta gerencia.

El personal de esta área está capacitándose constantemente mediante charlas y asesorías de manejo del programa del banco IBS. Pero sin embargo, tienen falencias en atención al cliente ya que los teleasesores no están capacitados en

---

<sup>24</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota.Kotabe, 2e, p 156

cómo tratar amablemente al cliente por teléfono, y la demora que existe en atención al cliente.

Los últimos meses se han encontrado en campaña, es decir han encaminado los esfuerzos a conseguir que los clientes utilicen el InterCenter mediante la información por parte de toda la organización en especial de los jefes operativos, los asesores comerciales y los gerentes de las sucursales y agencias en todo el país, la misma que se ha establecido para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados. Los cuales han tenido buen resultado, respecto a ventas y atención al cliente, que están bien dirigidas pero que tienen que seguir fortaleciendo para crear clientes fieles, con mejor atención por parte de todo el personal del Grupo Financiero Banco Internacional.

# CAPÍTULO II



## ANÁLISIS SITUACIONAL

## **2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1.1 Concepto**

“Estudio de fuerzas y factores a través de los cuales se produce todo un fenómeno”<sup>25</sup>.

El entorno interno es el que hace énfasis en actividades contenidas totalmente dentro de la organización y el entorno externo es el que contiene importantes factores adicionales que afectan el desempeño de la empresa.

### **2.1.2 Importancia**

Examina los entornos interno y externo de la compañía, la mezcla de marketing actual y la relevancia continuada de los objetivos del mercado en curso. También por la inclusión de un estudio geográfico de la competencia, un análisis de lo que sucede en el mercado y un estudio de los ingresos por publicidad.

### **2.1.3 Partes del análisis situacional**

Sus partes más importantes son:

- Factores demográficos
- Factores económicos nacionales
- Factores sociales
- Factores culturales
- Factores políticos y legales
- Factores tecnológicos
- Factores de seguridad pública
- Factores internacionales

---

<sup>25</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 1, p 444

## **2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

El macroambiente es un conjunto de fuerzas mayores de la sociedad que influyen y afectan al Microambiente de la organización. Significa esto, que la empresa está rodeada por un sinnúmero de factores externos que influyen en el desarrollo de las actividades de la organización y que pueden representar peligros lo cual se convierten en amenazas, o puede representar una oportunidad en el mercado. En este paso se analizará cada uno de estos aspectos para poder desarrollar el análisis de las Oportunidades y Amenazas.

Este análisis se aplica a magnitudes globales como el ingreso nacional, consumo, ahorro; considerando la vida como un todo, en general a escala nacional.

### **2.2.1 Factores Demográficos**

“Se define a la demografía como el estudio de la población tomando como base diversos criterios como son: el tamaño, tasa de crecimiento poblacional, composición por género, edades, raza, religión, ocupación, entre otras”<sup>26</sup>.

Con el estudio demográfico se puede determinar aspectos importantes para la organización, es decir que se puede identificar nuevas necesidades de los consumidores, crecimiento de la industria y por ende introducción en nuevos mercados o ampliación de los actuales.

Con una cambiante composición de la población, los mercadólogos deberán estar atentos de cada uno de los factores demográficos para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas que se presenten. Se debe revisar constantemente las tendencias y los cambios de la población dentro del país como fuera de este, el mercado actualmente se ha vuelto un atractivo para las organizaciones.

La experiencia del Ecuador en actividades censales es relativamente reciente, porque si bien existen referencias históricas de los censos en la Colonia y primeros decenios de la República, aquellas se han tratado de acciones

---

<sup>26</sup> Marketing, Kotler y Armstrong, 2001, p 72

asistemáticas con metodologías y objetivos diversos y sin que, en la mayoría de los casos, se cuente con la documentación de resultados.

“A raíz del Decreto No. 760, expedido el 9 de Agosto de 1944, se crea adscrita al Ministerio de Economía, la Dirección General de Estadística y Censos como el único organismo directivo y centralizador de todos los trabajos estadísticos y censales de la Nación. Seis años más tarde y dando cumplimiento a lo dispuesto en el mismo Decreto, en el que se ordena levantar los Censos Nacionales, se realiza el Primer Censo de Población el 29 de Noviembre de 1950. Solamente a partir de este censo, se estableció un proceso de investigación y análisis que permite acondicionar a la necesidad ecuatoriana, las metodologías y procedimientos censales recomendados internacionalmente. El país por primera ocasión en su historia dispuso de una fuente de información socio- económica extensa y de gran aproximación a la realidad ecuatoriana”<sup>27</sup>.

Actualmente el entrenamiento del personal es eficaz y eficiente que ha permitido probar con éxito la instrucción audiovisual que, posteriormente, ha servido como uno de los elementos de consulta para esta etapa en otros países de América Latina,

El 25 de noviembre del 2001 se realizó el VI Censo de Población y V de Vivienda, cuyas etapas fueron ejecutadas bajo la responsabilidad del INEC<sup>28</sup>. En noviembre del año 2000, se realizó el Censo Experimental en varias jurisdicciones del país, cuyo fin específico fue el de probar cada uno de los instrumentos (boleta, manuales, instructivos, y otros documentos), que sirvieron para la realización del Censo Definitivo.

### **2.2.1.1 Población en crecimiento**

La población del Ecuador es de 14 millones de habitantes aproximadamente.

---

<sup>27</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



**Tabla No.1**

Tamaño de la población ecuatoriana de acuerdo a los censos realizados

Año	1950	1962	1974	1982	1990	2001
Tamaño de la población	3.202.757	4.564.080	6.521.710	8.138.974	9.697.979	12.156.608

Fuente: www.inec.gov.ec

En la tabla 1 se muestra la evolución histórica del tamaño de la población ecuatoriana de acuerdo a los censos realizados. Podemos observar que desde el año 1950 la población ha ido en aumento considerable, sin embargo, en la tabla 2, se nota que el año 2001 hubo una reducción notable en la población total y su tasa de crecimiento se redujo del 1.89% a -3.87%, esto debido a que la crisis económica y política que atravesaba el país en esa época, obligó a muchos de los habitantes a inmigrar a otros países en especial a Europa.

**Tabla No.2**

Población Total Nacional

Año	Total Nacional	Tasa de crecimiento
1995	11.460.117	2,13%
1996	11.698.496	2,08%
1997	11.936.858	2,04%
1998	12.174.628	1,99%
1999	12.411.232	1,94%
2000	12.646.095	1,89%
2001	12.156.608	-3,87%
2002	12.408.000	2,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Tabla No.3**

Tasas de crecimiento poblacional

Periodo	1980-1985	1985-1990	1990-1995	1995-2000	2000-2005	2005-2010
Tasa de Crecimiento	2,67%	2,41%	2,20%	1,97%	1,74%	1,54%

Fuente INEC, Ecuador: Estimaciones y Proyecciones de Población, Periodo 1950 -2010

En la tabla 3 se observa que a partir del años 2005 se prevee y proyecta una reducción en la tasa de crecimiento poblacional anual a 1.54%, puesto que continúa el efecto de la salida de inmigrantes a otros países. La reducción en la

tasa de crecimiento poblacional ha traído como consecuencia el aumento de la población adulta y reducción en el segmento de la población de 0 a 4 años.

A pesar de que se estima que la tasa de crecimiento poblacional decrece con el paso de los años, el INEC cita algunos indicadores adicionales e importantes en la población, uno de ellos es la estimación del crecimiento de la población en el área urbana y el crecimiento de las pequeñas ciudades, pues estiman que las grandes ciudades como Quito y Guayaquil tendrán una tasa menor de crecimiento poblacional. Esto permite realizar una prospección de nuevos mercados metas en ciudades más pequeñas, pues la inversión en estas podrá aumentar y así lograr una expansión del mercado.

#### **Tabla No.4**

Población del Ecuador y de la Provincia de Pichincha

Censo 1950-2001

AÑO	ECUADOR	PICHINCHA	%
1950	3.202.757	386.520	12,1
1962	4.564.080	587.835	12,9
1974	6.521.710	988.306	15,2
1982	8.138.974	1.382.125	17,0
1990	9.697.979	1.756.228	18,1
2001	12.156.608	2.388.817	19,7

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

Fuentes: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Como el estudio es en la ciudad de Quito se ve que Pichincha en el año 2001 representa el 19.7% de la población nacional, una tasa representativa.

El contar con datos de crecimiento en los pequeños pueblos porque significa mayores ingresos. Se ha llegado a ellos con mayor rapidez y eficacia, como por ejemplo conocer nuevas florícolas e ir a ellas para negociar cuentas de nómina, banca privada, tarjetas de crédito a los administradores, y al llegar primero a estas nuevas empresas se crea seguridad, confianza y lealtad en los clientes.

Para el Banco contar un número importante de clientes es excelente para sus ingresos y por supuesto para el InterCenter, es una oportunidad de medio impacto porque engrándese la plaza de trabajo, aumentando su base de datos de usuarios potenciales para el banco.

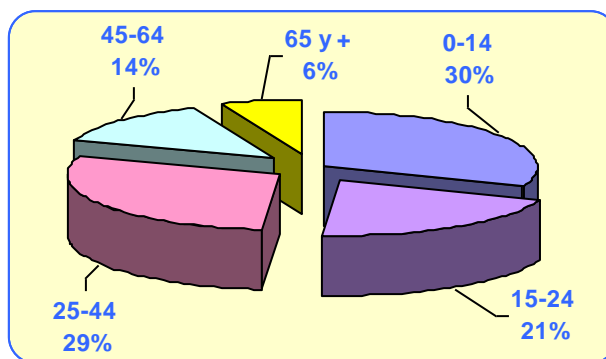
### 2.2.1.2 Edades

La edad es el periodo de tiempo de existencia de una persona que va desde el momento de su nacimiento hasta el momento de su vida que se considere.

La edad más representativa para la Institución Financiera es la edad que comprende entre 25 – 44 años con una tasa importante del 29%.

#### GRÁFICO No.1

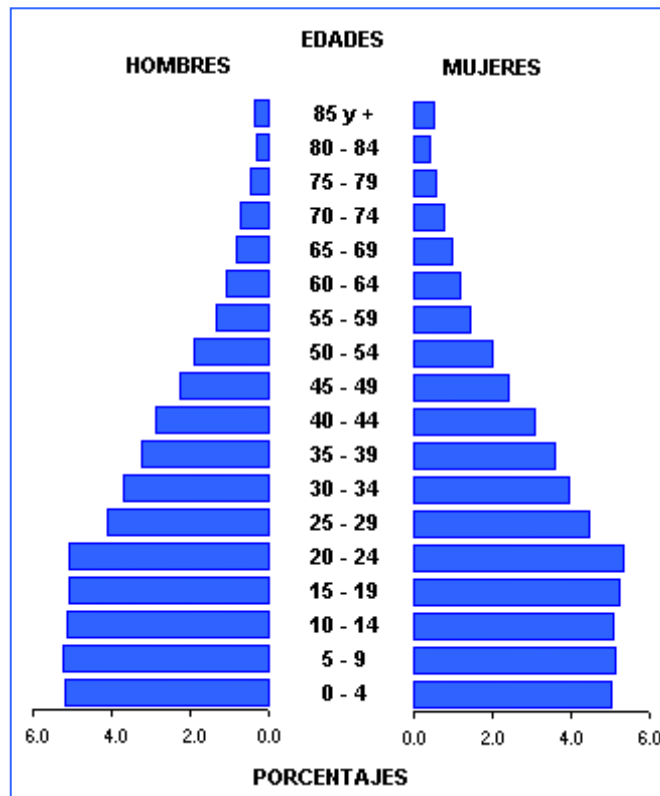
Población por grandes grupos de edad



Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

## GRÁFICO No.2

Pirámide de la Población de Pichincha



Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

Son clientes potenciales los comprendidos entre 20 – 24 años, con mayor porcentaje.

Para el banco contar con clientes jóvenes es símbolo de productividad ya que en ellos está el crecimiento y desarrollo de la institución por sus ideas de superación personal y económica, así, para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto.

### **2.2.1.3 Educación**

Se pretende alcanzar los siguientes objetivos antes del 2015: erradicar la extrema pobreza y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades;

garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo.

“En el área específica de la educación, el informe de la ODM, capítulo Ecuador, señala: “Respecto al gasto por habitante en educación, las cifras confirman que este se redujo de 60 a 25 dólares entre inicios de los años 80 y finales de los 90. En el año 2000, se advierte una ligera recuperación que se mantiene hasta la actualidad, explicada básicamente por incrementos salariales a los docentes”<sup>29</sup>.

La realidad es contundente al respecto, los mismos informes oficiales (aun siendo muy conservadores) lo admiten: no se invierte en educación, al contrario, se reduce su presupuesto.

Sin embargo, el informe ODM trata de atenuar esta irresponsabilidad estatal hacia la educación y en un alarde de desfachatez indica: Paradójicamente, la reducción del gasto por habitante en educación se produce en un contexto de mejora cuantitativa de los insumos escolares. Específicamente, el ritmo de crecimiento de las partidas de docentes y de las aulas construidas, superó al incremento de la matrícula.

Con gobiernos que no conciben a la educación como una política de Estado, que cada vez le entregan menos recursos; que no capacitan a los docentes, que no realizan obras de infraestructuras en las escuelas, que cada vez pasan la factura económica de esta crisis a los padres de familia, que no se inmutan al saber que casi la mitad de los niños en edad escolar no acceden a la educación por falta de recursos, es muy difícil que se consigan los ‘objetivos de desarrollo del milenio’ en esta área (‘lograr la enseñanza primaria universal’), aunque el Informe ODM 2015 ‘El Futuro Tiene Fecha’, publicado en edición de lujo y difundido por todos los medios, sostenga lo contrario... sostenga la mentira del sistema.

En un país en el cual el 80% de la población está bajo la línea de la pobreza, y que subsiste con apenas dos dólares al día, el esfuerzo para educar a los hijos es muy grande (endeudamiento forzado, con altos intereses; utilización de los mínimos y últimos ahorros; incrementar horas de trabajo para cubrir el desfase

---

<sup>29</sup> [www.periodicopcion.net](http://www.periodicopcion.net)

económico) y en muchos casos inalcanzable (por lo que se toma la decisión de no enviar a los muchachos a la escuela e insertarlos en el mercado laboral o dejarlos vagabundear en la vida).

El panorama de la educación en el Ecuador es muy preocupante. Arroja cifras que demuestran muchas situaciones conflictivas de corto y largo alcance, cuyas soluciones no constan precisamente en la agenda del oficialismo, en los planes de 'refundación' de la República.

Hoy se cobra matrícula, hay que hacer aportes mensuales obligatorios para el pago de los profesores; es obligatorio comprar uniformes, mochila y una larga lista de útiles escolares, lo que imposibilita que los pobres de la ciudad y del campo ingresen al régimen de educación primaria y secundaria.

Los niños que quedan fuera de este régimen, es decir los que no pudieron ser matriculados debido a la pobreza, son más de 500 mil en la Sierra. Para que esta cifra no se repita el próximo año lectivo 2008, se requiere que el Gobierno asigne 70 millones de dólares en calidad de presupuesto extra.

El 30% del Presupuesto Nacional que establece la Constitución no se asigna para la educación, se viola este precepto constitucional con la mayor desfachatez, hasta se ha llegado a decir que hay rubros más importantes que no cuentan con un solo centavo. Se sobre - entiende que la educación rural es la más afectada como consecuencia de este ilegal manejo del presupuesto para la educación.

Oficialmente existe un déficit declarado de 480 millones de dólares. Si se revisa meticulosamente las cuentas, las necesidades de financiamiento son mayores. Por ejemplo, el Presupuesto prevé 1.444 millones de dólares para pagar amortizaciones de deuda interna y externa, y como el Fisco no tiene esos recursos se ve obligado a obtenerlos a través de organismos internacionales de crédito, aumentando así el monto de la deuda externa.

Alrededor de 3.445 planteles educativos en ruina, en la Sierra y en la Amazonía, la reparación de los planteles del Estado, prontos a caerse, requiere de 300 millones de dólares, aproximadamente. La ausencia de recursos y apoyo

gubernamental ya no sorprenden a los rectores y directores de escuelas y colegios del país. La crisis les ha obligado a ingeniarse alternativas de financiamiento para que las edificaciones no se caigan de viejas. Junto a las reparaciones estructurales se necesitan nuevas aulas, más servicios sanitarios, patios y jardines, dignos de los niños y jóvenes.

La pobreza de la gran mayoría de los ecuatorianos se mantiene intacta y tiende a su expansión, sobre todo en las áreas rurales y marginales urbanas. Los índices de desempleo y subempleo constituyen un lacerante problema para un desarrollo equitativo. A esto habrá que agregar los índices de corrupción y la inseguridad jurídica, la legislación obsoleta y los elementos que hacen de nuestra economía un factor altamente ineficiente, hasta encontrarnos con que más de 60% de la población ecuatoriana vive en la pobreza en tanto que cerca de 20% de esta misma población vive bajo la línea de la indigencia. Estos índices son aún más dramáticos en los sectores rurales, especialmente en las comunidades indígenas. La población indígena cuenta con un menor número de años de educación o simplemente nunca alcanzó a tenerlos ni en su más mínima expresión; lo que quiere decir, aproximadamente, que en el Ecuador el promedio de la escolaridad es de 6,9 años, mientras que el promedio de la indígena apenas llega a 4 años.

Según la UNICEF, 68% de los niños ecuatorianos es pobre y 30% trabaja en duras condiciones, sin salario fijo y sin ninguna clase de amparo y seguridad social. Además, sostiene que 7 de cada 10 bebés nacidos son pobres; dos de cada tres niños son desnutridos (principalmente indígenas); 100 mil niños menores de 5 años no acceden al primer año de básica y más de un millón de chicos entre cinco y 18 años no cuentan con educación.

Para el banco es beneficioso que existan personas profesionales en cualquier rama porque significa puestos de trabajo que generarán ingresos y ahorros, aunque todavía hay analfabetismo que el gobierno debe enfrentar. Para el InterCenter igual es una oportunidad de bajo impacto contar con educación en el Ecuador no excelente pero que existe.

## **2.2.2 Factores Económicos Nacionales**

El objeto de este factor es poner de manifiesto las relaciones (funcionales, causa - efecto, temporales) que caracterizan un fenómeno económico.

Al mercadólogo le afectan estos factores económicos básicamente por la globalización, la integración económica regional, las tasas de cambio, la balanza comercial, por ello los actuales mercados están más entrelazados que nunca, para ampliar sus horizontes al buscar oportunidades y amenazas de mercado, y es ahí donde debemos aprovechar las oportunidades y establecer estrategias para prevenir amenazas que dañen nuestra estabilidad.

### **2.2.2.1 Producto Interno Bruto PIB**

“Al Producto Interno Bruto (PIB) se lo define como el valor total de los bienes y servicios producidos por un país en un año”. Es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país”<sup>30</sup>.

La economía ecuatoriana ha atravesado por algunos cambios en especial en los últimos tiempos. Años atrás la economía se basaba en la producción y exportación de productos primarios y por mucho tiempo en productos agrícolas tales como el banano, café y cacao; sin embargo a partir del año 1972 el petróleo se convierte en la principal fuente económica del país hasta la actualidad, pues su explotación ha elevado la producción por encima de los 19 millones de toneladas de barriles al año y sus reservas se calculan en unos 280 millones. El petróleo representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener la balanza comercial positiva.

En la última década ha tenido un crecimiento económico promedio del 2.8% mientras que en 1999 obtuvo un retroceso del -7% debido a los resultados de la crisis bancaria que empieza a raíz de la crisis del Banco Continental en 1996. El Banco Central se ve obligado a conceder créditos de liquidez, los clientes de los

---

<sup>30</sup> Marketing Estratégico, Jorge Cruz, 2005, p 43



bancos empiezan a retirar sus depósitos masivamente, con lo cual se crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) para garantizar los depósitos realizados en el sistema financiero.

Como resultado de todos los acontecimientos mencionados y luego de haber atravesado la mayor crisis de los tiempos en el Ecuador, el año 1999 termina con una devaluación del 178%, una inflación del 52.2%, tasa de crecimiento PIB de -6.3% y una tasa de desempleo del 14.4%. (Ver tabla 7)

En enero del 2000 se anuncia la dolarización y en ese mismo mes otro presidente es destituido, Jamil Mahuad, asumiendo la presidencia Gustavo Noboa. Este continúa con la dolarización e introduce una serie de reformas y leyes que prácticamente estabiliza al país en ese año. A pesar de que la inflación continúa a la alza, los demás indicadores económicos empiezan a estabilizarse en ese año y en años posteriores.

En el año 2002 se elige un nuevo presidente con un nuevo gobierno para dirigir el país y la Presidencia de la República es asumida por Lucio Gutiérrez. Un militar que se sublevó en el año 2000, cuando el movimiento indígena derrocó al gobierno de Jamil Mahuad luego de lo cual incursiona en la vida política apoyado por la izquierda ecuatoriana, el movimiento indígena y sectores sociales. En su gobierno se apoya en los movimientos sociales y en una relación de dependencia hacia los Estados Unidos, y a pesar de todo logra dos años una aparente estabilidad económica gracias a los altos precios del petróleo y a las inversiones financieras.

Una vez más otro presidente es destituido el 20 de abril del 2004 luego de un sinnúmero de enfrentamientos sociales asume la presidencia el Dr. Alfredo Palacios. Para dar paso a la presidencia actual de Rafael Correa con propuestas de cambio rígidas pero con esperanzas.

**Tabla No.5**

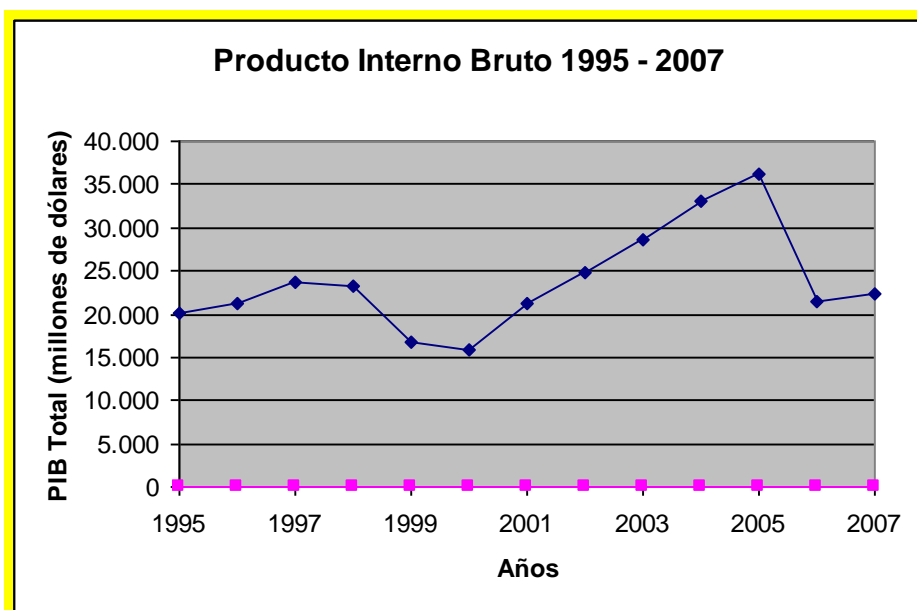
Producto Interno Bruto 1995 - 2007

<b>AÑO</b>	<b>PIB Total (millones de Dólares)</b>	<b>Variación porcentual PIB</b>	<b>PIB Per Cápita (en Dólares)</b>
1995	20.195	1,75	1,772
1996	21.268	2,40	1,835
1997	23.635	4,05	2,008
1998	23.255	2,12	1,946
1999	16.675	-6,30	1,376
2000	15.933	2,80	1,296
2001	21.250	5,34	1,703
2002	24.899	4,25	1,967
2003	28.691	3,63	2,234
2004	32.964	7,65	2,530
2005	36.244	3,93	2,743
2006	21.555	3,90	1,608
2007	22.296	3,44	1,639

Fuente: Banco Central del Ecuador

**GRÁFICO No.3**

Producto Interno Bruto 1995 – 2007



Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

Por lo expuesto, el crecimiento económico previsto para los siguientes años se ha detenido, como vemos se ha reducido la variación del PIB lo cual trajo un aumento en la tasa de inflación (como lo veremos más adelante) que perjudica a la economía ecuatoriana y a la inversión.

Si el nivel de crecimiento del PIB es favorable, el Banco Internacional se encontrará igualmente en crecimiento pero si esta bajara se daría una reacción inversa, es decir bajaría el crecimiento del banco por la economía en declive, que no solo afecta al sistema bancario sino a todos los sectores económicos del país. “El crecimiento del PIB previstos para el año 2007 es el 3.4% y para el año 2008 en el 3%”<sup>31</sup>.

Para el InterCenter sería una amenaza de bajo impacto porque si el Banco disminuye su crecimiento, disminuirá su desarrollo tecnológico, capacitación de personal, para desviar los recursos a estrategias de sobrevivencia.

#### **2.2.2.2 Balanza comercial**

“Consiste en las importaciones o exportaciones de mercancías, principalmente consiste en mercancías primarias (como alimentos y combustibles) y bienes manufacturados”<sup>32</sup>.

“Durante el período enero – octubre de 2006, el Ecuador registró un superávit comercial de USD 1,112.1 millones, lo que representa un significativo incremento cercano a los USD 700 millones, frente al resultado obtenido en igual período del año 2005, USD 415.8 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento en valor de las exportaciones de 26.5%, superior al de las importaciones, que fue de 19.0%. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB<sup>33</sup> de USD 10,403.8 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de USD 9,291.8 millones”<sup>34</sup>.

La balanza comercial petrolera a octubre del 2006, fue de USD 4,499.0 millones, y presentó un crecimiento de 32.1% frente a similar período del año anterior (ver Gráfico 3), como consecuencia principalmente del elevado precio del petróleo registrado en este período; y de un mayor volumen de producción (2.1%) y

---

<sup>31</sup> Premisas económicas generales y datos del Banco frente a Sistema Financiero

<sup>32</sup> Economía, Samuelson/Nordhaus, 16e, p 667

<sup>33</sup> Free on Board, Embarque a bordo

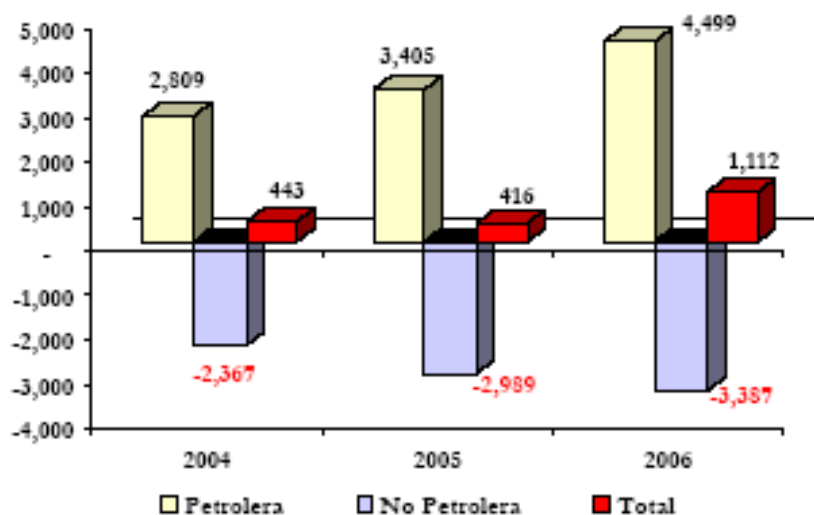
<sup>34</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

exportación de crudo (6.9%) en relación con los primeros diez meses del año 2005.

“Por su parte, el saldo de la balanza comercial no petrolera ascendió a USD – 3,387.0 millones, aumentando su déficit en USD 398 millones (13.3%), frente al registrado en período similar del 2005, USD 2,989.2 millones”.

#### **GRÁFICO No.4**

BALANZA COMERCIAL PERIODO ENERO – OCTUBRE DE CADA AÑO  
USD MILLONES FOB

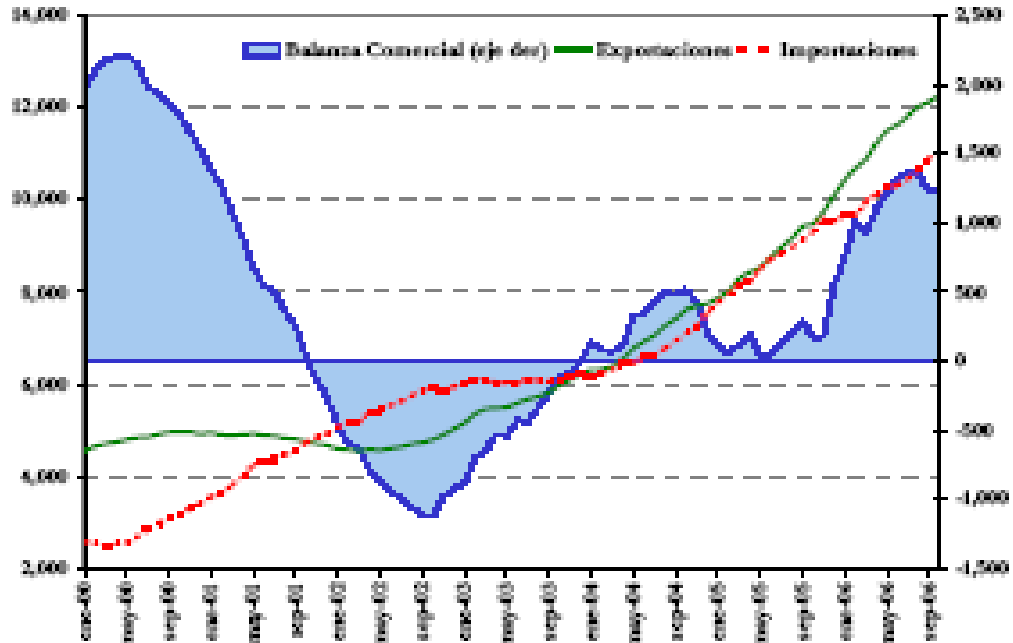


Fuente: Banco Central del Ecuador

Con el fin de observar las tendencias del comercio exterior del país, se presentan los siguientes gráficos que muestran las exportaciones e importaciones desestacionalizadas y aplicadas en un promedio móvil (3 rezagos), tanto en sus valores acumulados anuales como en sus tasas de crecimiento anual.

## GRÁFICO No.5

Exportaciones e Importaciones y Balanza Comercial  
Acumulados Anuales  
USD millones FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el Gráfico 5, el área azul representa el saldo de la balanza comercial anual acumulada con valores positivos crecientes a partir de enero del 2004; se alcanza un pico en julio de 2006 (USD 1,372 millones); y una ligera disminución para el último mes (USD 1,244 millones a octubre de 2006), lo que podría alertar sobre un freno en la tendencia de los resultados del comercio exterior del país<sup>35</sup>.

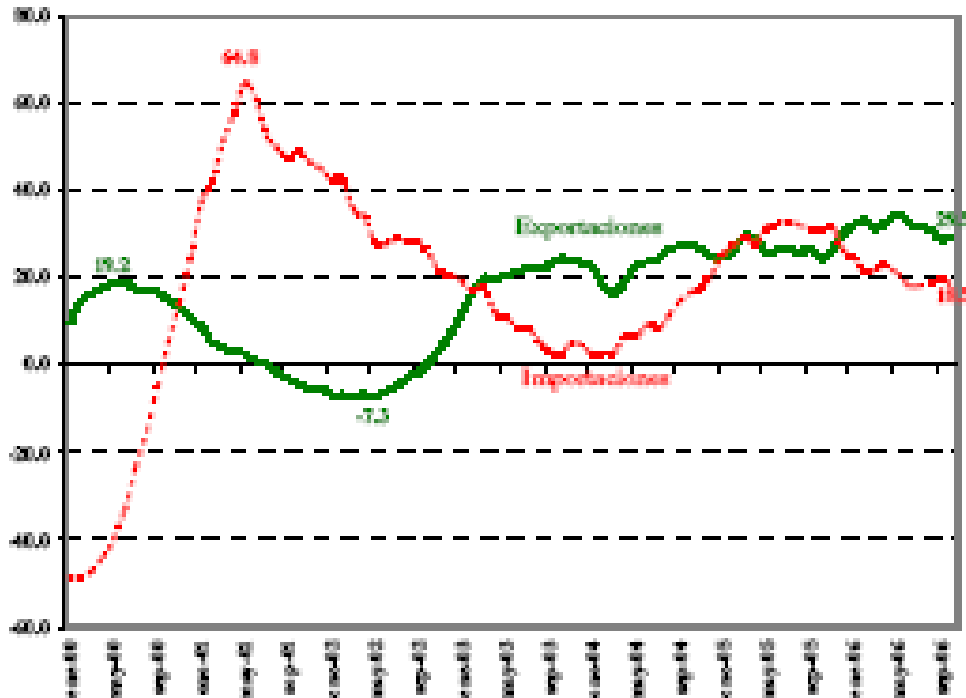
<sup>35</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## GRÁFICO No.6

Exportaciones e Importaciones

Acumulados anuales

Tasa de variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Gráfico 6 muestra las tasas de crecimiento mes a mes; igualmente de los valores anuales acumulados y desestacionalizados de las exportaciones e importaciones. A partir de 2005 se observa tasas de crecimiento de las exportaciones superiores a las de las importaciones, dicha brecha aumenta, alcanzando un pico en junio de 2006; sin embargo, al final de la serie se observa una ligera reducción de la diferencia de tasas de crecimiento (11.0% a octubre de 2006). “La tendencia de las importaciones es a la baja desde enero de 2006, mientras que la de las exportaciones es estacionaria”<sup>36</sup>.

Las exportaciones ecuatorianas se caracterizan por tener un mercado de destino elevadamente concentrado; es así como las cifras a octubre de este año muestran que el 75% de sus exportaciones se concentran en cinco países, que son: EEUU (54.5%), Perú (8.3%), Colombia (5.2%), Chile (4.1%) e Italia (3.3%). Agrupando los países en los principales mercados internacionales, luego de

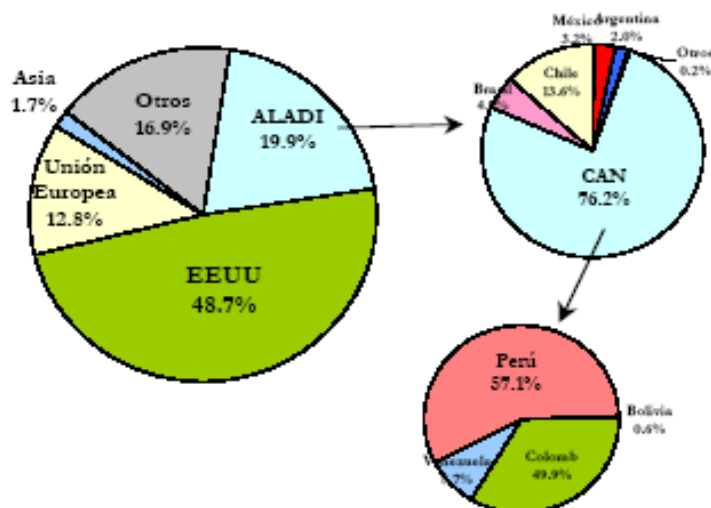
<sup>36</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

EEUU, el mayor mercado de destino de nuestras exportaciones es la CAN<sup>37</sup>, a donde se dirige el 15.6% del total de exportaciones, posteriormente se ubica la Unión Europea que participa con el 11.3%<sup>38</sup>.

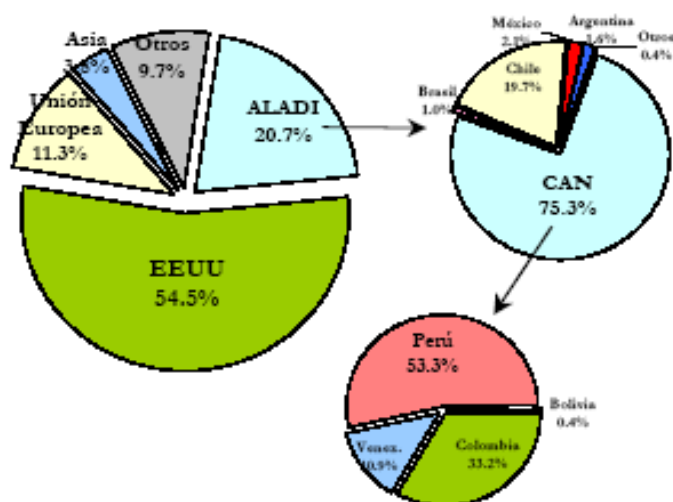
### **GRÁFICO No.7**

Participación de las exportaciones por País de Destino  
Periodo enero a octubre de cada año

**Año 2005**



**Año 2006**



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el gráfico 7 se puede observar los cambios en la participación por mercado para los períodos de análisis 2005 – 2006, en los que se destaca el mayoritario aporte de EEUU que se mantiene sólidamente como el primer mercado de

<sup>37</sup> Comunidad Andina de Naciones

<sup>38</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

nuestras exportaciones, el que además aumentó 5.8 puntos porcentuales en el último año.

Durante los meses de enero y octubre de 2006, las importaciones alcanzaron un valor FOB<sup>39</sup> de USD 9,291.8 millones, representando un crecimiento en valor de 19.0%. Esta evolución obedeció principalmente a un aumento de la cantidad importada por el país desde el exterior (14.9%), y en menor proporción a un incremento de los precios de importación (3.7%), frente a lo sucedido en el periodo enero – octubre 2005. Vale mencionar el registro de un importante aumento en valor de las importaciones de combustibles y lubricantes (43.3%), básicamente por un efecto precio ya que el valor unitario de este tipo de productos se incrementó en 34.6%. Se registró también un aumento de la cantidad importada de este producto de 6.5%, respecto de lo ocurrido durante los primeros diez meses del año 2005.

### **Tabla No.6**

Índices de precios de las exportaciones de EEUU año 2008  
Porcentaje de variación anual 2006 / 2005

	Exportaciones Totales	Alimentos y Bebidas	Prod. Industriales	Bienes de Capital	Eq. de Transporte	Bienes de Consumo	Otros
Enero	2.90	5.46	9.13	-0.28	0.83	0.86	4.06
Febrero	2.92	5.05	8.97	-0.17	0.91	1.05	4.08
Marzo	2.25	0.58	7.45	-0.07	0.81	1.00	3.22
Abril	2.54	0.09	8.33	0.05	1.03	1.06	3.63
Mayo	3.86	-1.21	13.15	0.25	0.99	1.65	4.99
Junio	4.27	0.24	13.90	0.34	1.17	2.17	5.52
Julio	4.48	2.17	13.36	0.63	1.32	2.58	5.69
Agosto	4.98	3.38	14.79	0.78	1.23	2.57	6.24
<b>Septiembre</b>	<b>3.71</b>	<b>3.89</b>	<b>9.31</b>	<b>1.16</b>	<b>1.11</b>	<b>2.36</b>	<b>4.63</b>

Fuente: U.S. Bureau of Economic Analysis ([www.bea.gov](http://www.bea.gov)).

<sup>39</sup> Mediante este término, de uso bastante frecuente en el comercio exportador; se designa al valor resultante de las operaciones pactadas con arreglo al Icoterm FOB.

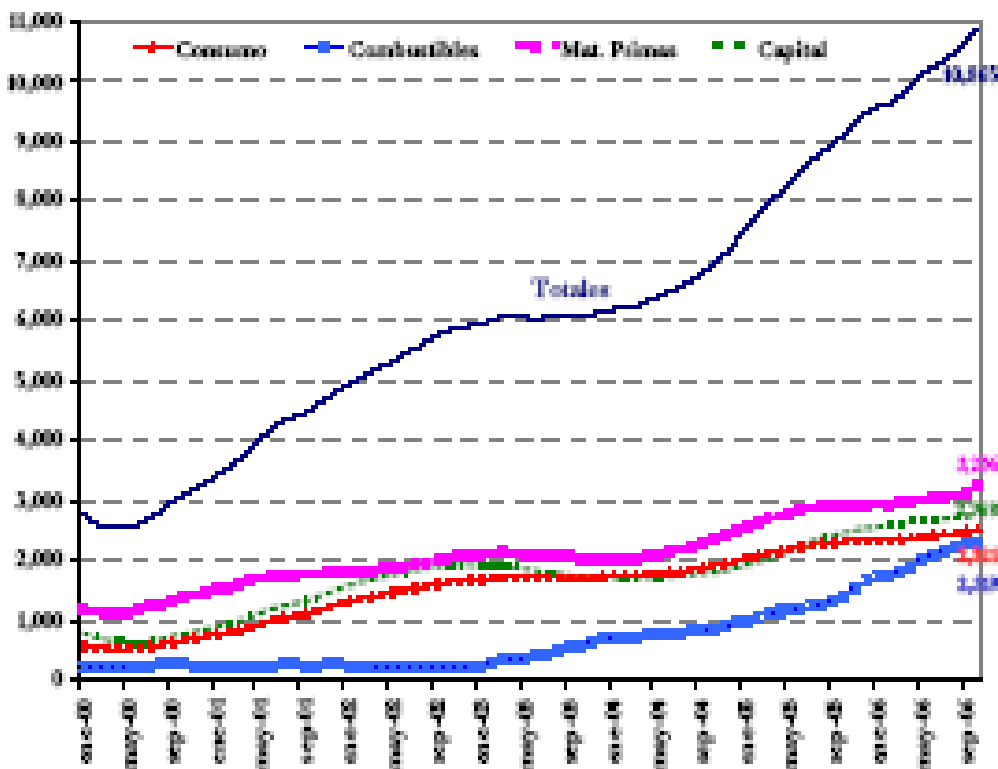


Efectivamente, la Tabla 6 muestra que, en general las exportaciones totales de EEUU, país de donde proviene alrededor del 23% de las importaciones ecuatorianas, muestran un incremento anual en sus precios de 3.7% para septiembre de 2006. Sin embargo, vale resaltar de dicha tabla, el incremento anual a septiembre de 2006 de los índices de precios de exportación de los productos industriales (9.31%), bienes de capital (1.16%) y equipos de transporte (1.11%), lo cual es muy consistente con el incremento de los precios de importación totales que realizó el Ecuador durante los primeros diez meses del presente año.

Con el fin de observar las tendencias de mediano y largo plazo de las importaciones del país, los siguientes gráficos muestran los valores acumulados y sus tasas de crecimiento anuales, desestacionalizadas y aplicadas un promedio móvil (3 rezagos).

### **GRÁFICO No.8**

Valor de las Importaciones por Grupo de Productos  
Acumulados Anuales  
USD millones FOB

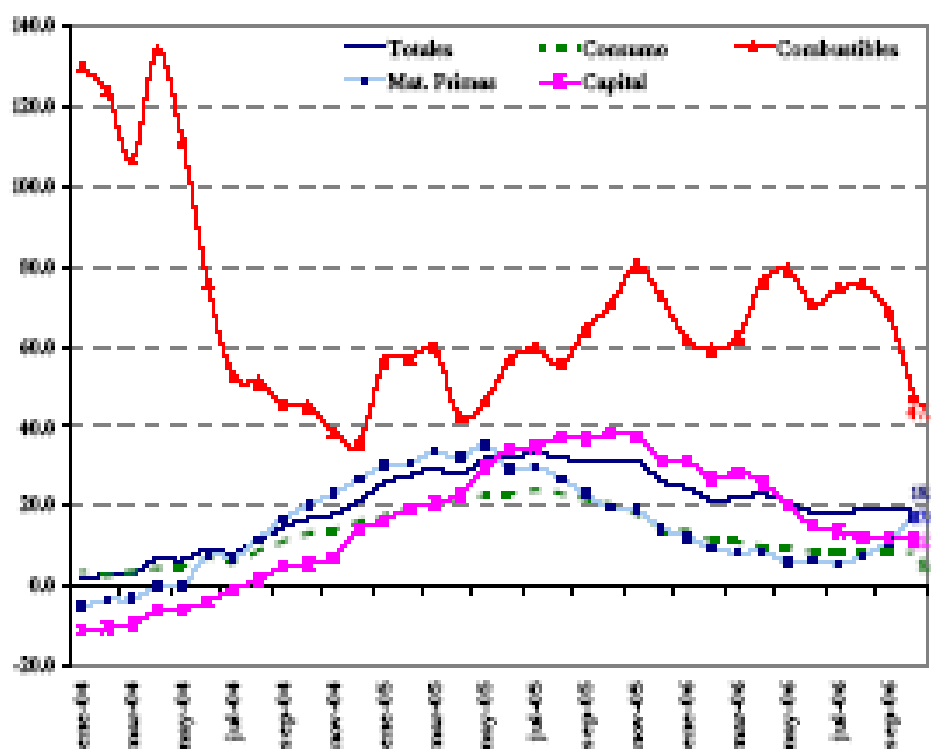


Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico 8 permite observar los diferentes grupos de productos de importación que registran una marcada tendencia creciente, alimentada principalmente por las del rubro, combustibles y lubricantes, las que presentan un cambio de tendencia importante a partir del primer trimestre del año 2003.

### **GRAFICO No.9**

Crecimiento de las Importaciones por Grupo de Productos  
Porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

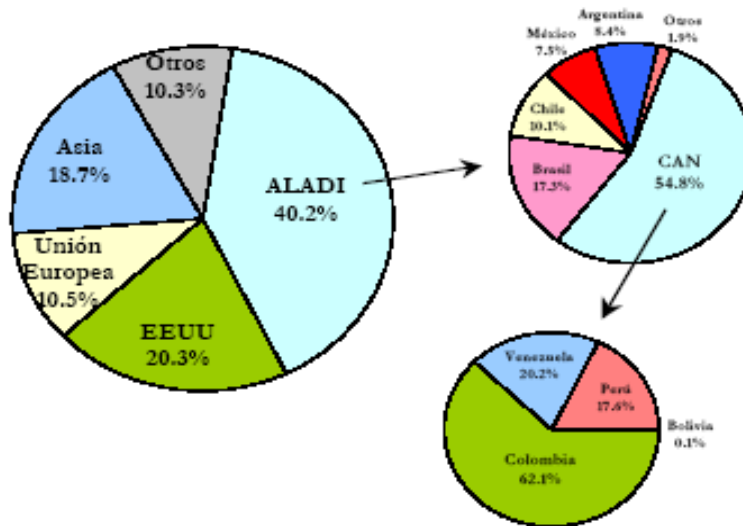
El gráfico 9, ilustra las tasas de crecimiento anuales, permite observar que las importaciones totales (línea azul), presentaron un auge con tasas de crecimiento anuales de hasta 33.2%, registrado en julio del 2005, a partir de allí, las importaciones han seguido creciendo, pero a tasas cada vez menores. Así, en octubre de 2006, esta variable aumentó en 18.5% a nivel anual.

Otros mercados que han aumentado en forma importante sus exportaciones hacia el Ecuador son Argentina, Brasil y México, con crecimientos en valor de 29.3%, 28.6% y 20.3%, respectivamente.

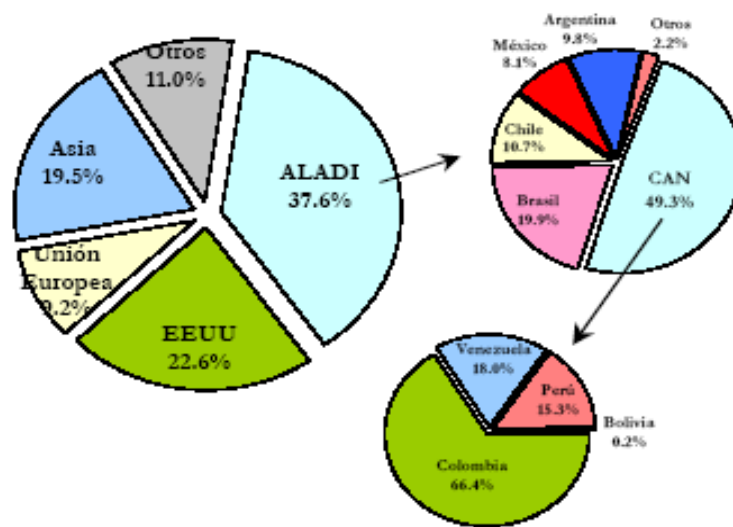
### GRÁFICO No.10

Participación de las Importaciones por País de origen  
Periodo enero – octubre de cada año

**Año 2005**



**Año 2006**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el InterCenter igual que el PIB, la balanza comercial es una amenaza de bajo impacto.

### **2.2.2.3 Tasa de interés**

“Es el costo de pedir prestado o el precio pagado por la renta de fondos”<sup>40</sup>. Se observan muchas tasas de interés en la economía, tasas de interés hipotecario, de consumo, comercial y microcréditos”.

Las tasas de interés determinan el nivel de demanda para los productos de una compañía. Dentro del mercado este factor representa una dificultad en el caso de que se incrementen las tasas de interés o podría ser que disminuyan lo cual representa una oportunidad para la organización. Los consumidores incrementan el consumo al encontrarse en economías que ofrezcan bajas tasas de interés, así como también aumenta el nivel de endeudamiento y de créditos bancarios.

Las tasas de interés tienen un impacto sobre la salud de la economía, debido a que no sólo afectan la disposición de los consumidores a gastar o ahorrar, sino también influyen sobre las decisiones de inversión de las empresas.

---

<sup>40</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 10, p 38

### **Tabla No.7**

Tasas de Interés Noviembre 2007

1.1 Básica del Banco Central	5,79%
1.2 Pasiva Referencial	5,79%
1.3 Activa Referencial	10,55%
1.4 Legal	10,55%
1.5 Máxima Convencional	12,28%
1.6 Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	10,55%
1.7 Tasa Efectiva Máxima Comercial Corporativo	12,28%
1.8 Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial PYMES <sup>41</sup>	13,31%
1.9 Tasa Efectiva Máxima Comercial PYMES	17,32%
1.10 Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	17,89%
1.11 Tasa Efectiva Máxima Consumo	22,58%
1.12 Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo Minorista	21,17%
1.13 Tasa Efectiva Máxima Consumo Minorista	30,67%
1.14 Tasa Activa Efectiva Referencial Vivienda	12,19%
1.15 Tasa Efectiva Máxima Vivienda	14,04%
1.16 Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Ampliada	23,27%
1.17 Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Ampliada	31,80%
1.18 Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Simple	34,04%
1.19 Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Simple	50,57%
1.20 Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito de Subsistencia	35,06%
1.21 Tasa Efectiva Máxima Microcrédito de Subsistencia	48,21%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anteriormente el Banco como todas las instituciones financieras del Ecuador cobraban su comisión siendo la del banco el 1.5%, pero al anularse por mandato presidencial se eliminó la comisión pero subieron los intereses que a la final terminó mejorando la situación de la banca privada fuerte, es decir bancos con calificación AA+ a mayor calificación como el Banco Internacional de AAA-. Así, por ejemplo la tasa en el 2006 para préstamos hipotecarios era del 9% más la comisión del 1.5% más SOLCA 1% y más Gastos Legales como 2.5% del valor del inmueble, sumaba una tasa final de 14%; ahora en la actualidad la tasa para este tipo de préstamos es del 12.50% más 2.5% de gastos legales y más 1% de SOLCA que suma una tasa final de 16%.

<sup>41</sup> Pequeña Industria y Microempresa

Las tasas de interés no afectan a la Institución bancaria, más bien es un ingreso para la misma, ya que es una de las entidades que presta el dinero a esos intereses vigentes.

Para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto porque si se incrementa los ingresos, mayor serán los presupuestos en desarrollo de tecnología, en aumento de utilidades al personal, en premios motivacionales, en crecimiento financiero, etc.

### 2.2.2.3.1 Tasa activa

“Es la que cobran los bancos por créditos a préstamos otorgados a los clientes”<sup>42</sup>.

Para obtener la tasa activa los bancos toman en cuenta la tasa pasiva, los gastos operativos propios del banco, su ganancia, el encaje promedio del sistema que tiene que depositar en el Banco Central por cada dólar ahorrado más el componente inflacionario y riesgo.

### **Tabla No.8**

Tasas de interés activas del Banco Internacional  
Noviembre 2007

Comercial Corporativo	Hasta	12.28%	Anual
Comercial PYMES	Hasta	17.32%	Anual
Consumo	Hasta	22.58%	Anual
Consumo Minorista	Hasta	30.67%	Anual
Vivienda	Hasta	14.04%	Anual
Microcrédito de Acumulación Ampliada	Hasta	31.80%	Anual
Microcrédito de Acumulación Simple	Hasta	50.57%	Anual
Microcrédito de Subsistencia	Hasta	48.21%	Anual
Sobregiros	Hasta	22.58%	Anual

Fuente: Tarifario de Créditos Banco Internacional

Para el Banco Internacional esta tasa es una amenaza porque con ella se generan mayores ganancias no representativas y un volumen menor de colocación de créditos, (ver tabla No. 8).

<sup>42</sup> [www.books.google.com.ec](http://www.books.google.com.ec)

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque si el banco no coloca créditos no percibirá ingresos y no tendrá una base de datos con la que puedan trabajar.

### 2.2.2.3.2 Tasa pasiva

“Es la tasa que pagan los bancos por depósitos a los ahorristas”<sup>43</sup>.

La tasa pasiva lo conforma el rendimiento que esperan ganar los bancos e instituciones financieras sobre el capital invertido, las preferencias de tiempo de los ahorristas en aras de consumo futuro versus consumo actual, el grado de riesgo del préstamo y la tasa de inflación esperada en el futuro.

El Banco Internacional es una institución muy prudente, da tasas pasivas a sus clientes con seguridad y eficiencia.

#### **Tabla No.9**

Tasas pasivas en cuentas de ahorro

##### **Día a Día / Internómina**

##### **Saldo Promedio Disponible**

Entre 0.00 y 720.00	0.00%
de 720,01 hasta 25.000,00	0.25%
de 25.000,01 hasta 50.000,00	0.50%
de 50.000,01 en adelante	1.00%

##### **Cuenta con Todo**

##### **Saldo Promedio Disponible**

Entre 0.00 y 500,00	0.50%
de 500,01 hasta 2.000,00	0.75%
De 2.000,01 hasta 10.000,00	1.00%
de 10.000,01 en adelante	1.25%

Fuente Banco Internacional

<sup>43</sup> [www.books.google.com.ec](http://www.books.google.com.ec)

### **Tabla No.10**

Tasas pasivas en cuentas corrientes

<b>Cuentas Corrientes</b>			
<b>Saldo Promedio Disponible</b>			
Entre 0.00 y 75.000,00	0.00%	0.00%	0.00%
de 75.000,01 hasta 100.000,00	0.25%	0.25%	0.25%
de 100.000,01 hasta 200.000,00	0.50%	0.50%	0.50%
De 200.000,01 en adelante	0.70%	0.70%	0.70%

Fuente Banco Internacional

### **Tabla No.11**

Tasas pasivas en certificados de depósito

#### **DEPOSITOS A PLAZO**

La tasa de interés depende del monto y del plazo

<b>Plazo (días) referenciales)</b>	<b>Entre (tasas referenciales)</b>		
30	1.50%	y	2.25%
60	1.50%	y	2.50%
90	1.75%	y	2.75%
120	2.00%	y	3.25%
180	2.25%	y	3.75%
360	2.50%	y	4.25%
<b>RENDA MAS</b>			
<b>Plazo (días)</b>	<b>Tasa (referencial)</b>		
1 a 31	1.00%		
32 a 90	1.50%		
91 a 180	2.50%		
181 a 360	3.50%		
Más de 361	3.75%		

Fuente Banco Internacional

Para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto porque genera mayor estabilidad en los clientes al dar la información sobre las ganancias en los usuarios de cuentas corrientes y de ahorros.

#### **2.2.2.4 Inflación**

“La inflación es un desequilibrio económico que da lugar a un aumento del nivel general de precios. No existe un acuerdo general sobre la definición de la inflación, pero se puede afirmar que existe un acuerdo casi general en que la inflación es debida al exceso de demanda”<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 5, p 1026



La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

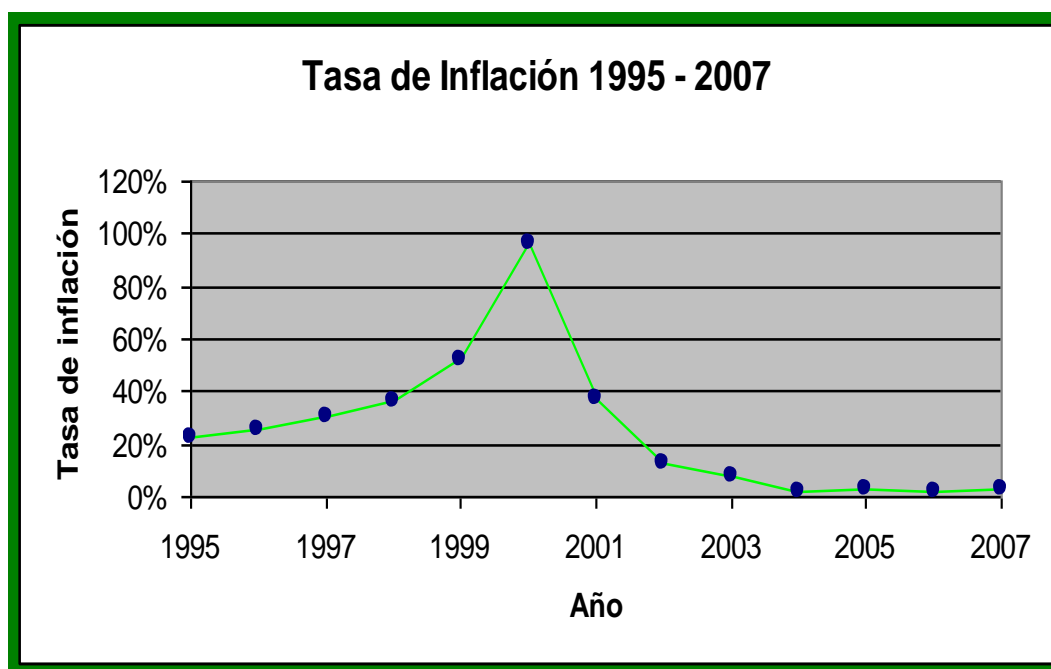
### **TABLA No.12**

Tasa de Inflación 1995 – 2007

<b>Año</b>	<b>Tasa de Inflación</b>
1995	23,00%
1996	26,00%
1997	30,60%
1998	36,10%
1999	52,20%
2000	96,10%
2001	37,70%
2002	12,50%
2003	7,90%
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,44%
2007	2,58%

Fuente Banco Central

### GRÁFICO No.11



Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

Para la banca una tasa de inflación alta no es agradable ya que se encarecen los ingresos de los ecuatorianos, y por ende el ahorro. Cabe recalcar que el sistema financiero vive y se desarrolla en base del dinero de los depositantes, y si estos minoran, la banca puede entrar en una crisis económica fuerte. La tasa prevista para el cierre del año 2007 es del 2.8%, mientras que para el año 2008 se estima en 3%.

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque si las tasas de inflación aumentan, encarece el poder adquisitivo, baja el ahorro y el Banco Internacional se verá afectado por retiros y montos pequeños que no son representativos para la inversión.

#### **2.2.2.5 Riesgo País**

“Es la incertidumbre de que suceda daños a los factores económicos, sociales y geográficos del Ecuador”<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> [www.gov.ec](http://www.gov.ec)

El Riesgo País es calculado de la siguiente manera: compara cuánto mayor es la TIR<sup>46</sup> de un bono de largo plazo emitido por un gobierno dado respecto de la TIR de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos, también por el mismo plazo<sup>47</sup>.

Es una medida unilateral, impuesta por los prestamistas a la mayoría de los países latinoamericanos y algunos de Europa del este y África. Representa un componente subjetivo de la tasa de interés, orienta las inversiones a actividades especulativas<sup>48</sup>.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

### **Tabla No.13**

Riesgos País Noviembre 2007

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-09-2007	621.00
Noviembre-08-2007	617.00
Noviembre-07-2007	609.00
Noviembre-06-2007	585.00
Noviembre-05-2007	594.00
Noviembre-02-2007	596.00
Noviembre-01-2007	590.00
Octubre-31-2007	575.00
Octubre-30-2007	596.00
Octubre-29-2007	597.00
Octubre-26-2007	607.00
Octubre-25-2007	613.00
Octubre-24-2007	621.00
Octubre-23-2007	614.00
Octubre-22-2007	614.00

Fuente: [www.fin.gov.ec](http://www.fin.gov.ec)

El riesgo país es medido en puntos básicos (cada 100 puntos equivale a 1%), por ello cuando escuchamos que el índice de Riesgo País es de 1500 puntos, en realidad significa que el bono del país emisor paga 15% adicional sobre la tasa de los bonos norteamericanos. Como vemos en la tabla para Noviembre del 2007 los 603 puntos significan una tasa del 6.21% para este mes.

<sup>46</sup> Tasa Interna de Retorno

<sup>47</sup> [www.books.google.com.ec](http://www.books.google.com.ec)

<sup>48</sup> Operaciones de corto plazo, comprar barato hoy para venderlo caro en poco tiempo

Para el Banco Internacional el aumento de la tasa del riesgo país es perjudicial porque mientras más se puntos tenga es más riesgoso el Ecuador para inversiones extranjeras. Si no hay inversión extranjera el banco no tendría dinero para generar préstamos u obtener ingresos rentables. Sin embargo, el banco no ha tenido problemas por ser un banco sólido con la mayor calificación AAA- en el sistema financiero ecuatoriano.

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque si afecta a la institución bancaria afectará su presupuesto.

#### **2.2.2.6 Régimen Tributario**

“La estructura tributaria ecuatoriana es un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades. Con el afán de ordenar el universo de impuestos en Ecuador”<sup>49</sup>. La estructura tributaria se ha clasificado en:

- Impuestos a la renta
- Impuestos al consumo
- Impuestos específicos
- Impuestos a los activos
- Impuestos al comercio exterior
- Impuestos de gobiernos seccionales, y
- Otros costos fiscales

El Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar los impuestos nacionales (impuesto a renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior). La función del gasto de los impuestos nacionales, se realiza a través del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas. La función de recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del Presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Esta última organización, se encarga de recaudar

---

<sup>49</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.

Características del Impuesto a la renta en el Ecuador: “son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de la LRTI. Toda persona domiciliada o residente en Ecuador, será sujeto pasivo del impuesto a la renta sobre sus ingresos de cualquier origen, sea que la fuente de éstos se halle situada dentro del país o fuera de él. Adicionalmente, son ingresos de fuente ecuatoriana, entre otros, las regalías, los derechos por el uso de marcas y otras prestaciones análogas derivadas de la explotación en territorio nacional de la propiedad industrial o intelectual”<sup>50</sup>. El impuesto a la renta lo administra el Estado, a través del SRI.

La forma de pago del impuesto a la renta y sus incentivos se describen en las tablas adjuntas.

**Tabla No.14**

Pago del impuesto a la renta

<b>SIN LA REINVERSIÓN DE UTILIDADES</b>	
Base Imponible	100
(x) 25% de impuesto a la renta	25
<b>(=) Total Impuesto a la Renta</b>	<b>25</b>
<b>CON LA REINVERSIÓN DEL 50% DE LAS UTILIDADES</b>	
Base Imponible	100
Reinversión	50
(X) 25% sobre la utilidad no reinvertida	12.5
(X) 15% sobre la utilidad reinvertida	7.5
<b>(=) Total Impuesto a la Renta</b>	<b>20</b>

Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

<sup>50</sup> Código tributario, Artículo 7

La forma en la que se cobra el impuesto, se representa con un ejemplo, en el que se asume que la empresa ha sufrido retenciones en la fuente al impuesto a la renta por 1.25. Como se aprecia, el valor que se debe pagar sobre la base imponible es 36.25% (distribución de utilidades 15 + impuesto a la renta 21.25). La legislación no reconoce el pago del 15% de las utilidades como un impuesto, pero en la práctica es un costo de hacer negocios en Ecuador, que desde el punto de vista práctico encarece los retornos de la inversión.

### **Tabla No.15**

Ejemplo retención impuesto a la renta

Ingresos Totales	240
(-) Ingresos Exentos	40
(=) Ingresos Gravables	200
(-) Devoluciones	4
(-) Costos	16
(-) Gastos	20
(-) Deducciones	60
(=) Utilidades antes de impuestos	100
(-) 15% de utilidades a trabajadores	15
(=) Base Imponible	85
(X) 25% de impuesto a la renta	21.25
(=) Total Impuesto a la Renta	21.25
(-) Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta	1.25
(=) Valor a Pagar	20

Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

La base legal es la Ley de Régimen Tributario Interno - LRTI. El impuesto a la renta es una declaración voluntaria y no obstante de ser una tasa moderadamente alta, más de la mitad de la recaudación se obtiene a través de los cobros anticipados del impuesto a la renta, en la forma de las retenciones en la fuente. Las retenciones en la fuente del impuesto a la renta varían desde 1%, 5% y 8%.

Existe un incentivo a la inversión, según el cual, toda empresa que reinvierta sus utilidades en la compañía, podrá obtener una reducción del impuesto a la renta del 25% al 15% sobre la porción de utilidades reinvertidas.

Para el Banco Internacional no es una herramienta positiva porque en sus ingresos brutos le pueden descontar más en impuestos por tanto la utilidad neta

sería reducida y por ende tendría menor inversión; el problema también es que esos recursos que el estado percibe no les de un uso apropiado simplemente vaya a gasto corriente, es decir a abultar el gasto burocrático.

Si afecta a los ingresos del banco, entonces el régimen tributario es una amenaza de bajo impacto para el InterCenter.

### **2.2.3 Factores sociales**

Son aquellos factores compuestos principalmente por el desempleo, subempleo, población económicamente activa y niveles de pobreza.

Después de la dolarización, las empresas ecuatorianas enfrentan el desafío de competir sin devaluaciones en un mercado cada vez más expuesto a la competencia internacional, para lo cual es indispensable mejorar la productividad, a través de la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo del capital humano. Es importante que la institucionalidad del mercado laboral, responda eficientemente al nuevo entorno competitivo, en beneficio de los trabajadores y de los empresarios, incorporando una visión de desarrollo de largo plazo.

#### **2.2.3.1 Desempleo y Subempleo**

##### **2.2.3.1.1 Desempleo**

“Son consideradas personas desempleadas aquellas que tengan más de cierta edad especificada y que durante el periodo de referencia se hallen sin empleo, actualmente disponibles para trabajar y en busca de empleo, esto es que habían tomado medidas concretas para buscar un empleo”<sup>51</sup>.

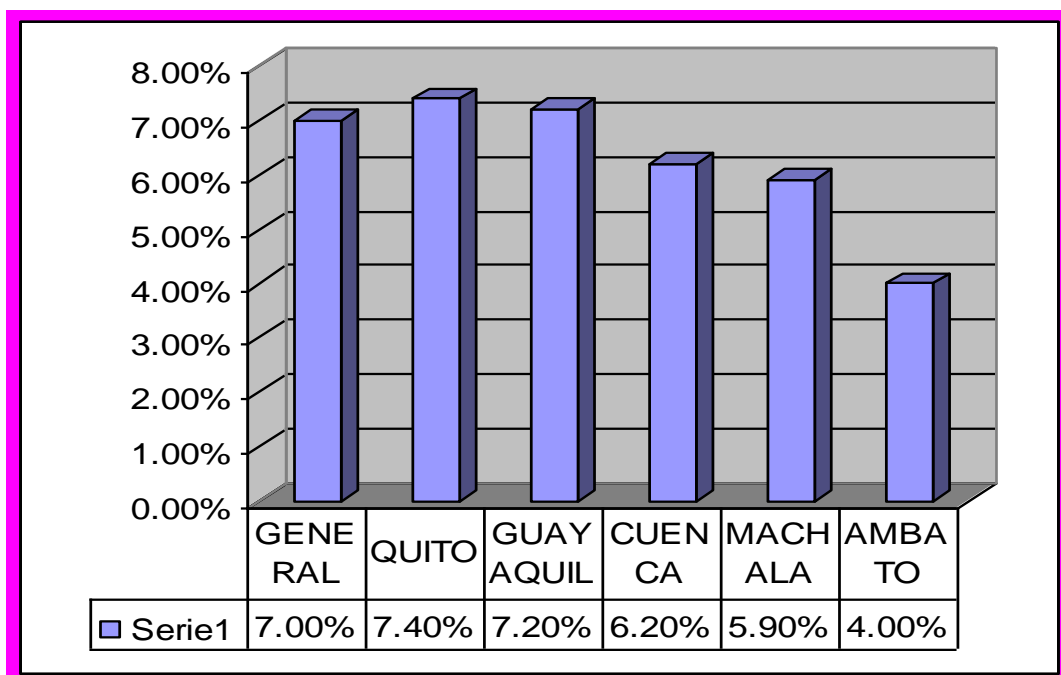
El desempleo constituye la suma del desempleo abierto más el oculto.

---

<sup>51</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

## GRÁFICO No.12

Tasa de desempleo total y por ciudad



Fuente Banco Central del Ecuador  
Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

Según el gráfico 12 las cinco ciudades muestran en septiembre una tasa de desempleo del 7%. Las mujeres presentan una tasa de desocupación mayor a la de los hombres (8.44% frente a 5.87%), en la comparación de la PEA<sup>52</sup> de cada género.

A nivel de ciudades, Quito es la urbe que en comparación con las otras ciudades se registra la mayor tasa desempleo del 7.40%, seguida de la ciudad de Guayaquil.

Por su lado, en septiembre, la tasa de desempleo abierto<sup>53</sup> fue de 5.81%, superior a la del desempleo oculto<sup>54</sup> (1.19%). Guayaquil y Quito superan la tasa de desocupación abierta agregada de las ciudades estudiadas al ubicarse en el 6.15% y 5.89%, respectivamente.

Para el Banco Internacional no es beneficioso porque si la tasa de desempleo

<sup>52</sup> Población Económicamente Activa

<sup>53</sup> Personas de 10 años y más sin empleo no ocupado y buscan trabajo

<sup>54</sup> Personas de 10 años y más sin empleo y no buscan trabajo



aumenta, la economía ecuatoriana arrojará todos los bienes y servicios que podrían haber producido los trabajadores desempleados. Esta producción no realizada afecta al sistema financiero porque no hay captación de ingresos y de inversiones.

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque si el banco no capta nuevos ingresos y no aumenta los que tiene no es productiva esta área, ya que el este servicio es creado para facilitar la información al grande número de clientes.

#### **2.2.3.1.2 Subempleo**

“Son aquellos ocupados que trabajan un número de horas superior a las 40 de la jornada normal y cuyo nivel de ingresos está dentro de lo contemplado en la ley”<sup>55</sup>.

La subocupación es, con un 48,71% anual, similar a la del promedio nacional, pero bastante mayor a la de Quito (37,7%) y menor a la de Guayaquil (55%). En Guayaquil, tiende a subir en forma drástica. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha establecido que, a nivel latinoamericano, el índice de informalidad es un indicio de la migración del campo a la ciudad, es decir que las ciudades de Guayaquil y Cuenca continúan siendo polos de atracción para la migración interna, pero Quito no tanto.

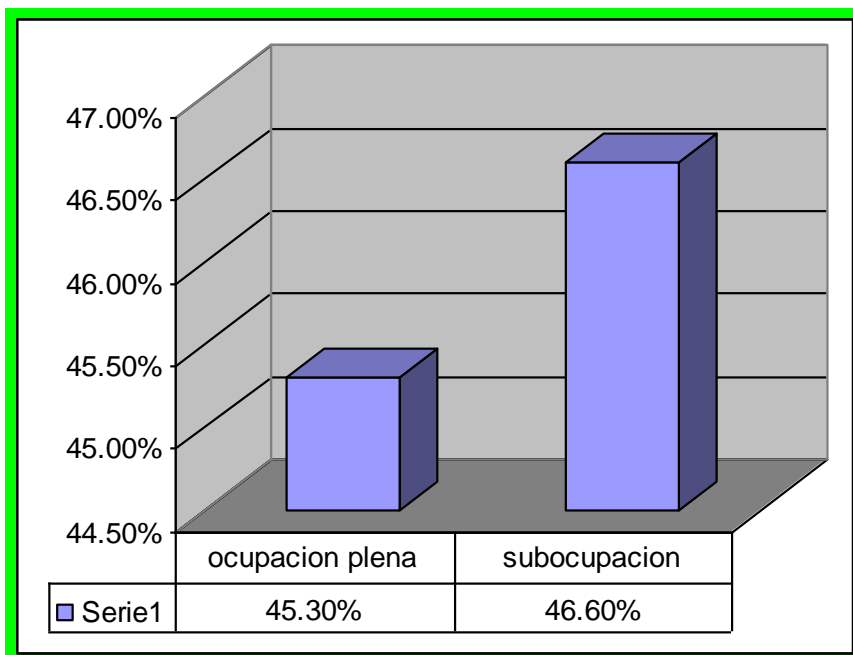
La tasa de desocupación de las cinco ciudades durante el mes de septiembre de 2007 fue de 46.64%, mientras que la tasa de ocupados plenos, se ubica en el 45.3% (ver gráfico 13).

---

<sup>55</sup> Glosario, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

### **GRÁFICO No.13**

Tasa de ocupación plena y tasa de subocupación

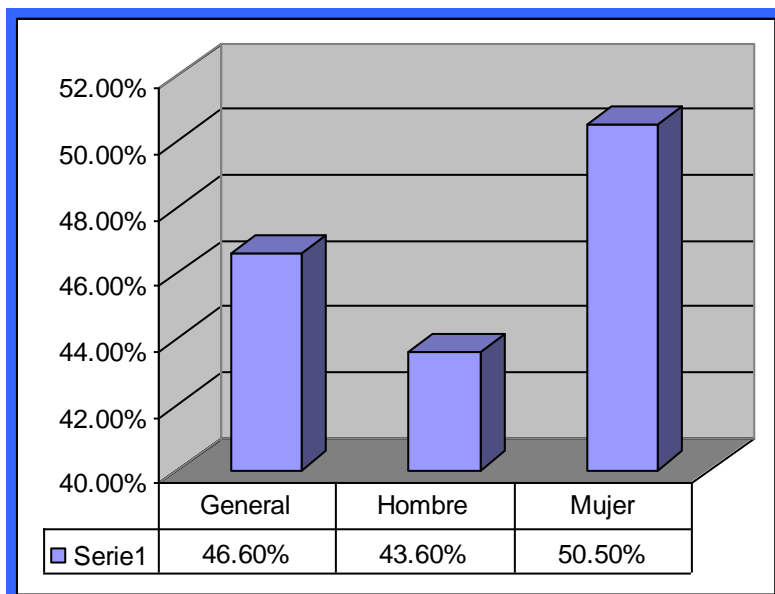


Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

Completamente el total de la ocupación los ocupados no clasificados que para este mes es del 8.06%.

### **GRÁFICO No.14**

Tasa de subocupación total y por género



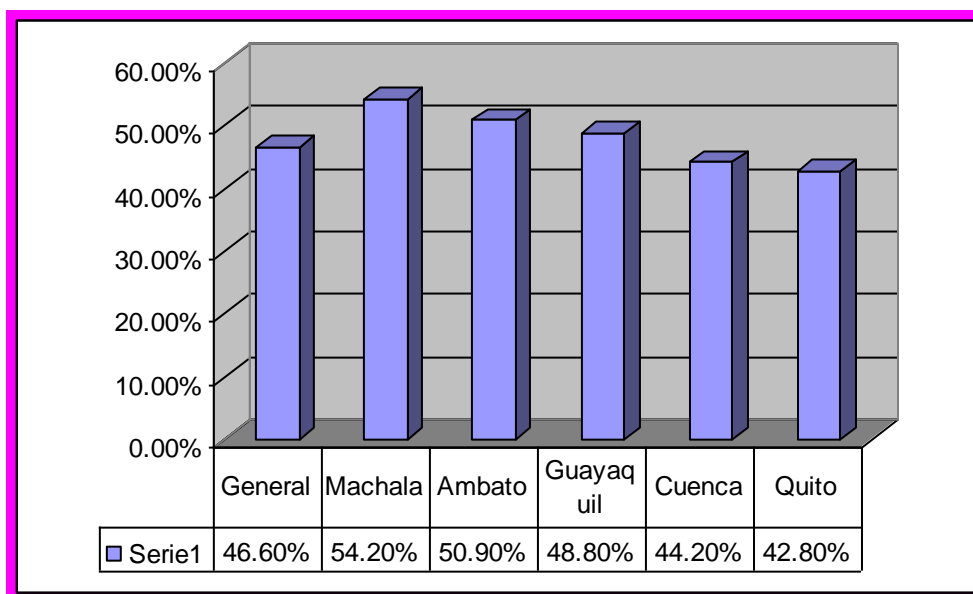
Fuente: Banco Central de Ecuador  
Autor: Mabel Jadira Bonilla

Por género, el subempleo femenino (50.5%) es superior al masculino (43.6%), (ver gráfico 14).

Este resultado es como consecuencia de las desmejoras en oportunidades de empleo pleno como resultado de problemas en insuficiencia de horas de trabajo o ingresos bajos de la población urbana.

### **GRÁFICO No.15**

Tasa de subocupación de Quito



Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

A nivel de ciudades, Machala (54.2%), Ambato (50.9%) y Guayaquil (48.8%) superan la tasa de subocupación general; por el contrario, Cuenca (44.2%) y Quito (42.8%) se ubican en niveles inferiores.

Para el Banco Internacional es beneficioso porque se crea nuevos clientes potenciales, con miras de superación. Para el InterCenter es una oportunidad de medio impacto porque tendrá mayor base de datos que atender en bien de toda la organización.

### 2.2.3.1.3 Población económicamente activa (PEA)

“Son todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados)”<sup>56</sup>.

La población económicamente inactiva (PIE), son todas aquellas personas de 10 años y más que no estaban ocupadas durante la semana de referencia, no buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, y no estaban disponibles para trabajar.

**Tabla No.16**

Población Económicamente activa de 12 años y más por estructuras porcentuales, tasa de crecimiento, según rama de actividad económica, censos 1990 y 2001

RAMAS DE ACTIVIDAD	1.990		2.001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
<b>TOTAL</b>	<b>661.992</b>	<b>100,0</b>	<b>992.642</b>	<b>100,0</b>	<b>4,8</b>	<b>3,7</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	73.423	11,1	110.345	11,1	2,5	3,7
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	3.409	0,5	5.833	0,6	7,3	4,9
MANUFACTURA	103.838	15,7	133.722	13,5	3,8	2,3
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	4.020	0,6	3.142	0,3	-1,4	-2,2
CONSTRUCCIÓN	49.271	7,4	75.881	7,6	1,2	3,9
COMERCIO	108.411	16,4	219.287	22,1	7,0	6,4
TRANSPORTE	31.105	4,7	60.316	6,1	4,3	6,0
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	29.712	4,5	59.522	6,0	7,1	6,3
SERVICIOS	225.184	34,0	213.847	21,5	5,9	-0,5
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	26.524	4,0	105.002	10,6	11,2	12,5
TRABAJADOR NUEVO	7.095	1,1	5.745	0,6	-4,5	-1,9

\* EN EL AÑO 2001, INCLUYE A NO DECLARADO

TCA = TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

<sup>56</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

**Tabla No.17**

Población Económicamente activa de 12 años y más por estructuras porcentuales, tasa de crecimiento, según categoría de ocupación, censos 1990 y 2001

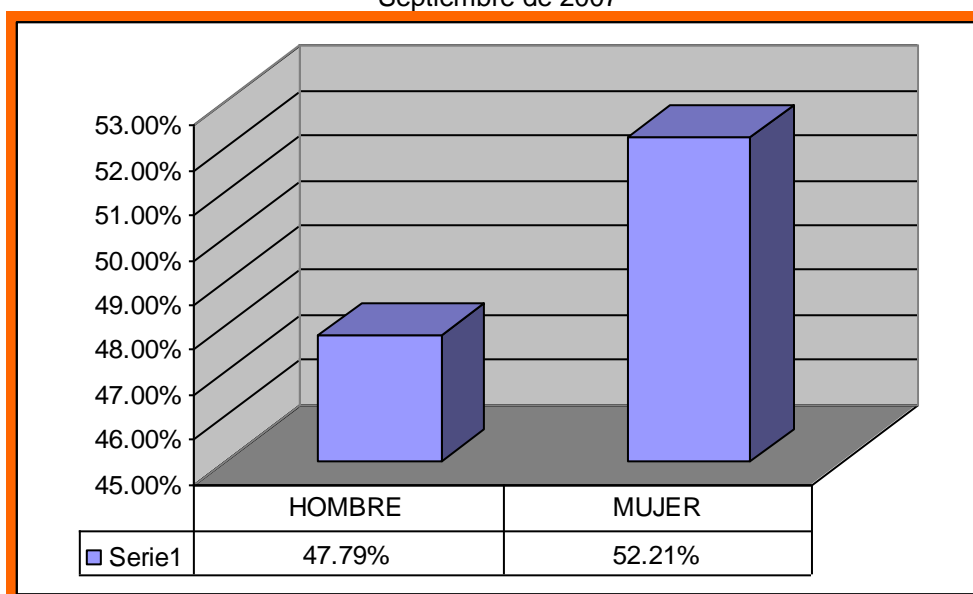
CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	1.990		2.001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
<b>TOTAL</b>	<b>661.992</b>	<b>100,0</b>	<b>992.642</b>	<b>100,0</b>	<b>4,8</b>	<b>3,7</b>
Patrono o Socio Activo	54.575	8,2	98.563	9,9	13,0	5,4
Cuenta Propia	171.673	25,9	242.867	24,5	7,2	3,2
<b>Empleado o Asalariado</b>	<b>379.263</b>	<b>57,3</b>	<b>548.076</b>	<b>55,2</b>	3,1	3,3
Del Sector Público	110.235	16,7	95.571	9,6	3,2	-1,3
Del Sector Privado	269.028	40,6	452.505	45,6	3,1	4,7
Trabajador Familiar Sin Remuneración	11.384	1,7	24.377	2,5	0,2	6,9
Otros	0	-	0	-	0,0	-
No Declarado	38.002	5,7	73.014	7,4	15,6	5,9
Trabajador Nuevo	7.095	1,1	5.745	0,6	-4,5	-1,9

TCA = TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

Fuente: www.inec.gov.ec

**GRÁFICO No.16**

Tasa de actividad laboral  
Septiembre de 2007



Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

En noviembre del 2007, la población en edad de trabajar PET<sup>57</sup> representa el 82.93%, en tanto que el 17.07% corresponde a 10 años. En cuanto a la distribución por sexo, las mujeres representan el 52.21% de la PET y los hombres

<sup>57</sup> Población en edad de trabajar

el 47.79% de la misma. Esta distribución cambia para el caso de los menores de 10 años Pe no T<sup>58</sup>, en donde la mayoría son los hombres (52.79%).

Para la banca es beneficioso que se incremente la población económicamente activa porque significa mayores ingresos siempre y cuando se llegue a esta población. Y lo está haciendo, hemos obtenido una tasa mayor del 80% en captación de clientes en los meses de octubre y noviembre en base al presupuesto por ejemplo cada agencia debe aperturar 55 cuentas mensuales. Para establecer esta tasa se ha tomado en cuenta a todo el país, lo que es gratificante.

Para el InterCenter en una oportunidad de alto impacto porque los gerentes y asesores de negocios consiguen al cliente y está en los canales electrónicos<sup>59</sup> facilitar la información a los clientes para crear usuarios fieles a la institución.

#### **2.2.3.1.4 Ingresos y canasta Básica**

El INEC, aumenta el número de artículos que componen la canasta básica, para reflejar en forma más precisa la tendencia del consumo de las familias ecuatorianas (en la canasta anterior había 228 artículos, de los cuales se eliminaron 41 y se incluyeron 112 nuevos). Este cambio es importante, porque a través de la canasta básica se calcula el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que a su vez es utilizado para calcular la inflación del Ecuador (la tasa de inflación, es la variación mensual o anual del IPC).

La canasta básica del Ecuador ha pasado de USD 384 a USD 417<sup>60</sup>. Y los ingresos promedios en el Ecuador son de USD 287.

Para la banca es un peligro el aumento de la canasta básica si los ingresos no tienen una tendencia de subida igual porque se reduce el poder adquisitivo, y por ende el ahorro familiar.

---

<sup>58</sup> Población económicamente no trabajadora

<sup>59</sup> InterCenter, Baninteronline, Baninter móvil, Terminales de consulta y Cajeros Automáticos

<sup>60</sup> [www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto por la reducción de los ingresos familiares si la canasta tienda a subir.

#### **2.2.3.1.5 Niveles de pobreza**

La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas<sup>61</sup>.

Un intento de definición responde al hecho de que la pobreza debe ser vista como el resultado de un modelo económico y social, ejercido y aplicado en un territorio y tiempo determinado, por los diversos agentes económicos y políticos, que producen en la sociedad sectores excluidos de los beneficios totales o parciales del modelo en ejecución. A estos sectores excluidos de tales beneficios los llamamos generalmente pobres o más genéricamente como parte de la pobreza existente.

La pobreza no es pues una causa que deba ser tratada como tal para combatirla, es el resultado de procesos complejos y extendidos en el tiempo, que son difíciles de apreciar a simple vista y que requieren investigación sostenida para lograr su comprensión antes de plantear cualquier intento de terminar con la pobreza.

Para el Banco Internacional afecta este factor porque no es rentable, así, por ejemplo las familias que tiene hijos con mala nutrición y una educación insuficiente es posible que tengan dificultades para escapar de la pobreza cuando lleguen a la edad adulta, lo que significaría en un futuro no clientes idóneos. Por ende para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque el nivel de pobreza en el Ecuador no genera rentabilidad.

#### **2.2.4 Factores Culturales**

“La cultura se define como un conjunto de conocimientos que tiene una sociedad y son compartidos por los individuos que la componen, y está formada por varios

---

<sup>61</sup> Es.wikipedia.org/Wiki/Pobreza

elementos que la definen tales como son las creencias, valores, normas, símbolos, lenguaje y tecnología<sup>62</sup>. Con estos elementos el planificador tendrá una visión más clara de las influencias culturales que pueda tener la organización y sus productos o servicios.

Los autores Kotler y Armstrong proponen ciertas características culturales que pueden afectar a las decisiones de marketing<sup>63</sup>:

- Persistencia de valores culturales: la sociedad a lo largo del tiempo mantiene creencias y valores que se convierten en persistentes puestos que son adoptadas por cada individuo que pasa por ella y se transmiten de generación en generación, de padres a hijos, los cuales son fortalecidos por ciertas instituciones como las escuelas, colegios, iglesias, gobiernos y empresas, es decir son creencias y valores centrales. Existen también los valores y creencias que están sujetos a cambios debido a la evolución de la sociedad y de los tiempos, a estos se los conoce como secundarios.
- Desplazamiento en los valores culturales secundarios: Es importante que los planificadores estén al tanto de los cambios y desplazamientos de los valores culturales en especial en los secundarios, es así como se pueden prevenir amenazas y aprovechar oportunidades. Existen varias maneras de expresar los valores culturales.
  - Cómo se ve la gente a sí misma
  - Cómo ve la gente a los demás
  - Cómo ve la gente a las organizaciones
  - Cómo ve la gente a la sociedad
  - Cómo ve la gente a la naturaleza
  - Cómo ve la gente el universo

El mercadólogo deberá estar al tanto de los cambios culturales que puedan presentarse en el entorno de la organización para adaptar principalmente la comunicación, necesidades y deseos de los consumidores. Mucho dependerá de

---

<sup>62</sup> Marketing Estratégico, Jorge Cruz, 2005, p 51 -53

<sup>63</sup> Marketing, Kotler y Armstrong, 2001, p 80 - 86



la percepción que tenga un individuo con respecto a su entorno para poder tomar decisiones que muchas veces son impulsadas por aquellos valores y creencias que se forjen desde los inicios de la vida.

“Cultura es lo que queda cuando se ha olvidado todo, cultura es todo lo que se agrega a la naturaleza, es toda la producción de la tierra, es más grande, más magnífica y más profunda que cualquier definición que la limita”<sup>64</sup>. La cultura de nuestro pueblo, es la continuidad de su proceso espiritual y material, es la carga de manifestaciones mágicas, lúdicas, religiosas, políticas, económicas, es la portadora, la generadora de valores insustituibles, identificables, de tradiciones sobrellevadas con amor, con sacrificio, con denuedo, a través de los siglos, para completar la humanidad, para hacerla digna de la vida, de su maravilla y su tragedia. Contra la cultura nada puede el olvido.

El Ecuador se caracteriza por tener una diversidad étnica y cultural. Su población se encuentra dividida en cuatro regiones costa, sierra, oriente y Galápagos. Entre las principales características de la cultura ecuatoriana podemos mencionar:

- a) Se divide en una docena de subculturas regionales como: mestizos, norteños, quichuas del norte, mestizos de los andes centrales, quiteños urbanos, quichuas del centro, mestizos cuencanos, mestizos lojanos, quichuas del sur, negros esmeraldeños, mestizos de la costa, shuar y quichuas amazónicos.
- b) En el Ecuador no existe una cultura general en el cual se basen todos sus habitantes, identifican y definen su cultura en base a la que habitan.
- c) Los ecuatorianos, al igual que todos los latinoamericanos, le dan mucha importancia a la familia, a su rol dentro de la sociedad y a los lazos de parentesco.
- d) La lengua oficial del país es el español, sin embargo, existe una gran proporción de los habitantes que hablan diversas lenguas indígenas principalmente el quichua.

---

<sup>64</sup> Fundamentos de una Política Cultural Ecuatoriana, Raúl Pérez Torres

- e) La mayoría de los ecuatorianos son católicos, sin embargo en los últimos tiempos se ha desarrollado el protestantismo.

Para el Banco la cultura es un punto importantísimo de estudio, por ello ha llegado a expandirse por todo el país estableciendo estrategias en cada ciudad para llegar y satisfacer a los cliente de esa localidad, arrojando excelentes resultados de crecimiento económico para la institución como para todo ese sector. Al ser un banco nuevo con visión expansiva ha llegado a esos lugares con diferencias culturales como son las agencias del Oriente Shushufindi y Lago Agrio, Costa y Sierra ecuatoriana, generando clientes fieles que refieren a la institución como una de las mejores en el sistema financiero.

Para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto de mejorar e innovar el servicio, en beneficio de satisfacer las necesidades de clientes con diferencias culturales y eso es lo que nos hace ser una institución solvente con varios certificados ISO que demuestran su veracidad.

### **2.2.5 Factores Políticos y Legales**

“El entorno político está compuesto por un conjunto de leyes, instituciones y grupos que de alguna manera influyen en las decisiones de marketing o simplemente imponen limitaciones, estos factores a través de los tiempos ha presentado cambios importantes que afectan la planeación”<sup>65</sup>.

- Leyes que regulan los negocios: este aspecto se refiere a las leyes que rigen en un país estableciendo reglamentaciones para la oferta y demanda de productos. A través del tiempo se han posicionado organizaciones que se encargan de establecer leyes y reglamentos para cada una de las actividades de comercialización y de marketing.
- Mayor hincapié en la ética y las acciones socialmente responsables: A más del incremento de leyes que regulan las acciones de marketing, se han desarrollado otras bases que regulan y rigen los actos de la mercadotecnia

---

<sup>65</sup> Marketing, Kotler y Armstrong, 2001, p 77 - 80

que se den en el mercado, tales como códigos sociales y reglas de ética profesional, en especial aquellas que hacen énfasis en la responsabilidad con la sociedad.

El factor político ha evolucionado con el transcurso del tiempo, desde la existencia de dos partidos políticos en décadas pasadas hasta la diversidad de partidos, gremios, asociaciones, etc., que han establecido un nivel de pugna por el poder y gobernabilidad del país.

- Una diversidad de partidos políticos, cada uno con diferente orientación y visión para gobernar el país.
- Grupos y gremios que expresan demandas económicas, tales como los sindicatos, cámaras de producción, etc.
- Grupos que expresan demandas sociales, tales como grupos de mujeres indígenas, de negros, de la tercera edad, de estudiantes, etc.
- Grupos que expresan demandas de su área geográfica, tales como comité barriales, provinciales, etc.

En el país la pugna por el poder político y del gobierno se ha vuelto cada vez más intensa, con lo que se pone en duda la estabilidad económica, social, política y legal.

Para el Banco un socialismo como la planteada por Rafael Correa no es un beneficio porque empobrece a países enteros. La propiedad privada es beneficiosa para el nivel de vida de los trabajadores y de los capitalistas, el que trabaja tiene para vivir bien, el socialismo conforma a las personas a trabajar sin aspiraciones de nada, y esto no es productividad.

Para en InterCenter es una amenaza de bajo impacto porque si no hay inversión no hay motivo de su estabilidad laboral, legal y estructural.

### **2.2.6 Factores Tecnológicos**

“Tecnología es el conjunto de conocimientos y herramientas propias de un oficio mecánico o arte industrial”<sup>66</sup>.

Hoy en día es el más importante en cuanto a influencia en los productos y servicios de una organización. La tecnología avanza a pasos agigantados y con constantes cambios, por ello los planificadores deben estar atentos y aprovechar cada una de las oportunidades que este factor proporciona en cuanto a nuevos productos y mercados. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que con el avance tecnológico se puede dar valor agregado a los productos existentes como a nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores y eliminar productos obsoletos y anticuados.

El banco gestiona de manera eficiente los recursos tecnológicos satisfaciendo las necesidades del negocio con soluciones que brinden valor a los usuarios internos y externos, implantando tecnología de punta que brinde a la organización ventajas competitivas.

Para el InterCenter es una oportunidad de alto impacto contar con tecnología de punta porque así, podrá dar un servicio de mejor calidad y rapidez en información.

### **2.2.7 Factores de Seguridad**

“Los factores de seguridad son los mecanismos que aseguran el buen funcionamiento de una cosa”<sup>67</sup>.

El banco con respecto a la seguridad informática protege sus activos de información, tomando medidas de control que llevan a manejar un riesgo aceptable para la institución.

---

<sup>66</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 10, p 53

<sup>67</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 9, p 599

Con respecto al riesgo operativo gestiona integralmente minimizando el grado de exposición de la institución a factores que afecten los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Controla y da seguimiento al proceso transaccional de canales electrónicos, buscando el desarrollo de productos y servicios innovadores que apoyen la gestión del negocio bancario.

Establece directrices operativas que promueven la eficiencia operativa, vigilando el cumplimiento de procedimientos y normas de control interno.

La Calidad y la productividad es analizada y diseñada buscando la eficiencia operativa siempre con el enfoque en la satisfacción al cliente.

Para el InterCenter tener factores de seguridad es una oportunidad de medio impacto porque al dar información al cliente por teléfono debe asegurarse de que es el usuario correcto, esto gracias a una clave (tarjeta Baninter) que le entrega el banco al cliente titular<sup>68</sup>, para que pueda acceder a los canales electrónicos uno de ellos el InterCenter.

### **2.2.8 Factores Internacionales**

“Factores internacionales son las relaciones existentes entre dos o más países”<sup>69</sup>.

Es beneficioso participar en el comercio internacional porque para una empresa individual puede ayudar a esta firma a decidir en dónde establecer sus diversas actividades de producción. Generando plazas de trabajo minorando el nivel de desempleo y pobreza, disminuyendo el riesgo país; aumentando los índices de PIB y Balanza Comercial, etc. Con ello pueden crecer los mercados pequeños y formar grandes instituciones reconocidas a nivel internacional.

---

<sup>68</sup> Cliente principal en cuenta de ahorros o corriente.

<sup>69</sup> Negocios Internacionales, Charles W.L. Hill, 3e, p 163

El Banco Internacional fue justamente una alianza de socios ecuatorianos y españoles para establecer en el Ecuador el ente bancario que empezó en Guayaquil con Sucursal en Quito, y ahora es un banco reconocido a nivel mundial y que ha crecido a nivel nacional. Hace 34 años contaba con 2 oficinas ahora cuenta con 93; un crecimiento extraordinario con la mayor calificación en el sistema financiero ecuatoriano.

Para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto que se siga generando convenios internacionales porque genera inversión, genera fondos de ahorro que son beneficios para aumentar el número de clientes requeridos para el buen funcionamiento institucional.

### **2.2.9 Globalización desde una perspectiva económica**

La globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia<sup>70</sup>.

La globalización por algún tiempo, se ha discutido que los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes naciones empiezan a converger el algún patrón global que ayuda a crear un mercado global. Al ofrecer un producto estandarizado a escala mundial, las empresas ayudan a crear un mercado global, es decir una empresa no necesita tener el tamaño de esos gigantes multinacionales para posibilitar y beneficiarse de la globalización. Las empresas también pueden abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción<sup>71</sup>; al hacerlo las compañías esperan reducir la estructura general de costos y mejorar la calidad o la funcionalidad.

El banco es una entidad que se benefició de la globalización al poder ingresar al Ecuador y utilizar sus factores de producción como la mano de obra ecuatoriana que es más barata con respecto a otros países como Estados Unidos, trabajadora, leal y comprometida.

---

<sup>70</sup> Negocios Internacionales, Charles W.L. Hill, 3e, p 5

<sup>71</sup> Mano de obra, energía, tierra y capital

Para el InterCenter es una oportunidad de bajo impacto porque si el Banco mejora su expectativa de expansión y crecimiento el InterCenter lo acompañará en su objetivo.

### 2.2.10 Matriz de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente

Esta matriz identifica todas aquellas oportunidades y amenazas del ambiente macroeconómico externo de la organización.

**Oportunidades:** Al realizar el análisis del entorno externo de la organización se puede encontrar que existen diversos factores o condiciones que afectan de manera positiva a la empresa, es entonces cuando los mercadólogos deberán determinar cuáles son estos factores que representan una oportunidad para la empresa en el mercado y establecer las adecuadas estrategias para aprovechar dichas oportunidades.

**Amenazas:** Otro elemento que se obtiene del análisis externo son las diferentes amenazas que afectan a la organización y que influyen de manera negativa para el desenvolvimiento de sus actividades. Es por ello que los planificadores deberán identificar para eliminar o convertir en oportunidades de acuerdo a las estrategias establecidas.

<b>IMPACTO DE 1 A 5</b>
<b>1</b> si representa un <b>PEQUEÑO IMPACTO</b>
<b>3</b> si representa un <b>IMPACTO MEDIO</b>
<b>5</b> si representa un <b>ALTO IMPACTO</b>

<b>CALIFICACION</b>
<b>1</b> si representa una <b>Amenaza MAYOR</b>
<b>2</b> si representa una <b>Amenaza MENOR</b>
<b>3</b> si representa una <b>Oportunidad MENOR</b>
<b>4</b> si representa una <b>Oportunidad MAYOR</b>

**TABLA No.18**

**INTERCENTER**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL MACROAMBIENTE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REL</b>	<b>CALIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
POBLACIÓN EN CRECIMIENTO	3	0,12	4	0,480
EDADES	1	0,04	3	0,120
EDUCACIÓN	1	0,04	3	0,120
TASA DE INTERÉS PASIVA	1	0,04	3	0,120
SUBEMPLEO	3	0,12	3	0,360
CULTURALES	1	0,04	3	0,120
SEGURIDAD	3	0,12	3	0,360
INTERNACIONAL	1	0,04	3	0,120
GLOBALIZACIÓN	1	0,04	3	0,120
<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REL</b>	<b>CALIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1	0,04	2	0,080
BALANZA COMERCIAL	1	0,04	2	0,080
TASA DE INTERÉS ACTIVA	1	0,04	1	0,040
INFLACIÓN	1	0,04	2	0,080
RIESGO PAÍS	1	0,04	2	0,080
REGIMEN TRIBUTARIO	1	0,04	2	0,080
INGRESOS Y CANASTA BÁSICA	1	0,04	2	0,080
DESEMPLEO	1	0,04	2	0,080
NIVEL DE POBREZA	1	0,04	2	0,080
POLÍTICOS Y LEGALES	1	0,04	2	0,080
<b>TOTAL EVALUACIÓN MACROENTORNO</b>	<b>25</b>	<b>1,00</b>		<b>2,68</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla



## 2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

### 2.3.1 Análisis de Pareto

“El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades”<sup>72</sup>.

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Podemos utilizarlo cuando:

- Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.
- Al identificar oportunidades para mejorar
- Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ejemplo por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)
- Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones
- Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
- Cuando el rango de cada categoría es importante

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y por tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de

---

<sup>72</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

problemas. Este permite analizar cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte el impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos focos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

### **2.3.2 Identificación de clientes**

El Banco Internacional cuenta con 150.000 clientes en pasivo, es decir, usuarios en cuentas corrientes y ahorros que manejan la tarjeta Baninter con la cual pueden acceder a los canales electrónicos siendo uno de ellos el InterCenter. El banco cuenta con 350.000 clientes pasivos y activos a nivel nacional, y cada vez son más los usuarios que se unen al banco.

Es beneficioso para el Banco como para el InterCenter contar con número importante de clientes que benefician al sistema económico del país por medio de nuestra institución.

## GRÁFICO No.17

Pantalla que muestra Pasivos y Activos de cada cliente

Resumen de Activos y Pasivos		Cód. Ofici: HVP
Cliente...: 448256 BONILLA SANCHEZ MABEL JADIRA Id:		
<b>ACTIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>	
Préstam. Vigentes :	Participaciones... :	
Préstam. Vencidos :	Cuentas Corrientes: -	
Leasing ..... :	Ctas Merc. Monetar.: -	
Sobregiros..... :	Cuentas de Ahorro.: -	112.72
Sob. cont. disponib:	Certificado Depós.: -	
Aceptaciones..... :	C/C Garantías Efec: -	
Acept. Descontada:	C/C a Favor Clte. : -	
Inversiones..... :	Venta Div Tasa Act: -	
Particip/Vendidas:	Inversión Fondos : -	
Lineas /Credito :	Tarjeta Prepago : -	
Propuestas Aprob.:	Total: -	112.72
Valor a Cancelar :	ACTIVO-PASIVO :	112.72-
Riesg. Indirectos:		
<b>Tarjetas Credito :</b>	<b>GARANTIAS</b>	
Fia/Ava/Gar. Banc :	Garantías Reales : -	
C/C Emitidas :	Otras Garantías : -	
C/C Negociadas :	C Certif. Pignorados: -	
C/C Domestica :	o Otros Garantes : -	
Garantia Leasing :	n Fiador Hipotec. : -	
Riesgo Grupo :	Total: -	
F3=Ignorar Total:		

Fuente: Banco Internacional

En el gráfico 17 podemos apreciar los ítems que conforman el activo y el pasivo. Siendo los activos todo los servicios de préstamos a los clientes o lo que el banco le puede ofrecer al cliente y los activos son los depósitos de los clientes en diversos productos de inversión.

Para el InterCenter es una oportunidad de medio impacto porque su creación es gracias a satisfacer las necesidades del número importante de clientes que han depositado la confianza en esta institución.

### 2.3.3 Competencia

“Es una disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Rivalidad, oposición entre dos o más personas o entidades. Es la fracción de poder ejercitado por el funcionario titular de un órgano y que, cuando se lleva a

cabo de acuerdo con las normas de procedimiento establecidas, da lugar a que lo realizado por otros funcionarios se considere realizado por el órgano de que son titulares, y como consecuencia sus efectos son imputados como propios a la persona jurídica a que el órgano pertenece, Cuando, por el contrario, el funcionario ejercita poderes que están fuera de la competencia del órgano correspondiente, el acto es ineficaz”<sup>73</sup>.

Para el InterCenter del Banco Internacional es una amenaza de medio impacto, porque si este no da un buen servicio, el cliente va a ir a buscarlo en otra empresa que le ofrezca una mejor atención y rapidez en la información, pero este servicio trabaja con los clientes del banco, en donde solo atiende al cliente pero no se encarga de mantenerlo en su totalidad. El trabajo de mantener a los clientes fieles al banco es de los asesores y gerentes de todas las sucursales y agencias del país.

### **2.3.3.1 Banco del Pichincha**

“A través del servicio automático de respuesta usted puede ingresar a los Servicios del Pichincha y realizar transacciones y consultas. Adicionalmente nuestro Call Center dispone de agentes listos para atenderlo. Número de contacto (02) 2999 - 999, sin costo”<sup>74</sup>.

Ubique en las oficinas los teléfonos que le comunicarán directamente a cualquiera de estos 2 canales de servicio. Están disponibles los 7 días de la semana, las 24 horas del día.

El Call Center del Banco del Pichincha trabaja por medio de sus agencias, en la que se llama a una agencia donde se desee y este le comunica a su vez con el call center dependiendo de lo que desea conocer el cliente.

---

<sup>73</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 3, p 125

<sup>74</sup> [www.bancopichincha.com](http://www.bancopichincha.com)

Para el InterCenter del Banco Internacional es una amenaza de bajo impacto porque no afecta directamente al servicio, pero es una institución que cuenta con un gran número de clientes.

### **2.3.3.2 Banco Produbanco**

“Puede llamarnos al 2999000 las 24 horas de día los 365 días del año. Podrá realizar, consultas, transferencias y conocer los diferentes productos y servicios que le ofrece el banco”<sup>75</sup>.

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto.

### **2.3.3.3 Banco de Guayaquil**

“Con una sola llamada al 1700 242424 y, desde la comodidad de la casa, puede acceder el usuario, las 24 horas al día, los 365 días del año, a la banca telefónica, es un servicio que permite tener al alcance todos los servicios bancarios”<sup>76</sup>.



Acceda a los servicios vía telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.

Beneficios:

- a. Consulta de saldos de cuenta corriente, ahorros y tarjetas de crédito.
- b. Consulta de los cinco último movimientos de cuenta corriente, ahorro y tarjetas de crédito.
- c. Transferencias entre cuentas propias.
- d. Solicitud de productos.
- e. Pago de servicios básicos.

---

<sup>75</sup> [www.produbanco.com](http://www.produbanco.com)

<sup>76</sup> [www.bancoguayaquil.com](http://www.bancoguayaquil.com)

- f. Pago de tarjetas de crédito.
- g. Bloqueo de tarjetas

Para el InterCenter es una amenaza de bajo impacto.

#### **2.3.3.4 Banco Pacífico**

“El Call Center de este banco es un departamento diseñado para atender de manera eficiente a clientes en sus múltiples necesidades”<sup>77</sup>.

Detrás de un C.A.T<sup>78</sup> está un equipo de agentes entrenados y multifuncionales que con la ayuda de equipos telefónicos y de computación dan solución a las consultas o reclamos de los clientes. Podemos decir que un C.A.T no es otra cosa que telefonía Inteligente.

Ventajas que le ofrece el Servicio:

- Satisface las necesidades de manera eficiente.
- Permite organizar los esfuerzos de atención al cliente, que normalmente están disgregados en el banco.
- Da al banco la posibilidad de atender un gran número de llamadas, mediante el manejo rápido y oportuno.
- Permite identificar los servicios que los clientes requieren.
- Un sitio confiable para brindar información.
- Atención amable, oportuna garantizando el seguimiento y solución de sus requerimientos.
- Sin costo.

Principales Transacciones:

- Consultas generales.
- Atención de requerimientos.
- Suspensión temporal de servicios.
- Información de los servicios del banco.

---

<sup>77</sup> [www.bp.fin.ec](http://www.bp.fin.ec)

<sup>78</sup> Centro de Atención Telefónica

- Ofrece apoyo a las diferentes áreas del banco.

Números telefónicos de acceso:

Central del Banco y Audiomático<sup>79</sup> (593 – 4) 2328-333 (opción 9).

Para el InterCenter del banco es una amenaza de bajo impacto.

#### **2.3.4 Análisis del sector mediante las fuerzas de Porter**

En 1990, Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó los resultados de un aventurado trabajo de investigación, cuyo objetivo era determinar el motivo por el que ciertas naciones tienen éxito y otras fallan dentro de la competencia. Para Porter el trabajo esencial era explicar porqué una nación llega a alcanzar el éxito internacional en una industria particular<sup>80</sup>. Sostiene cuatro atributos principales de una nación que moldean el contexto en que las empresas compiten:

- Dotación de factores: la posición nacional en los factores de producción como la mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada. El banco no ha tenido problemas con ello, el personal del banco es calificado por su trayectoria, educación y experiencia; la infraestructura es ideal en un lugar estratégico donde existe mucho movimiento de futuros clientes.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda nacional para el producto o servicio de una industria determinada.
- Industrias conexas e Industrias de apoyo: la presencia o ausencia dentro de una nación de industrias proveedoras y conexas que sean internacionalmente competitivas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de firmas: las condiciones en una nación que rigen la forma en que las compañías se encuentran creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad nacional.

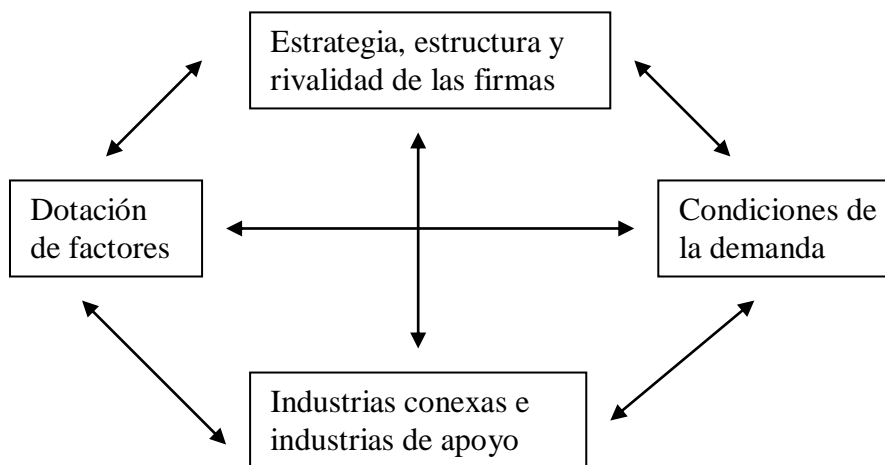
---

<sup>79</sup> Atención automática

<sup>80</sup> Negocios Internacionales, Charles W. L. Hill, 3e, p 155

## **GRÁFICO No.18**

Diamante de Porter



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **2.3.4.1 Barreras de entrada**

Aunque las diferencias de costos se encuentran entre los factores más importantes que explican las estructuras del mercado, las barreras de entrada también pueden aumentar la concentración.

Las barreras de entrada son factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en una industria. Cuando son altas, un sector puede tener pocas empresas y reducidas presiones para competir. Las economías de escala constituyen uno de los tipos habituales de barrera, pero hay otros, entre los cuales se encuentran las restricciones legales, los elevados costos de entrada, la publicidad y la diferenciación del producto.

El InterCenter como área del banco no tiene barreras de entrada, ya que trabaja con la base de datos de clientes del banco, por ello es una oportunidad de medio impacto.



#### **2.3.4.2 Rivalidad entre los competidores**

Confrontaciones entre los mercados o empresas siendo fundamentales para que una economía de mercado funcione eficientemente.

Todos los call centers de los bancos del país son una competencia pero como vemos no afecta directamente a esta área sino a toda la institución financiera, pero el banco cuenta con un call center completo en información de los productos y servicios y de todos los clientes.

Se ha realizado venta cruzada<sup>81</sup>, es decir se ha ofrecido al cliente mayor número de productos para crear clientes fieles y no número de clientes que entren y salgan de la institución sin generar beneficios. Es por ello que el cliente puede acceder a la información de todos los productos y conocer otros más según sus deseos y necesidades.

Para el InterCenter es una oportunidad de medio impacto que otras instituciones financieras cuenten con un call center ya que es parte del servicio que prestan para mejorar la atención al cliente.

#### **2.3.4.3 Poder de negociación con los proveedores**

“Puede cambiar la estructura de la industria, por ejemplo, el control de los vendedores al menudeo sobre el destino de muchos proveedores de bienes de consumo”<sup>82</sup>.

La empresa By@Phone es la proveedora del personal y del sistema informático que está conectado directamente a la central de la base de datos de banco. Esta fue conformada por los socios comerciales del banco.

---

<sup>81</sup> Venta de dos o más productos y servicios a un solo cliente

<sup>82</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota Kotabe, 2e, p 76

Para el Inter es una oportunidad de medio impacto el negociar con las empresas proveedoras con otros nombres pero que forman parte del mismo Grupo Financiero Banco Internacional.

#### **2.3.4.4 Riesgo de productos sustitutos**

Producto que puede ser cambiado o utilizado por otros que prestan el mismo servicio.

La red financiera nacional cuenta con cinco canales electrónicos uno de ellos es el InterCenter que puede ser sustituido por los siguientes servicios:

##### **2.3.4.4.1 Cajeros automáticos**

Nuestros cajeros Baninter Cuentan con tecnología de punta para brindar más seguridad, servicio y comodidad al cliente.

Beneficios:

- ✓ Retiros de dinero en más de 340 cajeros automáticos BANINTER y más de 1800 cajeros BANRED a nivel nacional.
- ✓ Disponibilidad de su dinero, cuando lo requiera.
- ✓ Atención los 365 días del año, las 24 horas del día.
- ✓ Consultas de movimientos de sus cuentas.
- ✓ Pago de servicios básicos (EEQ, Andinatel, pago pensión colegios y otros).
- ✓ Compra de Tarjetas Prepago de telefonía celular y boletos aéreos.

##### **2.3.4.4.2 Terminales de consulta**

A través de las Terminales de Consulta que están ubicadas en el Balcón de Servicios del Banco, obtendrá información de sus productos y servicios.

#### **2.3.4.4.3 Baninter on line**

Obtener en línea información de las cuentas personales, comerciales o empresariales. Realizará el cliente mismo, el pago, transferencias y accederá a otros productos y servicios del Banco.

Puede ingresar desde cualquier lugar a [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

Beneficios:

- ✓ Obtiene consultas sobre saldos y movimientos de las cuentas corrientes y ahorros, cheques devueltos, diferidos, pagados o revocados, préstamos, estados de cuenta MasterCard o VISA, fondos de Inversión y pólizas de acumulación.
- ✓ Realización de transferencias entre sus cuentas y a la de terceras personas del Banco Internacional.
- ✓ Transferencias a cuentas de otros bancos del sistema financiero.
- ✓ Realizar pagos de la tarjeta de crédito MasterCard o VISA y otras tarjetas de crédito del país.
- ✓ Realizar pagos de servicios básicos (EEQ, Andinatel, pago de pensión colegios y otros).
- ✓ Compra de tarjetas Prepago de telefonía celular y boletos aéreos.
- ✓ Realizar solicitud de chequeras, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, pólizas de acumulación, fondos de inversión y pólizas de seguros.
- ✓ Servicios especiales: Nómina, proveedores, facturación de combustible.

#### **2.3.4.4.4 Baninter móvil**

Le permite enviar y recibir información de las cuentas desde la pantalla del teléfono celular.

Beneficios:

- ✓ Servicio notificación de mensajes: Recibe una notificación del Banco sobre los cobros, depósitos o retiros de dinero de la cuenta del cliente, el mismo instante en que se produce.
- ✓ Servicio envío de mensajes: Enviará el cliente un mensaje al “3600” e ingresará palabras claves:
  - Saldo cc: Para recibir el saldo de la cuenta corriente.
  - Saldo ah: Para recibir el saldo de la cuenta de ahorros.
  - Consulta MasterCard o VISA: Para recibir fecha máxima de pago y valor mínimo a pagar.
- ✓ Servicio Wap: Navegue en Internet para obtener información de los productos y servicios (requiere la activación de Internet en el celular, consultar anteriormente con el proveedor del teléfono celular).

Los productos sustitutos son una oportunidad medio impacto para el InterCenter porque es beneficioso poder contar como banco con otros servicios electrónicos que se apoyen entre sí cuando uno de ellos falla.

### 2.3.5 Matriz de resumen de oportunidades y amenazas

Matriz que identificará todas aquellas oportunidades y amenazas del ambiente microeconómico externo de la organización.

<b>IMPACTO DE 1 A 5</b>
<b>1</b> si representa un <b>PEQUEÑO IMPACTO</b>
<b>3</b> si representa un <b>IMPACTO MEDIO</b>
<b>5</b> si representa un <b>ALTO IMPACTO</b>

CALIFICACION
1 si representa una <b>Amenaza MAYOR</b>
2 si representa una <b>Amenaza MENOR</b>
3 si representa una <b>Oportunidad MENOR</b>
4 si representa una <b>Oportunidad MAYOR</b>

**TABLA No.19**

**INTERCENTER  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL MICROAMBIENTE**

OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	3	0,14	3	0,409
BARRERAS DE ENTRADA	3	0,14	4	0,545
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3	0,14	3	0,409
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	3	0,14	3	0,409
PRODUCTOS SUSTITUTOS	3	0,14	4	0,545
AMENAZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
COMPETENCIA	3	0,14	1	0,136
BANCO PICHINCHA	1	0,05	2	0,091
BANCO PRODUBANCO	1	0,05	2	0,091
BANCO DE GUAYAQUIL	1	0,05	2	0,091
BANCO PACÍFICO	1	0,05	2	0,091
<b>TOTAL EVALUACIÓN MICROAMBIENTE</b>	<b>22</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## **2.4 Análisis interno**

En el análisis interno obtendremos las fortalezas y debilidades de la organización. Donde se aplica las estrategias a nivel funcional, la cadena de valor, indicando que bloques genéricos de formación de ventaja competitiva está aplicando la empresa.

En base a este análisis se formula las estrategias a nivel de negocios indicando si es de bajo costo, diferenciación o concentración, y con ello elaborar un plan de actividades a cumplir para lograr las metas y objetivos trazados.

### **2.4.1 Aspectos organizacionales**

“Son los servicios, recursos humanos, capacidad técnica de los diferentes niveles de gestión, procesos de contratación de obras, bienes y servicios, condiciones de espacio físico y equipamiento, sistemas de información utilizados, condiciones locativas de equipos o herramientas de trabajo<sup>83</sup>”.

#### **2.4.1.1 Organización**

Los altos ejecutivos decidieron establecer y diseñar una estructura organizacional tomando en cuenta la capacidad del personal que estaría dentro de la empresa. Así dividen en una oficina principal con su propia estructura en Quito y una sucursal con su estructura en Guayaquil. La estructura organizacional de la institución está compuesta por diferentes áreas de trabajo divididas por departamentos y a su vez cada individuo desempeña una función determinada.

En el Banco Internacional existe una especialización de trabajo, puesto que los departamentos de la organización están divididos de acuerdo a las tareas que realiza cada miembro del personal. Así por ejemplo: la Dirección Comercial se dedica a la comercialización de los productos y servicios; la Dirección Técnica y Operaciones a la parte operativa, sistemas, tecnología y proyectos; etc. Cada

---

<sup>83</sup> [www.comaga.org.ec](http://www.comaga.org.ec)

departamento está comandado por un jefe departamental a su vez estos deben reportar a los gerentes directivos y estos a la Presidencia Ejecutiva a Damián Vallejo.

Existe una descentralización de las actividades del personal de la empresa, a pesar de que la toma de decisiones esté basada en la alta gerencia. Por ello existe una estructura diseñada de algunos departamentos tanto en Quito, en Guayaquil como en otras sucursales a nivel nacional.

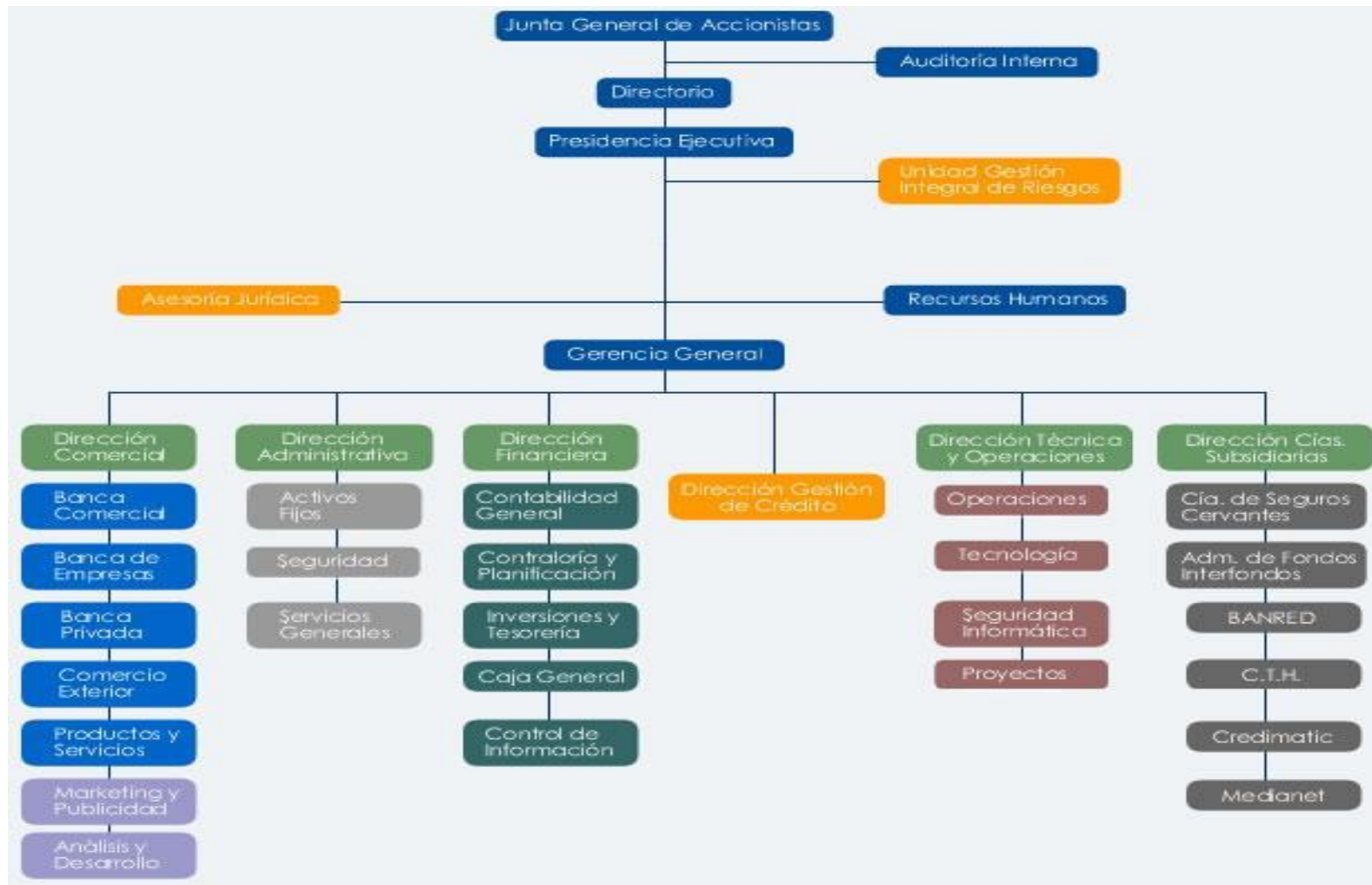
En la organización la toma de decisiones lo realiza la alta gerencia, sin embargo los gerentes o jefes de niveles más bajos aportan ideas e información para la correcta toma de decisiones que no sería de otra manera en una institución tan seria e importante tanto a nivel nacional como internacional, es decir, que el Presidente Ejecutivo luego de revisar la información y opinión que proporcionen los ejecutivos de niveles más bajos, realiza la toma de decisiones, en este caso se refiere a una organización centralizada con ciertas características de descentralización.

Cada puesto de trabajo está regulado por reglas y normas a seguir, así se establecen diferentes manuales de procedimiento para cada área y producto en los cuales cada uno de los empleados se basa para realizar sus tareas cotidianas.

El organigrama del Banco Internacional está estructurado de forma vertical, compuesto por direcciones y su vez por departamentos.

## GRÁFICO No.19

### Organigrama Banco Internacional





El InterCenter se encuentra dentro de la Dirección comercial en el departamento de Productos y Servicios.

Para el InterCenter es una fortaleza de medio impacto el poder contar con el respaldo de un departamento que trabaja en mejora de los productos y servicios que tiene el banco.

#### **2.4.2 Área administrativa**

A continuación un enfoque detallado de las funciones de quienes laboran en el servicio del InterCenter en el Banco Internacional.

##### **2.4.2.1 Administradores o gerentes**

Jefe de Canales Electrónicos - Ingeniera Gisela Vega

Gerente de Productos y Servicios – Ingeniera Amparo Molina

Vicepresidenta Comercial – Ingeniera Lucía Hernández (a su vez ella da reportes al Gerente General Adjunto Luis Xavier López y al Presidente Ejecutivo Damián Vallejo).

Objetivo: Mantener niveles de servicio mundial a través de la optimización continua de los procesos existentes y el desarrollo de nuevos servicios, manteniendo un ambiente laboral de altos índices de productividad y satisfacción del personal.

Responsabilidad y Funciones:

- Desarrollar el plan estratégico anual de su área de gestión.
- Establecer una planificación mensual de mejoras de servicio, que involucren cambios tecnológicos, de proceso y de capacitación al personal.
- Ejecución y control de políticas y metas propuestas por la Gerencia Comercial.
- Proponer y apoyar la elaboración de estudios, proyectos y lanzamiento de nuevos servicios y mejoras de procesos.

- Motivar y supervisar al personal del InterCenter en todos los servicios que ofrece el área.
- Reforzar continuamente las destrezas y conocimientos operativos de los teleasesores.
- Entrenar al personal en el manejo de estándares de atención telefónica, pronunciación, utilización de guiones para el saludo, indagación, explicación, despedida, etc.
- Planificar los roles de trabajo mensual ajustados a la demanda mensual e histórica.
- Elaboración de informes sobre novedades relacionadas al área a su cargo.
- Monitorear el correcto funcionamiento de las centrales telefónicas y gestionar la resolución de problemas o la mejora de la infraestructura técnica.

#### **2.4.2.2 Teleasesores**

Funciones:

- Receptar y tramitar llamadas, salientes o entrantes.
- Tramitar llamadas que pueden ser de persona a persona, de teléfono a teléfono, fax, celular.
- Prestar información.
- Verificación de datos VISA.
- Otras que sean requeridas.

Es una fortaleza de medio impacto para el InterCenter contar con un personal capacitado que labora en bien de la institución financiera, pero que debe enfatizar en mejorar procesos de implementación y comunicación.

#### **2.4.3 Sistema de reclutamiento, selección y contratación**

La empresa By@Phone con el apoyo de área de Recursos Humanos del Banco Internacional y de su tercerizadora Serviseg, se encargan del reclutamiento, pero

la selección y la contratación lo hacen directamente en el call center, en base a pruebas y demás sistemas de contratación.

Para el Banco es beneficios contar con un proveedor como By@Phone que tiene experiencia y tiene uno de los mejores sistemas de manejo de información en línea, para que sea esta empresa la que se encargue de prestar el personal para la atención del InterCenter.

Para el InterCenter es una fortaleza de medio impacto que una empresa de prestigio se encargue de la contratación del personal, que apoye a los objetivos del área de productos y servicios y de toda la institución. Además, como banco que compra el servicio del call center puede exigir se mejore la atención por parte del personal, se agilite los procesos.

#### **2.4.4 Área de mercadotecnia, Certificación ISO 9001 - 2000**

“El área de mercadotecnia es la que analiza, planifica, realiza y controla los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales<sup>84</sup>”.

Esta área es el más grande apoyo de los productos y servicios del banco

Cabe mencionar que el Banco Internacional ha obtenido la certificación ISO 9001-2000, que es un reconocimiento mundial para un sistema de Gestión de Calidad, que implica optimizar los procesos para conseguir niveles de calidad en los productos y servicios a fin de cubrir las expectativas del cliente.

La certificación es el paso inicial en un camino de permanente búsqueda de la satisfacción del cliente y de mejora continua.

Para el Banco es beneficioso dar a conocer en mayor magnitud sus productos y servicios como es el InterCenter, poco conocido por su trayectoria pero con

---

<sup>84</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 725

proyecciones futuras significativas; así, cada día aumenta el número de clientes que se van familiarizando y utilizando el mismo

Siendo su necesidad futura el de capacitar a su personal comercial para que este promocióne los antiguos productos y servicios con mayor énfasis en los nuevos que son creados con el afán de prestar mayor comodidad en las consultas, pagos y transacciones de los clientes.

Para el InterCenter es una fortaleza de alto impacto contar con un área que se dedique al posicionamiento de los productos y servicios dentro de la institución financiera por medio de trípticos, por Internet, por medio de su personal como son los jefes operativos, los asesores comerciales y los gerentes, etc., con ello mejorando la calidad en el servicio, logrando un reconocimiento tan importante para la institución.

#### **2.4.4.1 Fuerza de ventas**

El banco cuenta con un control directo sobre las estrategias de mercadotecnia y ventas del InterCenter. Pero sin embargo, responden bajo en las ventas, el personal de agencias y sucursales no promocionan este servicio, que mejoraría las vías de comunicación con el cliente.

Para el InterCenter es una debilidad de medio impacto porque no todo el personal está capacitado en como vender el producto al cliente.

#### **2.4.4.2 Fijación de precio**

“En esta sección se determina los métodos que actualmente utiliza la empresa para determinar sus estrategias de fijación de precios y compararlas con las utilizadas anteriormente y así proyectar nuevas estrategias para el futuro plan de marketing. Existen diversas maneras de determinar dichas estrategias, sin embargo Kotler y Armstrong proponen el establecer una estructura de precios para el plan de marketing, es decir que no sólo establece un precio por cubrir costos si no que dependerá de otros factores adicionales que a la larga definen

una estructura de precios<sup>85</sup>". Así, examinan las estrategias de fijación de precios de nuevos productos, de acuerdo a la mezcla de productos y estrategias de ajustes de precios.

El Banco por el uso del call center mensualmente factura \$12000 dólares de los Estados Unidos, este rubro va a Servicios de terceros en el Balance General de la institución. Es un contrato realizado venta o no este es el rubro de uso.

Para el InterCenter es una fortaleza de medio impacto porque no todo el personal está capacitado en como vender el producto al cliente.

#### **2.4.5 Área financiera**

Es el área encargada de los activos del banco, y la que establece los presupuestos para cada área o departamento.

El InterCenter cuenta mensualmente con un presupuesto de \$12000 dólares americanos, lo que es una fortaleza de medio impacto ya que el costo cubre el personal y servicio de la empresa proveedora, y el costo para la magnitud del alcance que se desea es ventajoso.

##### **2.4.5.1 Captación de clientes**

Atraer usuarios al uso de los productos o servicios que presta una empresa.

El Banco Internacional se ha dedicado los tres últimos meses septiembre, octubre y noviembre a la captación de clientes con un crecimiento superior del 70% e nivel nacional, gracias a que nos hemos basado en la calificación del banco AAA-, siendo la calificación más alta en el sistema financiero ecuatoriano y que significa mayor rentabilidad y seguridad del dinero de los usuarios.

---

<sup>85</sup> Marketing, Kotler y Armstrong, 10e, p 247

## **GRÁFICO No.20**

### Calificación del Banco Internacional

Contar con un banco que obtiene la máxima calificación dentro del sistema financiero nacional, es contar con seguridad.

**GRUPO FINANCIERO BANCO INTERNACIONAL**  
ES CALIFICADO CON

**AAA-**

**POR PCR PACIFIC CREDIT RATING**  
**AGENCIA CALIFICADORA DE RIESGO**

Una calificación que nos mueve a reafirmar nuestro compromiso de responsabilidad, trabajo y servicio por la seguridad de su dinero

[www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

 **BANCO INTERNACIONAL**  
IF GRUPO

Fuente: [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

Para el InterCenter es una fortaleza de medio impacto porque es importante contar con una base de datos de clientes excelentes con la cual puedan trabajar exitosamente.

#### **2.4.6 Matriz resumen de fortalezas y debilidades**

En la tabla de las fortalezas y debilidades se indican cada uno de los factores positivos y negativos que provienen del análisis interno de la organización y están medidos en base a la importancia y al desempeño de cada factor.

IMPACTO
<b>EVALUACION DE 1 A 5</b>
<b>1</b> si representa un <b>BAJO IMPACTO</b>
<b>3</b> si representa un <b>IMPACTO MEDIO</b>
<b>5</b> si representa un <b>ALTO IMPACTO</b>

CALIFICACION
<b>1</b> si representa una <b>DEBILIDAD MAYOR</b>
<b>2</b> si representa una <b>DEBILIDAD MENOR</b>
<b>3</b> si representa una <b>FORTALEZA MENOR</b>

**Tabla No.20**

**INTERCENTER**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO**

FORTALEZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
ORGANIZACIÓN	3	0,12	4	0,462
ÁREA ADMINISTRATIVA	3	0,12	3	0,346
RECURSO HUMANO	3	0,12	4	0,462
FIJACIÓN DE PRECIOS	3	0,12	4	0,462
ÁREA DE MARKETING	5	0,19	4	0,769
ÁREA FINANCIERA	3	0,12	4	0,462
CAPTACIÓN DE CLIENTES	3	0,12	3	0,346
DEBILIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
FUERZA DE VENTAS	3	0,12	1	0,115
<b>TOTAL EVALUACIÓN ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>26</b>	<b>1,00</b>		<b>3,42</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## 2.4.7 Matriz FODA InterCenter

**Tabla No.21**

Matriz FODA del InterCenter

<b>OPORTUNIDADES</b>
Población en crecimiento: Engrándese la base de datos y plazas de trabajo
Población económicamente activa: Mayor número de clientes potenciales
Subempleo: Posibles clientes potenciales
Factores de seguridad: Asegurar la información de cada cliente
Identificación de clientes: Base de datos existente
Barreras de entrada: Trabaja con la base de datos existente
Poder de negociación con los proveedores: Forman parte del grupo Financiero
Productos sustitutos: Se cuenta con otros canales de servicio al cliente
<b>AMENAZAS</b>
Competencia: Clientes que se van a otra institución bancaria
<b>FORTALEZAS</b>
Organización: Trabajan por mejorar los productos y servicios
Área administrativa: Personal capacitado
Sistema de reclutamiento, selección y contratación: Ayuda de una empresa tercerizadora
Área de mercadotecnia: Dedicada al posicionamiento de los productos y servicios
Área financiera: Costo presupuestado para un año
Captación de clientes: Clientes existentes y nuevos clientes
<b>DEBILIDADES</b>
Fuerza de Ventas: Falta de capacidad en atención al cliente por parte del personal

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla



## 2.4.8 Matriz de Análisis Externo

**Tabla No.22**

### INTERCENTER MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
POBLACIÓN EN CRECIMIENTO	3	0,12	4	0,480
SUBEMPLEO	3	0,12	3	0,360
SEGURIDAD	3	0,12	3	0,360
IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	3	0,14	3	0,420
BARRERAS DE ENTRADA	3	0,14	4	0,560
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3	0,14	3	0,420
NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	3	0,14	3	0,420
PRODUCTOS SUSTITUTOS	3	0,14	4	0,560
AMENAZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
COMPETENCIA	3	0,14	1	0,140
<b>TOTAL EVALUACIÓN MACROENTORNO</b>	<b>27</b>	<b>1,06</b>		<b>3,58</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## 2.4.9 Matriz de Evaluación Interna – Externa

GRÁFICO No.21

# INTERCENTER

## MATRIZ INTERNA - EXTERNA

		Fuerte (4,00 - 3,00)	Promedio (3,00 - 2,00)	Débil (2,00 - 1,00)	
<b>Resultados Ponderados de la Matriz De Evaluación Externa</b>	Alto (3,00 – 4,00)	II Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o resista	<b>3,58</b>
	Mediano (2,00 – 3,00)	V Crecza y desarróllese	V Persista o resista	VI <b>Coseche o elimine</b>	
	Bajo (1,00 – 2,00)	VII Persista o resista	VIII <b>Coseche o elimine</b>	IX <b>Coseche o elimine</b>	
		<b>3,42</b>			

**Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna**

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

Como resultado de la evaluación externa e interna, el InterCenter se encuentra en el cuadro de crecimiento y desarrollo, es positivo que el servicio se ubique en una posición formidable, porque engrándense y crea clientes leales.

## 2.5 Propuesta del Mapa Estratégico Empresarial

### 2.5.1 Identificación de Áreas Estratégicas: Ofensivas y Defensivas

#### 2.5.1.1 Matriz para identificar las estrategias ofensivas

**Tabla No.23**

### INTERCENTER MATRIZ OFENSIVA

Matriz Ofensiva FO	OPORTUNIDADES	POBLACIÓN EN CRECIMIENTO		SEGURIDAD	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	BARRERAS DE ENTRADA	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	TOTAL
		O2	O3							
<b>FORTALEZAS</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	
ORGANIZACIÓN	F1	1	1	3	3	1	1	1	1	12
RECURSO HUMANO	F2	1	1	1	1	1	1	1	1	8
FIJACIÓN DE PRECIOS	F3	1	1	1	1	1	1	1	1	8
ÁREA DE MARKETING	F4	1	1	1	3	3	3	3	3	18
ÁREA FINANCIERA	F5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
CAPTACIÓN DE CLIENTES	F6	3	1	1	3	1	3	1	1	14
<b>TOTAL</b>		8	6	8	12	8	10	8	8	
<p><b>IMPACTO</b>                      Alto = 5                      Medio = 3                      Bajo = 1</p>										

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

### 2.5.1.2 Matriz para identificar las estrategias defensivas

**Tabla No.24**  
**INTERCENTER**  
**MATRIZ DEFENSIVA**

<b>Matriz Defensiva DA</b>	AMENAZAS	COMPETENCIA	TOTAL
<b>DEBILIDADES</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	
FUERZA DE VENTAS	<b>D1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	
<b>IMPACTO</b> Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1			

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

### 2.5.1.3 Misión propuesta

“Creamos una cultura corporativa de Servicio al Cliente”

Misión que se desarrollará proporcionando una mejor atención al cliente, de calidad, eficacia y eficiencia.

### 2.5.1.4 Visión propuesta

“Conquistaremos, Maximizaremos y Fidelizaremos las relaciones con los clientes potenciales y actuales del banco”.

El cliente es lo más importante.

#### **2.5.1.5 Valores propuestos**

- a. Responsabilidad, la misma que es una obligación ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido
- b. Puntualidad, es un valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.
- c. Honestidad, valor humano por la que la persona se determina a elegir a actuar siempre con base en la verdad.

#### **2.5.1.6 Principios propuestos**

Estos han sido realizados por la alta gerencia y están bien establecidos siendo:

- a. Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- b. Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- c. Gestionar el riesgo financiero basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- d. Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas tecnológicos para apoyar a los procesos de gestión.
- e. Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso y responsabilidad personal.
- f. Ofrecer a los clientes productos y servicios competitivos y de calidad.
- g. Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en la toma de decisiones.
- h. Comprometer a todos los colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del operador InterCenter.

### **2.5.1.7 Objetivos propuestos**

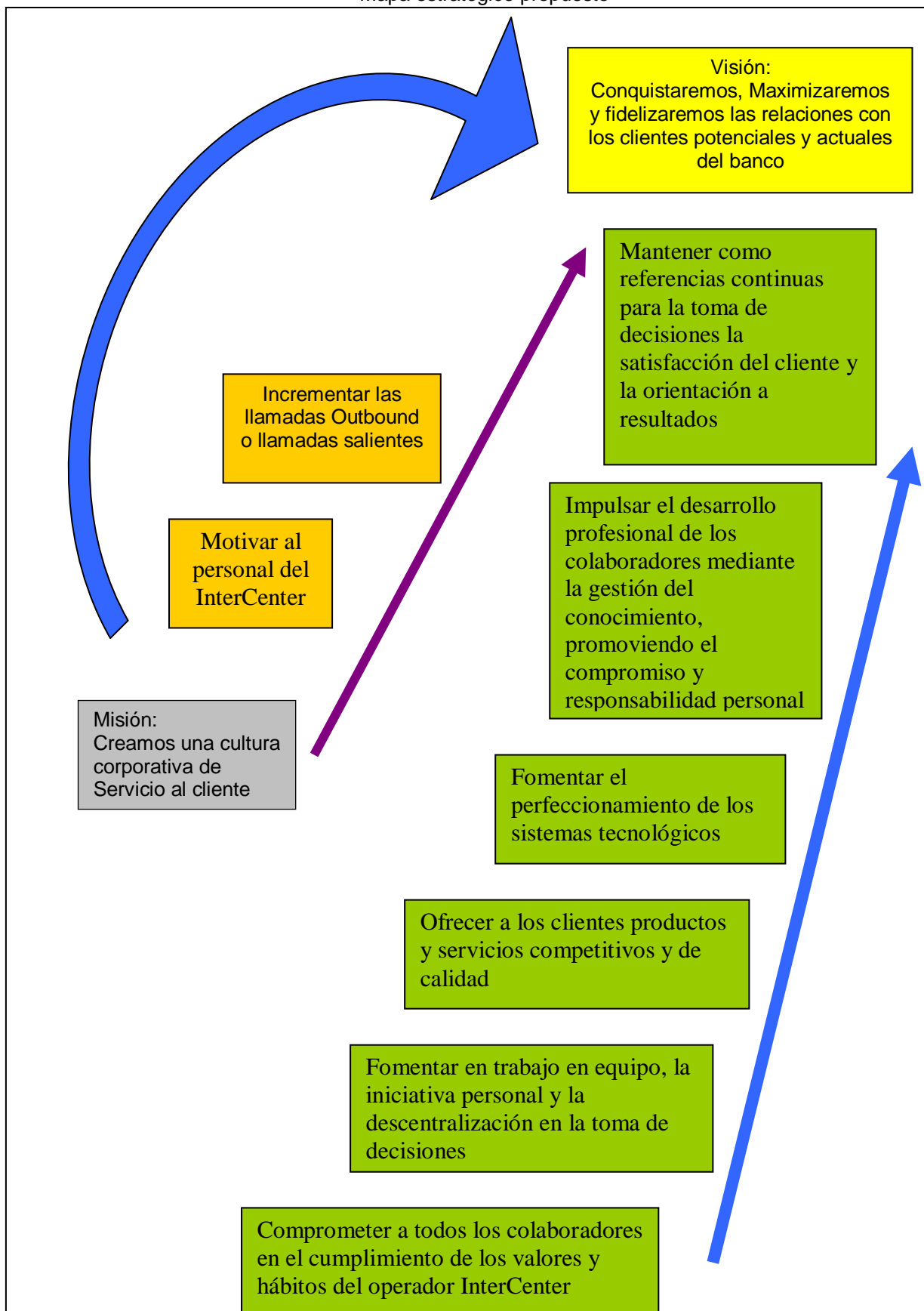
- Promocionar el Servicio del InterCenter en la ciudad de Quito
  
- Motivar al personal del InterCenter
  
- Incrementar las llamadas Outbound o llamadas salientes

### **2.5.1.8 Mapa estratégico propuesto**

Se resume la visión, misión, principios y los objetivos propuestos para el InterCenter.

## GRÁFICO No. 22

Mapa estratégico propuesto



# CAPÍTULO III



## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



### **3.1 Marco Teórico**

#### **3.1.1 Segmentación**

“Es la división del mercado en grupos distintivos de compradores que pudieran necesitar productos o mezclas de mercadotecnia diferentes”<sup>86</sup>.

El mercado está formado por compradores y éstos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de venta; cualquiera de esas variables puede usarse para segmentar un mercado.

“En cierto sentido la segmentación es una estrategia que emplean las empresas para concentrar, y por tanto optimizar, sus recursos, dentro de un mercado general. También es el grupo de técnicas que usan los vendedores para segmentar el mercado”<sup>87</sup>.

#### **3.1.2 Importancia de la segmentación**

La compañía identifica distintas maneras para segmentar el mercado y desarrolla perfiles de los segmentos de mercado resultantes.

Además, porque te da la oportunidad de intentar diferentes variables de segmentación, aisladamente o en combinación, con la esperanza de encontrar una forma exacta para considerar la estructura del mercado.

#### **3.1.3 Clases de segmentación**

Las principales clases de segmentación son: la geográfica, la demográfica, psicográfica, por comportamiento, socioeconómica y la conductual.

---

<sup>86</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3ª, p 732

<sup>87</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota Kotabe, 2e, p 195

### **3.1.3.1 Segmentación geográfica**

“Es la división del mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. La compañía decide operar en una o en unas cuantas áreas geográficas, o bien operar en todas pero prestándole la atención a variaciones en las necesidades y preferencias geográficas”<sup>88</sup>.

La segmentación geográfica será la ciudad de Quito formada por tres zonas: Zona 1: Matriz (Patria y 9 de Octubre) y agencias cercanas (hasta la Avenida Eloy Alfaro); Zona 2: Quito Norte (Avenida Eloy Alfaro al norte de Quito) y Valle de Tumbaco (compuesta por las agencias de Tumbaco y Cumbayá) y Zona 3: Quito Sur (desde la Marín al sur de Quito) y Valle de los Chillos (compuesta por agencia San Rafael y Sangolquí).

### **3.1.3.2 Segmentación demográfica**

“Consiste en dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el género, el tamaño de la familia, estado civil, el ciclo de vida familiar, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son la forma más popular para distinguir entre grupos de consumidores. Una razón es que los deseos, las preferencias y las tasas de uso, con frecuencia están muy asociados con variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de otros tipos de variables. Aun cuando el mercado meta se describa en términos no demográficos (por ejemplo un tipo de personalidad), es necesario el vínculo de regreso a las características demográficas con el fin de saber el tamaño del mercado meta y cómo alcanzarlo con eficiencia”<sup>89</sup>.

Será la edad comprendida entre 18 – 65 años; el género es masculino y femenino; el ciclo de vida serían los miembros de la familia, jóvenes mayores de 18 años, casados, con hijos, divorciados, separados, convivientes, personas

---

<sup>88</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 257

<sup>89</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 257

adultas menores de 65 años, jubilados. La educación puede ser secundaria, estudios superiores incompletos y profesionales. No importará la religión pueden ser católicos, protestantes, judíos, otros, igualmente la raza puede ser blanca, negra o mestiza. Pero es importante de que sean de nacionalidad ecuatoriana.

### **3.1.3.3 Segmentación psicográfica**

“Los compradores se dividen en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Las personas dentro de un mismo grupo cronológico pueden mostrar perfiles psicológicos muy diferentes”<sup>90</sup>.

El estilo de vida pueden ser conservadores, exitosos o integrados; y su personalidad igual puede ser impulsiva, gregarios, autoritarios o ambiciosos.

### **3.1.3.4 Segmentación por comportamiento**

Consiste en dividir el mercado en ocasiones en las que se usan, beneficios, frecuencia de uso y actitudes incluyendo la lealtad.

En años recientes, varias agencias de investigación han empezado a caracterizar los segmentos del consumidor en términos de los patrones de compra de sus consumidores.

El uso del InterCenter es mensual 1 a 2 veces, 3 o más o nunca. El beneficio buscado es la calidad, servicio y economía. El estatus de usuario es el cliente del banco. El estatus de lealtad igualmente es el cliente en general del banco. La etapa de disposición será sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intensidad de uso.

---

<sup>90</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 259

### **3.1.3.5 Segmentación socioeconómica**

“Consiste en dividir el mercado por ingreso, clase social y ocupación”<sup>91</sup>.

Se tomará muy en cuenta los Ingresos que serán mayores a un promedio de USD 500. La clase social a considerar es que mantengan un promedio superior al ingreso mencionado. La ocupación serán profesionales, técnicos, gerentes, directivos, propietarios, oficinistas, vendedores, artesanos, supervisores, operadores, agricultores, jubilados.

### **3.1.3.6 Segmentación conductual**

“Los compradores se dividen en grupos con base en sus conocimientos, actitud, uso o respuesta a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para construir segmentos de mercado”<sup>92</sup>. Se divide en estilos de vida y cultura.

---

<sup>91</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota Kotabe, 2e, p 195

<sup>92</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 261

### 3.1.3.7 Segmentación de Mercados

**Tabla No.25**

Segmentación de mercados

<b>GEOGRÁFICAS</b>	CLIENTES DE BANCO INTERNACIONAL
Región	Ciudad de Quito
Densidad	Clientes totales del Banco en la ciudad de Quito
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Sexo – Género	Femenino y Masculino
Ingresos	USD 300 en adelante
Ocupación	Sueldo fijo y negocio propio
Educación	Secundaria y Superior Incompleta y Profesionales
Religión	Católica y otros
Nacionalidad	Ecuatorianos y extranjeros
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Clase social	Media y Alta
Estilo de vida	Conservadores y Liberales
<b>DE CONDUCTA</b>	
Ocasión de uso	Bajo, Medio y Alto 5%
Beneficios buscados	Calidad de servicio

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 3.1.4 Métodos para la segmentación de mercados

“Es necesario atender tres problemas técnicos para alcanzar una segmentación genuina basada en el consumidor”<sup>93</sup>.

- a. Construir un espacio para el producto, que es una representación geométrica de las percepciones del consumidor sobre los productos o marcas de una categoría.

<sup>93</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota Kotabe, 2e, p 203 - 204

- b. Obtener una distribución de la densidad al posicionar los puntos ideales del consumidor en el mismo espacio.
- c. Construir un modelo que prediga las preferencias de grupos de consumidores por productos nuevos o modificados.

#### **3.1.4.1 Macrosegmentación**

“Identifica los productos – mercados”<sup>94</sup>.

##### **a. Orientación al mercado**

Son todos los clientes del Banco que mantienen cuenta de ahorros y/o corriente y que tiene tarjeta BANINTER, en la ciudad de Quito.

##### **b. Conceptualización del mercado referencia**

Cientes cuenta ahorristas y corrientitas son todas las personas naturales y jurídicas registrados en la base de datos del banco.

#### **3.1.4.2 Microsegmentación**

“Identifica los segmentos en el interior de cada uno de los productos metas seleccionados”<sup>95</sup>.

Son todos los clientes del banco en la ciudad de Quito que mantiene cuenta de ahorros y corriente, dividida en tres segmentos que llamaremos zonas y son:

Zona 1: Centro, comprendida por la matriz y agencias siguientes:

1. Matriz (Av. Patria E4-21 y 9 de Octubre)
2. Santa Clara (Av. 10 de Agosto N22-51 y Ramírez Dávalos)
3. World Trade Center (Av. 12 de Octubre N24-528 y Cordero, Edif. WTC)
4. Multicentro (La Niña E9-64 y 6 de Diciembre frente al Multicentro)

---

<sup>94</sup> Marketing Estratégico, Jorge Cruz, p 183

<sup>95</sup> Marketing Estratégico, Jorge Cruz, p 183

5. El Jardín (Av. Amazonas N30-240 y Bellido, Edif. Comonsa)
6. Meditrópolis (Av. Mariana de Jesús Oe84, Edif. Meditrópolis)
7. Plaza San Francisco (Benalcazar OE-6 y Sucre)
8. Santa Prisca (Santa Prisca OE2-10 y Manuel Larrea)
9. Plaza Santo Domingo (Guayaquil y Bolívar esquina)

Zona 2: Sur, comprendida por las siguientes agencias:

10. Mercado Mayorista (Mercado Mayorista de Quito)
11. Av. Maldonado (Av. Maldonado y Cusubamba, Panamericana Sur Km.6)
12. Mariscal Sucre (Av. Mariscal Sucre 2023 y Caranqui)
13. Biloxi (Av. Mariscal Sucre s/n y Ajaví)
14. Villaflora (Av. Alonso de Angulo 322 y Francisco Gómez)
15. San Rafael (Av. General Enríquez y Sexta Transversal 09, CC Rumiñahui)
16. Sangolquí (Bolívar 322 y Colón)

Zona 3: Norte, comprendida por las siguientes agencias:

17. CCI (Av. Amazonas No.126 y Korea, frente al CCI)
18. La Y (Av. Gaspar de Villarroel y Londres, esquina)
19. La Prensa (Av. De la Prensa e Indanza, esquina)
20. Panamericana Norte (Galo Plaza Lasso N74-14 y Antonio Basantes, Pan. Norte Km. 7 ½)
21. Renazzo Plaza (Av. Shyris y Suecia, esquina)
22. Plaza Real (Av. 6 de Diciembre y Gaspar de Villarroel, esquina)
23. Condado (Av. Antonio José de Sucre y Av. La Prensa, Centro Comercial Condado Shopping)
24. Pusuquí (Autopista Manuel Córdova Galarza y El Vergel)
25. Cumbayá (Av. Interoceánica, Centro Comercial Cumbayá, local 8)
26. Tumbaco (Centro Comercial Vía Ventura, Vía Interoceánica)

## **3.2 Definición del problema**

“Es un proceso de comprensión de las causas y predicción de las consecuencias de problemas o un proceso de exploración del tamaño y naturaleza de oportunidades, la segunda fase del desarrollo del programa de mercadotecnia”<sup>96</sup>.

Nuestro ámbito de actividad es dar un servicio de atención al cliente con calidad; pero el mismo tiene falencias en comunicarse con el cliente oportunamente con rapidez eficiente y eficaz.

### **3.2.1 Punto de vista gerencial**

La gerencia esta conciente de que los clientes no utilizan el call center. Por lo que van a lanzar un nuevo presupuesto en donde por medio del personal de atención de las agencias y del InterCenter promocionarlo y por medio de ellos introducir al cliente la importancia de utilizar el servicio.

### **3.2.2 Punto de vista de la investigación de mercados**

Ayudará a “especificar, recopilar analizar e interpretar la información que conecta a la organización con el entorno de su mercado”<sup>97</sup>.

La investigación de mercados es importante porque no facilitará el conocimiento y análisis de las falencias y a establecer las estrategias adecuadas e idóneas.

### **3.2.3 Objetivo de la investigación de mercado**

Conocer el nivel de satisfacción del cliente que utiliza el Servicio de InterCenter con el fin de comprobar si el mismo cubre las expectativas y necesidades de los escenarios a nivel local.

---

<sup>96</sup> Investigación de Mercados, Aaker-Kumar-Day, 4e, p 758

<sup>97</sup> Investigación de Mercados, Aaker-Kumar-Day, 4e, p 762



**Tabla No.26**

Objetivos Específicos de la Encuesta

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTAS	TIPO DE VARIABLE	HIPÓTESIS
Determinar el porcentaje de clientes en cuenta de ahorros y corriente	Tiene cuenta de:	1. Ahorros 2. Corriente	Nominal	Existe mayor cantidad de clientes en cuentas de ahorro
Conocer si crece el porcentaje de clientes que tiene tarjeta BANINTER	Ha adquirido la tarjeta BANINTER	1.SI 2.NO	Nominal	El 60% de clientes mantienen la tarjeta Baninter
Indagar cuáles son los canales electrónicos de mayor uso	Cuáles de los siguientes canales electrónicos utiliza	1.InterCenter 2.Baninter Móvil 3.Baninteronline 4.Terminal de Consulta 5.Cajeros Automáticos	Nominal	El InterCenter es el canal electrónico de mayor uso
Identificar que tipos de servicios (InterCenter, Baninteronline, Terminal de consulta, Cajeros Automáticos y BaninterMóvil) que utilizan en mayor cantidad los clientes	Nombre los servicios que utiliza	1.Consultas 2.Reclamos 3.Solicitudes 4.Información pago a proveedores 5.Información rol de pagos 6.Informaciones generales 7.Otros 8.Información pago Impuestos 9.Información Western Union 10.Pago pensiones de 11.Casilleros de	Nominal	Los clientes utilizan todos los servicios que ofrece el Intercenter

		seguridad 12.Pago Básicos 13.Claves	Servicios	
Comprobar si el cliente tiene conocimiento del servicio InterCenter	Sabía usted que pueden acceder clientes y no clientes al InterCenter	1.SI 2.NO	Nominal	La mayoría de los clientes saben que pueden acceder al InterCenter sin tarjeta Baninter
Determinar el nivel de satisfacción del servicio que ofrece InterCenter	Califique al InterCenter	1.Satisfactoria 2.Muy Buena 3.Buena 4.Regular 5.Mala	Nominal	Los clientes califican satisfactoriamente al InterCenter
Investigar los servicios complementarios que busca el cliente de InterCenter	Qué le gustaría obtener del InterCenter Estaría dispuesto utilizar el InterCenter	1.Trato amable 2.Contestación rápida 3.Respuestas inmediatas y positivas 4.Otras	Nominal	El cliente gusta un trato amable

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 3.2.4 Tipo y tamaño de la muestra

“La muestra es un subconjunto de elementos de una población”<sup>98</sup>.

El tamaño de la muestra puede determinarse ya sea empleando técnicas estadísticas o mediante algunos método ad hoc<sup>99</sup>. Estos métodos se utilizan cuando una persona sabe a partir de la experiencia qué tamaño de muestra adoptar o cuándo existen algunas restricciones, como pueden ser las de tipo presupuestario, que determinan el tamaño de la muestra.

Son los clientes que mantiene cuenta de ahorros y corriente y tienen la tarjeta BANINTER.

Utilizando la ecuación:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

En donde:

Z = Margen de confiabilidad	1.96
P = Probabilidad	0.95
Q = Probabilidad no	0.05
E = Error	0.05
N = Población	100590
N -1 = Factor	100589

---

<sup>98</sup> Investigación de Mercados, Aaker-Kumar-Day, 4e, p 763

<sup>99</sup> Reglas prácticas, limitaciones de presupuestos, estudios comparables o factores que determinan el tamaño de la muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{(1.96^2) * 0.95 * 0.05 * 100590}{(0.05)^2 (100589) + ((1.96)^2 * 0.95 * 0.05)}$$

$$= \frac{18355.26}{251.65497} = 72.94$$

Tamaño de la muestra = **73**

### **3.2.4.1 Tamaño del Universo**

Es la población, siendo el “conjunto de todos los objetos que poseen características comunes con respecto a un problema de investigación de mercados”<sup>100</sup>.

Son los clientes del Banco Internacional siendo 350000 usuarios a nivel nacional.

### **3.2.4.2 Unidades muestrales**

Son todos los clientes cuenta ahorristas y corrientistas en la ciudad de Quito siendo 100590 nuestra población.

### **3.2.4.3 Técnica de muestreo**

- a. El muestreo probabilístico en donde se emplea la teoría de la probabilidad para determinar la muestra apropiada y están:
  - El muestreo aleatorio simple: es un enfoque en el que cada miembro de la población y por lo tanto cada posible muestra, tiene una probabilidad igual de ser seleccionado. La implantación es directa.
  - El muestreo por agrupamientos: la eficiencia del muestreo se mejora disminuyendo el costo a una tasa más rápida que la exactitud. Es un proceso que implica dividir a la población en subgrupos.

---

<sup>100</sup> Investigación de Mercados, Aaker-Kumar-Day, 4e, p 372

- El muestreo estratificado: es un muestreo aleatorio simple que toma una muestra aleatoria de una lista que representa a la población. Muchas veces se puede utilizar alguna información acerca de subgrupos dentro del marco de la muestra para mejorar la eficiencia del muestreo. Así, el muestreo estratificado mejora la eficiencia del muestreo aumentando la exactitud de una tasa más rápida que le incremento en el costo.
- El muestreo sistemático: implica distribuir sistemáticamente la muestra entre la lista de los miembros de la población.
- Diseños de etapas múltiples, pasos en la que ingresan las anteriores opciones para obtener la muestra.

#### b. El muestreo no probabilístico

1. El muestreo de criterio: un experto emplea su propio criterio para identificar muestras representativas; generalmente está asociado con una diversidad de sesgos obvios y no tan obvios.
2. El muestreo de bola de nieve: es una forma de muestreo de criterio que resulta muy conveniente cuando es necesario llegar a poblaciones pequeñas y especializadas.
3. El muestreo de conveniencia: consiste simplemente en contactar unidades de muestreo que sean convenientes.
4. El muestreo por cuotas: es de criterio con la restricción de que la muestra incluye un número mínimo de cada subgrupo especificado en la población.

Se utilizará la técnica de muestreo será probabilística aleatorio simple porque cada elemento de la población tiene una probabilidad de ser elegido como muestra y porque estos elementos se eligen al azar de la población objeto de estudio.

#### **3.2.4.4 Datos secundarios**

Es la información recolectada para un propósito diferente al de la investigación.

### **Tabla No. 27**

Datos secundarios en la Investigación de Mercados

Entrevistas	Gerente de Productos y Servicios Señora Gisela Vega y Vicepresidenta Comercial Señora Lucía Hernández
Internet	www.bancointernacional.com.ec

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

#### **3.2.4.5 Cuestionario piloto**

Realizamos 20 encuestas (Ver Anexo 1) en donde nos dijeron que si 19 clientes y 1 que no usaría nuestro servicio.

#### **3.2.4.6 Resultados**

Se obtuvo:

$19/20 = 0.95$  o 95% de probabilidad de que usarían nuestro servicio InterCenter.

$1/20 = 0.05$  o 5% de probabilidad de que no usarían nuestro servicio.

### **3.3 Plan de trabajo de campo**

Se realizó las encuestas en las agencias del Banco Internacional en la ciudad de Quito, en dos semanas, fechas desde el 17 de diciembre del 2007 hasta el 28 de diciembre del 2007 y el procesamiento de datos será desde la última fecha mencionada hasta el 10 de enero del 2008.

### **3.4 Procesamiento de datos**

Para ello se usó el programa SPSS, por ser más fácil su manejo.

### 3.5 Presentación de resultados globales de la investigación

El SPSS nos arroja los siguientes resultados:

#### Pregunta No. 1

Cuenta de:

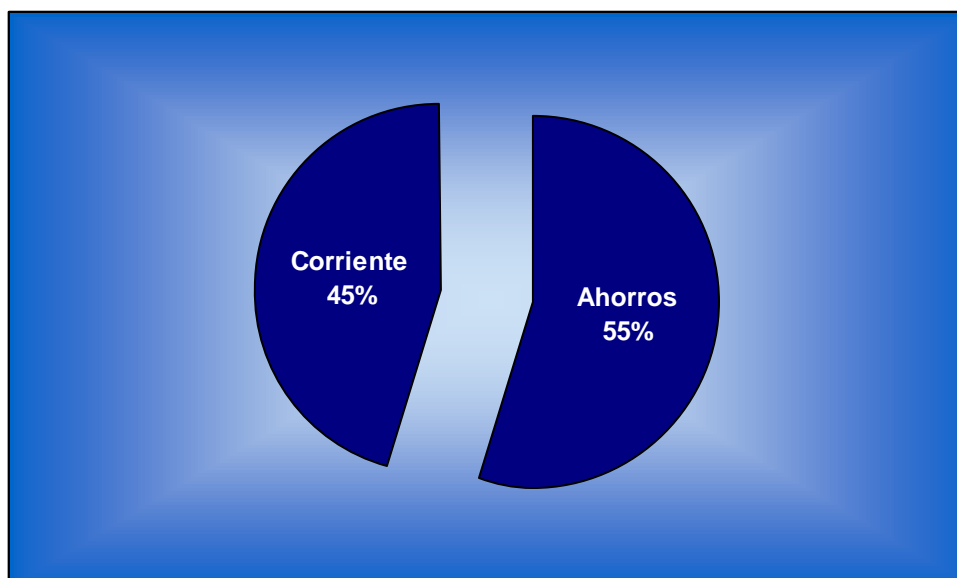
**Tabla No.28**

	Cuenta
Ahorros	40
Corriente	33
Total	73

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.23**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

#### Análisis Estadístico

Del 100% de los encuestados, el 45% tiene cuenta corriente y el 55% tiene cuenta de ahorros. Este fenómeno se da porque las cuentas de ahorros no tienen costos de mantenimiento, como las cuentas corrientes.

## Pregunta 2

Mantienen la tarjeta Baninter

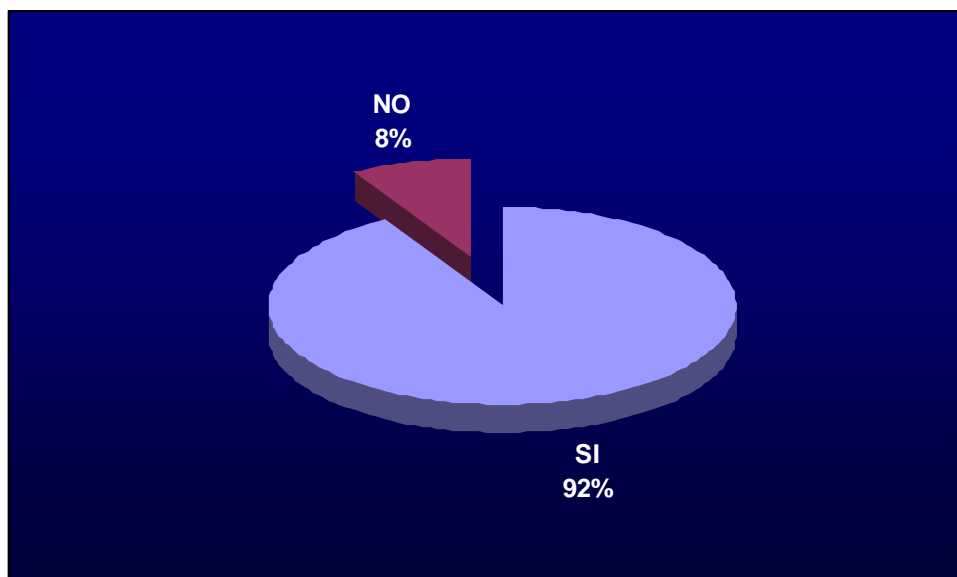
**Tabla No. 29**

	Tarjeta BANINTER
SI	67
NO	6
Total	73

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.24**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## Análisis Estadístico

Es importante la obtención de la tarjeta BANINTER porque con ella se accede a la información con mayor facilidad en el InterCenter como en los demás canales electrónicos de los que se mencionó anteriormente. Al obtener un resultado del 92% de los usuarios tienen la tarjeta, y solo un 8% no tienen el plástico, es un rango que hay que cubrir. El InterCenter tiene la base de datos de clientes que no tienen la tarjeta y por medio de este canal se está llamando a los clientes para ofrecerles la tarjeta y la importancia de su obtención.



### Pregunta 3

Canales electrónicos que más utilizan

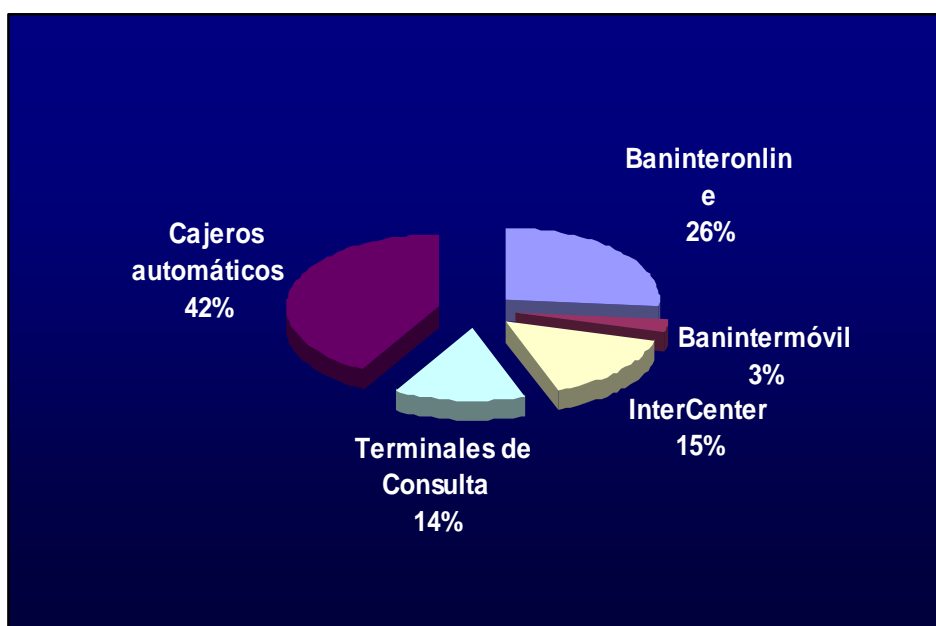
**Tabla No.30**

	Canales Electrónicos				
InterCenter	22				
Banintermóvil		4			
Baninteronline			38		
Terminales de Consulta				20	
Cajeros automáticos					60
Total	22	4	38	20	60

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.25**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

El canal electrónico más usado es el cajero automático, principalmente para realizar retiros y consultas de saldos, con un porcentaje del 42%; seguido por el uso de la página web del banco baninteronline con el 26%, y en tercer lugar está nuestro servicio de estudio InterCenter con el 15%, en un cuarto lugar están los terminales de consulta con el 14% y el último servicio electrónico que ofrece el

banco es el Banintermóvil con el 3%. Este resultado es beneficioso porque quiere decir que hay una aceptación favorable para el servicio del InterCenter, gracias al trabajo que realizan los gerentes, asesores comerciales y jefes operativos en las sucursales y agencias de la ciudad de Quito.

#### Pregunta 4

Servicios que utiliza a través de los canales electrónicos

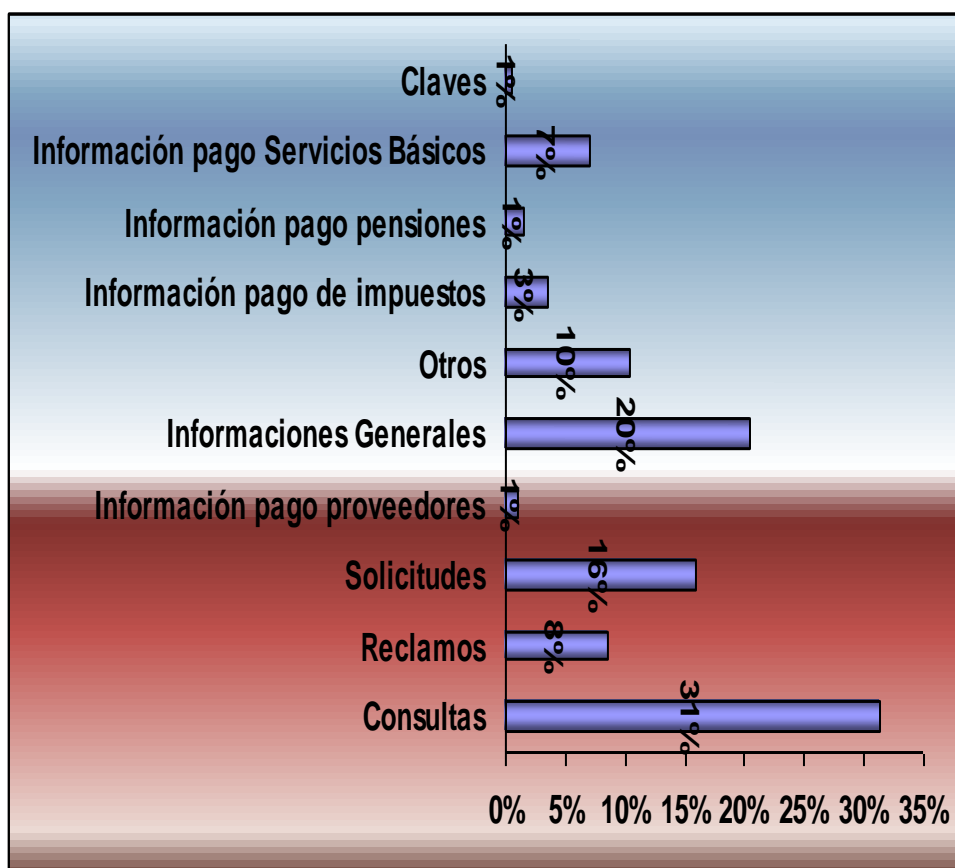
**Tabla No.31**

	Servicios de los canales									
Consultas	63									
Reclamos		17								
Solicitudes			32							
Información pago proveedores				2						
Informaciones Generales					41					
Otros						21				
Información pago de impuestos							7			
Información pago pensiones								3		
Información pago Servicios Básicos									14	
Claves										1
Total	63	17	32	2	41	21	7	3	14	1

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.26**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

#### Análisis Estadístico

Las consultas son el motivo principal de uso de los canales electrónicos con el 31.34%, seguido de informaciones generales con el 20.40%, en tercer lugar están las solicitudes con el 15.92%, otros con el 10.45%, reclamos 8.46%, información pago de servicios básicos 6.97%, información pago de impuestos 3.48%, información pago pensiones 1.49%, información pago a proveedores 1% y por último claves con el 0.50%. Es importante que las consultas estén en primer lugar porque mejora el nivel de congestionamiento en las sucursales y agencias del banco, ya que desde la comodidad del hogar los clientes pueden estar informados de sus cuentas y ya no es necesario que se acerquen al banco.

## Pregunta 5

Sabía usted que pueden acceder al InterCenter clientes y no clientes del Banco Internacional.

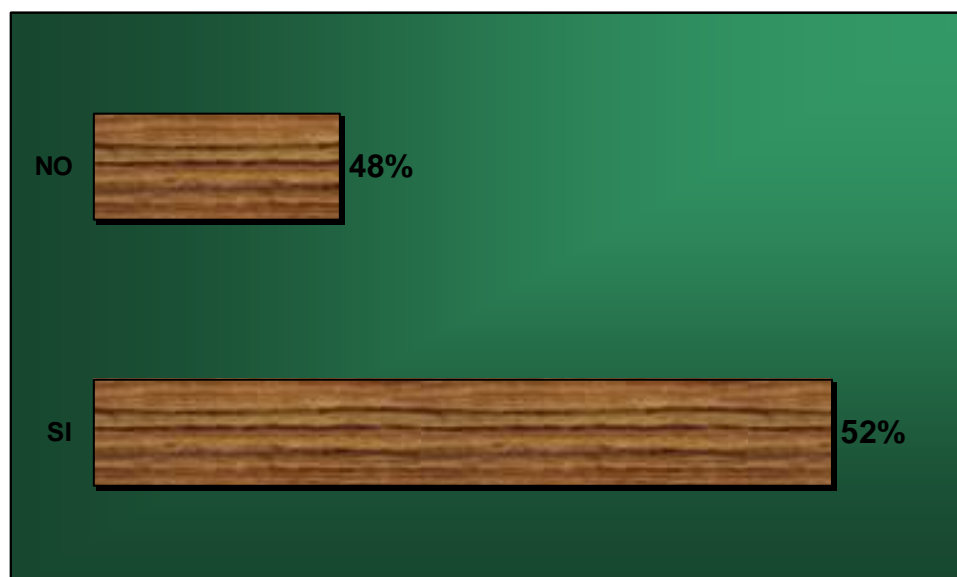
**Tabla No.32**

	Conoce el acceso
SI	37
NO	34
Total	71

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.27**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## Análisis Estadístico

Existe una diferencia mínima entre las variables, de personas que no tienen conocimiento de que todas las personas pueden acceder al InterCenter siendo el 47.89% y el 52.11% si lo saben. Hay que trabajar en mejorar la información en el cliente para que este pueda recomendar a familiares o amigos que usen el InterCenter para conocer como pueden adquirir nuestros productos y servicios y

que requisitos necesitan, así se facilita el trabajo del asesor de negocios y se optimiza el tiempo del cliente.

### Pregunta 6

Frecuencia de uso al mes del Servicio InterCenter

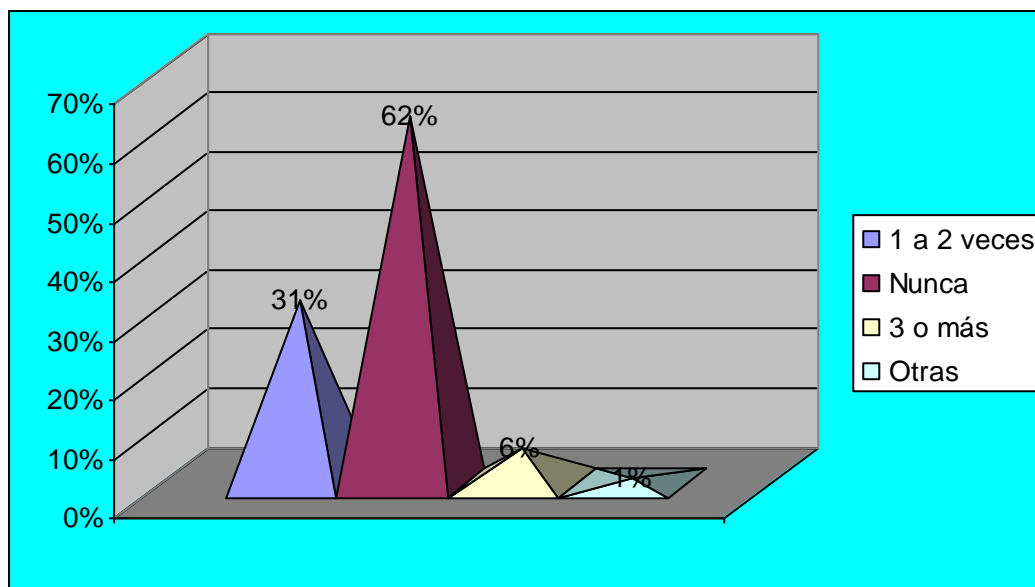
**Tabla No.33**

	Frecuencia de uso			
1 a 2 veces	22			
Nunca		44		
3 o más			4	
Otras				1
Total	22	44	4	1

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.28**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

Este resultado es un problema, los clientes conocen el servicio pero no utilizan, este representa el 61.97%, seguido por el uso de 1 a 2 veces al mes que es el 30.99% en el que hay que trabajar para aumentar su porcentaje, seguido de 3 o

más siendo el 5.63% y otras con el 1.41%. En la actualidad se espera minorar el porcentaje del ítem nunca al estar prohibido el personal de sucursales y agencias entregar información al cliente por teléfono, esto obligará a los usuarios a utilizar el InterCenter.

### Pregunta 7

Calificación del InterCenter:

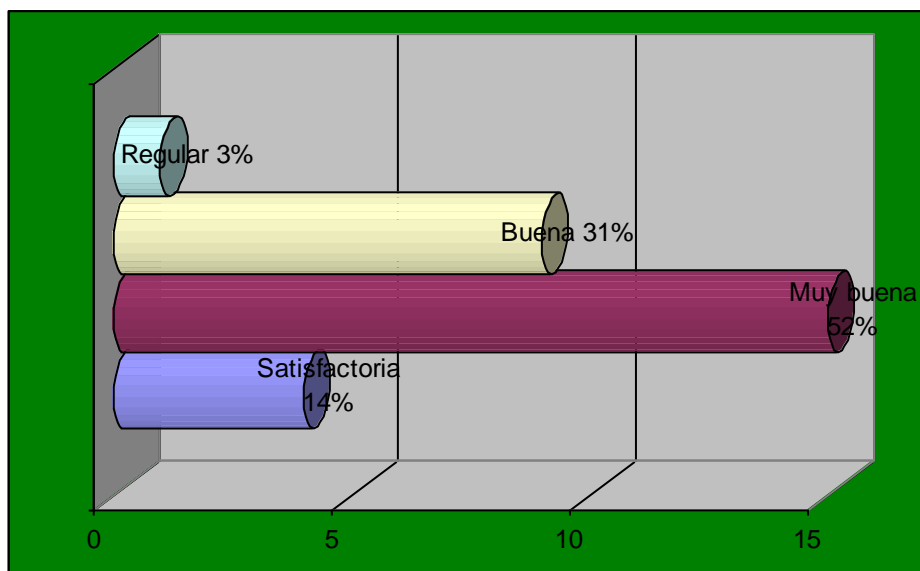
**Tabla No.34**

	Calificación del InterCenter			
Satisfactoria	4			
Muy Buena		15		
Buena			9	
Regular				1
Total	4	15	9	1

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.29**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## Análisis Estadístico

El resultados es aceptable al obtener el 51.72% de que el servicio es muy bueno, un 31.03% buena, 13.79% satisfactoria y un 3.45% regular, mala 0%. En su mayoría por la atención de los teleasesores no muy convincente y agradable. No solo hay que trabajar para persuadir a que el cliente use este servicio sino que se debe mejorar y capacitar al personal del InterCenter y de su sistema para que el servicio sea satisfactorio en un 100%, y el cliente no tenga quejas ni desilusiones de usarlo.

### Pregunta 8

Cuenta en otra institución bancaria

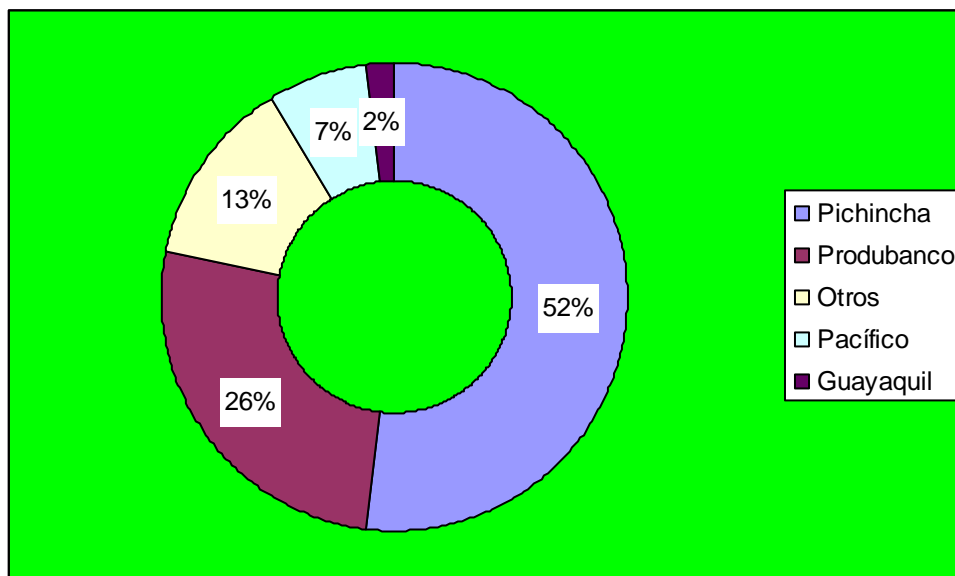
**Tabla No.35**

	Otra Institución				
Pichincha	24				
Produbanco		12			
Otros			6		
Pacífico				3	
Guayaquil					1
Total	24	12	6	3	1

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.30**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

El 52.17% de los clientes mantiene una cuenta en el Banco del Pichincha debido a la trayectoria y años de servicio de esta institución. El 26.09% en el Produbanco por su atención eficiente y rápida, el 13.04% en otras instituciones del sistema financiero, el 6.52% en el Pacífico y el 2.17% en el de Guayaquil. Nuestros clientes mantienen cuenta en otras instituciones bancarias por la diversificación de sus ahorros y negocios.

### Pregunta 9

Razones si ha usado el call center de otra institución bancaria

**Tabla No.36**

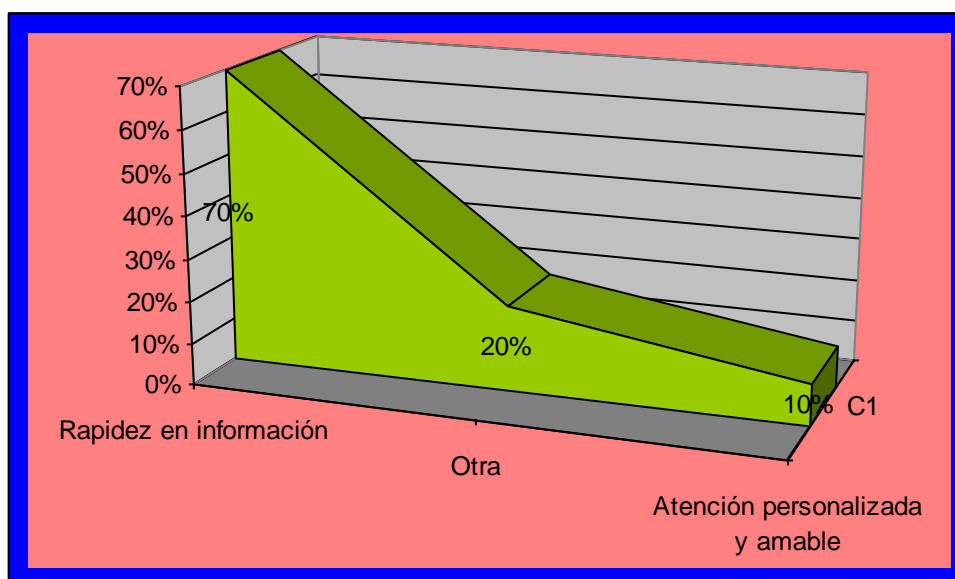
	Razones de uso		
Rapidez en información	21		
Otra		6	
Atención personalizada y amable			3
Total	21	6	3

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla



**GRÁFICO No.31**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

El 70% de los clientes que mantienen cuenta en otra institución bancaria han utilizado el call center de esa entidad por rapidez en información, un 20% por otra razón como son consultas y requerimientos y un 10% por la atención personalizada y amable. Esto se debe al sistema más avanzado de otras entidades financieras en donde obtiene resultados más rápidos y eficientes, y el personal está capacitado en atención telefónica con el cliente.

### Pregunta 10

Lo que espera obtener del InterCenter

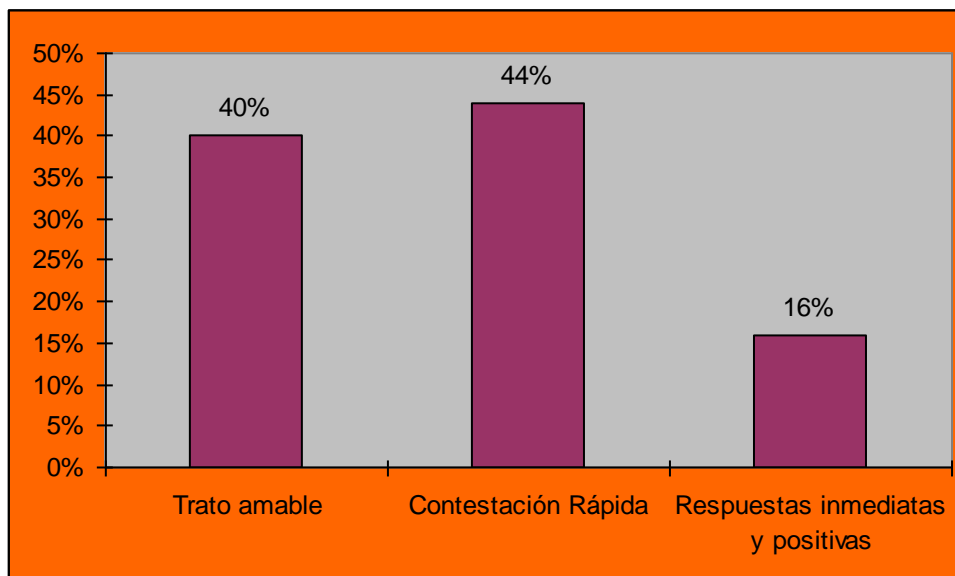
**Tabla No.37**

	Que gustaría obtener del InterCenter		
Trato amable	58		
Contestación Rápida		64	
Respuestas inmediatas y positivas			24
Total	58	64	24

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.32**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

El 43.84% dijo que le gustaría obtener una contestación rápida, el 39.73% un trato amable y el 16.44% obtener respuestas inmediatas y positivas. Esto debido a que existe una demora al contestar a los clientes por el sistema lento, pero se espera mejorar el flujo de llamadas y de rapidez en contestación y por supuesto se está realizando capacitación del personal para que tengan conocimiento de todos los productos y servicios del banco.

### Pregunta 11

Usarían el InterCenter

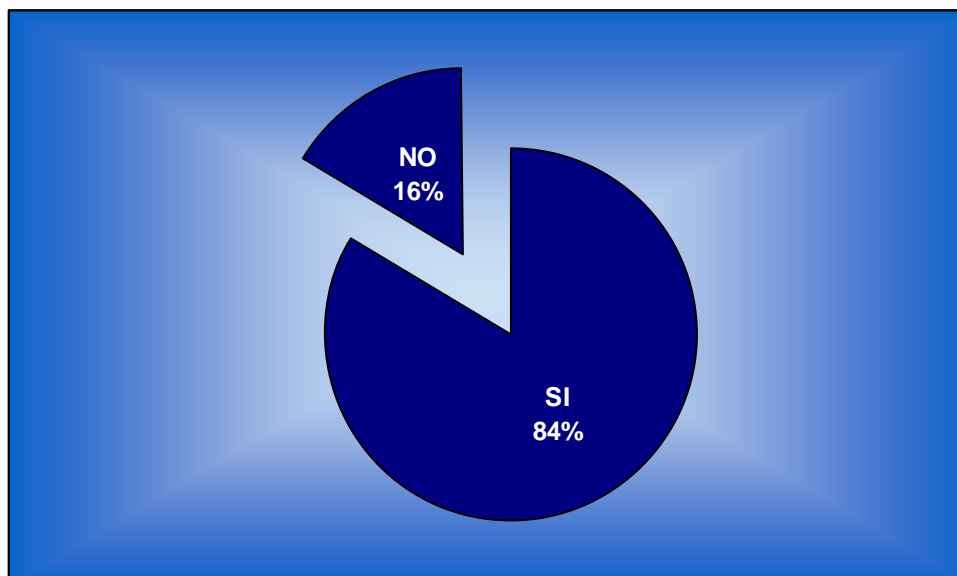
**Tabla No.38**

	Usaría el InterCenter
SI	61
NO	12
Total	73

Fuente SPSS

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.33**



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### Análisis Estadístico

El 84% de los encuestados afirman que estarían dispuestos a utilizar el InterCenter y el 16% indica que no usarían. Esto porque los clientes están acostumbrados a llamar a las agencias y pedir le den información y como son clientes importantes y conocidos se les da lo que piden y no se les hace necesario usar este servicio.

### **3.6 Descripción de perfiles del segmento**

Describiremos con porcentajes a cada uno de los segmentos demográficamente, socio - económica, psicográficas y de conducta.

**Tabla No.39**

Segmentación de Mercados para el InterCenter

<b>SEGMENTACIÓN</b>	<b>ZONA 1</b>	<b>ZONA 2</b>	<b>ZONA 3</b>
<b>DEMOGRÁFICAS</b>			
Edad	entre 18 y 65 años	entre 18 y 65 años	entre 18 y 65 años
Género	Femenino 31,21% y Masculino 68,79%	Femenino 37,80% y Masculino 62,20%	Femenino 72,00% y Masculino 28,00%
Ciclo de vida	Jóvenes 24%, joven adulto 35% y adultos 41%	Jóvenes 10%, joven adulto 62% y adultos 28%	Jóvenes 18%, joven adulto 53% y adultos 29%
Educación	Secundaria 1%, Superior incompleto 62%, Profesionales 37%	Secundaria 3%, Superior incompleto 62%, Profesionales 35%	Secundaria 1%, Superior incompleto 26%, Profesionales 73%
Religión	Católica 60% otros 40%	Católica 62% otros 38%	Católica 89% otros 11%
Raza	Blanca 1% Mestiza 99%	Blanca 2% Mestiza 98%	Blanca 10% Mestiza 90%
Nacionalidad	Ecuatorianos 92% y Extranjeros 8%	Ecuatorianos 91% y Extranjeros 9%	Ecuatorianos 93% y Extranjeros 7%
<b>SOCIO-ECONÓMICO</b>			
Ingresos	Promedio mínimo de USD 300 el 100%	Promedio mínimo de USD 300 el 100%	Promedio mínimo de USD 300 el 100%
Ocupación	Negocio Propio 73% y Sueldo Fijo 27%	Negocio Propio 64% y Sueldo Fijo 26%	Negocio Propio 85% y Sueldo Fijo 15%
Clase Social	Media 88% y alta 12%	Media 93% y alta 7%	Media 95% y alta 5%
<b>PSICOGRÁFICAS</b>			
Estilos de vida	Conservadora 87% y Liberales 13%	Conservadora 83% y Liberales 17%	Conservadora 83% y Liberales 17%
Personalidad	Extrovertidos 79% e Introvertidos 21%	Extrovertidos 82% e Introvertidos 18%	Extrovertidos 85% e Introvertidos 15%
<b>DE CONDUCTA</b>			
Ocasión de uso	Mensual 100%	Mensual 100%	Mensual 100%
Beneficios buscados	Calidad de Servicio 100%	Calidad de Servicio 100%	Calidad de Servicio 100%
Estatus de usuario	Clientes 100%	Clientes 100%	Clientes 100%
Estatus de lealtad	Clientes 100%	Clientes 100%	Clientes 100%
Estatus de disposición	Clientes 100%	Clientes 100%	Clientes 100%

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### **3.7 Elección del segmento mercado meta**

“Mercado meta es un conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la compañía”<sup>101</sup>.

Son todos los clientes actuales del InterCenter, es decir son todos los usuarios cuenta ahorristas y correntistas que tienen la tarjeta BANINTER.

### **3.8 Posicionamiento y ventaja diferencial**

#### **3.8.1 Posicionamiento**

“Formulación de un posicionamiento competitivo para el producto y una mezcla de mercadotecnia detallada”<sup>102</sup>.

Posicionamiento de imagen: el Banco está posicionado en el mercado, tiene una imagen de solvencia y liquidez.

Al cliente le interesa una institución financiera fuerte por la inestabilidad económica actual, desean una entidad en la cual puedan confiar su dinero con seguridad y están contentos con nuestro Grupo Financiero.

Nuestro segmento es la ciudad de Quito dividida en tres zonas, contamos con 100590 clientes en cuentas de ahorros y corriente, tomamos este segmento porque la importancia del uso del InterCenter radica en los clientes actuales del banco.

#### **3.8.2 Ventaja diferencial**

Agilidad: la ventaja del InterCenter es que trabaja con la base de datos del banco y de su sistema para obtener información y entregarle al cliente lo solicitado. Este

---

<sup>101</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 730

<sup>102</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 731

atiende a los clientes y no clientes del banco que necesitan conocer más de la institución y de sus servicios y productos.

### **3.9 Demanda, oferta y demanda insatisfecha**

#### **3.9.1 Demanda**

“Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos desean y pueden comprar a un precio y en un periodo determinado”<sup>103</sup>.

Nuestra demanda son todos los clientes reales y potenciales de la institución Banco Internacional en cuentas de ahorros y corrientes.

##### **3.9.1.1 Tipos de demanda**

###### **3.9.1.1.1 Demanda agregada**

Es el Gasto Total planeado o deseado en la economía en un período dado. Es determinada por el nivel agregado de precios y por la inversión interior, las exportaciones netas, el gasto público y la función de consumo.

###### **3.9.1.1.2 Demanda de dinero**

Término sumario utilizado por los economistas para explicar porqué los individuos y las empresas tiene saldos monetarios, las principales razones para tener dinero son 1) demanda de dinero para transacciones, lo que significa que el público necesita dinero para hacer compras y 2) demanda como activo, relacionada con el deseo de tener un activo muy líquido y exento de riesgo.

---

<sup>103</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 3, p 726

### **3.9.1.1.3 Demanda elástica**

Situación en que elasticidad precio de la demanda es superior a 1 en valor absoluto. Significa que la variación porcentual de la cantidad demandada es mayor que la variación porcentual del precio. Una demanda elástica implica, además, que el ingreso total<sup>104</sup> aumenta cuando baja el precio debido a que el aumento de la cantidad demandada es muy grande.

### **3.9.1.1.4 Demanda inelástica**

Situación en que la elasticidad precio de la demanda es menor que 1 en valor absoluto. En este caso, cuando baja el precio, disminuye el ingreso total y cuando sube el precio, aumenta el ingreso total. La demanda perfectamente inelástica significa que no varía la cantidad demandada cuando el precio sube o baja.

### **3.9.1.1.5 Demanda de elasticidad unitaria**

Situación entre la demanda elástica con respecto al precio y la inelástica con respecto al precio, en la que la elasticidad – precio es exactamente igual a 1 en valor absoluto.

### **3.9.1.1.6 Demanda de inversión**

Curva que muestra la relación entre el nivel de inversión y el costo de capital<sup>105</sup>.

### **3.9.1.1.7 Demanda decreciente**

Regla según la cual cuando baja el precio de una mercancía, los consumidores compran una mayor cantidad de ese bien manteniéndose todo lo demás constante.

---

<sup>104</sup> El precio multiplicado por la cantidad

<sup>105</sup> Tipo de interés real

### 3.9.1.1.8 Demanda derivada

Demanda de un factor de producción que procede o se deriva de la demanda del bien final al que contribuye. Por ejemplo la institución financiera se deriva de los depositantes.

### 3.9.2 Demanda del InterCenter

La demanda es histórica:

**Tabla No.40**

Demanda del InterCenter por gestión número de clientes

<b>GESTION NÚMERO DE CLIENTES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Confirmación de datos de tarjetas de crédito	10.176	7.464	12.912
Cartera vencida de tarjeta de crédito	43.140	34.548	46.080
Proceso de pre-mora tarjeta de crédito	0	8.400	14.400
Bienvenida Tarjeta de crédito	936	708	2.184
Renovación tarjeta de crédito	5.880	2.460	8.964
Confirmación datos InterCrédito	2.388	2.448	2.988
Cheques transferidos	57.492	48.888	57.696
Oferta de tarjeta de crédito	324	7.248	5.052
Ofertas tarjetas Baninter	20.772	8.196	11.616
Oferta b@ninteronline	12.036	17.489	4.272
Oferta productos Baninter	10.140	3.156	4.896
Bienvenida cuenta con Todo	14.880	5.952	3.324
Confirmación de giros al exterior	5.448	3.648	4.404
Bienvenida tarjeta Baninter	36.180	31.860	40.476
Atención en reclamos y requerimiento	2.460	3.298	2.645
Envíos estados de cuenta	633	5.348	4.500
Información y venta de productos y servicios	12.245	24.675	29.300
Consultas detalladas de saldos y movimientos	39.538	64.748	59.230
<b>TOTAL</b>	<b>274.668</b>	<b>280.534</b>	<b>314.939</b>

Fuente Banco Internacional

Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

Se calcula la demanda proyectada comparando el porcentaje de crecimiento de un año a otro por ejemplo del 2005 al 2006 hubo un crecimiento del 0.89% debido a que este año fue el lanzamiento del InterCenter y del año 2006 al 2007 fue del 2.91%, se tomará este último dato como referencia.



**Tabla No.41**

Demanda actual e histórica del InterCenter

Año	Demanda histórica y Proyectada
2.005	274.668
2.006	280.534
2.007	314.939
2.008	321.524
2.009	328.248
2.010	335.111
2.011	342.118
2.012	349.272

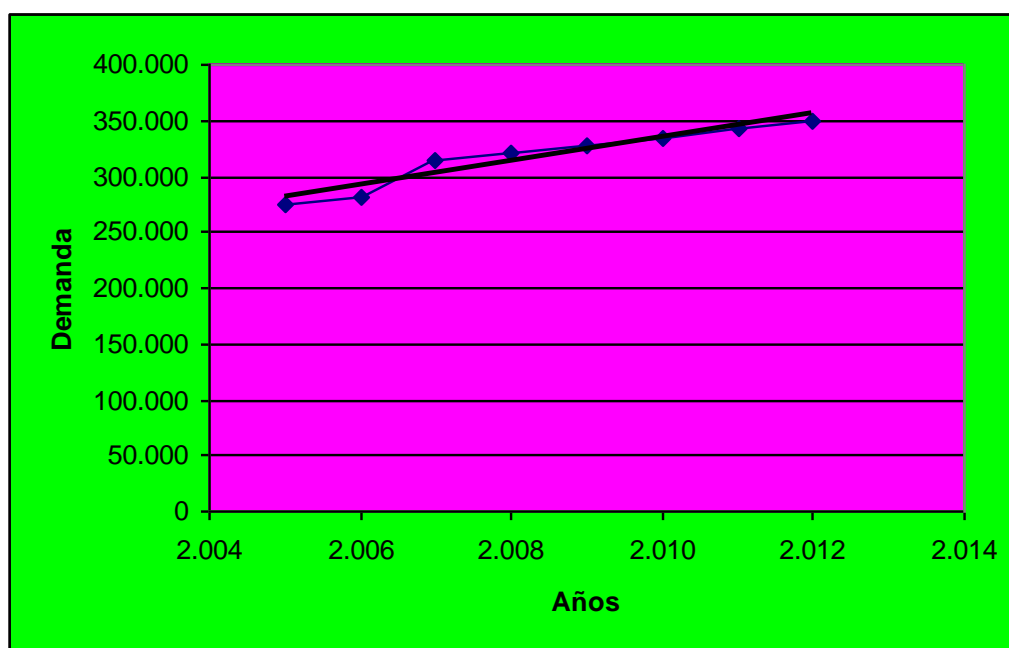
Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 3.9.2.1 Curva de la demanda

“Curva que muestra la cantidad de un bien que los compradores adquirirán a cada uno de los precios, manteniéndose todo lo demás constante. Normalmente la curva de demanda muestra el precio en el eje de ordenadas o de las y la cantidad demandada en el eje de abscisas o eje de la x”<sup>106</sup>.

**GRÁFICO No.34**

Demanda del InterCenter



Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

<sup>106</sup> Economía, Samuelson – Nordhaus, 1999, p 722

Se espera obtener una demanda creciente ya que cada día son más los usuarios que utilizan el InterCenter clientes y no clientes del banco.

### 3.9.3 Oferta

“Valor total de los bienes y servicios que estarían dispuestos a producir las empresas en un período de tiempo dado. La oferta agregada es una función de los factores, la tecnología y el nivel de precios existentes”<sup>107</sup>.

La oferta son los clientes actuales del banco.

Para obtener una oferta proyectada obtuvimos las variaciones de un año a otro siendo del 2005 al 2006 un crecimiento del 37.57%, y del 2006 al 2007 el 15.61%, tomaremos un crecimiento del 37.57% porque se espera crecer en captación a clientes.

**Tabla No.42**

Oferta del InterCenter y proyectada

Año	Oferta
2.005	53.000
2.006	84.890
2.007	100.590
2.008	116.292
2.009	134.445
2.010	155.432
2.011	179.695
2.012	207.745

Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

### 3.9.4 Curva de la oferta

“Curva que muestra la cantidad de un bien que los oferentes desean vender en un mercado dado a cada uno de los precios, manteniéndose todo lo demás constante”<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Economía, Samuelson – Nordhaus, 1999, p 734

<sup>108</sup> Economía, Samuelson – Nordhaus, 1999, p 723

### **GRÁFICO No.35**

Oferta del InterCenter



Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

La oferta tiene una demanda creciente, debido al nivel de crecimiento en captación de clientes.

#### **3.9.5 Demanda insatisfecha**

Son los valores entre la oferta y la demanda.

### **Tabla No. 43**

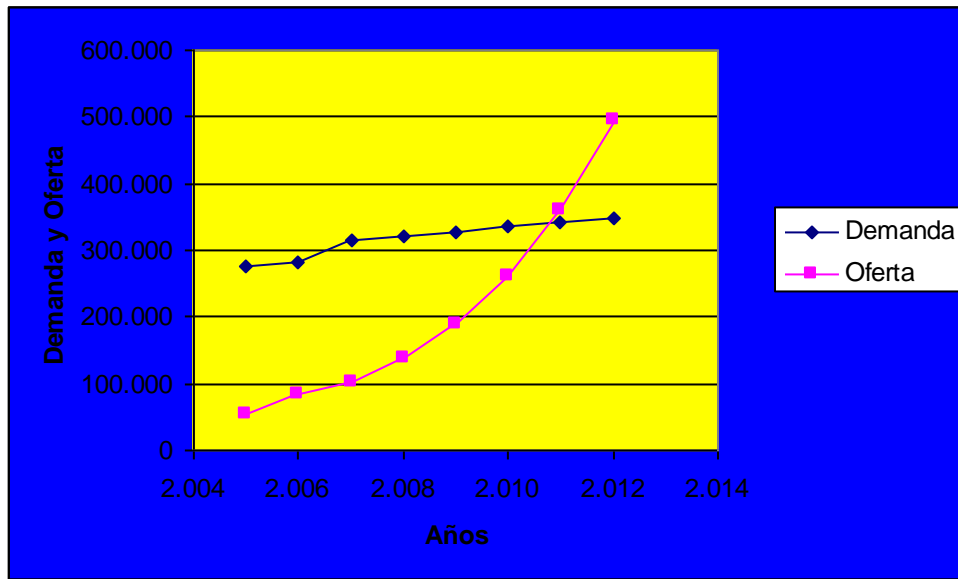
Demanda Insatisfecha

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2.005	274.668	53.000	221.668
2.006	280.534	84.890	195.644
2.007	314.939	100.590	214.349
2.008	321.524	116.292	205.232
2.009	328.248	134.445	193.803
2.010	335.111	155.432	179.679
2.011	342.118	179.695	162.423
2.012	349.272	207.745	141.527

Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

### GRÁFICO No.36

Demanda Insatisfecha



Elaborado por Mabel Jadira Bonilla

Demanda insatisfecha Año 2007 = Demanda – Oferta

$$= 314.939 - 100.590$$

$$= 214.349$$

Existe una demanda insatisfecha el último año 2007 de 214.349 usuarios en la ciudad de Quito, siendo un resultado positivo porque es a esta población a la que llegar y satisfacer.

# CAPÍTULO IV



## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 Concepto de Objetivo**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzarlo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

### **4.1.2 Clasificación de los objetivos**

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

“Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo”<sup>109</sup>.

#### **4.1.2.1 Largo plazo**

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Son llamados también estratégicos en una empresa. Estos se hacen en un periodo de cinco años y mínimo de tres años, y sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad.

---

<sup>109</sup> [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación del mercado.

#### **4.1.2.2 Mediano plazo**

Son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. Son llamados así porque son formales y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

#### **4.1.2.3 Corto plazo**

Son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año; también llamados operacionales porque son las metas que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así para que pueda contribuir a lograrlos es necesario establecer un plan para cumplir con cada uno de ellos y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

#### **4.1.3 Funciones de los Objetivos Operacionales**

Son las siguientes:

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

#### **4.1.4 Características de los Objetivos**

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ellos); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan, logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

“Los objetivos deben reunir alguna de estas características”<sup>110</sup>:

- a) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no registre ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran, para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) Realistas: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

---

<sup>110</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



- e) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) Motivador: deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento productivo, es un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g) Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- h) Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos se debe tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecerlos para ubicarlos en un orden de cumplimiento acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecerlos de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr; en qué tiempo y si es posible, a qué costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o viene cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

#### **4.1.5 Metodología para fijar objetivos GAP**

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

“A continuación pasamos a analizar los cinco GAPS propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias”<sup>111</sup>:

**GAP 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

**GAP 2:** Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

**GAP 3:** Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

---

<sup>111</sup> [www.monogafias.com](http://www.monogafias.com) Modelo de las Deficiencias, Parasuraman, Berry y Zeithml, 1996

**GAP 4:** Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este GAP significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

#### **4.1.5.1 Parámetros para establecer objetivos cualitativos**

La declaración de objetivos de calidad, como todos los bienes desarrollados para los humanos, varía drásticamente. Existen parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de sus objetivos.

- ❖ Permita que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- ❖ Especifique los objetivos lo mejor posible.
- ❖ Relacione los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- ❖ Señale los resultados esperados.
- ❖ Fije metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleados se den por vencidos.
- ❖ Especifique cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- ❖ Fije objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- ❖ Escriba los objetivos claro y simplemente.

#### **4.1.5.2 Parámetros para establecer objetivos operacionales**

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

### **4.1.5.3 Objetivos para la propuesta**

Los objetivos más importantes son:

- Promocionar el Servicio del InterCenter en la ciudad de Quito
- Capacitar al personal del InterCenter
- Incrementar las llamadas Outbound o llamadas salientes

## **4.2 Estrategias**

### **4.2.1 Concepto de estrategia**

"Es el arte de coordinar las acciones y de maniobrar para alcanzar un objetivo"<sup>112</sup>.

"Las metas u objetivos establecen qué debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados pero no establece, cómo estos deban obtenerse; aquí es donde aparecen las estrategias. Una estrategia es en esencia un patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una organización, en un todo cohesionado. Así las estrategias se ocupan de las 6 P<sup>113</sup> de la mezcla de mercadotecnia"<sup>114</sup>.

La estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos: 1) cómo se pretende competir, cómo poder crear una ventaja competitiva; 2) cómo contribuirán las diferentes personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva, y 3) cómo habrán de asignarse los recursos en las diversas actividades de la organización.

### **4.2.2 Importancia de la estrategia**

Ayudan a conocer cómo se alcanzarán los objetivos de mercadotecnia. La estrategia se refiere a lo desconocido no a lo incierto por ello involucra cantidad

---

<sup>112</sup> Enciclopedia Larousse, tomo 4, p 582

<sup>113</sup> Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal y Presentación

<sup>114</sup> Administración de Mercadotecnia, Czinkota – Kotabe, 2e, p 40-41

de fuerzas, fortaleza y poderes de combinación, que no puede anticipar eventos en un sentido probabilística.

### **4.2.3 Elementos de una estrategia exitosa**

#### **4.2.3.1 Seleccionar el mercado objetivo**

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

Nuestro mercado objetivo son todos los clientes del Banco Internacional que tienen cuenta de ahorros o corriente.

#### **4.2.3.2 Estrategia de desarrollo del producto**

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

El InterCenter se desarrolla dentro de los productos y servicios de los canales electrónicos. Hubo la necesidad de crear un producto al cual los clientes puedan acceder a información del banco, para mejorar la atención al cliente, y flujo de clientes en el las agencias y sucursales.

#### **4.2.3.3 Estrategia de distribución**

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades

relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

El InterCenter llega inmediatamente al cliente vía telefónica.

#### **4.2.3.4 Estrategia de promoción y publicidad**

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor. Algunos medios a utilizar son: televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, telemarketing.

Para la publicidad utiliza principalmente folletos, vallas publicitarias, su personal capacitado, Internet y telemarketing.

#### **4.2.3.5 Estrategia de ventas**

¿Cómo se va a vender?, ¿Que tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc.

Su estrategia es la venta cruzada y directa con los clientes.

#### **4.2.3.6 Estrategia de precios**

Determinación de los precios dados por las 6 P y la Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc.

La determinación del precio genera segmentación, el precio determina en muchas ocasiones el segmento de mercado al que queremos llegar (bienes de lujo, estratos altos, medios o bienes de consumo masivo de bajo costo).

#### **4.2.3.7 Estrategia de comunicación y servicio al cliente**

Partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (Manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

Importante: La parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

La estrategia del InterCenter es dar seguimiento a los clientes para conocer si están satisfechos con la atención y la solución a sus requerimientos

#### **4.2.3.8 Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas**

Si el producto es susceptible de esta estrategia, es necesario definir las formas de asistencia a implementar: manejo de garantías con terceros para reparaciones, asistencia técnica directa, asistencia técnica indirecta, centros de quejas y reclamos, centros de asistencia y asistencia especializada.

La asistencia técnica es otra forma importante de interacción con el usuario y determinará preferencia o abandono de la marca.

El InterCenter cuenta con personal técnico que se encuentra monitoreando el funcionamiento del sistema para que este no se cuelgue ni presente problema alguno. Su estrategia es el monitoreo constante.

#### **4.2.3.9 Estrategia de localización**

- Determinar la localización según el caso de:
- Plantas de producción.
- Puntos de ventas.
- Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)

- Edificios administrativos.
- Puntos de pago.
- La fuerza de ventas.
- Vendedores.
- Transportes y manejo de cargas (si es el caso)

El InterCenter se encuentra en la ciudad de Quito, junto a la matriz del Banco Internacional, está estratégicamente ubicado.

#### **4.2.3.10 Estrategias de branding e imagen empresarial**

Está comprobado que las empresas con fuerte noción de marca y alto respeto comercial son más exitosas que aquellas que tienen una mala imagen de marca o social.

El Banco Internacional ofrece patrocinios, como por ejemplo en Navidad entregó 1000 fundas de caramelos al Municipio de Rumiñahui de Sangolquí para los niños de escuelas fiscales del sector; también ha patrocinado los eventos de elección de reina de algunos barrios de Quito.

#### **4.2.3.11 Estrategias de personalidad y calidad**

Dentro de las políticas internas de la empresa se encontrarán elementos como:

- ✓ Salarios.
- ✓ Remuneraciones.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Calidad en planta.
- ✓ Producción actualizada.
- ✓ Tecnología.

Determinarán en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa. La determinación de las políticas internas de producción constituirá la última gran estrategia de mercadeo.



La estrategia es tener motivado al personal. Este recibe cursos de atención al cliente por teléfono y manejo del sistema. El sueldo es tercerizado pero reciben premios o bonos por ventas realizadas cada tres meses; lo que motiva a los teleasesores a trabajar en bien de la institución.

#### **4.2.4 Clasificación de las estrategias**

Aunque existen diferentes clasificaciones de estrategias, tal vez las más comunes sean las siguientes:

**Tabla No. 44**

Clasificación de las estrategias

ESTRATEGIA	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFIACIÓN	DEFINICIÓN
DE DESARROLLO	BÁSICAS	Liderazgo en Costos	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
		Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
		Concentración	Se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento en particular de mercado
DE CRECIMIENTO	INTENSIVA	Penetración	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos reales en mercados actuales
		Desarrollo del Mercado	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos reales en nuevos mercados
		Desarrollo del Producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	INTEGRADA	Integración hacia arriba	Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores
		Integración hacia abajo	Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas
		Integración horizontal	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	DIVERSIFICADA	Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial o comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
Pura		La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales	

COMPETITIVAS	DEL LIDER	La empresa líder de un mercado es aquella que ocupa una posición dominante en el mismo y es reconocida como tal por sus competidores
	DEL RETADOR	Se considera como retador a la empresa que decide atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	DEL SEGUIDOR	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	DEL ESPECIALISTA	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

#### 4.2.5 Perfil estratégico a adaptarse

Objetivos:

- Promocionar el Servicio del InterCenter en la ciudad de Quito

Estrategias

- ❖ Penetración: Elaborar Campañas Publicitarias

Tácticas:

- Instalar pantallas planas en 13 agencias en Quito (Ver Anexo 2)
- Hacer trípticos con el logotipo y slogan del InterCenter
- Hacer libretines con el logotipo y slogan del InterCenter
- Colocar carteles en todas las agencias de la ciudad
- Entregar CD con todos los productos y servicios del banco entre ellos el InterCenter
- Rifar una televisión plasma 40" cada 3 meses para clientes que realicen mayor número de llamadas al InterCenter para consultar saldos y movimientos
- Entregar presentes a los clientes

- ❖ Desarrollo de mercados: Implementar relaciones públicas

Tácticas:

- Patrocinar eventos de reinas de los cantones en Quito
- Realizar obras benéficas, fundas de caramelos en fechas de navidad a los niños

- Motivar al personal del InterCenter

Estrategia:

- ❖ Concentración: Capacitar el personal

Tácticas:

- Visitar a las agencias
- Realizar test de conocimientos
- Aumentar el personal en outbound
- Premiar al personal que realice mayor número de ventas

- Incrementar las llamadas Outbound o llamadas salientes

Estrategia:

- ❖ Penetración: Realizar llamadas a los clientes actuales

Tácticas:

- Llamar a los clientes actuales para ofertas productos y servicios

**Tabla No. 45**

Presupuesto de marketing

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	ÍNDICE DE GESTIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
Promocionar el Servicio del Intercenter en la ciudad de Quito	Penetración: Elaborar campañas publicitarias  Desarrollo de Mercados: Implementar	Instalar pantallas planas en las 13 agencias de la ciudad de Quito	13 pantallas de 40" a \$ 2266 cada una	No. De pantallas	Área de Marketing	1 año	29.458,00
		Hacer trípticos con el logotipo y slogan del InterCenter	Impresión de 10400 trípticos a \$0.25 en la empresa impresora del banco	Costo impresión		3 meses	2.600,00
		Hacer libretines con el logotipo y slogan del InterCenter	Impresión de 780 libretas a \$1,50 cada una			3 meses	1.170,00
		Colocar carteles en todas las agencias de la ciudad	Impresión de 26 carteles a \$70 cada una de 1 metro			3 meses	1.820,00
		Entregar CD con todos los productos y servicios del banco entre ellos el InterCenter	1040 CD a \$1 cada uno			No. De CD	3 meses
		Rifar una televisión plasma 42" cada 3 meses para clientes que realicen mayor número de llamadas al InterCenter para consultar saldos y movimientos	4 pantallas de 40" a \$2266 cada una	No. De pantallas		1 año	9.064,00
		Entregar presentes a los clientes	Libros por \$10400, esferos \$520, agendas \$2600, otros calendarios, lámparas, pelotas antiestrés \$10880	No. De presentes		1 año	24.400,00
		Patrocinar eventos de reinas de los cantones en Quito	2 por año, reina por \$300 y 2do y 3er por \$200 cada una	No. De eventos		1 año	1.400,00

	relaciones publicas	Realizar obras benéficas, fundas de caramelos en fechas de navidad a los niños	3000 fundas por \$1 cada una	Pedidos		1 año	3.000,00
Motivar al personal del InterCenter	Concentración: Capacitar el personal	Visitar a las agencias	Transporte \$10 a agencias del norte, valle \$20 y sur \$10	Número de visitas	Recursos Humanos	1 mes	360,00
		Realizar test de conocimientos	Envío vía mail a cada teleasesor 5 test	Número evaluaciones y costo Internet		1 mes	1.000,00
		Aumentar el personal en outbound	Contratación de 3 teleasesores para realizar llamadas outbound	No. De empleados		1 mes	900,00
		Premiar al personal que realice mayor número de ventas	Premio de \$200 al que realice mayor número de ventas por teléfono cada 3 meses	Ventas		1 año	800,00
Incrementar las llamadas Outbound o llamadas salientes	Penetración: Realizar llamadas a los clientes actuales	Llamar a los clientes actuales para ofertas de productos y servicios	Clientes que mantienen buenos promedios ofertar créditos, inversiones, etc.	Ventas	Área de Productos y Servicios	1 año	3.000,00
					<b>Presupuesto de Marketing</b>		<b>80.012,00</b>

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

**Tabla No. 46**

Resumen del Presupuesto de Marketing

<b>PRODUCTO</b>	3000
<b>PERSONAL</b>	3060
<b>PROMOCIÓN</b>	44494
<b>PRESENTACIÓN</b>	29458
<b>TOTAL</b>	<b>80012</b>

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

# CAPÍTULO V



## PLAN OPERATIVO DE MARKETING



## **5.1 Definición de la mezcla de mercadotecnia**

“Conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta”<sup>115</sup>.

Una vez que se determinan las necesidades o preferencias del cliente, el comerciante tiene que satisfacerlas. El primer aspecto es el producto mismo, base definitiva para que el cliente determine si sus necesidades quedan satisfechas. Por tanto, el mercadólogo debe igualar el producto a esas necesidades, tanto como le sea posible. El segundo aspecto es el sistema de entrega, el fabricante debe poner el producto al alcance del cliente de manera oportuna. Tercero, el cliente debe estar consciente de la disponibilidad y los beneficios del producto; el comerciante necesita comunicarse con el consumidor y convencerlo de que compre el producto, talvez al usar un anuncio. Cuarto, el producto debe tener el precio correcto para que el cliente pueda pagarlo y éste dispuesto a escogerlo sobre las ofertas de los competidores.

En la actualidad se cuenta con dos aspectos más el personal y la presentación o merchandising.

## **5.2 Componentes de la mezcla de mercadotecnia**

Son los siguientes:

- Producto: elementos relacionados con el producto, incluye bienes y servicios.
- Precio: valor de producto bien o servicio.
- Plaza: entrega del producto.
- Promoción: entregar el mensaje.
- Personal: recurso humano.
- Presentación: merchandising

---

<sup>115</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 730

### 5.3 Producto o Servicio

Producto: “Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad”<sup>116</sup>.

Servicio: “Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”<sup>117</sup>.

Con el desarrollo de nuevas soluciones en el área de telecomunicaciones, del banco ha instalado su propio call center con sistema outsourcing, con la cual By@Phone se encarga de su manejo.

Este centro de contacto mide varios parámetros que pueden ayudar a la institución Banco Internacional a determinar cómo estuvo la atención, los problemas o requerimientos que regularmente exigen los clientes, entre otros. Por lo general, las llamadas que se receptan son grabadas.

Nuestro servicio se llama InterCenter

---

<sup>116</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 732

<sup>117</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 733

## **GRÁFICO No.38**

Servicio del InterCenter



Fuente: Banco Internacional

### **5.3.1 Clasificación**

“Los productos pueden clasificarse en tres grupos, según su durabilidad o tangibilidad”<sup>118</sup>.

#### **5.3.1.1 Bienes no duraderos**

Son bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos, por ejemplo cerveza, sopa, sal, etc. Como estos bienes se consumen rápido y se compran con frecuencia, la estrategia apropiada es hacerlos asequibles en muchas ubicaciones, cobrar sólo un pequeño margen de ganancia bruta y hacerse mucha publicidad para inducir al consumidor probarlos y a tener preferencias por ellos.

---

<sup>118</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 288

### **5.3.1.2 Bienes duraderos**

“Son bienes tangibles que normalmente sobreviven muchos usos; ejemplo refrigeradoras, máquinas, herramientas, ropa, etc. Los productos duraderos requieren más ventas personales y servicio, también un margen más elevado y más garantías del vendedor<sup>119</sup>”.

### **5.3.1.3 Servicios**

“Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, por ejemplo corte de cabello, reparaciones, etc. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Como resultado requieren normalmente más control de calidad, credibilidad de proveedor y adaptabilidad<sup>120</sup>”.

## **5.3.2 Atributos del Producto**

Es importante el conocimiento detallado de cada uno de los atributos que posee el producto o servicio. Al realizar este análisis es necesario conocer la percepción que tiene el consumidor frente al producto o servicio lo que le permite al planificador o mercadólogo definir las fortalezas y debilidades del producto y conocer las ventajas que posee frente a la competencia. “Dentro de este análisis es posible identificar aquellos atributos que hay que mejorar y necesidades que no se estén siendo cubiertas con el producto final y permitirle a la empresa introducirse en nuevos nichos de mercados<sup>121</sup>”.

### **5.3.2.1 Calidad**

Representa la capacidad estimada de la marca para cumplir con sus funciones. “La calidad es un término sumario para la durabilidad, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparaciones y otros atributos valiosos del producto<sup>122</sup>”.

---

<sup>119</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 288

<sup>120</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 288

<sup>121</sup> Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, Hiebing y Cooper, p 56

<sup>122</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 300

El Banco Internacional por ser una entidad financiera importante en el sistema bancario del país debe cumplir con normas de calidad eficiente y eficaz y lo ha logrado, por ello tienen la calificación más alta siendo AAA-.

Tiene la certificación ISO 9001-2000 la cual es un reconocimiento mundial para un sistema de Gestión de Calidad, que implica optimizar los procesos para conseguir niveles de calidad en los productos y servicios a fin de cubrir las expectativas del cliente.

La certificación es el paso inicial en un camino de permanente búsqueda de la satisfacción del cliente y de mejora continua.

Cómo lo logramos:

Durante el 2006 la gestión y el desarrollo del Banco Internacional se sustentaron en el talento del recurso humano

2. Concienciar al personal en calidad y satisfacción del cliente.
3. Levantar y diagramar los procesos.
4. Evaluar la satisfacción de los clientes y mejorar los procesos.
5. Monitorear el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
6. Certificar.

## GRÁFICO No. 39

### Certificación ISO 9001: 2000



Fuente: [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

Pero como entidad financiera falta dar a conocer en mayor magnitud sus productos y servicios como es el InterCenter, poco conocido por su trayectoria pero con proyecciones futuras significativas; así, cada día aumenta el número de clientes que se van familiarizando y utilizando el mismo.

Además, este canal es una oportunidad para ejecutar otras áreas de los negocios del banco como son televentas, cobranzas preventivas y vencidas, encuestas de satisfacción e investigación de mercado, etc. La calidad se refleja en la satisfacción al cliente.

#### 5.3.2.2 Ciclo de vida

“Supone que atraviesa por diferentes etapas a lo largo del tiempo desde sus inicios en el mercado donde tiene toda la aceptación por parte de los

consumidores hasta que definitivamente desaparece o se retira del mercado al producto”<sup>123</sup>. Las etapas por las cuales pasa un producto o servicio son:

- a. Etapa de introducción: se inicia el lanzamiento de un producto al mercado, se distribuye y puede ser adquirido por los consumidores.
- b. Etapa de crecimiento: luego que un nuevo producto se lanza al mercado, si satisface las necesidades de los consumidores empieza su etapa de crecimiento.
- c. Etapa de madurez: termina el crecimiento del producto u se detiene las ventas, se caracteriza por ser la fase donde permanece más tiempo el producto y por donde casi todos los productos se encuentran.
- d. Etapa de declive: es cuando el producto empieza a desaparecer del mercado por su baja en las ventas, y por ende las utilidades.

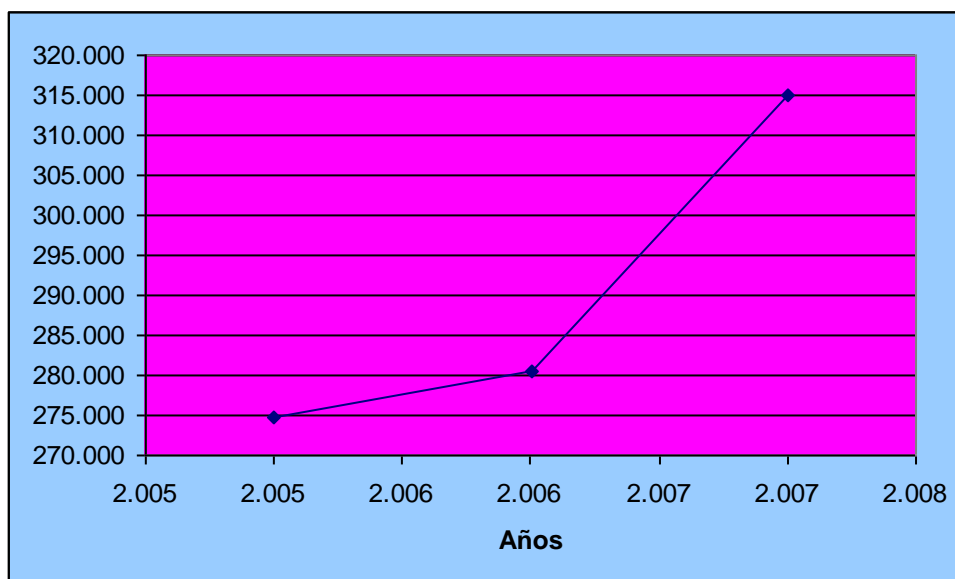
El ciclo de vida del InterCenter se encuentra en crecimiento, hace dos años fue su lanzamiento al mercado, por lo que es un servicio relativamente nuevo.

---

<sup>123</sup> Cómo preparar el Éxito Plan de Mercadotecnia, Hiebing y Cooper, p 38 - 39

### **GRÁFICO No. 40**

Etapa de crecimiento del InterCenter



Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

#### **5.3.2.3 Marca**

“Es un término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores”<sup>124</sup>.

La marca es “InterCenter” debido a que es un producto derivado de la marca principal “Banco Internacional”. Center es el centro de operaciones de este servicio vía telefónica.

Entonces InterCenter es el centro de operaciones telefónica del Banco Internacional; a la cual podrán acceder todos los clientes y no clientes de esta institución financiera.

<sup>124</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 292



### **GRÁFICO No. 41**

Marca Banco Internacional



Fuente Banco Internacional

### **GRÁFICO No. 42**

Marca 2 del Banco Internacional



Fuente Banco Internacional

### **GRÁFICO No. 43**

Marca de los Canales Electrónicos



Fuente Banco Internacional

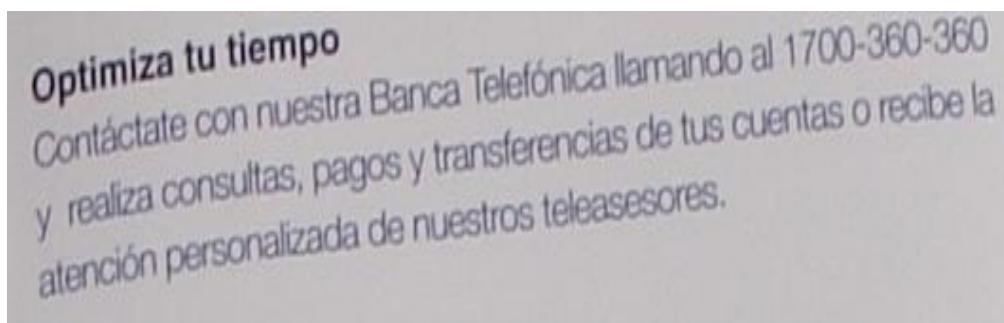
#### **5.3.2.4 Slogan**

“Parte de una marca que puede reconocerse pero que no es pronunciable, como un símbolo, diseño, color o letras distintas”<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 292

El slogan del InterCenter es:



## OPTIMIZA SU TIEMPO

Contáctate con nuestra Banca Telefónica llamando al 1700 – 360 -360 y realiza consultas, pagos y transferencias de tus cuentas o recibe la atención personalizada de nuestros teleasesores

El slogan nos dice a que servicios puede acceder del banco llamando al 1700 – 360 – 360, mejorando la comunicación con los clientes.

### 5.3.2.5 Logotipo del InterCenter

#### GRÁFICO No. 44

Logotipo del InterCenter



Fuente: Banco Internacional

## **GRÁFICO No. 45**

Logotipo en Internet del InterCenter



Fuente: Banco Internacional

El logotipo del banco es de color blanco sus letras con una i tomate y grande que representa los colores del banco, y con el número de teléfono al cual puede acceder el cliente para obtener información. Con este slogan se familiariza el cliente porque es llamativo y fácil de memorizar y recordar el número de teléfono.

### 5.3.2.6 Características del producto o servicio

#### GRÁFICO No. 46

Beneficios del InterCenter



**InterCenter**  
BANCOPRESTAMORAS S.A.  
1700 360 360

¡Optimize su tiempo! Acceda a nuestra banca telefónica INTERCENTER marcando al 1700 360-360 y realice consultas y movimientos de sus productos. Seleccione la opción 1 para el servicio automático, la opción 2 para atención personalizada con uno de nuestros teleasesores.

**BENEFICIOS**

**Servicio Automático**

- Atención de lunes a domingo de 08h00 a 21h30
- Consulta automática de saldos de su cuenta corriente o de ahorros, préstamos, tarjeta de crédito.
- Consulta del estado de sus cheques.  
Transferencias entre sus propias cuentas.
- Pago de tarjeta de crédito Visa - MasterCard
- Pago de Fondos de Reserva



 **INDICE**       **SIGUIENTE**

Fuente: Banco Internacional

## **GRÁFICO No. 47**

### Servicio Personalizado



Fuente: Banco Internacional

“El InterCenter se caracteriza por dar un servicio completo en información como es<sup>126</sup>”:

#### **5.3.2.6.1 Consultas**

- Realizar consulta cotidianas en:
  - Cuenta de ahorros

<sup>126</sup> Manual de Uso del InterCenter del Banco Internacional

- Tradicional
    - Día a Día
  - Cuentas Corrientes
    - Tradicional
    - Plus Cuenta
  - Tarjetas VISA
  - Solicitud de chequeras y TBI (tarjeta cajero automático)
  - Anulación Temporal de la TBI
  - Detalle General de:
    - Tarjeta de Debito Baninter
    - Productos de Inversión
  - Productos de Crédito
- Dar solución de reclamos
- Dar solución de Requerimientos
- Dar Informaciones Generales como:
  - Servicios adicionales
  - Información del Banco
  - Actualización de datos
  - Información en tasas de interés

#### **5.3.2.6.2 Reclamos**

- En estado de cuenta:
  - No le llego el estado de cuenta este mes
  - El estado de cuenta y/o documentos de respaldo no corresponden
  - Faltan originales de los cheques girados y pagados
- En tarjetas de Débito:
  - Cajero débito y no pago.
    - Cajero Propio
    - Cajero Barred
  - Copia de la cinta auditora
  - Reposición de la clave
  - Retención de la tarjeta en el cajero XXXX

- En notas de débito o crédito
  - Detalle de la nota de débito incorrecta en la cuenta corriente o de ahorros
  - Detalle de la nota de crédito incorrecta en la cuenta corriente o de ahorros
  - Envío del comprobante de respaldo
- Manejo de otros reclamos
- Estadístico de reclamos (general de clientes y no clientes)
- Estado del Reclamo (detalle por cliente)
- Todos los reclamos se manejarán bajo estándares de calidad y servicio

#### **5.3.2.6.3 Requerimientos**

- Solicitud de copias microfilmadas
  - Por papeleta de depósito o retiro
  - Por recibos de pago a terceros (luz, agua o teléfono)
  - Por copia de cheque
  - Por copia de la nota de débito
  - Por copia de la nota de crédito
  - Por estado de cuenta de meses o años anteriores
- Estadístico de requerimientos (general de clientes y no clientes)
- Estado del requerimiento (detalle por cliente)
- Todos los requerimientos se manejarán bajo estándares de calidad y servicio

#### **5.3.2.6.4 Información de pago de impuestos**

- El Banco realiza el cobro de las declaraciones de clientes y no clientes y remite esta información al Servicio de Rentas Internas

#### **5.3.2.6.5 Información de Western Union**

- El banco Internacional y Western Union, transfieren dinero desde cualquier país del mundo que este unido a esta red
- Beneficios
  - Disponibilidad de pagos en efectivo
  - Transferencia de persona a persona sin necesidad de una cuenta bancaria

#### **5.3.2.6.6 Información de pago de pensiones**

- El Servicio facilita los medios para que los representantes del alumno obtenga un mejor servicio en el cumplimiento de sus obligaciones
- Beneficios
  - Informe detallado de todos los pagos realizados a la institución educativa
  - Información sobre pagos pendientes, multas, papeletas de pagos extraviados a los padres de familia

#### **5.3.2.6.7 Información pago a proveedores**

- Brinda al cliente el Servicio de pago a proveedores, eliminando el trabajo operativo

#### **5.3.2.6.8 Información de casilleros de seguridad**

- Son compartimientos blindados individuales instalados en bóvedas de la institución, los mismos que pueden ser arrendados para que nuestros clientes mantengan sus documentos y objetos de valor



#### **5.3.2.6.9 Información del rol de pagos**

- Tiene la finalidad de optimizar el trabajo de las empresas a través de una acreditación automática en una cuenta corriente o de ahorros
- Beneficios
  - Acreditación automática en las fechas dispuestas por la empresa que contrata el servicio
  - Disminuye el riesgo de manejar altas cantidades en efectivo

#### **5.3.2.6.10 Información del pago de servicios**

- Se encuentra optimización de tiempo, con la autorización del cliente se puede debitar de su cuenta el valor mensual generado por los consumos de agua, luz, teléfono.

#### **5.3.2.6.11 Informaciones generales**

- Agencias y Sucursales del Banco a nivel nacional
- Ubicación de los cajeros que el Banco tiene a nivel nacional
- Cupo diario de cajero
- Agencias y Sucursales que brindan el servicio de diferido
- Cupo de retiro en horario diferido
- Horarios de atención en las agencias y sucursales
- Centros de atención VISA Internacional
- Bancos Corresponsales en el Exterior
- Bancos Relacionados al Grupo
- Administración Central del Banco Internacional

#### **5.3.2.6.12 Otros servicios a ofrecer**

- Costos Generales
- Entrega de claves y citas
- Datos adicionales

- Actualización de datos en cuentas de ahorro
- Actualización de datos en cuentas corrientes
- Consultas Generales sobre:
  - Productos en General
  - Préstamo Vigente
  - Préstamo Vencido
  - Cronograma del plan de pagos
  - Certificados de Depósito
- Consulta de tasas de interés en:
  - Cuentas de ahorro
  - Cuenta corriente “plus cuenta”
  - Certificado de depósito
  - Tarjeta VISA Internacional

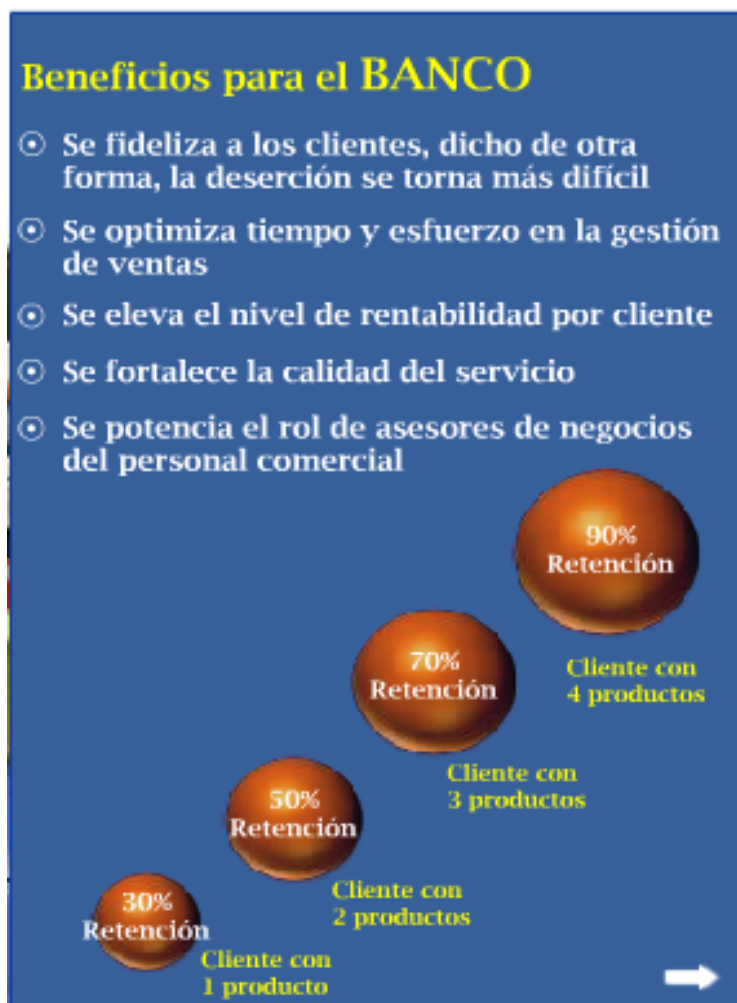
Otra característica es que realiza venta cruzada<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Vender más productos a los clientes que ya existen

## **GRÁFICO No. 48**

Venta Cruzada



Fuente: Intranet, [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

### **5.3.2.7 Garantías**

La garantía se da con información y la solución inmediata a las consultas, requerimientos y reclamos de los clientes.

Con todas las llamadas que se reciben e ingresándolas al sistema se puede determinar qué necesidades tiene el cliente, qué oportunidades de mejoras se pueden hacer a base de toda esa información adquirida, garantizando la satisfacción del cliente.

### **5.3.2.8 Adiciones y modificaciones**

Como hemos visto es un servicio que contiene la información de casi todos los productos y servicios de la institución.

Le adicionaría el producto y servicio de Banca Privada, en donde el cliente podrá obtener información sobre las tasas en el país a donde desee invertir, montos, costos, etc.

No como adición sino como solicitud pediría se refiera a los clientes a las demás agencias de todo Quito, y no solo se queden en la matriz, dependiendo del lugar más cercano al cliente.

He pensado algunos puntos que lo hacen y otros no de como debería funcionar el Intercenter y lo que deberían generar con este servicio, siendo la siguiente:

#### **1. Llamadas de Entrada o In Bound**

- a. Investigar, evaluar y probar nuevos mercados, nuevos productos y servicios.
- b. Identificación y calificación de posibles clientes.
- c. Atender a los clientes existentes en cualquier tipo de reclamación, requerimiento o consulta.
- d. Dar información y atender servicios de créditos.
- e. Manejar respuestas generadas por la publicidad.
- f. Procesar inscripciones y consultas sobre las formas y procesos de la empresa.
- g. Manejar técnicamente las quejas.
- h. Direccionar a los clientes para que utilicen servicios de conveniencia mutua.

#### **2. Entrada y Salida**

- a. Generar contactos y fijar citas para los asesores, lugar cerca al cliente.
- b. Ventas directas, toma de pedidos.
- c. Lanzar nuevos productos o servicios.

### 3 Llamadas de Salida u Out Bound

- a. Venta, cierre y negociación directa
- b. Renovaciones, cambios de categorías, precios, servicios, etc.
- c. Elaboración de perfiles de clientes, generación y clasificación de los mismos.
- d. Fijación de citas.
- e. Reactivación de cuentas inactivas, quietas o descuidadas.
- f. Atención especial de valores agregados para fomentar la lealtad del cliente (como llamar al cliente el día de su cumpleaños).
- g. Explotación de la base de datos, búsqueda de nuevos clientes y prospectos.
- h. Crear, actualizar, mantener y explotar la base de datos.
- i. Invitación a eventos especiales.
- j. Seguimiento de los contactos.
- k. Publicidad, apoyo antes, durante y después de cualquier campaña.

#### 5.3.2.9 Evaluación periódica

Todos los días el InterCenter refleja movimientos, por lo que la evaluación se lo hace diaria. Cada día arroja movimientos que requieren soluciones rápidas como son los reclamos y requerimientos que deben procesarse inmediatamente para dar una mejor atención al cliente. Se lo está haciendo y deben seguir haciéndolo para mejorar los procesos en dar soluciones a los clientes.

### 5.4 Precio

“Denota la cantidad de dinero que los consumidores tiene que pagar para obtener el producto”<sup>128</sup>.

Es el único elemento que produce ingresos ya que los otros representan gastos.

---

<sup>128</sup> Mercadotecnia. Philip Kotler. 3e, p 42

El InterCenter es un servicio gratis para el cliente, 1700 360 360 es un número de teléfono gratuito que presta el banco para que los clientes accedan a información desde la comodidad del hogar.

Así la suscripción al Servicio de InterCenter no tiene costo, el cliente solo tiene que llenar el Contrato de Productos y Servicios Electrónicos en cualquier oficina del Banco. Puede obtener este contrato pulsando el botón de Solicitud de Contrato de Productos y Servicios Electrónicos, imprimirlo, llenarlo y entregarlo en cualquiera de las oficinas a nivel nacional.

Solo tiene costo, la emisión del estado de cuenta, siempre y cuando el cliente solicite se le envíe por fax o e-mail, con un valor de USD 0.25.

#### **5.4.1 Costos del Banco**

El Banco factura mensualmente un costo de USD 12000. Esto gracias a que By@Phone es una tercerizadora de los mismos socios comerciales de la institución.

#### **5.5 Plaza**

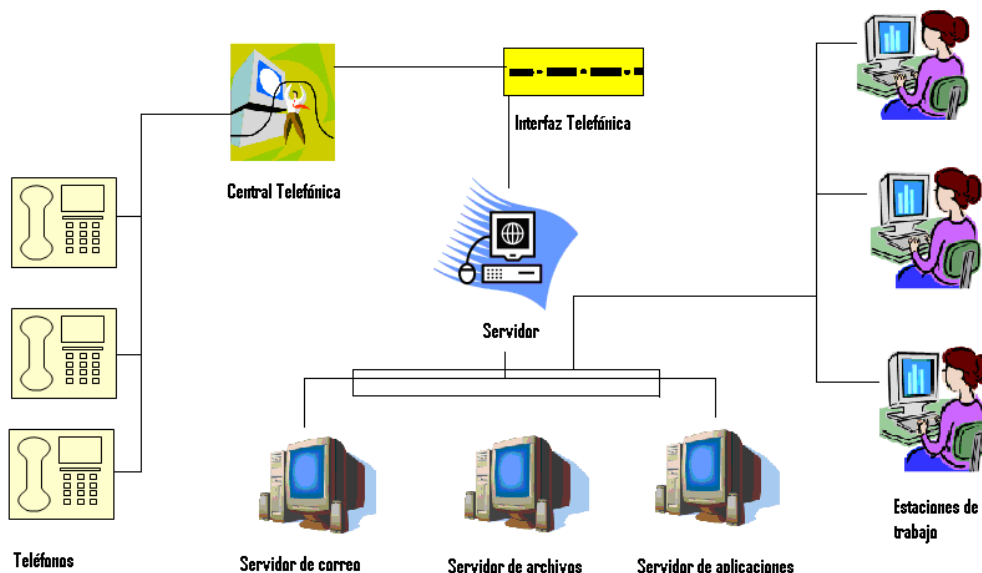
Comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta.

### 5.5.1 Canal de distribución

Es un canal indirecto

#### **GRÁFICO No. 49**

Canal de distribución del InterCenter



Fuente: Banco Internacional

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 5.5.2 Cobertura

El cliente desde la comodidad de su hogar o trabajo puede marcar al 1700 360 360, la llamada pasará por la central telefónica llegará a un Interfaz que lo conecta al Servidor Principal IBS del banco el cual está conectado a varias computadoras con información principalmente correo, archivos, aplicaciones, etc., y este se dirige a las computadoras del call center contestadas por un teleasesor o puede ser automática la obtención de información. Cubre todo el país ecuatoriano.

### 5.5.3 Localización

#### GRÁFICO No. 50

Ubicación del InterCenter



Fuente: google earth

Las oficinas donde opera el InterCenter son en Quito, en la Avenida 9 de Octubre N19 – 33 y Av. Patria, en el edificio ETECO piso 3, frente al Banco Internacional.

### 5.6 Promoción

Es un incentivo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.



### 5.6.1 Publicidad

“Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por patrocinador identificado”<sup>129</sup>.

Se tiene trípticos del servicio InterCenter, en donde se encuentra conjuntamente con los demás canales electrónicos. (Ver Anexo 3)

El banco tiene un tríptico por cada producto y servicio que ofrece, y en ellos se encuentran los canales electrónicos uno de ellos el InterCenter, podemos apreciarlos en todos los trípticos en su parte trasera.

#### **GRÁFICO No. 51**

Trípticos del InterCenter



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

<sup>129</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 732

## GRÁFICO No. 52

Trípticos del InterCenter



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

## GRÁFICO No. 53

Tríptico de los canales electrónicos



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

### **5.6.2 Venta Personal**

“Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta”<sup>130</sup>.

Los gerentes, asesores comerciales y jefes operativos de las agencias y sucursales del banco en todo el país, tienen el deber y lo están realizando, el informar al cliente que puede acceder al InterCenter para realizar cualquier tipo de consulta, reclamo, pedido, cambio de datos en el sistema, etc. El personal al aperturar una cuenta debe explicar al cliente todos los beneficios que adquiere con y sin costo, ventajas y desventajas de cada uno de ellos; y por supuesto el InterCenter es un servicio con mucha ventaja al ser sin costo.

El personal del InterCenter trabaja en base al manual y sigue los procedimientos de este. (Ver Anexo 4)

### **5.6.3 Relaciones Públicas**

Este elemento se refiere a las relaciones favorables que deberá formar la empresa con los consumidores, creando una buena imagen de la institución; por medio de las noticias, discursos o eventos especiales.

---

<sup>130</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, 3e, p 733

## **GRÁFICO No.54**

Personal Administrativo del InterCenter



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

Todas las agencias a nivel nacional están realizando reuniones o conferencias una vez a la semana en la mañana o en la tarde depende de cómo lo hayan decidido (una media hora antes de abrir al público o una media hora antes de cerrar la agencia), estas reuniones son de capacitación, en donde todo el personal de la agencia gerente, asesor (es) comercial (es), jefe operativo y cajeros se reúnen para exponer los productos y servicios del banco, sorteando un producto o servicio a un miembro de la agencia.

### **5.6.4 Propaganda**

El banco ha entregado a clientes agendas, esferos, pelotas antiestrés, calendarios, tarjetas, libros, bolsos, gorros, camisetas, etc. Todos ellos con el afán de realizar una propaganda a la institución.



## GRÁFICO No.55

Libretines con el logotipo del InterCenter



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

## GRÁFICO No.56

Manual de uso del InterCenter y CD de productos y servicios



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

**GRÁFICO No.57**

Esfero del Banco Internacional



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

## **GRÁFICO No.58**

Esfero varios usos del Banco Internacional



Fotografía por: Mabel Jadira Bonilla

## 5.6.5 Página Web

La página Web del Banco es [www.bancointernacional.com](http://www.bancointernacional.com)

### **GRÁFICO No.59**

Página WEB del Banco Internacional



Fuente: [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)



## GRÁFICO No.60

### Página del InterCenter



Fuente: www.bancointernacional.com.ec

## 5.7 Personal

### 5.7.1 Características del personal

- Personal con criterio formado.
- Mayor de 23 años.
- Al menos, estudiantes de los primeros años de educación superior.
- Gente con capacidad de enfrentar a un cliente, preparada y bien entrenada.
- Conocimiento acerca de lo que es el InterCenter y los servicios que ofrece.
- Capacitación y entrenamiento previo cualquier tipo de campaña a realizarse en especial ante el uso y manejo del sistema o software.

- Deberán tener disciplina, no sólo en horarios, formas de comunicación, aprenderse los códigos, estar debidamente entrenado respecto a producto si no que tendrá que ver con el orden que tenga en el manejo de los instrumentos del InterCenter, hay que manejar bien la base de datos.

### **GRÁFICO No.61**

Personal trabajando en el InterCenter



Fuente: [www.bancointernacional.com](http://www.bancointernacional.com)

### **GRÁFICO No.62**

Teleasesores del Banco Internacional



Fuente: [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

Siendo su necesidad futura el de capacitar a su personal comercial para que este promocióne los antiguos productos y servicios con mayor énfasis en los nuevos que son creados con el afán de prestar mayor comodidad en las consultas, pagos y transacciones de los clientes.

Las comunicaciones vía electrónica o telefónica, deben ser utilizadas de la forma más eficiente que sea posible y para los objetivos institucionales. El uso de estas vías de comunicación para fines personales es limitado a un mínimo razonable.

El Personal del InterCenter como de todo el Grupo Financiero Banco Internacional se rige por los siguientes valores:

- Orden: hay que tener en mente la importancia de la ubicación del trabajo, hogar, estudios, etc.
- Limpieza:
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Deseo de superación
- Honradez
- Respeto al derecho de los demás
- Respeto a la ley y los reglamentos de la institución
- Gusto por el trabajo
- Afán por el ahorro y la inversión

El personal debe estudiar el manual del InterCenter en donde le dan toda la información que puede acceder y entregar al cliente. (Ver Anexo 3)

### **5.7.2 Organización y Administración**

Cómo ya revisamos el organigrama en el Capítulo II, cabe volver a destacar el personal encargado del buen funcionamiento del InterCenter.

Gisela Vega	Jefe de Canales Electrónicos
Silvana Montúfar	Subgerente de Productos y Servicios

Lucía Hernández Gerente de Productos y Servicios  
Luis Xavier López Gerente General Adjunto  
Damián Vallejo Presidente

### **GRÁFICO No.63**

Gerentes Zonales de Quito y Gerente Regional



Fuente: Intranet, [www.bancointernacional.com](http://www.bancointernacional.com)

### **5.8 Presentación o Merchandising**

Es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, la disposición de las estanterías y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta.

Los objetivos de la presentación o merchandising son: llamar la atención, llevar al cliente al producto, facilitar la acción de compra. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores

condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

### **5.8.1 Densidad de los empleados y de equipos**

Se encuentran uno a lado de otro en pequeños cubículos separados por un vidrio, son 9 filas de 5 personas, en total son 45 personas<sup>131</sup> en atención al cliente, cada uno con un computador.

### **5.8.2 Olores**

El lugar tiene un equipo de aire acondicionado potente que ventila y no deja que se encierren los olores.

### **5.8.3 Sonido**

Es baja una música de radio, pero no ponen ni atención porque están pendientes de lo que conversan con los clientes.

### **5.8.4 Factores visuales**

El lugar es amplio, agradable y fresco, las personas son cálidas y chistosas

## **5.9 Plan Operativo de marketing**

### **5.9.1 Concepto**

“Traduce en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las

---

<sup>131</sup> Obtenida de la Sra. Gisela Vega, Jefe de los Canales Electrónicos

cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y largo plazo”<sup>132</sup>.

### **5.9.2 Importancia**

Estudia las variables que integran el marketing mix, siendo el producto, el precio, la plaza, la promoción, el personal y la presentación o merchandising.

Es una forma de organizar las herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

Permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identifico las necesidades y los deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir, define su estrategia competitiva y el posicionamiento.

---

<sup>132</sup> [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

# CAPÍTULO VI



## **PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

## 6.1 Presupuesto

### 6.1.1 Concepto

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”<sup>133</sup>.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”<sup>134</sup>.

### 6.1.2 Importancia

- Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas<sup>135</sup>, no-utilitaristas<sup>136</sup>, grandes<sup>137</sup> y pequeñas empresas.
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilita a los miembros de la organización a cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

---

<sup>133</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>134</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>135</sup> Compañías de negocios

<sup>136</sup> Agencias Gubernamentales

<sup>137</sup> Multinacionales, conglomerados



- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **6.1.3 Clases**

#### **6.1.3.1 Presupuestos de Ventas**

“Es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización”<sup>138</sup>.

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar el límite de tiempo. Es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

---

<sup>138</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

Previsión de ventas:

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

Presupuesto de ventas, presupone la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real por períodos, por áreas y vendedores, y por producto.

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

Presupuesto de Ventas = volumen de ventas estimado x precio unitario esperado

### **6.1.3.2 Presupuesto de Producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades

proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- Elaborando un programa de producción
- Presupuestando las ventas por línea de producción

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario de pago de mano de obra ocupada.

### **6.1.3.3 Presupuesto de gastos de operación**

#### **6.1.3.3.1 Presupuesto de gasto de administración**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

- ❖ Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- ❖ Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

### **6.1.3.3.2 Presupuesto de gastos financieros**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- ❖ Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- ❖ Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto).
- ❖ Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- ❖ Caja final.
- ❖ Caja inicial.
- ❖ Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

### **6.1.4 Clasificación**

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- ❖ Según su flexibilidad
- ❖ Según el periodo de tiempo que cubran
- ❖ Según el campo de aplicabilidad de la empresa
- ❖ Según el sector en el cual se utilicen

#### **6.1.4.1 Según su flexibilidad**

##### **6.1.4.1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados**

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de

lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

#### **6.1.4.1.2 Flexibles o variables**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

#### **6.1.4.2 Según el periodo de tiempo que cubran**

##### **6.1.4.2.1 A corto plazo**

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

##### **6.1.4.2.2 A largo plazo**

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

#### **6.1.4.3 Según el campo de aplicación de la empresa**

##### **6.1.4.3.1 De operación o económicos**

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

### 6.1.4.3.2 Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

### 6.1.4.4 Según el sector en el cual se utilicen

#### 6.1.4.4.1 Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

#### 6.1.4.4.2 Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

### 6.1.5 Concepto de presupuesto de marketing

### 6.1.6 Presupuesto de marketing para la propuesta

El presupuesto establecido para lograr las estrategias anteriormente mencionadas es de \$ 80.012.

**Tabla No.47**

Presupuesto de marketing de la propuesta

<b>PRODUCTO</b>	3000
<b>PERSONAL</b>	3060
<b>PROMOCIÓN</b>	44494
<b>PRESENTACIÓN</b>	29458
<b>TOTAL</b>	<b>80012</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 6.1.7 Análisis de presupuesto para la propuesta

Luego de haber determinado los objetivos y las estrategias de marketing a seguir, se deberá evaluar un presupuesto para proyectar las utilidades que puedan tener una vez aplicado los esfuerzos de marketing en el mercado.

La tabla 46 presenta un presupuesto de \$80.012. Siendo la promoción el de mayor rubro con el 55.61% del presupuesto de marketing, el siguiente es la presentación con el 36,82%, el producto y el personal suman el 7,57%.

### 6.1.8 Presupuesto de inversión

A continuación se detallan los rubros

**Tabla No.48**

DETALLE DE INVERSIONES			
INVERSIONES			80.012
ACTIVO FIJO	38.522	48%	
Muebles o equipos	38.522		
CAPITAL DE TRABAJO	41.490	52%	
Capital de operación (Efectivo)	41.490		
TOTAL		100%	80.012
FINANCIAMIENTO			
Capital propio	80.012	100%	
Financiamiento externo			
TOTAL		100%	80.012

Elaborador por: Mabel Jadira Bonilla

## 6.2 Financiamiento del proyecto

Por tratarse de la Institución Financiera Banco Internacional no hay financiamiento ya que la entidad puede solventar y de hecho lo hace, todo presupuesto importante en bien de mejorar el marketing en toda la organización.

## 6.3 Punto de Equilibrio

Es el punto máximo de ventas para cubrir los costos fijos y variables que genera la organización.

A continuación se detallan las variables que se utilizarán para pronosticar la demanda, los costos, los precios y demás rubros para obtener el flujo de efectivo del proyecto:

**Tabla No.49**

<b>VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO</b>		
<b>TENDENCIA</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ESTABLE	DEMANDA	15,61%
ESTABLE	COSTOS VARIABLES UNITARIOS	2,0%
ESTABLE	COSTOS FIJOS	2,0%
ESTABLE	PRECIO	2,0%
	TASA DE DESCUENTO	18,96%
FIJO	DEPRECIACIÓN	10,0%
FIJO	IMPUESTOS	25,0%
FIJO	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,0%
FIJO	CAPITAL DE TRABAJO VENTAS	10,0%
FIJO	VENTAS	30,0%

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla



### 6.3.1 Pronóstico de demanda

Los datos son tomados del capítulo 3, y tienen un incremento anual del 15,61%.

**Tabla No.50**

Demanda actual del InterCenter

Año	Demanda actual
2.007	100.590
2.008	116.292
2.009	134.445
2.010	155.432
2.011	179.695
2.012	207.745

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 6.3.2 Pronóstico de costos

El costo variable del InterCenter es de 5,69 dólares, el pronóstico será del 2% de crecimiento anual. El costo fijo es un valor mensual de 10751,58 dólares, igualmente con un pronóstico del 2% anual. (Ver Anexo 4)

**Tabla No.51**

PRONÓSTICO DE COSTOS						
AÑO	COS VARIA UN.		COS FIJOS TOT		DEMANDA	COSTO VARIABLE
	VARIA %	COSTOS	VARIA %	COSTOS		
2008		5,69		129.018,96	116.292,00	790.720,44
2008	2%	5,80	2%	131.599,34	134.445,00	911.380,34
2009	2%	5,92	2%	134.231,33	155.432,00	1.054.388,77
2010	2%	6,04	2%	136.915,95	179.695,00	1.221.963,51
2011	2%	6,16	2%	139.654,27	207.745,00	1.419.163,83

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 6.3.3 Pronóstico de precios

El precio tendrá una variación anual del 2% y la utilidad es del 30%. Este valor es recuperado en los costos de mantenimiento y de manejo de todos los clientes cuenta ahorristas y correntistas de la ciudad de Quito.

**Tabla No.52**

PRONÓSTICO DE PRECIOS			
AÑO	PRESENTACIÓN	VARIACIÓN %	PRECIO
2008	InterCenter		7,40
2009	InterCenter	2%	7,54
2010	InterCenter	2%	7,70
2011	InterCenter	2%	7,85
2012	InterCenter	2%	8,01

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 6.3.4 Punto de equilibrio

“Es el equilibrio entre todos los diferentes compradores y vendedores”<sup>139</sup>.

$$\text{El punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{CostoFijoTotal}}{Pu - CVu} = \frac{129018,96}{7,40 - 5,69} = 75450 \text{ clientes}$$

$$\text{El punto de equilibrio en dólares} = \frac{CF}{1 - \frac{Cvu}{Pu}} = \frac{129018,96}{1 - \frac{5,69}{7,40}} = 47608,47 \text{ dólares}$$

<sup>139</sup> Economía, Samuelson/Nordhaus, p 28

## **6.4 Flujo de Caja**

### **6.4.1 Concepto**

Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

### **6.4.2 Importancia**

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una empresa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Este presupuesto es desarrollado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del director de finanzas, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

**Tabla No. 53**

Depreciación de activos fijos								
ACTIVO FIJO	VIDA UTIL (años)	% DEPREC. ANUAL						
Maquinaria	10	10%						
Muebles Oficina	10	10%						
	0	33,33%						
	0	10%						
ACTIVO	VALOR INICIAL	AÑOS					DEPREC. TOTAL	VALOR FINAL
		2008	2009	2010	2011	2012		
Maquinaria		-	-	-	-	-	-	-
Muebles Oficina	38.522,00	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	19.261,00	19.261,00
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPREC. ANUAL	38.522,00	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	19.261,00	19.261,00
DEPREC. ACUM.		3.852,20	7.704,40	11.556,60	15.408,80	19.261,00		

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

### 6.4.3 Escenario Esperado

**Tabla No. 54**

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL INTERCENTER</b>						
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas		860.211,92	1.014.380,83	1.196.180,19	1.410.561,99	1.663.365,73
(-) Costos variables de producción		<u>790.720,44</u>	<u>911.891,23</u>	<u>1.054.369,93</u>	<u>1.221.963,64</u>	<u>1.419.166,37</u>
<b>MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN</b>		69.491,48	102.489,59	141.810,25	188.598,36	244.199,36
(-) Gastos por depreciación		<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		65.639,28	98.637,39	137.958,05	184.746,16	240.347,16
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.</b>		65.639,28	98.637,39	137.958,05	184.746,16	240.347,16
(-) Participación trabajadores		9.845,89	14.795,61	20.693,71	27.711,92	36.052,07
(-) Impuesto a la renta		<u>16.409,82</u>	<u>24.659,35</u>	<u>34.489,51</u>	<u>46.186,54</u>	<u>60.086,79</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>39.383,57</b>	<b>59.182,44</b>	<b>82.774,83</b>	<b>110.847,69</b>	<b>144.208,30</b>
Depreciación		3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20
(-) Capital de trabajo		86.021,19	15.416,89	18.179,94	21.438,18	25.280,37
Inversión inicial	<u>-80.012,00</u>					
Préstamo Bancario						
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-80.012,00</b>	<b>-42.785,42</b>	<b>47.617,75</b>	<b>68.447,09</b>	<b>93.261,71</b>	<b>122.780,12</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

## 6.5 Análisis de Sensibilidad

Es un cuadro de resumen que muestra los efectos sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### 6.5.1 Período de recuperación

Es el tiempo de demora de la inversión realizada para que quede en cero.

**Tabla No. 55**

	2008	2009	2010	2011	2012
RECUPERACIÓN	-122.797,42	-75.179,68	-6.732,58	86.529,13	209.309,25
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,30 Años				

La inversión estará recuperada en 3 años, 3 meses y 18 días.

### 6.5.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Es la tasa mínima que aceptan los inversionistas para el proyecto.

Para ello, hemos tomado la inflación, la prima de riesgo y la tasa pasiva

**Tabla No. 56**

Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

INFLACIÓN	3,32%
TASA PASIVA BANCO CENTRAL	5,64%
PRIMA DE RIESGO	10%
TMAR	18,96%

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

La TMAR es de 18,96%

### 6.5.3 Valor actual neto (VAN)

Es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a la inversión.

Se reemplazará  $i$  por la TMAR, siendo 18,96%

$$VAN = -I_0 + \frac{Fe1}{(1+i)^1} + \frac{Fe2}{(1+i)^2} + \frac{Fe3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{Fen}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -80012 + \frac{-42785,42}{(1+0,1896)^1} + \frac{47617,75}{(1+0,1896)^2} + \frac{68477,09}{(1+0,1896)^3} + \frac{93261,71}{(1+0,1896)^4} + \frac{122780,12}{(1+0,1896)^5}$$

$$VAN = 56435,72 \text{ dólares}$$

El VAN es positivo por lo que es rentable la propuesta.

### 6.5.4 Tasa interna de retorno (TIR)

Es un indicador financiero que se utiliza en la evaluación de proyectos para considerar la factibilidad del mismo. “Es aquella por la cual se expresa el lucro o beneficio neto que proporciona una determinada inversión en función de un porcentaje anual, que permite igualar el valor actual de los beneficios y costos y, en consecuencia el resultado del VAN es igual a cero”<sup>140</sup>.

$$TIR = TD_i + (TD_s - TD_i) + \frac{VAN_i}{VAN_i - VAN_s}$$

En donde:

$TD_i$  = Es la tasa de descuento que hace al VAN positivo y cercano a cero es 34%

<sup>140</sup> Matemáticas Financieras, Armando Mora Zambrano, p 244

$TD_s$  = Es la tasa de descuento que hace al VAN negativo y cercano a cero es 35%

$VAN_{i\_}$  = Es el VAN Positivo, siendo \$369,69

$VAN_s$  = Es el VAN negativo<sup>141</sup>, siendo \$-2297,65

Reemplazamos:

$$TIR = 34 + (35 - 34) + \frac{369,39}{369,39 - (-2297,65)}$$

Así tenemos una TIR de 34,14%

### 6.5.5 Razón beneficio / costo

La fórmula de este punto es:

$$\text{Razón B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

$$= 289321,25 / 80.012$$

$$= \$ 3,62$$

Esto significa que por cada tres dólares de inversión se obtiene 0.62 centavos de ganancia, siendo viable el proyecto y productivo.

### 6.5.6 Escenario optimista y pesimista

Para obtener estos escenarios se aumentará un 5% en las ventas para establecer el escenario positivo y se disminuirá el mismo valor en el pesimista.

---

<sup>141</sup> <http://www.econlink.com.ar/foros/formula-del-tir>



### 6.5.6.1 Escenario optimista

A continuación se verán los resultados al aumentar las ventas en un 5%.

VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO		
FIJO	VENTAS si aumenta a	35,0%

Flujo de efectivo para el escenario optimista:

**Tabla 57**

**FLUJO DE EFECTIVO DEL INTERCENTER ESCENARIO OPTIMISTA**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas		893.297,00	1.053.395,47	1.242.187,12	1.464.814,38	1.727.341,34
(-) Costos variables de producción		<u>790.720,44</u>	<u>911.891,23</u>	<u>1.054.369,93</u>	<u>1.221.963,64</u>	<u>1.419.166,37</u>
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		102.576,56	141.504,24	187.817,18	242.850,74	308.174,97
(-) Gastos por depreciación		<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>
UTILIDAD OPERATIVA		98.724,36	137.652,04	183.964,98	238.998,54	304.322,77
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		98.724,36	137.652,04	183.964,98	238.998,54	304.322,77
(-) Participación trabajadores		14.808,65	20.647,81	27.594,75	35.849,78	45.648,41
(-) Impuesto a la renta		<u>24.681,09</u>	<u>34.413,01</u>	<u>45.991,25</u>	<u>59.749,63</u>	<u>76.080,69</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>59.234,61</b>	<b>82.591,22</b>	<b>110.378,99</b>	<b>143.399,12</b>	<b>182.593,66</b>
Depreciación		3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20
(-) Capital de trabajo		89.329,70	16.009,85	18.879,16	22.262,73	26.252,70
Inversión inicial	<u>-80.012,00</u>					
Préstamo Bancario						
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-80.012,00</b>	<b>-26.242,89</b>	<b>70.433,58</b>	<b>95.352,02</b>	<b>124.988,60</b>	<b>160.193,16</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**Tabla No.58**

ESCENARIO OPTIMISTA		2008	2009	2010	2011	2012
RECUPERACIÓN		- 106254,89	- 35821,31	59530,72	184519,3	344712,48
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,85 años					

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

El periodo de recuperación será en 2 años, 10 meses y 6 días

VAN = 133992,97 dólares

TIR = 53,73%

Razón B/C = \$ 5,31, por cada 5 dólares de inversión se tiene 0,31 centavos de utilidad.

#### **6.5.6.2 Escenario pesimista**

A continuación se observará los resultados al disminuir las ventas en un 5%.

<b>VARIABLES UTILIZADAS EN EL PROYECTO</b>		
<b>FIJO</b>	<b>VENTAS si disminuimos al</b>	<b>25,0%</b>

Flujo de efectivo del escenario pesimista:

**Tabla No.59**

**FLUJO DE EFECTIVO DEL INTERCENTER ESCENARIO PESIMISTA**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas		827.126,85	975.366,18	1.150.173,26	1.356.309,61	1.599.390,13
(-) Costos variables de producción		<u>790.720,44</u>	<u>911.891,23</u>	<u>1.054.369,93</u>	<u>1.221.963,64</u>	<u>1.419.166,37</u>
<b>MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN</b>		36.406,41	63.474,95	95.803,32	134.345,97	180.223,76
(-) Gastos por depreciación		<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>	<u>3.852,20</u>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		32.554,21	59.622,75	91.951,12	130.493,77	176.371,56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.</b>		32.554,21	59.622,75	91.951,12	130.493,77	176.371,56
(-) Participación trabajadores		4.883,13	8.943,41	13.792,67	19.574,07	26.455,73
(-) Impuesto a la renta		<u>8.138,55</u>	<u>14.905,69</u>	<u>22.987,78</u>	<u>32.623,44</u>	<u>44.092,89</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19.532,53</b>	<b>35.773,65</b>	<b>55.170,67</b>	<b>78.296,26</b>	<b>105.822,93</b>
Depreciación		3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20	3.852,20
(-) Capital de trabajo		82.712,69	14.823,93	17.480,71	20.613,64	24.308,05
Inversión inicial	<u>-80.012,00</u>					
Préstamo Bancario						
<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>-80.012,00</b>	<b>-59.327,96</b>	<b>24.801,92</b>	<b>41.542,16</b>	<b>61.534,83</b>	<b>85.367,08</b>

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

**Tabla No.60**

ESCENARIO PESIMISTA		2008	2009	2010	2011	2012
RECUPERACIÓN		139339,96	-114538	72995,9	-11461,1	73906,03
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,13 años					

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

El periodo de recuperación será en 4 años, 1 mes y 17 días

VAN = -21121,52 dólares, no es viable la propuesta.

TIR = 12,94%

Razón B/C = \$ 1,92, por cada dólar de inversión se tiene 0,92 centavos de utilidad.

### 6.5.6.3 Cuadro resumen del análisis de sensibilidad

En la siguiente tabla se observa un resumen de los resultados del análisis de sensibilidad, identificando los tres escenarios planteados, el esperado, optimista y pesimista; y las diferentes variables analizadas.

**Tabla No.61**

RESUMEN DE RESULTADOS			
VARIABLES	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
TMAR	18,96%	18,96	18,96
VAN	\$ 56.435,72	\$ 133.992,97	\$ -21.121,52
TIR	34,14%	53,73%	12,94%
R B/C	\$ 3,62	\$ 5,31	\$ 1,92
PR	3 años, 3 meses y 18 días	2 años, 10 meses y 6 días	4 años, 1 mes y 17 días

Elaborado por: Mabel Jadira Bonilla

Los resultados obtenidos en los escenarios optimista y pesimista fue por el aumento y disminución de un 5% en las ventas respectivamente.

# CAPÍTULO VII



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 7.1 Conclusiones

- a. Para el InterCenter los factores externos no afectan directamente al servicio, pero si al Banco Internacional.
- b. El InterCenter por ser un servicio del banco cuenta con fortalezas organizacionales, administrativas y financieras. Siendo su única debilidad la fuerza de ventas, es decir la falta de capacitación a los teleasesores en atención al cliente.
- c. El InterCenter se encuentra en la etapa de crecimiento y desarrollo, resultado ponderado de la matriz de evaluación Interna y Externa, siendo 3.42 puntos la interna y 3.58 puntos la externa, indicando que la empresa debe aprovechar este momento para posicionar el servicio en el mercado.
- d. La investigación de mercados arrojo resultados positivos para el InterCenter, el de mayor importancia es el 84% de la población encuestada dijeron que si utilizarían nuestro servicio.
- e. El InterCenter está posicionado y tiene ventaja diferencial en el mercado, porque es conocida por la distribución de la marca Banco Internacional, reconocida mundialmente y posicionada en la mente de sus consumidores como de alta calidad y con una de las mejores tecnologías. Es por ello, que la institución financiera es vista como una organización confiable, solvente, con productos y servicios de la mejor calidad, y por ende puede utilizar la imagen para promocionar.
- f. Se obtuvo una demanda insatisfecha de 214.349 usuarios, es una oportunidad contar con un buen número de clientes que desean formar parte de la institución financiera.
- g. Los objetivos para la propuesta son: Promocionar el Servicio del InterCenter en la ciudad de Quito, Capacitar al personal e Incrementar las llamadas Outbound o llamadas salientes.

- h. El presupuesto de marketing suma el valor de \$80.012, siendo el de mayor rubro con 55,61% la colocación de televisiones en las agencias, para reproducir los productos y servicios del banco entre ellos el InterCenter. El
  
- i. El presupuesto se recuperará en 3 años, 3 meses y 18 días, con un VAN de \$56435,72 dólares, resultado positivo que significa que la propuesta es factible; la TIR es de 34,14% superior a la TMAR o tasa mínima de aceptación de los inversionista (18,96%).



## 7.2 Recomendaciones

- a. Pronosticar medidas que no afecten la organización, este punto es una gran oportunidad para el InterCenter porque el Banco es una institución bancaria reconocida por su solvencia y liquidez.
- b. Realizar capacitaciones motivacionales y de conocimiento al personal del InterCenter en mejora del área de atención al cliente.
- c. Seguir en crecimiento y desarrollo constante, mejorando la promoción y publicidad para que el cliente conozca su uso y beneficios.
- d. Persuadir al cliente para que use el InterCenter, aprovechando el porcentaje positivo de clientes que estarían dispuestos a utilizar el servicio.
- e. Trabajar con la base de datos del Banco y los clientes potenciales que llamen recomendarlos a las agencias más cercanas para que estas visiten y expliquen los productos a los nuevos usuarios.
- f. Realizar controles diarios para lograr satisfacer las necesidades de la demanda insatisfecha.
- g. Lograr con los objetivos propuestos, siguiendo las estrategias establecidas, sus tácticas y acciones para cada uno de ellos.
- h. Aplicar el plan propuesto de marketing, es decir colocar televisiones en las agencias y reproducir en ellas los productos y servicios del banco explicando su uso y beneficios a los clientes mientras esperan su turno en las cajas.
- i. Continuar desarrollando nuevas maneras de promocionar y publicitar el servicio, siempre hay algo nuevo

## **8. Bibliografía**

Administración de Mercadotecnia, Czinkota – Kotabe 2ª edición, México 2001.

Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Charles W.L.Hill y Gareth R.Jones, McGrawHill, 3ª edición, Bogotá, 1996.

Administración una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12ª e, Bogotá 2004.

Código tributario, artículo 7.

Cómo Prepara el Éxito Plan de Mercadotecnia, Roman Hiebing y Scout Cooper, MacGrawHill, Bogotá, 1992.

Economía, Samuelson – Nordhaus, 16ª edición, Madrid 1999.

Estatuto Social del Banco Internacional S.A.

Gran Enciclopedia Larousse, Editorial Planeta S.A., España 1961

Investigación de Mercados, Asier – Kumar \_ Day, 4ª edición, 1995

Manual del Uso del InterCenter del Banco Internacional.

Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Pearson Hall, Edición del Milenio, México, 2001.

Marketing Estratégico, Jorge Cruz, 2005.

Mercadotecnia, Philip Kotler, 3ª edición, México, 1989.

Negocios Internacionales, Charles W.L.Hill, McGrawHill, 3ª edición, México, 2001.

## 8.1 Linkografía

[www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

[www.bancoguayaquil.com](http://www.bancoguayaquil.com)

[www.bancopichincha.com](http://www.bancopichincha.com)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.books.google.com.ec](http://www.books.google.com.ec)

[www.bp.fin.ec](http://www.bp.fin.ec)

[www.comaga.org.ec](http://www.comaga.org.ec)

[www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gov.ec](http://www.gov.ec)

[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.produbanco.com](http://www.produbanco.com)

[www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

# ANEXOS

## **Anexo 1**

### ENCUESTA

Encuesta dirigida a clientes del Banco Internacional

Objetivo: Identificar el conocimiento de la marca y los factores que influyen al momento de adquirir y utilizar el InterCenter.

Edad..... Sexo.....  
Nacionalidad..... Ocupación.....  
Educación.....

#### **1. Tiene cuenta de:**

Ahorros..... Corriente.....

#### **2. Ha adquirido la tarjeta BANINTER**

SI..... NO.....

#### **3.Cuál de los siguientes canales electrónicos utiliza:**

InterCenter ..... Terminales de consulta.....  
Baninter Móvil ..... Cajeros Automáticos .....  
Baninteronline .....

#### **4. Nombre los servicios que utiliza a través de los canales electrónicos:**

Consultas..... Información pago de impuestos.....  
Reclamos..... Información de Western Union.....  
Solicitudes..... Información pago pensiones.....  
Información pago proveedores..... Casilleros de seguridad.....  
Información rol de pagos..... Información pago Servicios Básicos.....  
Informaciones Generales..... Claves.....  
Otros.....

#### **5. Sabía usted que pueden acceder al InterCenter clientes y no clientes del Banco Internacional**

SI..... NO.....

**6. Con que frecuencia al mes utiliza el InterCenter:**

1 a 2..... 3 o más.....  
Nunca..... Otras.....  
Cuáles.....

**7. Califique del 1 al 5 (siendo cinco la mayor calificación) al InterCenter:**

Satisfactoria (5).....  
Muy Buena (4).....  
Buena (3).....  
Regular (2).....  
Mala (1).....

**8. Mantiene cuenta en otra institución bancaria**

Pichincha..... Pacífico.....  
Produbanco..... Guayaquil.....  
Otros.....  
Cuál.....

**9. Si ha utilizado el call center de esa entidad nombre las razones de su uso**

Rapidez en información..... Atención personalizada y amable.....  
Otra.....  
Cuál.....

**10. Qué le gustaría obtener del InterCenter**

Trato amable.....  
Contestación rápida.....  
Respuestas inmediatas y positivas.....  
Otras.....  
Cuáles.....

**11. Estaría dispuesto a utilizar el InterCenter del Banco Internacional**

SI..... NO.....

**Gracias por su ayuda**