

## CAPITULO I



### 1. ANTECEDENTES Y GIRO DEL NEGOCIO

#### 1.1 ANTECEDENTES

Pacificard S.A nació hace 28 años con el nombre de MasterCard del Ecuador ha evolucionado a una etapa con más opciones para los socios ahora es una compañía fuerte, capaz de ofrecer el mejor servicio y las mayores ventajas del mercado actualmente cuenta con dos regionales; Regional Norte correspondiente a la ciudad de Quito y su agencia en la ciudad de Ambato y la regional Sur correspondiente a la ciudad de Guayaquil con su agencia en la ciudad de Cuenca.

- PACIFICARD S.A. Nació inicialmente con el nombre de UNICREDIT el 22 de Septiembre de 1980.
- En el año 1983 se lanza por primera vez la tarjeta nacional e introduce la segmentación del mercado de tarjetas bancarias mediante el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Gold en 1984.
- En el año de 1994 cambia su razón social de UNICREDIT a MASTERCARD DEL ECUADOR S.A.
- A la vez introduce Maestro, el primer programa de débito en línea en el punto de venta para el mercado ecuatoriano y en el año 1996 con la red de Cajeros Cirrus.
- En el año 2003 MasterCard del Ecuador, nos lleva a darle un nuevo sentido a nuestro servicio y evolucionar a una nueva etapa con más opciones para nuestros socios.
- Somos PACIFICARD, una empresa líder en emisión y administración de tarjetas de crédito, ofreciendo los mejores servicios financieros y brindando

mayores ventajas al mercado con nuestros dos tipos de tarjetas MasterCard y Visa.

## RED DE OFICINAS

Pacificard cuenta al momento con una amplia cobertura a nivel nacional entre agencias y oficinas que cubren las necesidades del cliente, en la tabla 1.1 se detalla todas las agencias con sus direcciones y los servicios que prestan los mismos.

Tabla N° 1.1 Lista de las agencias a nivel nacional

Ciudad	Dirección	Departamentos
Guayaquil matriz	Pedro Icaza 200 entre Pedro Carbo y Pichincha Edif. Bco. Pacífico piso 6	Legal; financiero, crédito, cobranzas, negocios, establecimientos, operaciones, RRHH, archivo, sistemas, ventas, Financiero Administrativo, adquirencia y Gerencia General.
Guayaquil oficina	Víctor Manuel Rendón # 425 y Córdova	Logística
Guayaquil oficina	SAC Mall del Sol: Mezanine planta baja del Centro Integral de Negocios del Banco del Pacífico.	Servicio al cliente.
Quito Sucursal	Av. Naciones Unidas E7 – 95 y Av. De los Shyris Edif. Bco. Pacífico 2do Piso.	Ventas, establecimientos, negocios, logística, operaciones, archivo, RRHH, Administrativo Financiero, cobranzas, crédito, sistemas, auditoria y Gerencia Regional.
Cuenca Oficina	Benigno Malo 9 – 75 y Gran Colombia Banco Pacífico 1er piso alto.	Servicio al cliente, logística, establecimientos y ventas.
Ambato Oficina	Bolívar 1766 y Montalvo	Servicios al cliente, ventas, logística, cobranzas y establecimientos.

Fuente: Pacificard  
Elaborado por el autor

## **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**



















PacifiCard S.A. es una compañía emisora y administradora de tarjetas de crédito del Grupo Financiero Banco del Pacífico. Es el resultado de la fusión entre Visa Cash y MCE. Forma parte del Grupo Financiero al igual que otras cuatro empresas; esta fusión se realizó para poder aprovechar la amplia experiencia que se tiene en el manejo de tarjetas de crédito y poder manejar de mejor manera una marca tan importante como es Visa. Sus mayores proveedores de tarjetas de crédito actualmente son: Hall de servicios al cliente; Ejecutivos de Ventas; empleados del Banco del Pacífico, empleados de Pacificard y la página Web.

## **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

PacifiCard cuenta al momento con el más amplio portafolio de productos como se muestra en la tabla 1.2, para ofrecer varias opciones al cliente; dentro de los cuales se puede observar una amplia lista de beneficios.

La empresa buscando segmentar sus tarjetas de crédito para lo cual ha creado una amplia gama de tipo de tarjetas entre afinidades con colegios, universidades, cines y supermercados; contando al momento con un total de 34 tipos de tarjetas de crédito entre las marcas MasterCard y Visa.

Tabla 1.2 Portafolio de productos PacifiCard

Marca	Tipo	Perfil	Beneficios
MasterCard	Black 	Grupo élite con alto poder adquisitivo	Millas Pacificard, Black Nights, master delivery, revista Pacificard, sala VIP.
Visa	Infinite 	Grupo élite es bienvenido en más de 500 salas VIP alrededor del mundo. La única visa con Chip de seguridad.	Infinite Visa Rewards, acumulación de millas Pacificard, revista Pacificard y resumen mensual y semestral de gastos.
Mastercard – Visa	Platinum  	Grupo élite con alto poder adquisitivo.	Servicio Vip, centro de asistencia, revista Pacificard y acumulación de millas.
Mastercard – Visa	Gold  	Avances en efectivo en cajero PLUS.	Acumulación de millas Pacificard.
Mastercard – Visa	Internacional  	Avances en efectivo en cajero PLUS.	Avances en efectivo
Mastercard	P-Smart 	Tarjeta con chip de seguridad	Avances en efectivo, tarjeta internacional.
Mastercard	Cinemark 	Socios podrán obtener descuento en el establecimiento	Tarjeta de crédito de tipo internacional.
Mastercard	Mi Comisariato 	Socios podrán obtener descuento en el establecimiento.	Tarjeta de crédito de tipo internacional.
Mastercard	Eléctrica 	Obtiene descuentos en entradas y forman parten del Club.	Tarjeta de crédito de tipo internacional.
Mastercard - Visa	Cash 	Consumos pequeños.	Solo para pagos nacionales.
Mastercard – Visa	Para Ti 	Tarjeta prepagadas	Usadas para consumos nacionales
Mastercard – Visa	One Pass 	Acumulación de millas One pass.	Canje de pasajes aéreos.
Mastercard – Visa	Corporativa  	Respalda y distingue a los ejecutivos de las empresas, línea de crédito con planes de financiamiento en diferido o de consumo.	Reporte de gastos de todas las adicionales para un mejor control de gasto.
Mastercard	Garantizada 	Es una tarjeta emitida sin cumplir parámetros.	Se deposita un dinero que gana interés.

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

Elaborado por el autor

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA AGENCIA:**

La agencia se encuentra ubicada en el centro de ciudad para facilitar el acceso tanto de los clientes internos como externos.

***Provincia:*** Tungurahua

***Cantón:*** Ambato

***Dirección:*** Av. Bolívar 1766 y Montalvo frente a la Catedral de Ambato.

### **1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La agencia de Ambato no posee una estructura definida; trabaja con los valores que PacifiCard ha establecido para la empresa. La agencia se caracteriza por tener un ambiente de trabajo de unión mutua y respeto, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización a través de los clientes; se detalla la misión, visión y valores de la empresa.

#### **MISION**

“PacifiCard ofrece los mejores servicios financieros de crédito y pago, gracias a la más alta tecnología que permite reducir costos, brindar un mejor servicio y obtener la mayor rentabilidad, beneficiando así a empleados, accionistas y a la sociedad”

#### **VISIÓN**

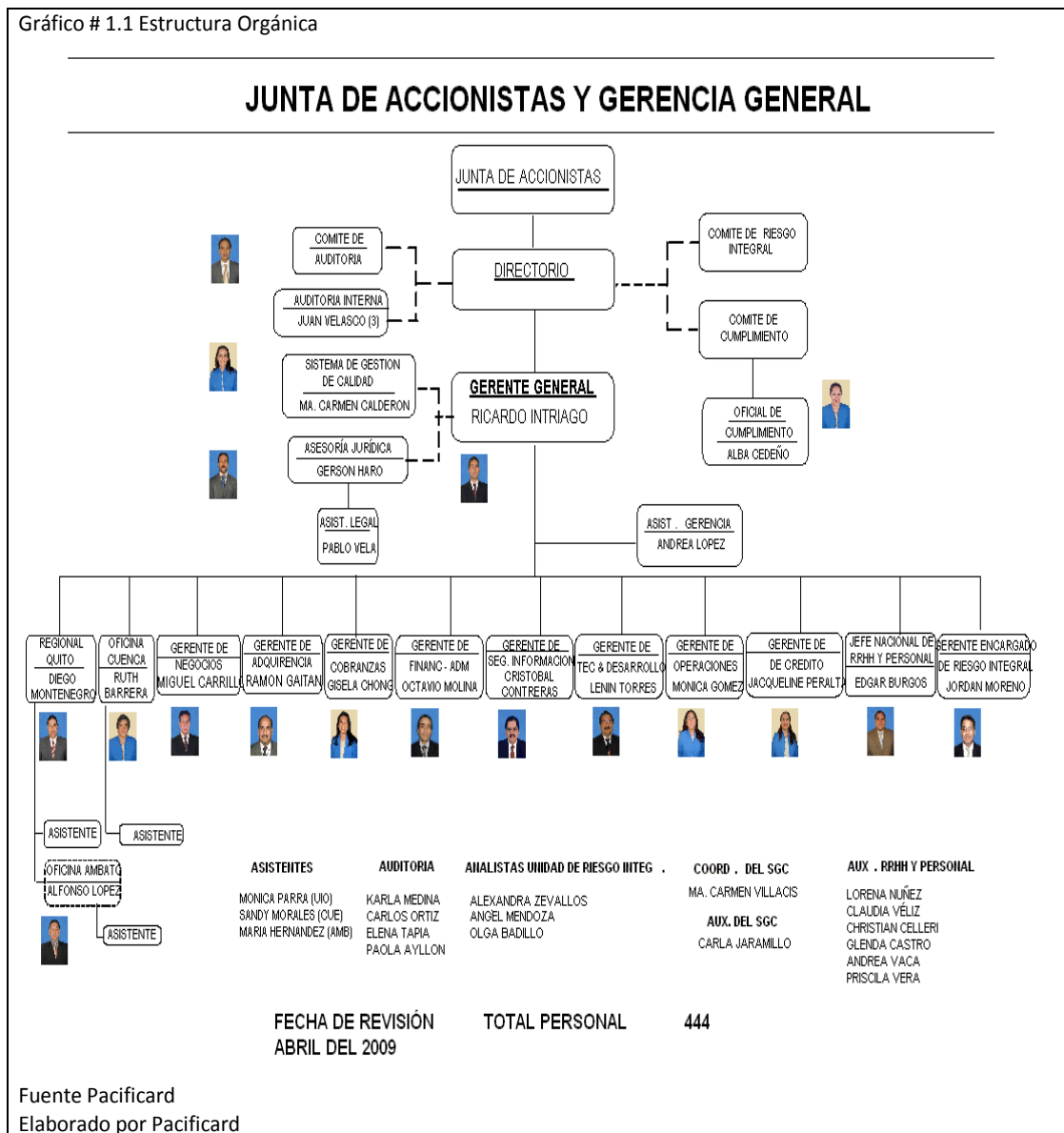
“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una PacifiCard”

#### **VALORES:**

- Actitud de servicio.
- Honestidad.
- Profesionalismo.
- Responsabilidad social.
- Compromiso.
- Respeto por las personas.

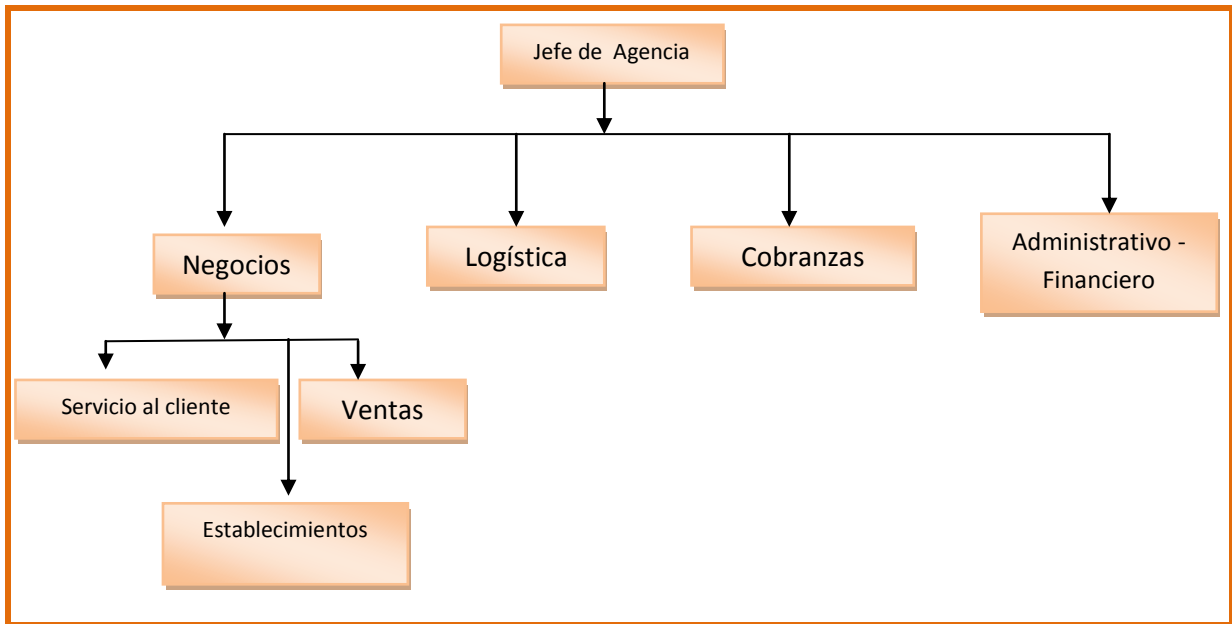
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Dentro de toda la organización trabajan aproximadamente un promedio de 444 personas; en el gráfico 1.1 podemos observar la estructura Orgánica de toda la empresa; sin embargo en el gráfico 1.2 se puede observar un organigrama que se creó para la agencia de Ambato en la cual se detallan todas las áreas que conforman la misma.



## PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA AGENCIA

Gráfico 1.2 Propuesta de una Organigrama Estructural para la Agencia de Ambato



Fuente: Agencia de Ambato  
Elaborado por el autor

### 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Pacificard es un marca reconocida a nivel nacional y posee buena aceptación en el mercado sin embargo en la ciudad de Ambato existe problemas para posicionar la marca debido a que la agencia no cuenta con todos los servicios y esto interfiere en el servicio y tiempos de respuestas a los socios; la misma que es aprovechada por el banco del Pichincha quien emite las mismas marcas y mejora su cuota de mercado.

La agencia de Ambato trabaja de forma autónoma de la matriz y al no poseer departamento de crédito envía las solicitudes a Quito para su estudio en el área de crédito, creando un retroceso. La agencia cuenta con cuatro departamentos; pero es recomendable que a futuro se implemente nuevamente el área de crédito que fue cerrado por ineficiencia en el proceso; para dar una respuesta rápida y ágil a los socios.

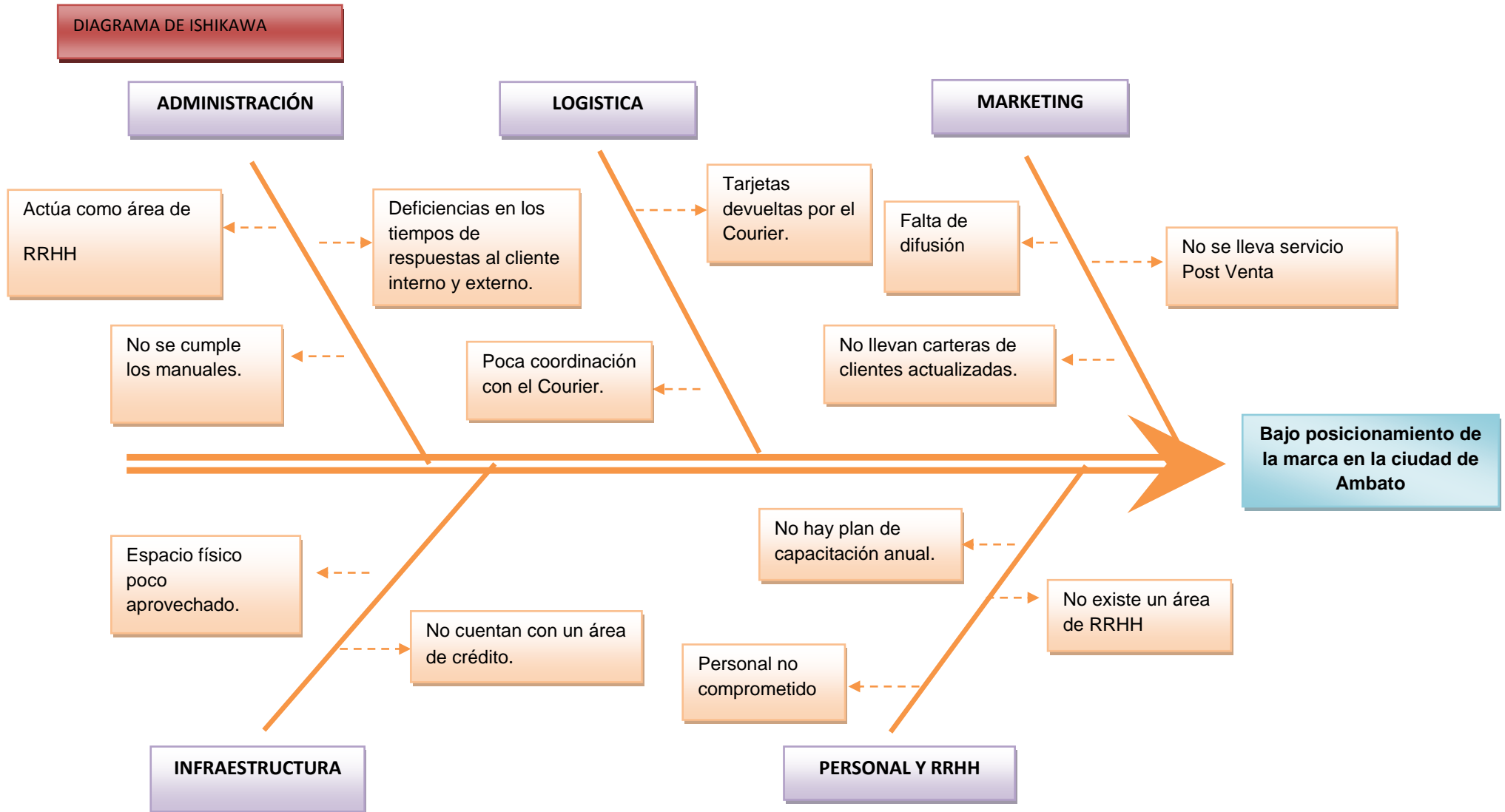
Sería importante que también se implante un área de RRHH y personal para poder medir la satisfacción del cliente interno; hacer constantes evaluaciones, conocer el clima laboral; y en caso de que existiera alguna inconformidad poderla corregir; ya que si el personal está motivado y capacitado tendrá todas las destrezas para poder atender eficientemente al cliente externo.

La agencia de Ambato actualmente no cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Scorecard; y debido a la falta de información por parte de la Matriz Pacificard, en la divulgación a sus empleados de su Planificación Estratégica es necesaria implementar este modelo alineado a los objetivos macros y que de esta forma se alineen cada una de los departamento



Gráfico # 1.3 Diagrama de Cusa - Efecto

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y DEL COMERCIO



**DIAGRAMA ISHIKAWA**

- **ADMINISTRACIÓN:** La agencia actualmente cuenta con un área administrativa – financiera pero que hace las veces de RRHH y también analista de proveedores para la agencia; en la misma que trabajan un total de cuatro personas y las cuales no conocen sus funciones dentro del área.
- **MARKETING:** La poca difusión del producto dentro de la ciudad de Ambato provoca que las habitantes no conozcan cuales son los beneficios y servicios de las tarjetas, y por ende los establecimientos no se afilian a la empresa. Al no llevar una base de clientes actualizado esto provoca que no se pueda dar un seguimiento sobre la satisfacción del cliente. Considerando que la ciudad posee un constante movimiento comercial y haciéndolo atractivo para la competencia.
- **LOGÍSTICA:** En la agencia de Ambato se maneja un departamento de logística pero al no tener una coordinación directa con el Courier se crea ineficiencias en la entrega de la tarjetas por lo cual el rezago de tarjetas devuelta es alto con respecto a una ciudad pequeña y esto crea insatisfacción del cliente externo.
- **INFRAESTRUCTURA:** La agencia está ubicada en el centro de la ciudad de Ambato pero es una oficina de dimensión mediana en la cual solo trabajan 14 personas y no cuenta con un departamento de crédito la cual sería rentable para el estudio de los perfiles y poder dar respuestas a los socios inmediatas; toda solicitud es estudiada en la ciudad de Quito y esto crea un promedio de dos días de atraso hasta que llegue al departamento de crédito para su análisis.
- **PERSONAL Y RRHH:** Al no existir un área de RRHH se vuelven lentos los procesos de requisición y consultas. La desmotivación interna por la carga laboral y al no contar con un plan de capacitación anual crea ineficiencia y falta de compromiso de los empleados con los objetivos, misión y visión de la empresa.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un Modelo de Gestión Estratégica para la Regional Norte, Agencia de Ambato de la empresa Pacificard basado en el Balanced Scorecard con la ayuda de herramientas administrativas lo cual nos llevará alinear a la agencia con el Plan Macro de Pacificard para lograr competitividad en la ciudad de Ambato; el tiempo estimado es de seis meses.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el análisis situacional que permita conocer las fortalezas y debilidades de la agencia de Ambato para poder establecer estrategias que vayan alineadas al Plan Macro.
2. Formular un direccionamiento estratégico que nos ayude a crear una cultura organización que esté alineada a la cultura de Pacificard.
3. Formular las metas, medios y medidas que posibiliten el cumplimiento del alineamiento de los objetivos macros basándonos en el Cuadro de Mando Integral.
4. Establecer los proyectos de corto, mediano y largo plazo que facilitarán el modelo de gestión estratégica para la agencia de Ambato.
5. Conocer la factibilidad de la implementación de este proyecto a través del análisis financiero de la agencia de Ambato.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

### ANÁLISIS SITUACIONAL (FODA)

El análisis FODA<sup>1</sup> es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de las entidades, permitiendo de esta manera obtener un

---

<sup>1</sup> [http://webmail.stp.gov.py/stp/index\\_archivos/sp/FODA.pdf](http://webmail.stp.gov.py/stp/index_archivos/sp/FODA.pdf)

diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es un acrónimo conformada por las primeras letras de las siguientes palabras:

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas:

Dentro de estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas y que con su “know how” pueden aportar ideas inestimables para el futuro de la entidad. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

Gráfico 1.4 Cuadro FODA



Fuente <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

A continuación se describe cada uno de los factores interventores:

**Oportunidades:** Son aspectos favorables externos que se presentan en el entorno político, económico, ambiental, tecnológico que están fuera de nuestro control. Su principal particularidad es factible de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

**Amenazas:** Son circunstancias que provienen del ambiente externo y están fuera de nuestro control. Pueden perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad e influyen de manera negativa en la consecución de metas y objetivos. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

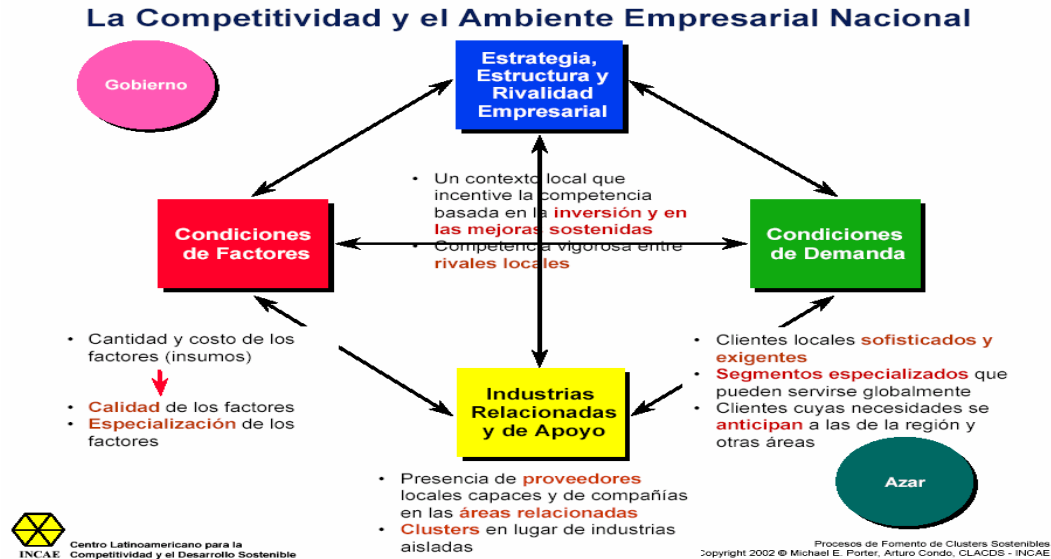
**Fortalezas:** Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores probabilidades de éxito las posibles amenazas. Debe hacerse todo lo posible por preservarlas.

**Debilidades:** Son las limitaciones o carencias y obstáculos que se manifiestan en el ambiente interno. Impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

## DIAMANTE PORTER<sup>2</sup>

El modelo de Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicas de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

Gráfico 1.5 Diamante Porter



F

Fuente <http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/Image491.gif>

## CONDICIONES DE FACTOR

- Cantidad, habilidades y costos del personal.
- Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces.
- Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.
- La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.

<sup>2</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

- Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

### **CONDICIONES DE LA DEMANDA**

- La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.
- Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.
- Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

### **INDUSTRIAS CONEXAS Y DE SOSTEN:**

- Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.
- Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

### **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS.**

- Las formas en que son administradas y eligen competir.
- Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.
- El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.
- Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran el entorno competitivo de las industrias.

## CINCO FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas<sup>3</sup> es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Gráfico 1.6 Cinco Fuerzas de Porter



ente [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)



*Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

*Poder de negociación de los compradores:* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de PORTER?

- Cuando deseas desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
- Cuando deseas entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cual es tu posición en ella.
- Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

## CADENA DE VALOR<sup>4</sup>

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter.

Actividades primarias. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): Recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: Actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio de post-venta o mantenimiento: Agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

*Actividades de apoyo*: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>

Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología: Investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

Abastecimiento (compras): Proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

Gráfico 1.7 Cadena de Valor



Fuente <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO<sup>5</sup>

El direccionamiento es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de

<sup>5</sup> <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

<http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>

los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

## TIPOS DE ESTRATEGIA<sup>6</sup>

Existen varias estrategias entre las cuales están:

Estrategia de Integración: Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración:

- Integración Vertical hacia adelante.
- Integración Vertical hacia atrás.
- Integración horizontal.

Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

Estrategias de Diversificación: Se da cuando la Organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación; concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

---

<sup>6</sup> [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos\\_estrategias.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm)

- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.
- Diversificación Conglomerada.

*Estrategias Defensivas*: Surgen cuando existen la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercado, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran:

- Estrategia de riesgo compartido (Joint Venture)
- Encogimiento.
- Desinversión.
- Liquidación.

*Estrategias Genéricas de Michael Porter*: Son las siguientes:

- Liderazgo en costo.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

## **POLITICAS EMPRESARIALES**

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

### **MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC<sup>7</sup>**

El método de General Electric utiliza la matriz para la planeación de negocios estratégicos. En el eje vertical se representa el atractivo de la industria y el eje horizontal representa el peso de la empresa en la industria.

Toma en cuenta muchos factores además del porcentaje de crecimiento del mercado como parte del atractivo de la industria. Usa un índice del atractivo de la industria compuesto por el tamaño del mercado, el margen de utilidades de la industria, la cantidad de competencia, la temporalidad y los ciclos de

---

<sup>7</sup> <http://apuntesalmargen.com/marketing/matriz-de-la-general-electric>

demanda y la estructura de costos de la industria. Luego el atractivo se divide en alto, intermedio o bajo.

El índice de la fortaleza del negocio incluye factores como la parte relativa del mercado que corresponde a la empresa, la competitividad de los precios, la calidad del producto, los conocimientos del mercado y los clientes, la eficacia de las ventas y las ventajas geográficas. La fortaleza se divide en fuerte, promedio y débil.

La matriz se divide en tres zonas. El extremo superior izquierdo contiene a las UEN fuertes, aquellas en que se debería invertir y desarrollar la empresa. En sentido diagonal se ubican las UEN que tienen regular atractivo general. La empresa deberá conservar su grado de inversión para estas UEN. El extremo inferior derecho señala las UEN que tienen poco atractivo general. La empresa deberá considerar seriamente si conserva estas UEN o si se deshace de ellas.

### **THE BOSTON CONSULTING GROUP<sup>8</sup>**

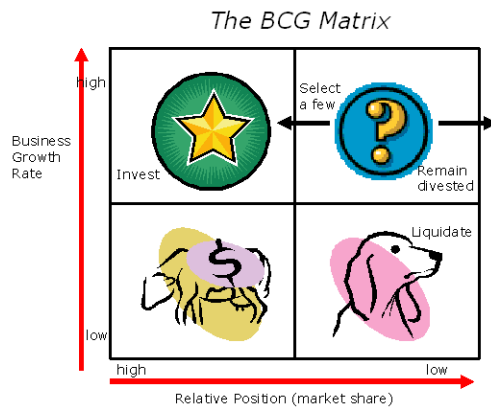
La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la organización.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

---

<sup>8</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/matriz-crecimiento-participacion-matriz.html>

Gráfico # 1. 8 The Boston Consulting Group



Fuente <http://www.envelocity.com/wordpress/wp-content/uploads/2009/03/bcg.gif>

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres

Características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación es dividida en cuatro cuadrantes.



### Estrellas

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas
- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

### Vacas Lecheras

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

### Perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

## MAPA POR PERSPECTIVA <sup>9</sup>

El mapa por perspectiva es aquella en la que integran distintos procesos los cuales proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia.

PERSPECTIVAS: Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- Perspectiva financiera: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica:
  - El proceso de gestión de las operaciones
  - El proceso de gestión de clientes
  - El proceso de innovación
  - El proceso social y regulatorio
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Algunos datos importantes sobre las perspectivas y su orden:

Las perspectivas se ordenan de forma descendente por su:

- Conmensurabilidad: capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.

---

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

- Urgencia
- Tangencia: cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización
- Visibilidad
- La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
- Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

(Los stakeholders en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.)

### **BALANCED SCORECARD<sup>10</sup>**

El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un

---

<sup>10</sup> [http://www.areas.com/rrhh/balanced\\_scorecard2.htm](http://www.areas.com/rrhh/balanced_scorecard2.htm)

balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

**VENTAJAS:**

- Centrar en toda la Organización las pocas cosas importantes necesarias para crear un rendimiento.
- Contribuye a integrar a los diversos programas corporativos. Tales como: calidad, re-ingeniería y las iniciativas de servicio al cliente.
- Romper medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los administradores de la unidad, los operadores y los empleados pueden ver lo que necesitan, a su nivel para lograr excelentes resultados generales.

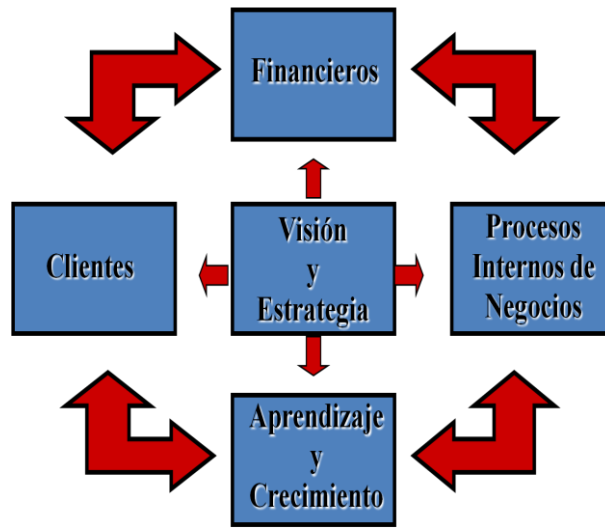
**PERSPECTIVAS:**

El Balanced ScoreCard es un enfoque estratégico, y sistema de gestión del rendimiento, que permite a las organizaciones traducir la visión de una empresa y la estrategia en la aplicación; con las cuatro perspectivas de trabajo:

1. Perspectivas financieras: Son necesarios los estudios de los datos financieros para lo cual los administradores deben proporcionarlos; para evitar en un futuro alguna manipulación.
2. Perspectivas del cliente: Es importante la orientación al cliente y la satisfacción del cliente en cualquier empresa. Para lo cual se elabora indicadores y con lo cual se puede conocer si el cliente no está satisfecho que puede encontrar otros proveedores que satisfagan sus necesidades.
3. Perspectiva de proceso de negocio: Aquí se refiere a los procesos empresariales internos. Las mediciones basadas en esta perspectivas, se mostrará cómo los gerentes y sus negocios se está ejecutando, y si los productos y servicios se ajustan a los requisitos del cliente.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva incluye la formación de los empleados y las empresas relacionadas con las actitudes culturales tanto individuales como corporativas el mejoramiento en si mismo.

Gráfico # 1.9 Balanced ScoreCard



Fuente [http://www.common.org.uy/adds/collaborate/images/wmContentFile\\_1112455642745\\_kEt\\_impacto.pdf](http://www.common.org.uy/adds/collaborate/images/wmContentFile_1112455642745_kEt_impacto.pdf)

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS<sup>11</sup>

Los objetivos deben estar relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando

<sup>11</sup> [http://www.common.org.uy/adds/collaborate/images/wmContentFile\\_1112455642745\\_kEt\\_impacto.pdf](http://www.common.org.uy/adds/collaborate/images/wmContentFile_1112455642745_kEt_impacto.pdf)

siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

La metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es. Simple, concreta y poderosa Cuenta con unas herramientas de apoyo que le permitirán desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acción. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el Balanced Scorecard en sus empresas.

### **OBJETIVOS, MEDIDAS, MEDIOS Y METAS.**

- **Objetivos:** Los principales objetivos que deben alcanzarse, por ejemplo, un crecimiento rentable.
- **Medidas:** La observan parámetros que se utilizarán para medir los progresos hacia alcanzar el objetivo. Por ejemplo el objetivo de crecimiento rentable puede ser medida por el crecimiento en el margen neto.
- **Objetivos:** El objetivos debe ser específico de los valores de las medias, por ejemplo, el 7% anual de disminución en la fabricación de las perturbaciones.
- **Medios:** Los proyectos o programas que se iniciarán a fin de cumplir el objetivo.

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

**FLUJO INCREMENTAL:** Consiste en la variación de ingresos y egresos que se da en la empresa a consecuencia de la inversión.

Una vez determinada el flujo de la empresa sin la inversión; se agrega el flujo de fondos con la inversión y la diferencia entre ambos (con y sin) es el flujo que genera la inversión y ese es el flujo que se considera.

**IMPACTO DEL FLUJO INCREMENTAL:**

1. Se invierte hoy para tener mayor ingreso futuro (mayor nivel de actividad)
2. Se invierte hoy para abaratar costos futuros (mayor eficiencia o productividad con el mismo nivel de ingresos).
3. Se invierte hoy para evitar (caída de ingresos futuros para mantener posición en el mercado y aumento de costos para mantener el nivel de eficiencia actual)

**INDICES FINANCIEROS**

Lo que se espera siempre de un proyecto es que sea rentable la cual esta asociado a comparar retornos que se reciben de una inversión en términos de caja, con los desembolsos en términos de caja que la inversión requirió.

**VAN (Valor Actual Neto)**<sup>12</sup>

Se lo conoce como el valor actual de un flujo de fondos para lo cual se considera todos los ingresos y todos los egresos actualizados al periodo actual.

Se utiliza una tasa de descuento la cual reflejará el riesgo asociado al mismo para su actualización.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

$Q_n$  representa los flujos de caja.

$I$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$N$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $r$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión

---

<sup>12</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/VAN>

es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

### **TIR (Tasa Interna de Retorno)**<sup>13</sup>

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el costo de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

A continuación daremos otras definiciones de la Tasa Interna de Retorno que favorezcan su mejor entendimiento:

---

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)



Es la tasa de descuento que iguala la suma del valor actual o presente de los gastos con la suma del valor actual o presente de los ingresos previstos.

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$

Es la tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados:

$$ITAc = CTAc$$

Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.

Es la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.

Es la tasa de interés para la cual el Valor Actualizado Neto (VAN) es igual a cero:

$$VAN = 0$$

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno: La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

Donde  $Q_i$  es el Flujo de Caja en el periodo  $i$ .

Por el teorema del binomio:

$$(1 + r)^{-n} \approx 1 - n * r$$

$$I = Q_1 * (1 - r) + \dots + Q_n * (1 - n * r)$$

$$I - (Q_1 + \dots + Q_n) = -r * (Q_1 + \dots + n * Q_n)$$

De donde:

$$r = \frac{-I + \sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n i * Q_i}$$

## 1.7 MARCO CONCEPTUAL:

- ✓ **BSC:** Balanced Scorecard se la conoce como Hoja de resultados equilibrados, como Tablero de Mando o Cuadro de Mando Integral.
- ✓ **Cadena de Valor:** Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.
- ✓ **Clientes Corporativos:** Son empresas que cuentan con alguna tarjeta corporativa.
- ✓ **Dirección Estratégica:** Es seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que le hará destacar frente a la competencia.
- ✓ **Establecimientos:** Locales afiliados a Pacificard con su datafas.
- ✓ **KPIs:** Una medición la cual tiene importancia estratégica para una empresa o departamento. Por ejemplo, una medición en una cadena de suministro es el desempeño del proveedor con entregas a tiempo, la cual indica el porcentaje de órdenes que se completaron totalmente o antes de la fecha de solicitud.
- ✓ **Marco Teórico:** El marco teórico es la etapa en que reunimos información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información recogeremos, de qué manera la analizaremos y aproximadamente cuánto tiempo demoraremos. Simultáneamente, la información recogida para el Marco Teórico nos proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la

investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos

- ✓ **Política Empresarial:** Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la empresa; el desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y participación del personal.
- ✓ **PC:** Palabra abreviada PacifiCard.
- ✓ **Proyecto:** Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.
- ✓ **Regional Norte:** Un subdivisión de la empresa que cuenta con las ciudades de Ibarra, Santo Domingo y Ambato.
- ✓ **TIR:** Tasa interna de retorno.
- ✓ **Tarjetahabientes:** Personas que poseen tarjetas Pacificard activas.
- ✓ **VAN:** Valor actual neto.
- ✓ **Ventaja Competitiva:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones.

## CAPITULO II



## 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 2.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo comprende aquellos factores que se encuentran fuera de la organización los cuales son importantes analizarlos para determinar que aspectos son favorecedores o desfavorecedores para el desarrollo de la empresa.

Las empresas dentro de su afán de crecimiento y permanencia, deben identificar y analizar la situación actual que les permita tener un claro conocimiento del mercado donde se desarrollan para la toma de decisiones.

Aquí se analizará el macroambiente y microambiente; en cada uno de ellos se determinará las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno que afectan a la empresa, tanto directa e indirectamente.

#### 2.1.1 MACROAMBIENTE

El macroambiente de las empresas está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza y que afectan al desarrollo y progreso de las mismas.

Los factores que se van analizar por ser relevantes para la empresa son:

- Factor económico.
- Factor político.
- Factores legales
- Factores sociales.
- Factores tecnológicos.
- Factores ambientales.

### **2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO**

Aquí se topará los principales indicadores económicos que influyen y tienen relación directa con el desenvolvimiento de la empresa.

Los indicadores que se consideran importantes para el estudio son:

- Captación de dinero de la banca privada.
- Tasa de interés de consumo.
- Tasa de interés activa.
- Tasa de interés pasiva.
- Nivel de ingresos (salario real y salario mínimo vital)
- PIB.
- Inflación anual.
- Balanza comercial.
- IPC (Índice de precio al consumidor)

#### **CAPTACIÓN DE DINERO DE LA BANCA PRIVADA:**

Captación son depósitos que realizan los ecuatorianos ya sea a la vista o de inversión, inyectando de esta manera liquidez a toda la banca.

Según la información estadística mostrada en la tabla 2.1, se puede apreciar que existe una alta volatilidad en la tendencia histórica de los datos con una evidente tendencia a la alza del año 2008 con relación al año 2007, pasando de un 14,90% a un 29,4% de captaciones. Esto se debió a que la confianza en la banca privada se fue incrementando al demostrar mejor solidez en el patrimonio técnico.

El año en que el porcentaje de captaciones muestra su punto más bajo, según la información estadística presentada en la tabla 2.1 es el año 2007, debido a la considerable reducción del ingreso mensual de remesas al país, producto de la

crisis mundial, explícitamente hablando de la caída de las bolsas de valores y de la devaluación del dólar frente a las demás monedas del mundo.

Para el año 2009, se espera que las captaciones se mantengan en el mismo porcentaje con relación al 2008 con la particularidad de que existe un escaso acceso al crédito de consumo, microcrédito e hipotecarios lo que mejoraría la liquidez del sistema financiera nacional.

Como consecuencia de lo mencionado, PACIFICARD, dispone de una gran oportunidad al disponer de líneas de crédito para el capital de trabajo de su principal fuente de financiamiento como es el Banco del Pacífico.

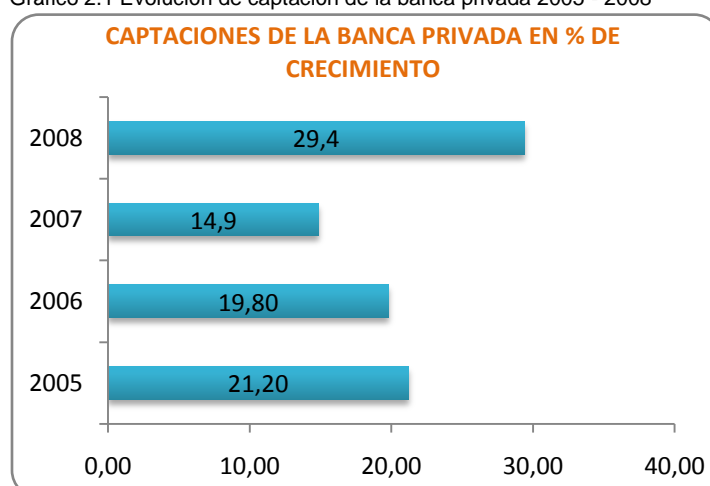
Tabla Nº 2.1 Captación 2005 - 2008

Año	Captación %
2005	21,20
2006	29,80
2007	14,90
2008	29,4

Fuente: Superintendencia de bancos y seguros

Elaborado por el autor

Gráfico 2.1 Evolución de captación de la banca privada 2005 - 2008



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por el autor

**Connotación general:****Oportunidad:**

- Incremento de la confianza de los depositantes con la banca privada.
- Inyección de liquidez al sector financiero para realizar créditos al sector privado.

**TASA DE INTERÉS DE CONSUMO**

Es el porcentaje que las entidades del sector financiero cobran a los usuarios en los créditos consumo (tarjetas de crédito).

*“Crédito de consumo:* Son los otorgados por las instituciones controladas por la Súper de Bancos y Seguros, a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales”<sup>14</sup>.

El Banco Central fija mensualmente las tasas activas máximas por segmentos (comercial, consumo microcrédito y vivienda) y subsegmentos (que lo determinará el Banco Central). El cálculo de la tasa es a través de una desviación estándar a las tasas promedios por segmentos; las tasas promedios se calcularán como la suma de los ingresos por intereses más ingresos por comisiones anualizadas, dividida para la cartera crediticia por vencer de cada segmento y subsegmento, durante los últimos cuatro meses.

En la tabla 2.2 y en el gráfico 2.2; se puede observar la evolución que ha tenido la tasa de interés de consumo y es así como en el año 2008 llega a su punto más bajo con un 16,48%, después de haber pasado del 18% en el año 2007,

<sup>14</sup> [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/Instructivo\\_TASAS\\_18junio2009.pdf](http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas/Instructivo_TASAS_18junio2009.pdf)

disminuyendo en un 1,52% (2008 con respecto del 2007); este comportamiento a la baja se debe a que en el año 2007 se aprueba bajo decreto legislativo (Congresos Nacional) la Ley de Justicia Financiera; creada con el objetivo de controlar las tasas de interés emitidas por el sistema financiero.

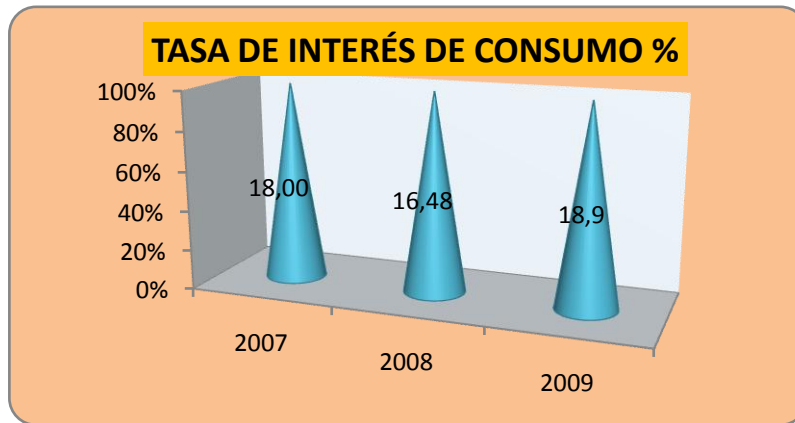
Tabla N° 2.2 Tasa de Interés de Consumo

Año	Tasa Interés de consumo %
2007	18,0%
2008	16,48%
2009*	18,9%

Fuente: Revista Gestión Abril/09  
Elaborado por el autor

\*Tasa impuesta por el BCE a Junio/09

Gráfico N° 2.2 Evolución de las tasas de interés de consumo 2007 - 2009



Fuente: Revista gestión abril/09  
Elaborado por el autor

A partir del 16 de junio del presente año, el Banco Central bajo decreto ejecutivo, reajusta las tasas de interés de consumo, las cuales sufriendo las siguientes alteraciones: La tasa de consumo minorista (inferior a 1.500 dólares) subirá de 21,24% a 26,94%; la de consumo normal, de 16,32% a 18,92%; y la de microcrédito de subsistencia, de 33,9% a 35,27%; este tipo de decisiones se tomó para frenar el consumo de productos suntuarios. Este tipo de cambios provocó en los usuarios de tarjetas de crédito posean malestares, llegando incluso a las cancelaciones de las mismas para evitar el pagar intereses altos.



**Connotación general:****Amenaza**

- Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.

**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

“La tasa de interés corriente o del mercado se calcula fundamentalmente atendiendo a la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios. Cuando la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios, las tasas de interés tienden a caer. Análogamente, las tasas de interés tienden a aumentar cuando la demanda de fondos para invertir crece más rápido que la oferta de fondos disponibles a la que se enfrenta esas demandas”<sup>15</sup>

En la tabla 2.3 se muestra la evolución que la tasa de interés activa ha mantenido en los últimos 6 años y en el gráfico 2.3 se puede apreciar una marcada tendencia a la baja mostrando en el año 2006 alcanzando un 8,29% uno de sus puntos más bajos debido a la reducción del riesgo de crédito y de la morosidad de la cartera. Por el contrario, el punto más alto se mostró en el año 2007 con un 10,72%, con una tendencia a la baja en los siguientes dos años; este tipo de comportamiento se da desde que las tasas de interés están contraladas por el Banco Central, según la Ley de Justicia Financiera aprobada el 18 de Junio del 2007.

La proyección para el 2009, según el Banco Central muestra una tasa activa referencial de 9,22% continuando con una tendencia a la baja.

---

<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/matematicas-financieras-y-tasas-de-interes.htm>

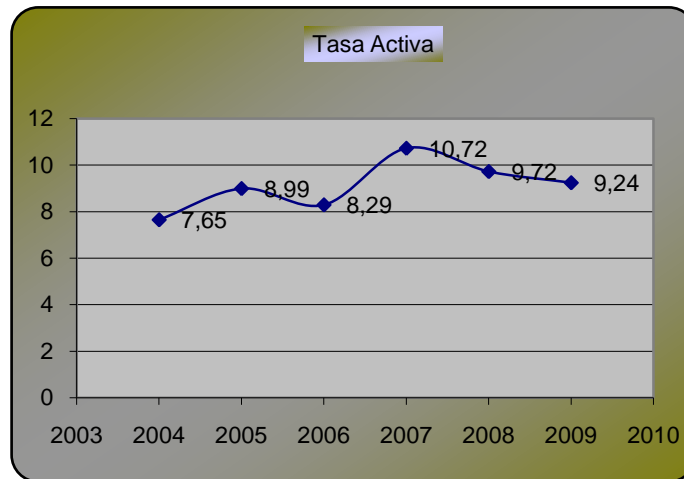
Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, se puede apreciar un impacto negativo para el sistema financiero, al reducir el nivel de utilidades por el otorgamiento de créditos a menores tasas de interés y reducción de los costos financieros.

Tabla N° 2.3 Tasa de interés activa 2004 - 2009

Año	Tasa activa %
2004	7.65
2005	8.99
2006	8.29
2007	10.72
2008	9.72
2009*	9.24

Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborador por el autor  
 \*Tasa activa referencial 2009

Gráfico N° 2.3 Evolución Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por el autor

**Connotación General:**

**Amenaza:**

- Reducción de tasas de interés activa provoca disminución de la rentabilidad de las instituciones financieras.

**TASA DE INTERÉS PASIVA:**

La tasa de interés pasiva es el porcentaje promedio ponderado que se paga a los inversionistas en las operaciones pasivas en un plazo de 84 a 91 días por sus colocaciones.

En la tabla 2.4 se observa la evolución de la tasa de interés en los últimos seis años de estudio y en el gráfico 2.4, se muestra una evidente tendencia a la alza. Uno de los puntos más bajos se presenta en el año 2005 con una tasa pasiva referencial con 4,30% mostrando una tendencia a la alza proyectando al año 2009, según el Banco Central del Ecuador una tasa del 5,35%. Este incremento en las tasas pasivos demuestra el interés del sistema financiero nacional por mejorar las captaciones tal como se pudo demostrar en el gráfico 2.1 “Evolución de las captaciones”

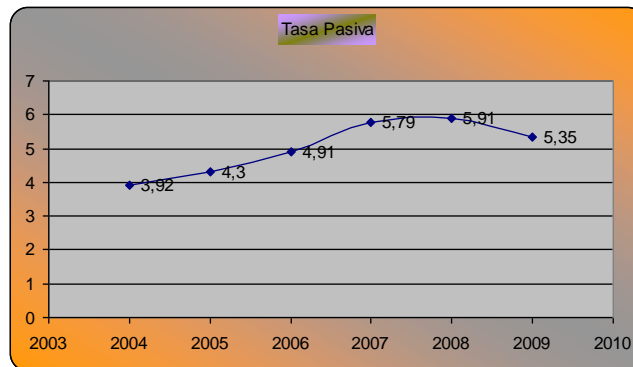
Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, el incremento de las captaciones mejora la liquidez del sistema financiero nacional lo que debería ser aprovechado al poder acceder a créditos para capital de trabajo en la operación.

Tabla N° 2.4 Tasa de Interés Pasiva

<b>Año</b>	<b>Tasa Pasiva %</b>
2004	3.92
2005	4.30
2006	4.94
2007	5.79
2008	5.91
2009	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el autor

Grafico 2.4 Evolución tasa de interés Pasiva 2004 - 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el autor

**Connotación General:**

**Oportunidad.**

- Incremento del ahorro interno, mejorando la liquidez del sistema financiero.
- Acceso a créditos de la banca privada.

**NIVEL DE INGRESOS:**

**SALARIO REAL:**

Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y su poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que se puede adquirir con el salario.

En la tabla 2.5 se presenta la información estadística de la evolución referencial del salario real en el segmento de niveles directivos en las empresas públicas y privadas del país. Es evidente que existe una marcada tendencia a la alza de los mencionados salarios reales, debido a que los empresarios pretenden comprometer a su talento humano con las organizaciones a través incentivos económicos, para no perder la competitividad en materia laboral a nivel directivo.

Tabla N° 2.5 Evolución del mercado salarial empresarial ecuatoriano

<b>Nivel Directivo</b>	<b>II Semestre Año 2000 (USD)</b>	<b>II Semestre Año 2008 (USD)</b>	<b>% crecimiento</b>
Promedio nivel Directivo	6,738	9,652	43,25
Director de Comercialización	7,327	11,328	54,61
Director Financiero administrativo	7,573	10,420	37,59
Director de Producción	7,879	10,213	29,62
Consultor de Recursos Humanos	5,536	9,186	65,93
Consultor Jurídico	5,376	7,115	32,35
Promedio	2,613	4,480	71,44
Gerente de ventas	2,954	5,472	85,24
Gerente Financiero administrativo	3,481	5,064	45,48
Gerente de compras y logística	2,190	4,376	99,82
Gerente de sistemas e informática	2,568	3,785	47,39
Gerente de Producción	2,139	4,657	117,72
Gerente de Recursos Humanos	2,466	4,017	62,90
Gerente General	2,492	3,988	60,03

Fuente <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--002712.pdf>

La rama de ocupación que mayor incremento registró en los últimos 8 años ha sido la gerencia de producción debido a que esta es una de las áreas de mayor importancia estratégica de la empresa.

Al incrementarse los salarios reales en el nivel directivo, existe una gran oportunidad debido a ellos se convierten en un segmento atractivo para el otorgamiento de créditos preconcebidos (tarjetas de crédito), al convertirse en sus principales demandantes.

**Connotación general:**

**Oportunidad:**

- Incremento de salarios reales mejora la atraktividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.

**SALARIO MINIMO VITAL:**

Es el valor que percibe una persona por trabajar las ocho horas diarias o cuarenta horas semanales, en condiciones normales.

El cálculo de los incrementos que hace anualmente el Ministerio de Trabajo se considera ciertas variables como la canasta básica familiar, la inflación proyectada para el año en análisis y el ingreso medio familiar.

En la tabla 2.6 y en el gráfico 2.5 muestra la evolución que ha tenido el salario mínimo vital en los últimos seis años; actualmente el valor que perciben los ecuatorianos es de \$218; de acuerdo a lo establecido por el gobierno a través de un decreto presidencial.

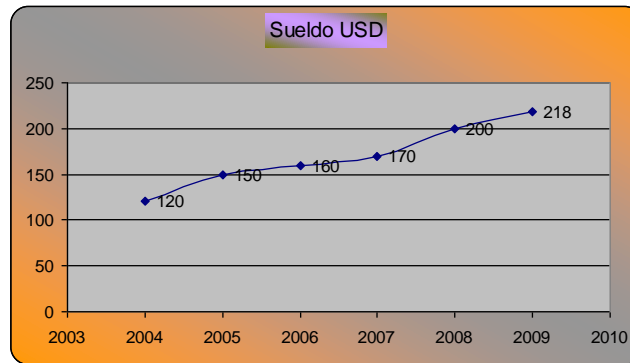
A pesar de este incremento no se cubre con la canasta básica, que en el mes de marzo del presente año se ubicó en \$ 519,90.

Tabla Nº 2.6 Salario mínimo vital

<b>Año</b>	<b>Sueldo USD</b>
2004	120
2005	150
2006	160
2007	170
2008	200
2009	218

Fuente Ministerio de Trabajo y Empleo  
Elaborado por el autor

Grafico 2.5 Evolución del salario mínimo vital



Fuente: Ministerio de Trabajo y Empleo  
Elaborado por el autor

**Connotación general:**

**Amenaza:**

- Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de crédito.

**PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO):**

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo - Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

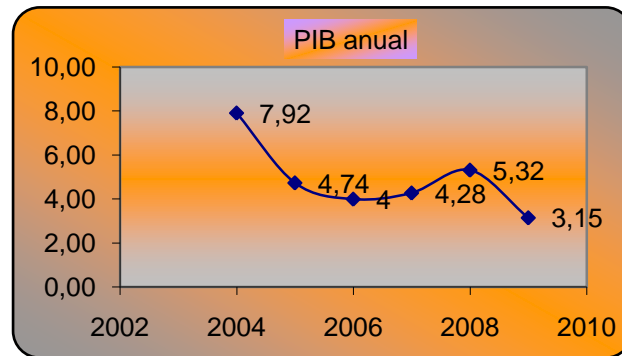
En el tabla 2.7 y en el gráfico 2.6 se puede observar la evolución que ha tenido esta variable económica en los últimos seis años; llegando al punto más alto 5.32% en el 2008 y su punto más bajo en el año 2006 llegando a un 4.00%; en lo que va del año y tomado como referencia hasta marzo del 2009 se ubica en un 3,25%; el comportamiento del PIB es poco alentador generando incertidumbre al sector comercial para seguir generando productos o insumos y generar riquezas para el país.

Tabla N° 2.7 Evolución del PIB

Año	PIB anual %
2004	7,92
2005	4,74
2006	4,0
2007	4,28
2008	5,32
2009	3,15

Fuente BCE  
Elaborado por el autor

Gráfico N° 2.6 Evolución PIB 2004 - 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el autor

Se puede observar en la tabla 2.8 que el sector de intermediación financiera presenta un crecimiento desfavorable debido a la restricción de créditos y reducción de costos financieros consecuencia de la presión que ejerce el gobierno sobre la banca privada. La incidencia en la reducción del incremento del PIB genera disminución de ingresos.

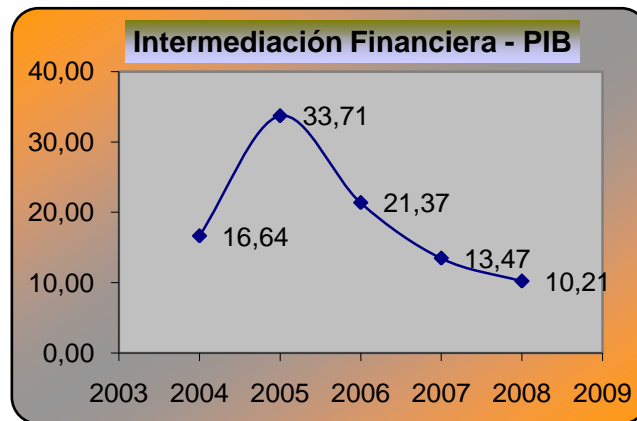
Tabla N° 2.8 Evolución del PIB Sectorial

Año	PIB anual %
2004	16,64
2005	33,71
2006	21,37
2007	13,47
2008	10,21

Fuente BCE  
Elaborado por el autor



Gráfico N° 2.7 Evolución del PIB – Intermediación Financiera



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el autor

**Connotación General:**

**Amenaza:**

- Bajo desarrollo de la industria ecuatoriana y poco incentivo de crecimiento.
- Limitado crecimiento del sistema financiero nacional.

**INFLACIÓN ANUAL:**

Incremento en los precios de bienes y servicios que disminuye el poder adquisitivo o de compra de una persona en determinada moneda. La inflación es causada principalmente por aumentos en la demanda o en los costos de producción y por la escasez de productos. La verdadera causa de este fenómeno es el aumento de circulante (moneda y billetes) sin un respaldo suficiente de bienes y servicios, que son los productos que demanda la población.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), 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.

En la tabla 2.9 se muestra la evolución del PIB en los últimos seis años y en el gráfico 2.8 se muestra la marcada tendencia al alza, llegando a su punto más alto en el 2008 con un 8,39%, después de haber pasado por su punto mas bajo en el 2005 con un 3,1%, luego de haber pasado del 2,0% en el 2004. El incremento del porcentaje de la inflación en el 2008 estuvo suscitado debido a que ha existido mayor incremento de gastos de gobierno y no se ha promovido el ahorro.

Para el año 2009, se espera una inflación menor a la del año 2008 debido a la intervención en el control de los precios y el incentivo al sector agrícola a través de subsidios a las materias primas, incidiendo directamente en los bienes finales.

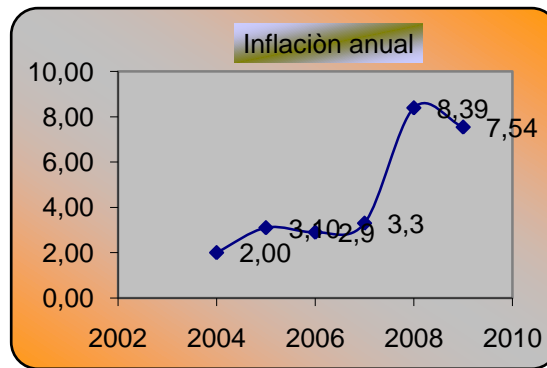
El impacto de la inflación en la organización se centra en la reducción del consumo con tarjeta de crédito por el incremento de precios y el destino de los recursos a las necesidades básicas, haciendo poco atractivo el otorgamiento de créditos preconcebidos (tarjetas de crédito) a la población general.

Tabla Nº 2.9 Inflación histórica anual

<b>Año</b>	<b>Inflación anual %</b>
2004	2,0
2005	3,1
2006	2,9
2007	3,3
2008	8,39
2009*	7,54

Fuente INEC  
 Elaborado por el autor  
 \* Estimado enero – abril/09

Grafico N° 2.8 Evolución de la inflación 2004 - 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por el autor

### **Connotación general**

#### **Amenaza:**

- Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.

### **BALANZA COMERCIAL:**

Es la diferencia entre las importaciones realizadas de un país y las exportaciones hechas por ese mismo país. El término balanza se asimila a la posibilidad de que el país se encuentre “equilibrado”, cuando el saldo que resulta de restar las importaciones a las exportaciones es cercano a cero.

La Balanza Comercial del Ecuador está compuesto por el petróleo crudo y sus derivados; dentro de los productos exportable no petroleros se encuentra los productos tradicionales como el banano, café, camarón, cacao, atún y los no tradicionales.

Para analizar la Balanza Comercial se considera la siguiente identidad macroeconómica básica:

$$Y = C + I + G + X - M$$

Donde Y es la producción, C el consumo de los hogares, I la inversión, G el consumo del Gobierno, X las exportaciones y M las importaciones; si la

colocamos al lado derecho la demanda agregada y al lado izquierdo la oferta agregada.

$$Y + M = C + I + G + X \quad (1)$$

Un aumento de las importaciones debe considerarse como una reacción de la oferta agregada ante variaciones de la demanda.

Ecuador en los últimos años ha mantenido un déficit comercial muy significativo debido a que sus exportaciones no petroleras son del orden de \$ 5.000 millones anuales mientras las importaciones superan los \$ 9.000; las razones según los especialistas se debe a lo siguiente:

- El déficit es el resultado de una baja competitividad del país y es negativa porque las importaciones quitan empleo a los productores nacionales.
- Es el resultado de un importante ingreso de dinero de otras fuentes como son las remesas. Existe más dinero, más gasto y más importaciones.

En la tabla 2.10 se muestra la evolución en la Balanza Comercial en los últimos cinco años, y en el gráfico 2.9 se puede observar la marcada tendencia al alza; llegando en el año 2006 al punto más alto con un 1448, 8 millones de dólares y su punto más bajo en el 2005 con un 531,70 millones de dólares, después de haber registrado en el 2004 una balanza de 177,7 millones de dólares.

El año 2009, tal como se indica en la tabla 2.10 se muestra bastante susceptible debido a que el mayor rubro como es el petróleo sufrió su mayor caída a mediados del 2008 llegando a valor de \$ 30 por barril afectando de manera significativa a la balanza de pagos.

Actualmente, el gobierno está controlando las importaciones a través de la regulación de los aranceles para promover la producción nacional. Los principales productos que sufrieron incrementos considerables son la

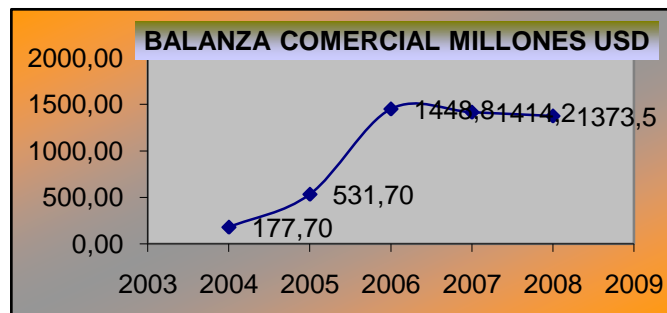
tecnología, los cosméticos, la perfumería y los licores, productos que se demandan mayormente con tarjetas de crédito.

Tabla Nº 2.10 Balanza Comercial

Año	USD Millones
2004	177,7
2005	531,70
2006	1448,8
2007	1414,2
2008	1373,5

Fuente Banco Central del Ecuador  
Elaborado por el autor

Gráfico # 2.9 Evolución de la Balanza Comercial 2004 - 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)  
Elaborado por el autor

**Connotación general:**

**Amenaza:**

- Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.
- Restricción de productos suntuarios y disminución de consumo.

**IPC (INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR)**

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299

artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.

El IPC se calcula sobre la base de los consumos de los grupos socioeconómicos (GS); para la cual se considera la canasta básica familiar entre los que destaca whisky, teléfono celular, el DVD, la Internet, la gasolina Súper, ciertos medicamentos nuevos, preservativos, la lavadora, el horno microondas, el viaje en avión, la televisión por cable, la enseñanza universitaria, entre otros, el IPC como indicador macroeconómico, coadyuva a la formulación, análisis y evaluación de la Política Económica; Ocho (8) ciudades, cuatro de la Sierra (Quito, Cuenca, Loja y Ambato), cuatro de la Costa (Guayaquil, Manta, Machala y Esmeraldas); forman parte de los análisis mensuales.

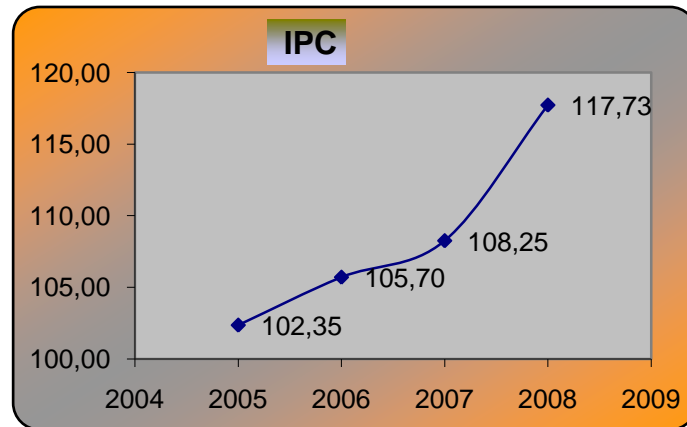
El incremento durante el año 2008 llegando a 117.73 como muestra la tabla 2.11 y el gráfico 2.10, la cual es debido a un mayor incremento del IPP (Índice de precios al productor) dado a la reducción en los costos de las materias primas y bienes de equipo utilizados en el proceso productivo; y es así que en el 2006 obtiene su punto más bajo de 105.70.

Tabla Nº 2.11 Evolución del IPC 2005 - 2008

<b>Año</b>	<b>IPC</b>
2005	102,35
2006	105,70
2007	108,25
2008	117,73

Fuente: INEC  
Elaborado por el autor

Gráfico N° 2.10 Evolución del IPC 2005 - 2008



Fuente: INEC  
Elaborado por el autor

El comportamiento que ha tenido el IPC durante estos cuatro años se debe a la inflación que han tenido los diferentes productos tanto nacionales como extranjeros provocando inestabilidad en su demanda.

El IPC, muestra una tendencia creciente al incluir en su cálculo, productos suntuarios, los cuales pueden ser adquiridos mediante tarjetas de crédito.

**Connotación general:**

**Oportunidad:**

- Aumento de la demanda de tarjetas de créditos para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.

**2.1.1.2 FACTOR POLITICO**

Ecuador es un país que constantemente vive cambios en la política, es así como se eliminó el Congreso Nacional para dar paso a la Asamblea Constituyente, los mismos que estuvieron encargados de crear nuevas leyes que rijan al país, atendiendo todos los sectores; respaldadas por el 70% de la aprobación del pueblo que falló a favor.

El pasado 26 de abril del presente año fue reelegido el Economista Rafael Correa como presidente de todos los ecuatorianos en la primera vuelta con un

respaldo del 52% de la población ecuatoriana. Correa se autodefine como un revolucionario quien esta empeñado por derrocar a la partidocracia y burocracia de siempre, que ha gobernado al país durante los últimos cuarenta años; con la aprobación y aplicación de nuevas políticas y proyectos de ley; sufriendo grandes cambios tanto el poder Legislativo y Judicial.

La tendencia del actual gobierno es revolucionario y socialista, empeñada en una pugna económica, social y solidaria; a través del traspaso de tierras y propiedades improductivas al campesino ecuatoriano para volverlos productivos.

Prevé realizar cambios en los sectores de salud, educación y aquellos que están desprotegidos, actualmente está implantando un sistema de evaluación a los docentes y de esta manera mejorar el nivel educativo en el país.

Dentro de sus ya dos años y medio de gobierno Rafael Correa ha conseguido logros como:

- Proyecto de Ley Tributaria que está dirigido especialmente aquellos que perciben ingresos altos.
- Relaciones Comerciales con países como Brasil y Asia, que se les considera mercados atractivos y de esa forma terminar de concentrar en un solo país.
- Participación en la Formación del Banco del Sur y de la Constitución de la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur)
- Participación en la renta del petróleo.

A nivel interno hace que el sector empresarial vea con mucho recelo, desconfianza e incertidumbre sobre las perspectivas para los próximos meses, lo que hace que se abstengan de tomar decisiones de inversiones en nuevos proyectos o ampliar su producción y mercado, lo cual afecta al sistema financiero debido a que se restringen la demanda de crédito.



**Connotación general:****Amenaza:**

- La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias.

**2.1.1.3 FACTOR LEGAL:**

Son regulaciones que permiten controlar a las empresas dentro de las cuales se verán aquellas leyes creadas para regular y controlar a las instituciones financieras, brindando seguridad al ecuatoriano y al extranjero al momento de hacer sus inversiones. El objetivo principal es transparentar las actividades que realizan las instituciones del sistema financiero.

Las leyes que se considera importantes son:

- Constitución 2008.
- Código de Trabajo.
- Mandato Ocho.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Ley Financiera.
- Reglamento para el funcionamiento y operaciones de empresas emisoras de tarjetas de crédito.

**1. CONSTITUCION 2008**

El 28 de septiembre del 2008 se aprueba la nueva carta Magna que regirá la nueva política en el Ecuador de disponer y crear una nueva forma de convivencia ciudadana sustentada en la diversidad y armonía con la naturaleza; basada en una sociedad respetuosa con la dignidad de las personas y de la colectividad.

El SI ganó con un considerable 66.2 % en el área urbano; 75.9% del área rural; la sierra registró una sensible diferencia con respecto a la costa. El 72.9 % de la sierra votó por el SI y el 67.7% en la costa y el 65.4% del electorado de la región amazónica

En esta nueva constitución se aprobaron un sin número de leyes regulan todos los sectores de la economía; en la tabla 2.12 se desglosa los artículos que tienen incidencia directa con las instituciones financieras entre ellas está los niveles de liquidez que deben tener los bancos, márgenes de seguridad financiera y las relaciones entre las tasas pasivas y activas. De esta manera se trata de controlar al sistema más vulnerable de la economía quienes son los responsables del crecimiento de la economía interna a través de la concesión de créditos.

Tabla Nº 2.12 Artículos de la Constitución 2008

Sección/ART	Descripción	Incidencia
Primera – 284 A	Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad.	Asegurar los productos de los sectores del país para que sean un atractivo de la inversión extranjera y nacional.
Sexta – 302 A B C	Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.	Brindar un adecuado nivel de liquidez para generar confianza con el sistema financiero.
	Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.	Encauce del excedente de liquidez a través de la concesión de líneas de crédito a los sectores productivos del país.
	Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional.	Márgenes que ayuden a garantizar los costos financieros de las instituciones financieras.

**Connotación General:**

**Oportunidad:**

- Incentivo al sector productivo a través del fortalecimiento de la ley la cual mejora el nivel de ingresos de los ecuatorianos.
- Estimulación del ahorro interno lo cual aumenta la liquidez de los bancos que pueden seguir operando a través de los préstamos e inversiones que realizan.
- Incremento en la confianza del sector Financiero y su posterior liquidez para los futuros créditos a los ecuatorianos.

**2. CODIGO DE TRABAJO:**

Agrupar todas las leyes y artículos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

En la tabla 2.13 se detalla todos aquellos derechos y obligaciones a los que están sujetos el trabajador y empleador.

Tabla Nº 2.13 Artículos del código de Trabajo

TITULO/ART	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA
I – 11	Clasificación del contrato de trabajo.	Establecer los lineamientos del contrato a firmar y brindar seguridad a las partes las mismas que están amparadas por la ley,
IV – 42, 45	Obligaciones del empleador (pago de los valores establecidos en el contrato, contar con instalaciones que brinden seguridad, indemnización en caso de accidente, inscripción a la seguridad social,), obligaciones del trabajador ( ejecutar el trabajo en términos del contrato, comunicar los tipos de peligros a los que estuviera expuesto)	Establecer una buena relación laboral tanto empleador y trabajador, para que actúen según lo que señale la ley.

TITULO/ART	DESCRIPCIÓN	INCIDENCIA
V – 47 - 69	De la jornada máxima de trabajo las cuales serán de ocho horas; vacaciones anuales que corresponde a 15 día.	Derecho de contar con horas de trabajo que no excedan las 8 horas diarias y adicional a 15 días de descanso.
VI – 81, 97	Estipulación de sueldos y salarios los mismo que no serán menor a los mínimos legales, participación de las utilidades las cuales corresponden al 15% de las utilidades líquidas, decimotercera remuneración o bono navideño que corresponde a la doceava parte de todo lo ganado en el año.	Derecho a una remuneración que esté dentro de lo que la ley exige y el pago de los beneficios de ley que aumentan su capacidad de consumo.

Fuente: Código de Trabajo  
Elaborado por el autor.

### **Connotación General**

#### **Oportunidad:**

- Representa una clara relación con el trabajador a través de leyes y normas que regulan el buen funcionamiento.

### **3. Mandato ocho:**

El mandato ocho fue creado para terminar con la tercerización laboral y la eliminación de contratos por horas, mejorando las condiciones de las relaciones laborales.

“La intermediación y la tercerización laboral, en vez de constituir un instrumento de gestión moderna de la producción y la productividad, se convirtió en un mecanismo fraudulento de contratación laboral que puso en la indefensión a miles de trabajadores desempleados, víctimas del abuso y sobreexplotación laboral. En la mayoría de los casos las empresas dedicadas a ofrecer los servicios de intermediación y tercerización laboral incumplieron los derechos

laborales de los trabajadores, tales como: pago de décimos, aportes a la seguridad social, utilidades, vacaciones, etc.”<sup>16</sup>

Dentro de los artículos que se aprobaron y que se consideran importantes de considerar son:

Artículo 1: "Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador".

Artículo 3 expresa: "Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria".

Este mandato terminó por afectar a las empresas que requerían de personal en épocas de gran demanda, y los cuales solo los contrataban por temporadas sin ningún tipo de seguridad laboral ni beneficios adicionales al sueldo que percibían por los servicios prestados. Es así como una de las empresas más grandes del Ecuador como es Pinto terminó por cerrar sus fábricas para posterior abrirlos en Perú.

**Connotación General:**

**Amenaza:**

- Aumento del gasto operativo por la inserción del personal a la empresa.
- Disminución de la capacidad administrativa.

<sup>16</sup> [http://asambleaconstituyente.gov.ec/blogs/diego\\_borja/2008/05/14/mandato-8-un-logro-del-poder-ciudadano/](http://asambleaconstituyente.gov.ec/blogs/diego_borja/2008/05/14/mandato-8-un-logro-del-poder-ciudadano/)

**4. Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:**

La siguiente ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

En la tabla 2.14 se especifica todas aquellas leyes que regulan a las empresas del Sistema Financiero entre ellas se contempla las que tienen relación con operaciones, constitución, fondos de reserva y calidad de activos las misma que se contemplan en el decreto ejecutivo nº 1852.

Tabla Nº 2.14 Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

TITULO/ART	ASPECTOS	INCIDENCIA
I – 3 y 7	Operaciones efectuadas por los bancos privados las cuales se someterán a las normas de prudencia y solvencia financiera dentro del marco legal.	Regulación de la actividad del sistema financiera dentro de la solvencia económica
II – 8 y 9	De la constitución y Organización de la Instituciones del Sistema Financiero privado.	Constitución de las instituciones financieras se registrá en las normas que expira la superintendencia de bancos y seguros.
III – 13 y 14	Del Patrimonio	Regulación del monto que debe establecer las instituciones financieras la misma que debe contar con un respaldo suficiente de capital para la actividad financiera.
IV - 23	De los Grupos Financieros.	Regulación de las actividades de las empresas que forman parte de los grupos financieros los cuales funcionan con un capital propio.
VI - 30	De la contabilidad, información y publicidad.	Transparencia de la gestión que asegure seguridad la cual permita la vigilancia del ente regulador.

**Connotación general**

**Oportunidad:**

- Normas y limitaciones que aseguran la transparencia de las instituciones financieras.

**5. LEY FINANCIERA:**

La ley financiera que se aprobó en enero del 2009 en la cual se elimina el requerimiento de calificación “AA”, con la cual se pretende ampliar las opciones de inversión del fondo de liquidez, la misma que asume el papel de prestamista de última instancia por lo que cubrirá requerimientos de liquidez de las Instituciones financieras.

En la tabla 2.15 se explica que las Instituciones financieras deberán constituir garantías adicionales, para cubrir un posible préstamo de liquidez que reciba del fondo, y esto lo deben realizar a través de la formación de un Fideicomiso Mercantil.

Al crearse una ley que garantice la liquidez de todo el sistema financiero crea seguridad y confianza de los ciudadanos en los bancos, provocando una inyección de liquidez al sistema a través de la creación de nuevas formas de inversión a terceras personas.

Tabla Nº 2.15 Fondo de liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano

Artículo	Descripción	Incidencia
40	Fondo de liquidez	Incremento de la liquidez de las instituciones financieras a través de la creación de un fideicomiso mercantil.

Artículo	Descripción	Incidencia
201	Los servicios activos y pasivos o de cualquier otra naturaleza serán sujetos a las tarifas máximas que serán determinadas trimestralmente.	Regulaciones de las tarifas vigentes para su implementación responsable.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por el autor

**Connotación General:**

**Oportunidad:**

- Contar con un fondo de liquidez manejado a través de un fideicomiso mercantil, generando rentabilidad a la banca.

**6. Reglamento para el funcionamiento y operaciones de empresas emisoras de tarjetas de crédito:**

El siguiente reglamento se creó en el año 1996 y su fin es otorgar claros conocimientos de la forma de proceder de las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y que estas tienen la obligación de cumplir para brindar seguridad al socio.

En la tabla 2.16 se muestra aquellos artículos que están vinculados directamente con el buen funcionamiento de las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito para que sean aplicadas dentro de sus actividades diarias



Tabla N° 2.16 Reglamento para el funcionamiento y operación de empresas emisoras de tarjetas de crédito.

Artículo	Aspectos	Incidencia
2	Utilización de tarjetas de crédito.	Regulación del uso de líneas de crédito tanto en rotativos como diferidos.
4	Funciones de las empresas emisoras de tarjetas de crédito como; emitir y promover la tarjeta, calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliaciones de establecimientos, conceder líneas de crédito, efectuar cobros, recibir fondos.	Regulaciones de las actividades permitidas por la ley
7	Constitución de una empresa emisora de tarjetas de crédito.	Indica cuales son los requisitos mínimos para conformar una empresa emisora de tarjetas de crédito.

Fuente: Registro Oficial N° 9 Jueves 22 de Agosto del 1996  
Elaborado por el autor

### **Connotación general**

#### **Oportunidad:**

- Crear atractivo a los usuarios al cumplir con las normas impuesta por el gobierno.

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Dentro de este factor veremos aquellas variables afectan directamente a la sociedad; para el análisis se consideraron importantes las siguientes:

- Desempleo.

- Subocupación.
- Subempleo.
- Delincuencia.

## **DESEMPLEO:**

Son el número de personas que no se encuentran laborando actualmente; es decir son personas que desean trabajar y están en condiciones legales de hacerlos pero no encuentran un puesto de trabajo. La tasa de desempleo es la razón entre la población desempleada y la población económica activa (PEA) ( $TD = (D/PEA)*100$ ).

En la tabla 2.17 y el gráfico 2.11 muestra la tendencia que ha mantenido el índice de desempleo en los últimos seis años; llegando a su punto más bajo en el año 2007 con un 6,34%, y su punto más alto en el 2005 con un 9,30% después de haber llegado en el 2004 a un 9,90%. su punto más alto y el más alto en el año 2004 con un 9,90%; para el año en curso muestra en su primer trimestre una tasa de 8,6% como incidencia de la crisis mundial, debido a que muchas empresas que manejaban capital extranjero tuvieron que reducir su personal para ajustar sus costos, las áreas más vulnerables son la industria de la construcción.

El índice de desempleo en el Ecuador ha sufrido fluctuaciones severas. En el año de la crisis bancaria, 1999, se presentaron altas tasas de desocupación. El índice alcanzó su valor máximo, 15%. Sin embargo la situación laboral ha ido mejorando con el pasar de los años y la recuperación del país. Desde el año 2000 al 2006 el desempleo alcanza el 9,03% en promedio; y el año 2007 cerró con 6,34%. El año 2008 registró un desempleo de 7,27% siendo mayor que la registrada en el 2007 en un 6,93%, este aumento se dio por la crisis mundial afectando de manera directa al sector exportador y la construcción

Tabla N° 2.17 Desempleo en el Ecuador

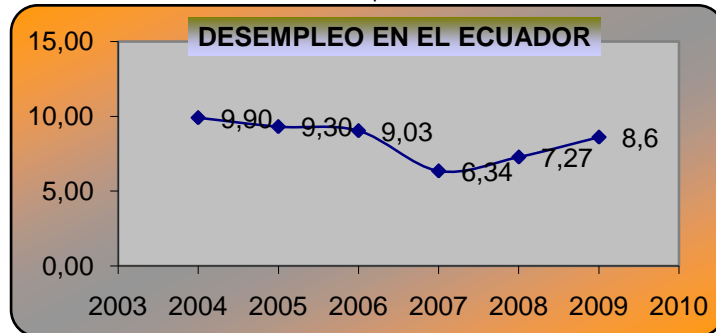
Año	Desempleo %
2004	9.90
2005	9.30
2006	9.03
2007	6.34
2008	7,27
2009*	8,6

Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado por el autor

\*Estimación proyectada al primer trimestre

Gráfico N° 2.11 Evolución del desempleo 2004 – 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elabora por el autor

Para el año 2009 se muestra poco alentador, por efecto de la inestabilidad económica mostrada a finales del año 2008, y es así como en el primer trimestre del año en curso muestra una tasa del 8,6% según la tabla 2.17. El gobierno para frenar este tipo de fenómeno social buscará disminuirlo a través de programas que fomenten la inversión privada y pública; para generar fuentes de trabajo.

**Connotación General:**

**Amenaza:**

- Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.
- Incapacidad de las personas de ser sujetos de crédito.

## SUBOCUPACIÓN:

Se refiere a los ocupados que trabajan menos de treinta cinco horas semanales por causas involuntarias y están dispuestos a trabajar más horas; no están afiliados al seguro social y tampoco tienen beneficios.

Calculada como porcentaje entre la población subocupada y la población económicamente activa.

En la tabla 2.18 y en el gráfico 2.12, se puede observar la evolución que ha tenido en los seis años en la cual se puede apreciar un creciente nivel de subempleados en el país y es así como en el año 2005 llega a 49,20% el punto más alto; y en año 2007 se reduce a 44% su punto más bajo; pero en lo que va del año (en el primer trimestre) el nivel urbano llegó a 2'363.688 subempleados, que representan el 51,9% de la Población Económicamente Activa (PEA); como consecuencia los ecuatorianos poseen menos capacidad de consumo, obteniendo ingresos que cubren solo los productos de primera necesidad sin tener capacidad de adquirir artículos suntuarios o destinarlos para el ahorro interno.

La ciudad con mayor desempleo dentro del Ecuador es Ambato, donde el 58,5% de su población vive en esas condiciones laborales, le siguen Machala, con el 55,1%, y Guayaquil, con el 50,6%.

Tabla 2.18 Tasa de Subocupación

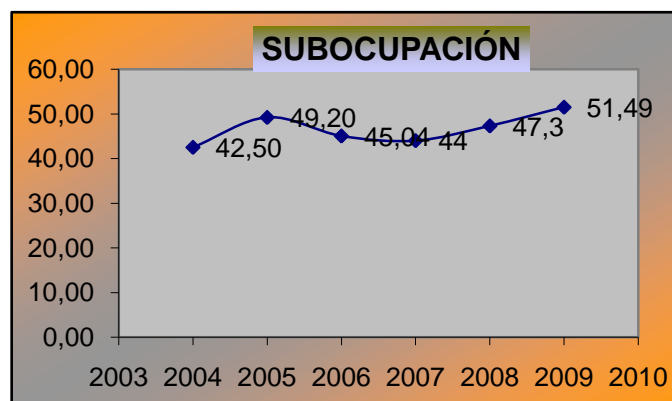
Año	Subocupación %
2004	42.50 %
2005	49.20 %
2006	45.04
2007	44.00
2008	47.3
2009*	51,49

Fuente Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por el autor

\*Corresponde al primer trimestre

Gráfico # 2.12 Evolución de subocupación 2004 – 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elabora por el autor

Este tipo de comportamiento del mercado laboral afecta de manera significativa al sector de emisión de tarjetas de crédito, debido a que se reduce su nicho de mercado por la considerable inestabilidad de dependencia laboral al no constar dentro de la seguridad social y por consiguiente sus bajos ingresos por la actividad que desempeñan dentro de las empresas, llegando a ganar \$250.

**Connotación general:**

**Amenaza:**

- Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito pre aprobados.

**SUBEMPLEADO:**

Son subempleados quienes pese a estar dedicados a un ‘negocio propio’, buscan una mejor plaza por lo general, ganan menos que el salario mínimo (\$ 218 mensuales) y laboran en condiciones de informalidad y marginalidad.

Como se muestra en la tabla 2.19 y el gráfico 2.13 se puede observar la tendencia a la alza llegando a su punto más alto en el 2007 con 50,2%, después de haber llegado a su punto más bajo con 47,6% en el 2006; pero sin embargo la proyección para el 2009 es de 51,49%; siendo poco alentador este

incremento puesto que existen mayores personas que pueden ocupar mejores cargos en las empresas, por la contracción de la economía y el pobre crecimiento que han tenido las empresas ecuatorianas. Este tipo de complicaciones afecta de forma directa en los niveles de ingresos ya que desempeñan cargos menores.

Tabla N° 2.19 Subempleo 2004 - 2009

Año	Subempleo %
2005	47,3
2006	47,6
2007	50,2
2008	48,8
2009*	51,49

Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por el autor  
 \* Proyección 2009

Gráfico N° 2. 13 Evolución del Subempleo 2005 - 2009



Fuente: INEC  
 Elaborado por el autor

**Connotación general:**

**Amenaza:**

- Contracción del mercado laboral disminuyendo el análisis para emisión de tarjetas de crédito.

**DELINCUENCIA:**

En el mes de noviembre del 2008, estalló a nivel mediático el incremento de la delincuencia en el Ecuador. Un sin número de noticias hicieron referencia a el fracaso de las políticas para contrarrestar el problema, todas refiriéndose a aspectos como: auditorías sobre el manejo de los planes de seguridad; acciones ciudadanas para enfrentar la violencia; dificultades de la Policía Nacional en el combate a la delincuencia; planteamientos de reformas a códigos, leyes e instituciones públicas de control del delito; perspectivas de autoridades y políticos en torno a las soluciones posibles, una serie notas periodísticas dedicadas a cuestionar las debilidades de medidas implementadas.

Pero un caso en particular es el que preocupa a las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito; es el incremento de fraude a las tarjetas de crédito que ahora es muy común en locales comerciales donde las mismas son clonadas; este tipo de situaciones provoca pánico en la comunidad al usar sus tarjetas y por lo tanto su pérdida de interés. La forma de operar en este tipo de estafas se dá cuando un tarjetahabiente paga sus consumos en un local comercial y lo pasa por el datafast el mismo que en ciertos lugares está conectado a un sistema donde se lee la información básicos como el número de tarjeta, esta es almacenada y posteriormente clonada para su utilización inmediata.

Se consideran que las ciudades más peligrosas del Ecuador son Guayaquil y Quito; en la que de cada diez ciudadanos tres han sido asaltados, estos atracos lo realizan en el día o en la noche, en sitios residenciales como en barrios marginales.

En el primer trimestre del año 2009 se han efectuado dos asaltos a entidades bancarias como son el Banco del Pichincha y Guayaquil; quien por seguridad no han declarado el monto real de este incidente.

El pasado 18 de abril del año en curso, se frustró el asalto a una agencia del Banco del Pacífico ubicada en el centro comercial Hipermarket en la ciudad de Guayaquil, resultado del cual hubo dos muertos que eran guardias de la empresa Fortius, empresa que es responsable del transporte de valores; este tipo de eventualidades mantiene en zozobra a los depositantes llegando en algunos casos a retirar sus ahorros.

### ***Connotación general***

#### ***Amenaza:***

- Altos costos de las instituciones financieras para cubrir desfalco ocasionados a los tarjetahabientes.
- Inseguridad en el momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.

#### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO - AMBIENTAL**

En este apartado se estudiará todos aquellos avances en tecnología y todo tipo de cuidados que deben tener las empresas para crear valores dentro de la comunidad.

#### **FACTORES TECNOLÓGICOS:**

Todas las empresas buscan siempre contar con tecnología que les permita realizar sus actividades de forma eficiente y poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Aquí veremos todos los adelantos que existan en el mercado para dar un mejor servicio tanto a los clientes internos y externos, y que las empresas en la cual su giro de negocio es otorgar tarjetas de crédito deben considerar:

**Equipo para clonación de tarjetas de crédito:** Actualmente existe en el mercado la venta de un equipo para la clonación de tarjetas de crédito por internet llamada skimming; la cual lleva incluido como una memoria que recoge el



pin de las tarjetas y luego lo pasa a un sistema en la cual se puede crear las tarjetas con ese Pins y ser usada en el mercado. De esta manera crean grandes estafas a los tarjetahabientes y desconfianza de las empresas emisoras de tarjetas de crédito.

El equipo se encuentran en el mercado con un costo de \$ 1000 y el paquete incluye lo siguiente:

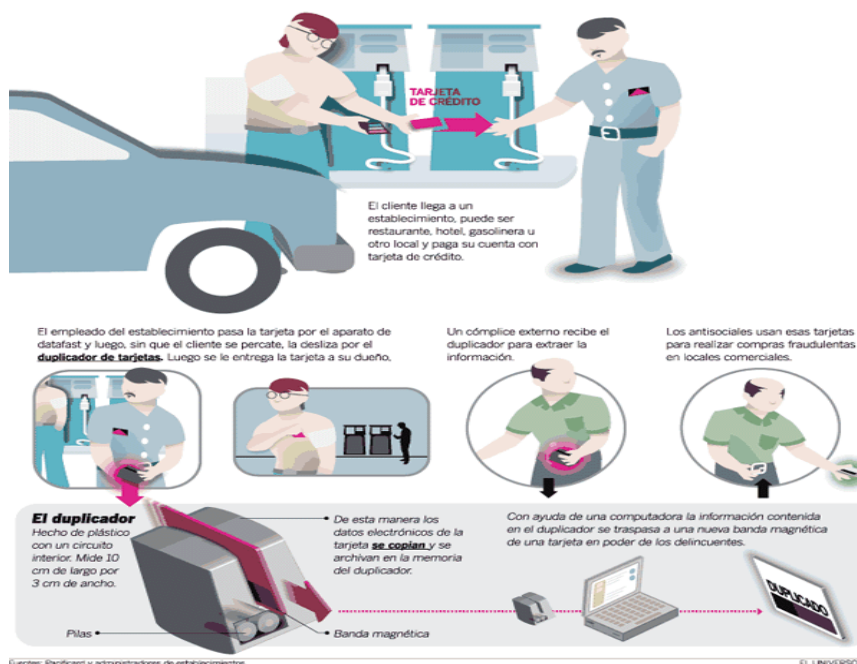
- Lector-quemador de cintas magnéticas MSR 206, Card Tipper CM30 (película plástica)
- Embosser NE1600A(troqueladora), Impresora para tarjetas plásticas Fargo DTC 550.
- CD del programa High Five para diseño.
- Decodificar la cinta en la impresión. Ideal para imprimir carnets, ID y para clonar cualquier tipo de tarjeta con cinta magnética incluyendo tarjetas de debito y credito. También lo usan las empresas que hacen las tarjetas bancarias, adicional se incluye el manual de funciones.

Este tipo de procesos “conlleva a delitos como la falsificación de documentos y suplantación de identidad”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.eluniverso.com/2009/03/30/1/1422/F4BED8F7384B40ACAE816907E1508DEF.html>

**Cómo podrían estar funcionando**



Fuente <http://www.eluniverso.com/2009/03/30/1/1422/F4BED8F7384B40ACAE816907E1508DEF.html>

**Connotación general:**

**Amenaza:**

- Inseguridad en los tarjetahabientes para el uso de sus tarjetas de crédito.
- Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.

**COMERCIO ELECTRÓNICO:**

Ha evolucionado tanto el mundo de internet que al momento se puede hacer millón de transacciones a cualquier parte del mundo y estos son entregados en un máximo de 72 horas dependiendo del país de donde se desee comprar; para lo cual las empresas que ofertan productos o servicios utilizan como medio de pago en su mayoría las de tarjetas de crédito de cualquier marca la cual debe ser de tipo internacional.

***Connotación general:***

***Oportunidad:***

- Incremento del comercio electrónico a través del uso de tarjetas de crédito por los equipos tecnológicos.

**DATAFAST:**

Es un software que manejan las empresas emisoras de tarjetas de crédito en la cual se debitan los valores de compra a un usuario de tarjetas. Existen un datafast para cada necesidad de todas las cadenas de comercios que ofrecen hacer pagos con tarjetas de crédito.

Existen una gran variedad de DataFast en ellos: Maximus Tpv (Terminal de punto de ventas), administrador de tarjetas, Fastlogic (Switch Transaccional), Angel (Monitor y Administrador de Dispositivos), Sistemas para OS/4690 y Pos IBM.

La evolución del mundo informática es tal que puede ayudar hacer el trabajo de las empresas mucho más fácil.

***Connotación general***

***Oportunidad:***

- Facilita las transacciones comerciales con el uso de tarjetas de crédito.

**FACTORES AMBIENTALES:**

“La responsabilidad social corporativa (RSC) es una oportunidad de desarrollo de las organizaciones y una estrategia de posicionamiento de relevancia creciente”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Revista Gestión edición # 178 abril del 2009 pág. 42

Las empresas se están interesando en las causas del impacto ambiental puesto que la sociedad les exige mayor responsabilidad social, lo que crea valor ante los usuarios. Entre los factores importantes se considera el siguiente:

*Reciclaje de plásticos:* En la Tierra se produce cada año unas 100 millones de toneladas de plástico, de las que alrededor de un 10% termina en el mar, según la organización Greenpeace. Por otro lado, esta organización señala que esto mismo podría estar ocurriendo en otros lugares. Por ejemplo, en el mar de los Sargazos, un área del Atlántico de circulación lenta, también se han descubierto concentraciones de partículas de plástico presentes en el agua.

Los plásticos flotantes crean una superficie idónea en la que pueden vivir ciertos organismos, que pueden ser transportados en los plásticos hasta zonas alejadas de sus hábitats naturales, a través de las corrientes marinas, y así pueden invadir nuevos hábitats y convertirse en especies invasoras. (GJR).

La sociedad al encontrarse cada vez más con un planeta contaminado a obligado a las empresas a sujetarse a procesos de protección ambiental que garantice el buen funcionamiento del medio ambiente y dando una imagen de preocupación social.

***Connotación general:***

***Oportunidad:***

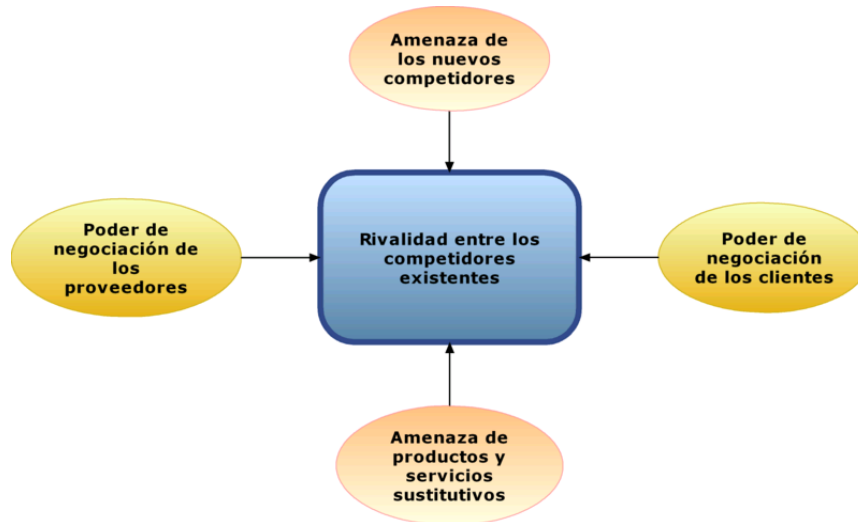
- Las empresas cuentan con sistemas que regulan su responsabilidad social creando un atractivo para los usuarios.

**2.1.2 MICROAMBIENTE:**

En este apartado consideraremos a todos aquellos factores relacionados directamente con el entorno empresarial para lo cual se utilizaré las directrices de las cinco fuerzas de Porter que considera factores como: Amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores,

poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Existen factores que afectan directamente a los intereses de la empresa y los cuales deben ser estudiados a profundidad para tomar decisiones y la posterior implantación de estrategias que lleven al éxito a los mismos.



Fuente [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Modelo\\_Porter.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Modelo_Porter.png)

### 2.1.2.1 PROVEEDORES:

La agencia de Ambato cuenta al momento con proveedores nacionales debido a que los grandes proveedores los maneja la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil quienes despachan cada mes materiales de oficina y los sistemas como es la AS400 (sistema manejado para conocer el status de las tarjetas).

La agencia trabaja con dos tipos de proveedores que pueden ser personas naturales o empresas, los mismos que deben cumplir con los siguientes requisitos:

Persona natural:

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación.
- Copia de RUC.
- Referencias comerciales.

- Llenar una hoja de datos personales.

**Empresas:**

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Copia del nombramiento.
- Copia del RUC.
- Referencias comerciales.
- Llenar una hoja de datos de la empresa.

Esta documentación es entregada en administración y posterior análisis en la ciudad de Quito para su respectivo visto bueno por el Jefe de Administrativo; luego del análisis del departamento de crédito, puesto que deben tener calificación A tanto el representante como la empresa.

Los proveedores con los que trabaja la agencia se observan en la tabla N° 2.20 contando al momento con un total de ocho incluidos empresas y personas naturales.

Tabla 2.20 Lista de proveedores de la Agencia.

Proveedor	Producto/servicios	Contacto	Teléfono
Jojan Lautauro Ubidia Cazañas	Transporte	Jojan Ubidia	092669541
Génesis	Servicio Técnico	Fabián Reinoso	032423257
El Heraldo	Medio de comunicación escrito	Irene Manzano	032422324
Pablo Hernán Pinto Vargas	Limpieza	Fernanda Bayas	099199912
Pablo Sebastián Caicedo Sánchez	Servicio Técnico	Sebastián Caicedo	032420296
Hotel Emperador	Hospedaje	Paulina Sánchez	032424460
Hotel Ambato	Hospedaje	Verónica Valarezo	032421791
Hotel Miraflores	Hospedaje	Ángel Morillo	032848971

Fuente Agencia Pacificard Ambato

Elaborado por el Autor

A fin de conocer la relación de la agencia con sus proveedores y conocer las oportunidades u amenazas se aplicará la siguiente encuesta:

Formato de la encuesta:



**ENCUESTA SATISFACCION DE PROVEEDORES**

**OBJETIVO:** Analizar el nivel de satisfacción de los proveedores.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN EMPRESARIAL**

- 1) **PROVEEDOR** \_\_\_\_\_
- 2) **AÑOS QUE TRABAJA CON PCF**
- |              |                          |                  |                          |
|--------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| 0 A 2 AÑOS   | <input type="checkbox"/> | 5,1 A 10 AÑOS    | <input type="checkbox"/> |
| 2,1 A 5 AÑOS | <input type="checkbox"/> | MAS DE 10,1 AÑOS | <input type="checkbox"/> |

**INFORMACION COMERCIAL**

- 3) **¿Cómo calificaría la relación comercial con PCF?**
- |           |                          |      |                          |
|-----------|--------------------------|------|--------------------------|
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> | Mala | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |      |                          |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |      |                          |
- 4) **¿Usted cree que PCF es una empresa seria?**
- SI  NO
- 5) **¿Cuántas veces al mes trabaja con PCF?**
- |             |                          |                |                          |
|-------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 0 A 1 VECES | <input type="checkbox"/> | MAS DE 4 VECES | <input type="checkbox"/> |
| 2 A 4 VECES | <input type="checkbox"/> |                |                          |

**INFORMACION DE PAGO**

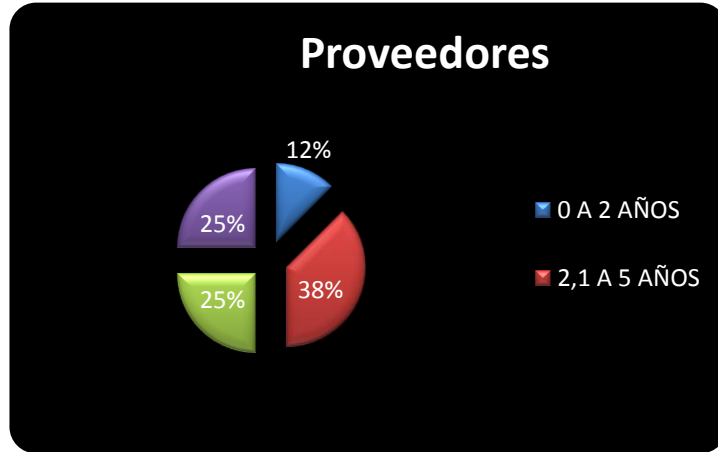
- 6) **¿Cuál es el tipo de pago que mantiene con PCF?**
- |                    |                          |                    |
|--------------------|--------------------------|--------------------|
| Crédito            | <input type="checkbox"/> |                    |
| Contado            | <input type="checkbox"/> | Fin de la encuesta |
| Otras? Especifique | <input type="checkbox"/> |                    |
- 7) **¿Cuál ha sido el tiempo plazo que maneja con PCF?**
- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 30 días        | <input type="checkbox"/> |
| 45 días        | <input type="checkbox"/> |
| Más de 46 días | <input type="checkbox"/> |
- 8) **¿Los pagos han sido puntuales?**
- SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Resultados:

**¿Años que trabaja con la agencia?**

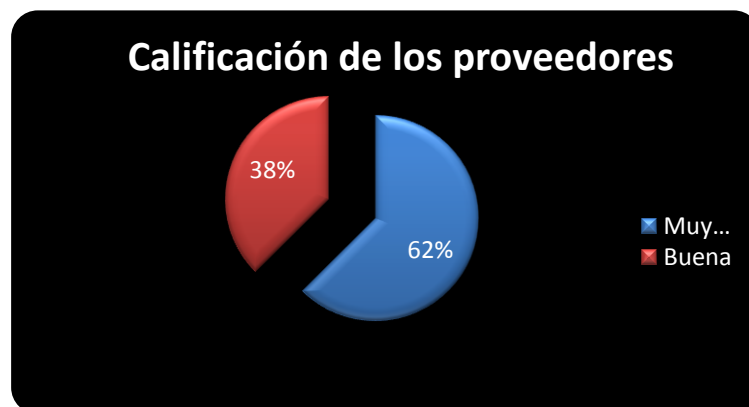
Grafico # 2.14 Antigüedad de proveedores



Un 30% trabajan más de dos años en la cual pueden tener una idea clara sobre la relación con la agencia; y refleja que solo 12% trabajan menos de dos años.

**Cómo calificaría la relación comercial con la agencia?**

Grafico # 2.15 Relación comercial

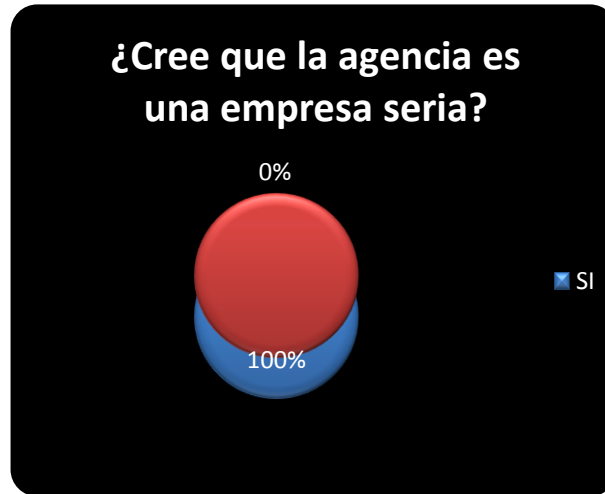


Un 62% considera que la relación es muy buena y solo el 38% considera lo considera buena.



**¿Usted cree que la agencia es una empresa seria?**

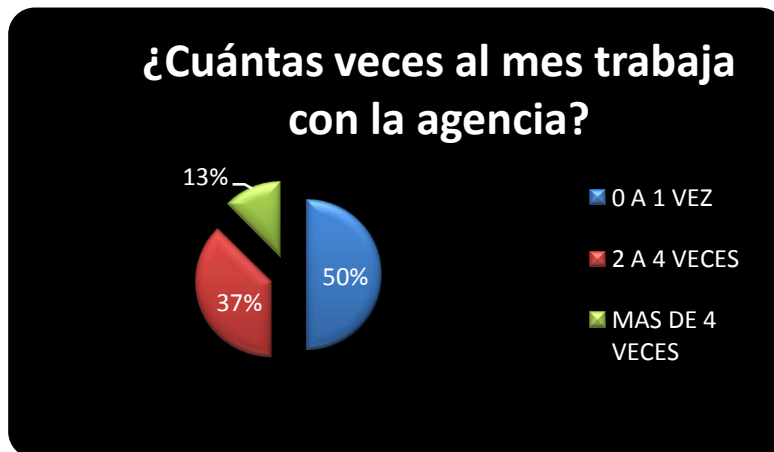
Grafico # 2.16 Percepción de la agencia



El 100% de los proveedores considera a la agencia como una empresa seria.

**¿Cuántas veces al mes trabaja con la agencia?**

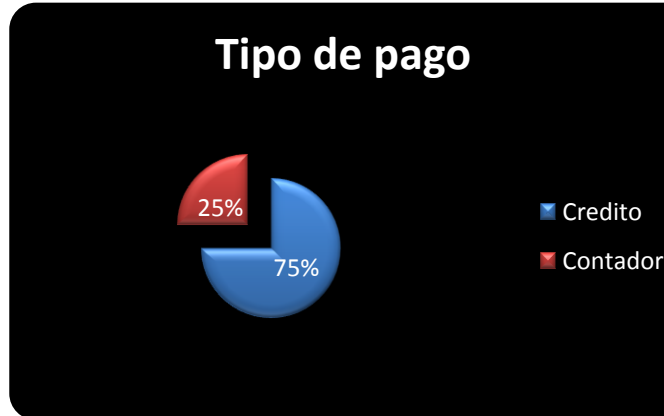
Grafico # 2.17 Frecuencia de contratos



Un 50% de los proveedores solo trabajan una vez al mes, y un 37% trabajan de 2 a 4 veces considerando que el servicios de transporte es el que más se repite.

**¿Cuál es el tipo de pago que mantiene con la agencia?**

Grafico # 2.18 Tipo de pago

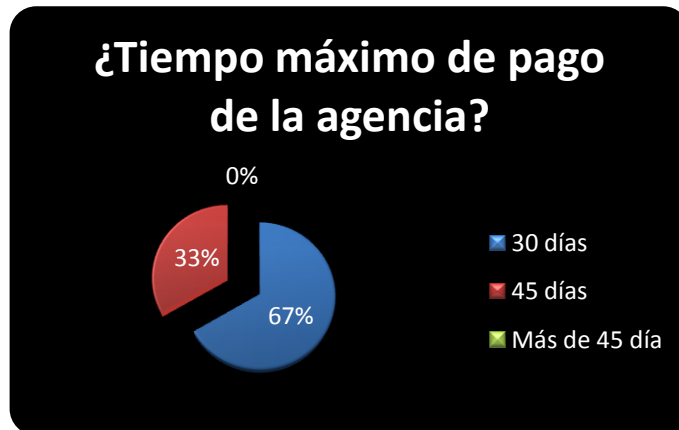


Encuesta realizada a los proveedores de la agencia

Un 75% trabaja a crédito y el 25% trabaja de contado; permitiendo a la empresa poder hacer inversiones.

**¿Cuál ha sido el tiempo máximo que maneja con la agencia?**

Grafico # 2.19 Tiempo máximo de pago.

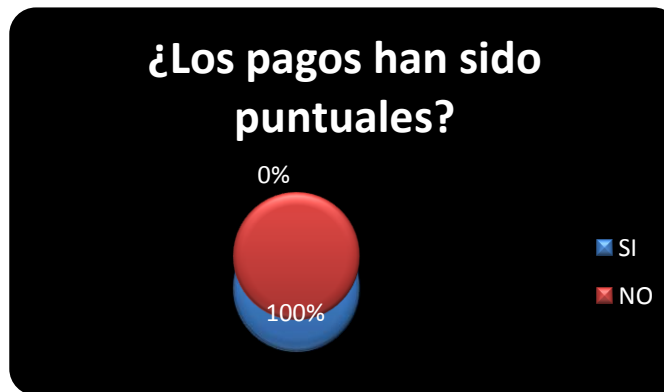


Encuesta realizada a los proveedores de la agencia  
Elaborado por el autor

El 67% de proveedores reciben su pago en 30 días y el 33% reciben el pago de su factura en 45 días.

**¿Los pagos han sido puntuales?**

Grafico # 2.20 Pagos puntuales a proveedores



Al 100% de los proveedores han recibido sus pagos puntuales considerando como un factor importante para seguir manteniendo relaciones comerciales con los proveedores.

**Connotación general:**

**Oportunidad:**

- Confianza de los proveedores para seguir trabajando con la agencia.
- Los proveedores consideran a la agencia como una empresa seria.
- La mayoría de operaciones se registran a crédito dando oportunidad para hacer otras inversiones.

**Amenaza:**

- Poca diversificación de proveedores, trabajando en su mayoría más de dos años con la agencia.
- No existe un feedback con los proveedores por parte de la agencia.

**2.1.2.2 CLIENTES**

La agencia maneja dos tipos de clientes como son:

- Tarjetahabientes.
- Establecimientos.

Tarjetahabientes:

Son aquellas personas que poseen alguna tarjeta de crédito y pueden hacer consumos en locales afiliados; dentro de Pacificard se debe considerar ciertos parámetros y perfiles para la emisión de crédito como se detalla en la tabla 2.21; los cuales son analizados por el departamento de crédito.

Dentro de los tarjetahabientes se manejan dos figuras como son independientes (aquellas personas dueñas de empresas) y los dependientes (aquellas que figuran dentro de la nómina de la empresa y está afiliado al seguro social).

Tabla N° 2.21 Perfiles de tarjetas de crédito PC

<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>DEPENDIENTE</b>
Mayor de 21 años máximo 65 años	Mayor de 21 años máximo 65 años
RUC mayor a dos años.	Estabilidad laboral 1 año mínimo
Ingresos mayors a \$ 1600	Ingresos mayors a \$ 550
Cuenta bancos 2 años	Cuenta bancos 6 meses.
Saldo cuenta 3B.	Saldo cuenta 3B

Fuente: Departamento Ventas PC  
Elaborado por el autor

La agencia maneja un gran número de tarjetahabientes y cada día su mercado crece; a través de las afiliaciones que se realizan a los establecimientos donde los socios pueden hacer uso de las tarjetas.

En el mercado existen un total de 320 tarjetas emitidas (como se muestra en la tabla 2.22) sus dos regionales tanto sur (Guayaquil en la que también se integra la ciudad de Cuenca) y la regional norte (Quito en la cual se integra la ciudad de Ambato); los tarjetahabientes tanto titulares como adicionales, los mismos que han sido estudiados rigurosamente para otorgarles una tarjeta de crédito.

Tabla N° 2.22 Número de tarjetahabiente PC

<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad</b>
Quito	190000
Guayaquil	120000
Cuenca	5500
Ambato	4500
<b>Total</b>	<b>320000</b>

Fuente: Departamento de ventas ciudad de Quito  
Elaborado por el autor

Dentro de los 4500 tarjetahabientes están incluidos socios que poseen tarjetas adicionales y aquellos que poseen las dos marcas; como muestra la tabla # 2.23.

Tabla N° 2.23 Tarjeta Agencia Ambato

<b>Tarjetas</b>	<b>Cantidad</b>
Titulares	3800
Dos marcas	500
Adicionales	200
<b>Total</b>	<b>4500</b>

Fuente: Departamento de ventas Ambato  
Elaborado por el autor

Siendo nuestro universo los 3800 tarjetahabientes de los cuales obtendremos nuestra muestra.

Formula de la muestra:

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

En donde:

	Tamaño de la muestra	
	Población	3800
	Grado de confianza	1,96
	Probabilidad de éxito	0,90
	Probabilidad de fracaso	0,10
	Error muestral	0,04

Para el presente cálculo

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 3800}{0,04^2 * (3800 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 204.51 + 10\%$$

$$n = 224.96 \approx 225$$

La muestra para esta investigación queda determinada en 225 socios a encuestar quienes serán tomadas aleatoriamente.

A continuación se presentan la encuesta a realizar para medir el nivel de aceptación de los socios hacia la agencia.



**ENCUESTA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**OBJETIVO:** Analizar el nivel de aceptación de los socios y su percepción del servicios en la agencia de Ambato.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN BASE**

<b>1) MARCA DE TARJETA</b>	MASTERCARD	<input type="checkbox"/>	VISA	<input type="checkbox"/>
<b>2) AÑOS DE SOCIO:</b>				
	0 A 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>	5,1 A 10 AÑOS	<input type="checkbox"/>
	2,1 A 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>	MAS DE 10,1 AÑOS	<input type="checkbox"/>

**INFRAESTRUCTURA**

**3) ¿Cree que la ubicación que tiene la Agencia es accesible?**  
 SI  NO

**4) ¿Le gustaría que la agencia cuente con algunos de los siguientes servicios? Escoja solo uno**

Dispensador de agua	<input type="checkbox"/>	Revistas o periódicos locales	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>	Otros? Especifique	<input type="checkbox"/>

**INFORMACIÓN DE PUBLICIDAD**

**5) ¿Usted como se entera de las promociones que PCF tiene?**

Prensa escrita	<input type="checkbox"/>	Revista PCF	<input type="checkbox"/>
TV/Radio	<input type="checkbox"/>	Estados de cuenta	<input type="checkbox"/>

Otras especifique \_\_\_\_\_

**6) ¿Ha utilizado las promociones de PCF?**  
 SI  NO

**INFORMACIÓN DEL SERVICIO**

**7) ¿ El guardia le saluda cuando ingresa a la agencia?**  
 SI  NO

**8) ¿Cuánto tiempo usted ha esperado para ser atendido?**

0 - 2 minutos	<input type="checkbox"/>	5,1 - 10 MINUTOS	<input type="checkbox"/>
2,1 - 5 minutos	<input type="checkbox"/>	Más de 10,1 minutos	<input type="checkbox"/>

**9) ¿El personal de servicio de atención al cliente es amable?**  
 SI  NO

**10) ¿Usted siente que el personal de servicio de atención al cliente está informado?**  
 SI  NO

**11) ¿Qué tipo de gestiones usted hace en la agencia? Escoja el más frecuente**

Reclamos	<input type="checkbox"/>	Avances en efectivo	<input type="checkbox"/>
Solicitud de tarjeta	<input type="checkbox"/>	Pagos de la tarjeta	<input type="checkbox"/>
Solicitud de adicional	<input type="checkbox"/>	Estado de solicitud	<input type="checkbox"/>
Retiro de tarjeta	<input type="checkbox"/>	Duplicado de estado de cuenta	<input type="checkbox"/>

**12) ¿Cuándo sale de la agencia siente que le ayudaron con su gestión?**  
 SI  NO

**INFORMACIÓN DE SATISFACCIÓN**

**13) En comparación con la competencia como calificaría a la agencia?**

MUCHO MEJOR	<input type="checkbox"/>	ALGO PEOR	<input type="checkbox"/>
ALGO MEJOR	<input type="checkbox"/>	MUCHO PEOR	<input type="checkbox"/>
MAS O MENOS MEJOR	<input type="checkbox"/>		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Resultados:

**¿Cree que la ubicación de la agencia es accesible?**

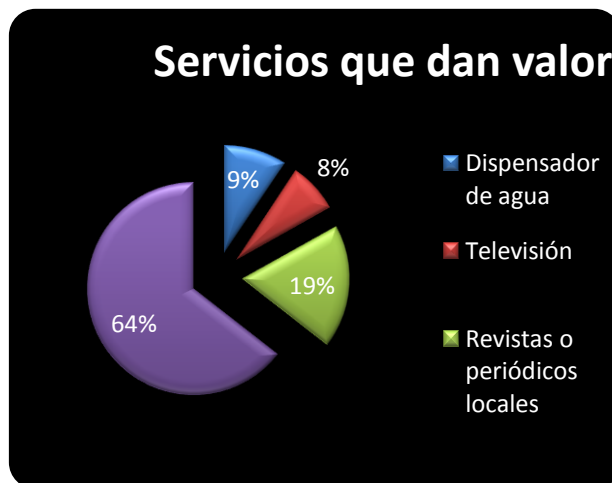
Grafico # 2.21 Ubicación de la agencia accesible.



Solo el 68% de los tarjetahabientes consideran que la agencia tiene una ubicación accesible.

**¿Le gustaría que la agencia cuente con algunos de los siguientes servicios? Escoja solo uno.**

Grafico # 2.22 Servicios que agregan valor.



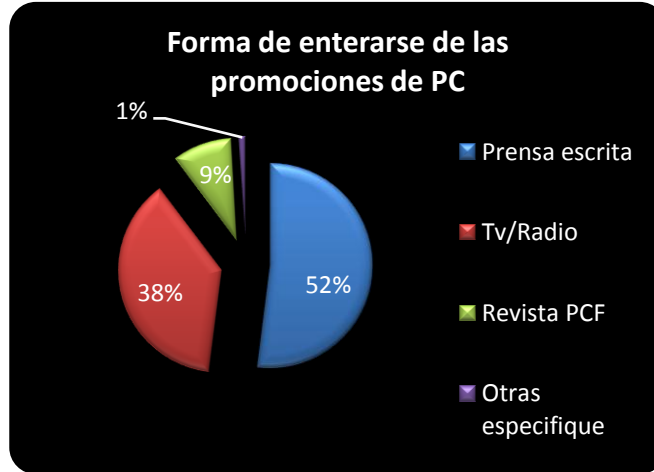
Una gran mayoría (64%) de tarjetahabientes encuestados le gustaría que la agencia cuente con un parqueadero, siendo los menos relevantes el dispensador de agua, revistas o periódicos locales y televisión.



**PUBLICIDAD:**

**¿Usted como se entera de las promociones que Pacificard tiene?**

Grafico # 2.23 Forma de enterarse de las promociones.



La gran mayoría (52%) se entera de las promociones de Pacificard por medio de la prensa escrita y tv/radio; en una minoría (9%) se han enterado a través de la revista de Pacificard y la divulgación.

**¿Ha utilizado las promociones de PC?**

Grafico # 2.24 Utilización de las promociones



Existe un gran porcentaje (75%) que están utilizando las promociones de Pacificard.

**SERVICIO:**

**¿El guardia le saluda cuando ingresa a la agencia?**

Grafico # 2.25 Amabilidad del guardia



La mayoría de los tarjetahabientes consideran que los guardias de la agencia son amables.

**¿Cuánto tiempo usted ha esperado para ser atendido?**

Grafico # 2.26 Tiempo de atención



La mayoría de los tarjetahabientes están siendo atendidos dentro del tiempo promedio de atención de la agencia (2min).

**¿El personal de servicio de atención al cliente es amable?**

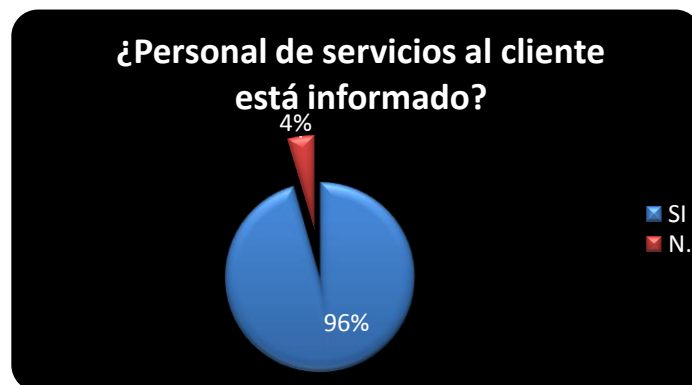
Grafico # 2.27 Amabilidad del personal de Servicio al cliente.



Los tarjetahabientes opinan que el personal de servicio al cliente es amable.

**¿Usted siente que el personal de servicio de atención al cliente está informado?**

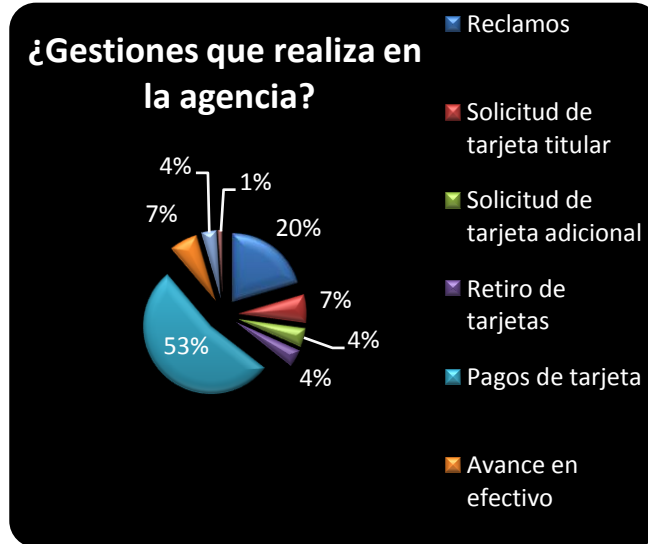
Grafico # 2.28 Personal informado



Los tarjetahabientes en su gran mayoría (96%) opinan que el personal de servicio al clientes está informado.

**¿Qué tipo de gestiones usted hace en la agencia? Escoja el más frecuente.**

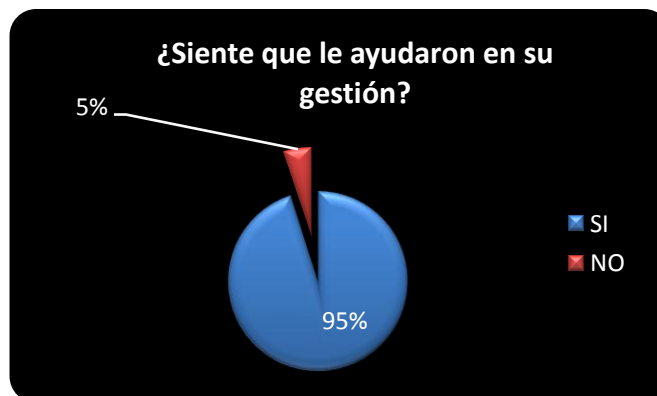
Grafico # 2.29 Gestiones que realice la agencia



Entre la gran variedad de servicios que presta la agencia los tarjetahabientes suelen realizar pagos de las tarjetas de crédito y la segunda gestión (20%) realizan reclamos, las demás son minorías.

**¿Cuándo sale de la agencia usted siente que le ayudaron en su gestión?**

Grafico # 2.30 Gestión de Servicio al cliente.



Los tarjetahabientes sienten que fueron resueltas sus dificultades al salir de la agencia respaldada por el 95%.

**¿En comparación a la competencia como calificaría a la agencia?**

Gráfico # 2.31 Comparación con la competencia.



Los tarjetahabientes consideran que la agencia es buena con relación de la competencia y una minoría (7%) piensa que es más o menos mejor.

**Connotación general:**

**Oportunidad:**

- El cliente se encuentra a gusto por la ubicación de la agencia en Ambato.
- La prensa escrita un buen medio para publicitar las promociones.
- El tarjetahabiente percibe que el personal que atiende servicio al cliente está informado y le ayudan en sus gestiones.

**Debilidad:**

- No contar con parqueadero crea incomodidad en los tarjetahabientes.

**Establecimientos afiliados:**

Son aquellas locales que se encuentran utilizando los servicios de datafast y POS de Pacificard.

El número de establecimientos que se encuentran afiliados son un total de 940 establecimientos los sectores afiliados son Hospitales, clínicas, restaurantes, hoteles, centros comerciales, locales de ropa, farmacias, bares entre otros; contando siempre con el asesoramiento de un supervisor de zonas que los visita una vez por semana para conocer cualquier inquietud que posea el establecimiento.

A los establecimientos se los debe calificar; y debe presentar la siguiente documentación:

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación.
- Copia de RUC actualizado.

Formula de la muestra:

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

En donde:

<b>n</b>	Tamaño de la muestra	
<b>N</b>	Población	940
<b>Z</b>	Grado de confianza	1,96
<b>p</b>	Probabilidad de éxito	0,90
<b>q</b>	Probabilidad de fracaso	0,10
<b>e</b>	Error muestral	0,04

Para el presente cálculo

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 940}{0,04^2 * (940 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 52 + 10\%$$

$$n = 57.2 \approx 57$$

La muestra para esta investigación queda determinada en 57 establecimientos a encuestar.

Se realizó la siguiente encuesta para conocer el nivel de aceptación de la afiliación:



**ENCUESTA POSICIONAMIENTO DE MARCA**

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de aceptación de los establecimientos afiliados a Pacificard.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN ESTABLECIMIENTO**

1) **SECTOR:** \_\_\_\_\_  
 2) **AÑOS DE AFILIADO:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN DE LAS PROMOCIONES**

3) ¿Ha realizado alguna promoción en el último semestre?  
 SI  NO

4) ¿Con que frecuencia hacen promociones con PCF al semestre?  
 1 A 3 VECES  7 A 9 VECES   
 4 A 6 VECES  MAS DE 10 VECES

5) ¿Siente que las promociones realizados han aumentado sus ventas?  
 SI  NO

**INFORMACION DE PUBLICIDAD**

6) ¿Qué medio usted cree conveniente que es el mejor para dar a conocer las promociones?  
 PRENSA ESCRITA  PAGINA WEB PACIFICARD   
 TV/RADIO   
 REVISTA PACIFICARD  OTRA? ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

**INFORMACION DE NECESIDADES DEL SERVICIO**

7) ¿Cuántas veces al mes el supervisor visita su establecimiento en el mes?  
 1 A 3 VECES  7 A 9 VECES   
 4 A 6 VECES  MAS DE 10 VECES

8) ¿El supervisor le solventa de todo el material necesario para los voucher?  
 SI  NO

**INFORMACION DE SATISFACCION**

9) ¿Usted trabaja con otras tarjetas?  
 SI  NO

10) En comparación con la competencia usted como calificaría a PCF?  
 MUCHO MEJOR  ALGO PEOR   
 ALGO MEJOR  MUCHO PEOR   
 MAS O MENOS MEJOR

11) ¿Ha recibido por parte del supervisor respuestas rápidas a sus requerimientos?  
 SI  NO

12) ¿De los siguientes aspectos dígame cual considera usted importantes?  
 PROFESIONALIDAD  SERVICIO POSTVENTA   
 BIEN ORGANIZADA  ASISTENCIA TÉCNICA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**Resultados:**

***¿Ha realizado promociones en el último semestre?***

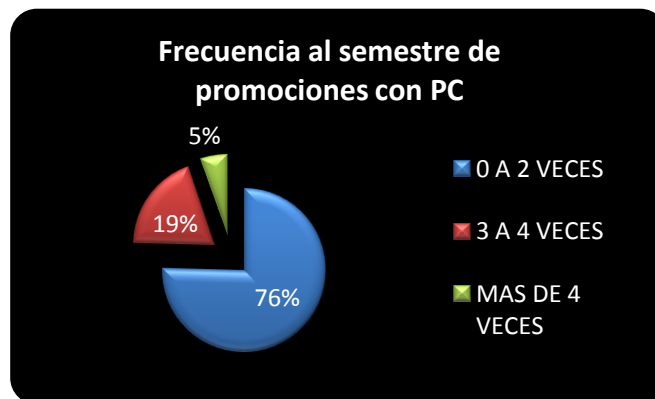
Grafico # 2.32 Promociones en el último semestre



Una gran mayoría 75% de establecimientos han realizados promociones con PacifiCard.

***¿Con que frecuencia hacen promociones con PC al semestre?***

Grafico # 2.33 Frecuencia de promociones al semestre.



La mayoría de los establecimientos afiliados (76%) han realizado por lo menos dos veces promociones con PC y una minoría han realizado mas de cuatro veces reflejadas en un 5%.

**¿Siente que las promociones realizadas han aumentado sus ventas?**

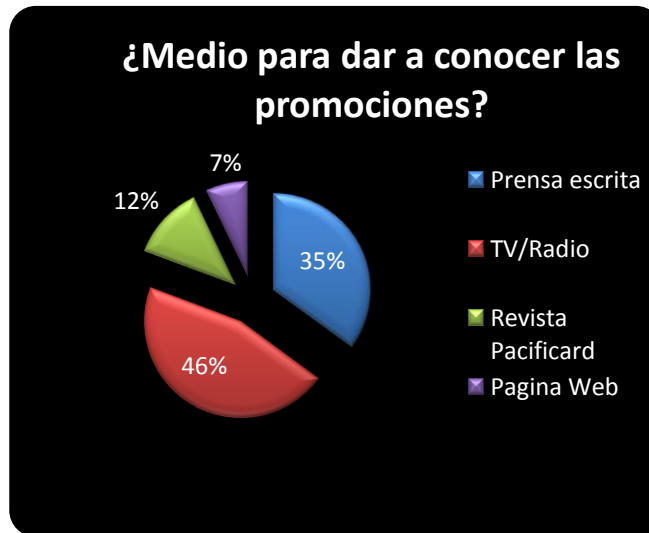
Grafico # 2.34 Eficiencia de las promociones



La mayoría de los establecimientos (81%) comentan que las promociones le fueron fructíferas para sus facturaciones.

**¿Qué medio usted cree conveniente que es el mejor para dar a conocer las promociones en Ambato?**

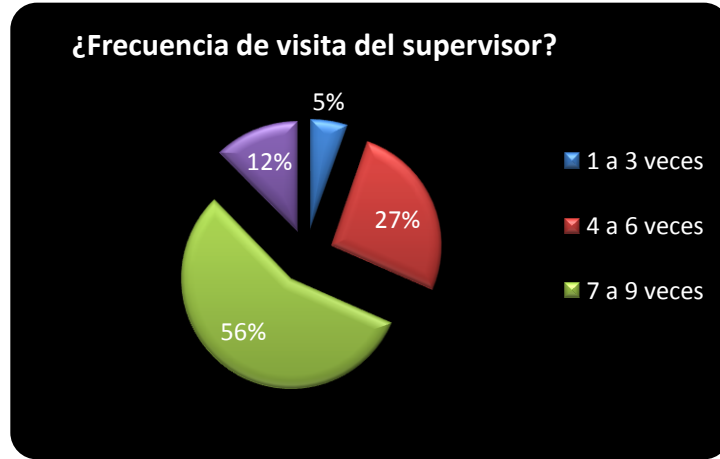
Grafico # 2.35 Medio para dar a conocer las promociones.



Dentro de todos los medios los establecimientos afiliados creen que el mejor medio para dar a conocer las promociones es hacerlo a través de Tv/radio y prensa escrita, y una minoría piensa conveniente hacerlos en la revista Pacificard y la página web.

**¿Cuántas veces al mes el supervisor visita su establecimiento?**

Grafico # 2.36 Frecuencia de las visitas del supervisor



El 56% de establecimientos afiliados son visitados más de siete veces por el supervisor y un 27% cuatro veces y una minoría una vez al mes.

**¿Usted trabaja con otras tarjetas de crédito?**

Grafico # 2.37 Trabaja con otras tarjetas de crédito



Una gran mayoría de establecimientos afiliados (61%) trabajan con otras tarjetas de crédito.

**¿En comparación con la competencia usted como califica a Pacificard?**

Grafico # 2.38 Calificar en relación con la competencia.



Los establecimientos afiliados piensan que Pacificard es mejor que la competencia.

**¿Ha recibido por parte del supervisor respuestas rápidas a sus requerimientos?**

Grafico # 2.39 Respuesta rápidas a las inquietudes.



Los clientes están siendo atendidos con prontitud cubriendo el 93% de atención por parte el supervisor.

**¿De los siguientes aspectos dígame cual considera usted importante?**

Grafico # 2.40 Factores importantes del Servicio.



Los factores más relevantes de esta pregunta son profesionalismo (44%) y servicio post – venta (40%); y un porcentaje bajo (16%) cree que sería el estar bien organizada.

**Connotación General:**

**Oportunidades:**

- Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.
- Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.
- Utilización de TV/radio y prensa escrita para dar a conocer las promociones.
- Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.

**Amenaza:**

- Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.

- Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.
- Los establecimientos afiliados consideran que el servicios Post – venta es un factor importante en la decisión de adquirir una tarjeta de crédito.

**Clientes potenciales:**

Los clientes potenciales son aquellas personas que están en capacidad de poder adquirir una tarjeta de crédito.

Para la agencia de Ambato se considerara un total de 195.198 habitantes den repartidos de la siguiente manera en la agricultura con una participación del 33.80%, el comercio absorbe el 18.30%, la manufacturera con el 17.70%, servicios se encuentra con el 13.50% y otros 16.80%.

Fórmula de la muestra.

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

En donde:

<b>n</b>	Tamaño de la muestra	153
<b>N</b>	Población	195.198
<b>Z</b>	Grado de confianza	1,96
<b>p</b>	Probabilidad de éxito	0,90
<b>q</b>	Probabilidad de fracaso	0,10
<b>e</b>	Error muestral	0,05

Para el presente cálculo

$$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 195.198}{0,05^2 (195198 - 1) + 1,96^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = 138,90 + 10\%$$

$$n = 152,79 \approx 153$$

La muestra para esta investigación queda determinada en 153 habitantes de la ciudad de Ambato en la zona rural a los cuales se les considera clientes potenciales.

Se realizó la siguiente encuesta para conocer la opinión de la ciudadanía sobre el servicio que presta las tarjetas de crédito:



**NIVEL DE LA COMPETENCIA**

**OBJETIVO:** Analizar el nivel de aceptación de las tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INFORMACION BASICA**

- 1) ¿Por favor enumere las marcas de tarjetas que le viene a la mente?
- |         |       |        |       |
|---------|-------|--------|-------|
| Primera | _____ | Cuarta | _____ |
| Segunda | _____ | Quinta | _____ |
| Tercera | _____ |        |       |
- 2) ¿Para usted es importante que su tarjeta pueda ser usada en el extranjero?
- SI  NO
- 3) ¿Para usted cual sería un factor decisivo al momento de elegir una tarjeta de crédito?
- |                     |                          |             |                          |
|---------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Cobertura           | <input type="checkbox"/> | Cupo        | <input type="checkbox"/> |
| Costos              | <input type="checkbox"/> | Promociones | <input type="checkbox"/> |
| Servicio Post Venta | <input type="checkbox"/> |             |                          |
- 4) ¿Le gustaría que las agencias atiendan los domingos?
- SI  NO
- 5) ¿En que horario le gustaría que atiendan las agencias?
- |                 |                          |                  |                          |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| De 7:30 a 16:30 | <input type="checkbox"/> | De 9:00 a 18:00  | <input type="checkbox"/> |
| De 8:30 a 17:00 | <input type="checkbox"/> | De 10:00 a 19:00 | <input type="checkbox"/> |

**INFORMACION DE INFRAESTRUCTURA**

- 8) Le gustaría que las agencias cuenten con los siguientes servicios:
- |                        |                          |                |                          |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Parqueadero            | <input type="checkbox"/> | Caja           | <input type="checkbox"/> |
| Atención personalizada | <input type="checkbox"/> | Sala de espera | <input type="checkbox"/> |
| Guardianía             | <input type="checkbox"/> |                |                          |

**INFORMACION DE NECESIDADES DEL SERVICIO**

- 9) ¿Cuál de las siguientes empresa que tienen agencias en Ambato usted considera la mejor?
- |                  |                          |                               |                          |
|------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Diners           | <input type="checkbox"/> | Banco del Pichincha Mc y Visa | <input type="checkbox"/> |
| American Express | <input type="checkbox"/> | Bankard                       | <input type="checkbox"/> |
| Pacificard       | <input type="checkbox"/> | Otras                         | <input type="checkbox"/> |
- 10) Considera usted que los costos que cobran las empresas emisoras de tarjetas de crédito es:
- |                              |                          |        |                          |
|------------------------------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Costoso                      | <input type="checkbox"/> | Justo  | <input type="checkbox"/> |
| Todos cobran el mismo valor. | <input type="checkbox"/> | Barato | <input type="checkbox"/> |

**INFORMACION DE SATISFACCION**

- 11) Que factores influyen en usted al momento de adquirir una tarjeta de crédito:
- |  |                          |                            |                          |
|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Los costos                                 | <input type="checkbox"/> | Por la imagen como empresa | <input type="checkbox"/> |
| La atención personalizada                  | <input type="checkbox"/> | Variedad de servicios      | <input type="checkbox"/> |
| Por tradición                              | <input type="checkbox"/> | Servicio Post Venta        | <input type="checkbox"/> |
| Cobertura a nivel nacional e internacional | <input type="checkbox"/> |                            |                          |
- 12) Usted ha visitado la agencia de Pacificard en Ambato?
- SI  NO  Pasa a la preg 14
- 13) Por que motivos ha ido a la agencia:
- |  |                          |                            |                          |
|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Acompañar                              | <input type="checkbox"/> | Por curiosidad             | <input type="checkbox"/> |
| Realizar pagos de tarjetas de terceros | <input type="checkbox"/> | Para solicitar información | <input type="checkbox"/> |
- 14) ¿Usted considera importante que la relación cliente - empresa deba ser personalizada?
- SI  NO

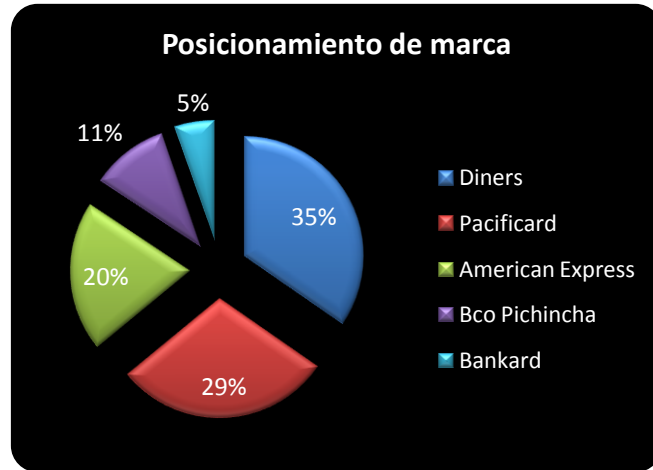
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Resultados:

**¿Por favor enumere las marcas de tarjetas que le vienen a la mente?**

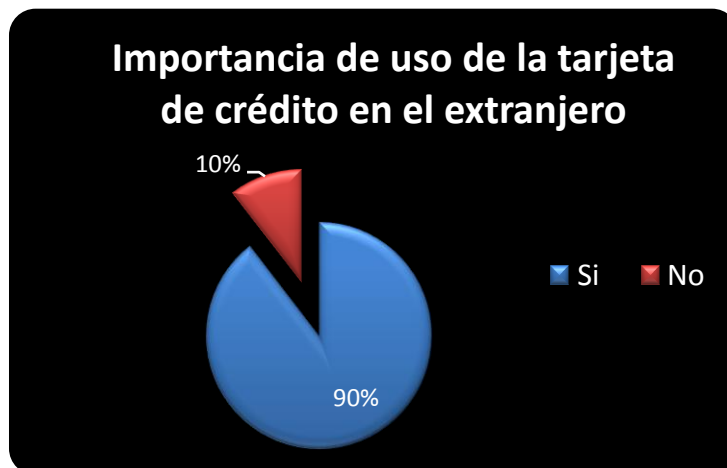
Gráfico # 2.41 Posicionamiento de la marca.



La marca Diners Club está muy posicionada (35%) en la mente del consumidor, siguiéndole muy de cerca Pacificard (29%) y American Express (20%), las otras marcas no poseen mucha incidencia.

**¿Para usted es importante que su tarjeta pueda ser usada en el extranjero?**

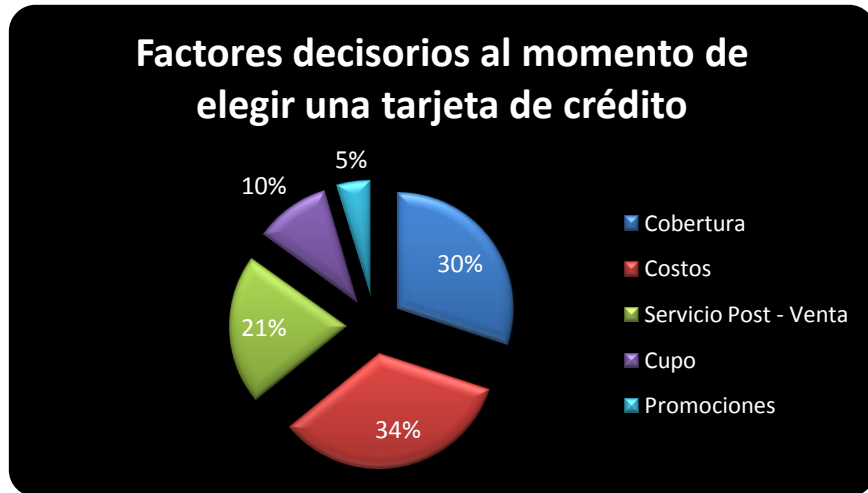
Gráfico # 2.42 Importancia del uso de tarjetas de crédito



Es un factor importante que las tarjetas de crédito sean usadas en el extranjero.

**¿Para usted cual sería un factor decisivo al momento de elegir una tarjeta de crédito?**

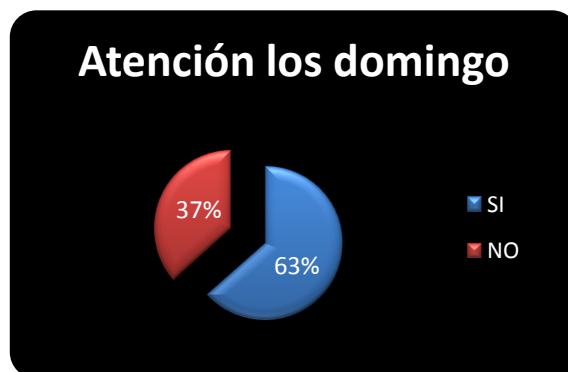
Gráfico # 2.43 Factores decisivos al adquirir una tarjeta de crédito



Dentro de los factores presentados los encuestados eligieron al costo (34%) como el más importante, están también la cobertura (30%), servicio post-venta (21%), los otros factores con menor incidencia como el cupo y promociones.

**¿Le gustaría que las agencias atiendan los domingos?**

Gráfico # 2.44 Atención los domingos



Más del cincuenta por ciento les gustaría que la agencia atienda los domingos.

**¿En que horario le gustaría que atiendan las agencias de lunes a viernes?**

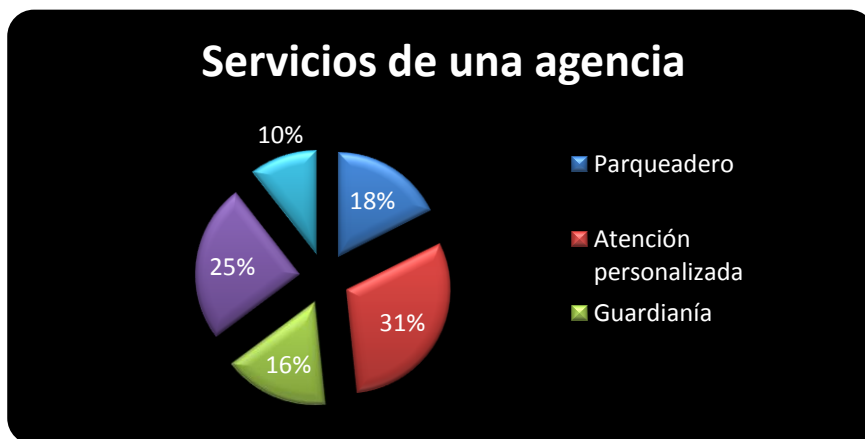
Gráfico # 2.45 Extensión de los horarios



En los horarios de preferencia los encuestados prefieren el horario de 8:30 a 17:00; pero entre los horarios existe una similar importancia.

**Le gustaría que las agencias cuenten con los siguientes servicios: seleccione uno:**

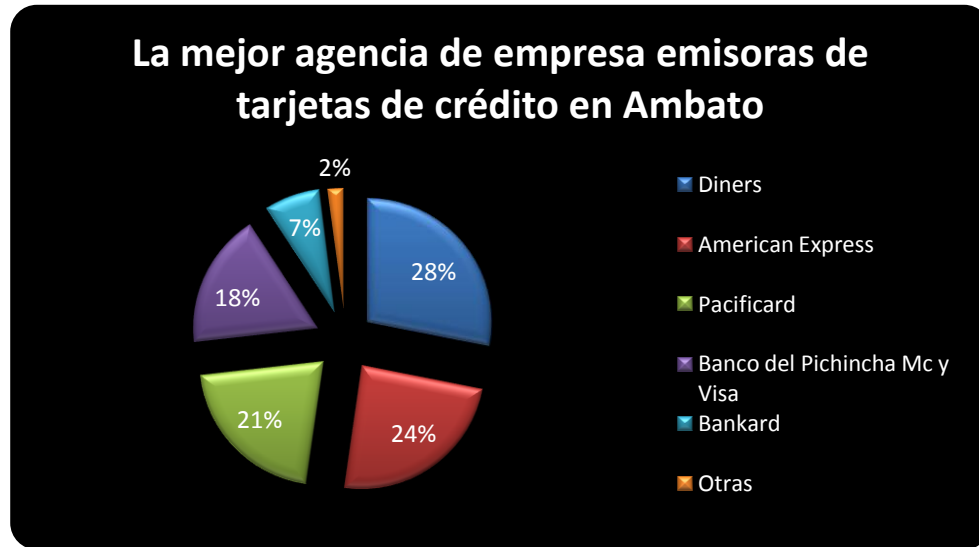
Gráfico # 2.46 Servicios de una agencia.



Los encuestados en su mayoría (31%) consideran a la atención personalizada como el servicio más relevante dentro de una empresa; el servicio de cajas también está considerado importante (25%), los otros servicios poseen menor importancia.

**¿Cuál de las siguientes empresa que tienen agencias en Ambato usted considera la mejor?**

Gráfico # 2.47 Las mejores empresas emisoras de tarjetas de crédito



Diners Club (28%) está considera como la mejor agencia en la ciudad de Ambato, siguiendo muy de cerca American Express (24%); Pacificard (21%), las otras agencias poseen una menor acogida.

**Considera usted que los costos que cobran las empresas emisoras de tarjetas de crédito es:**

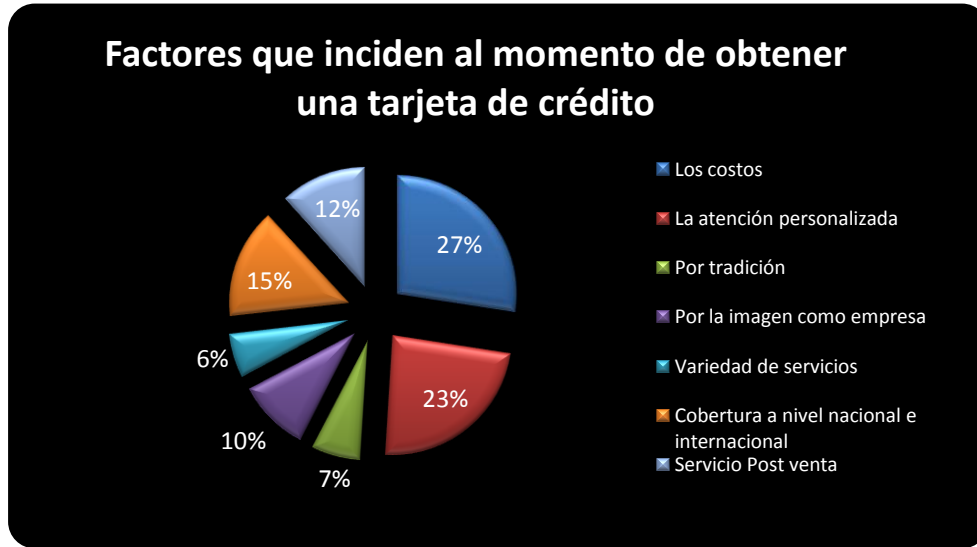
Gráfico # 2.48 Costos de las tarjetas de crédito



En su mayoría los encuestados consideran que los costos de emisión de tarjeta de crédito son costosos.

**Que factores influyen en usted al momento de adquirir una tarjeta de crédito:**

Grafico # 2.49 Factores que inciden para adquirir una tarjetas de crédito



El factor más importante al momento de elegir una tarjeta de crédito son los costos (27%), y la atención personalizada (23%) los otros factores tienen un menor relevancia.

**¿Usted ha visitado la agencia de PacifiCard en Ambato?**

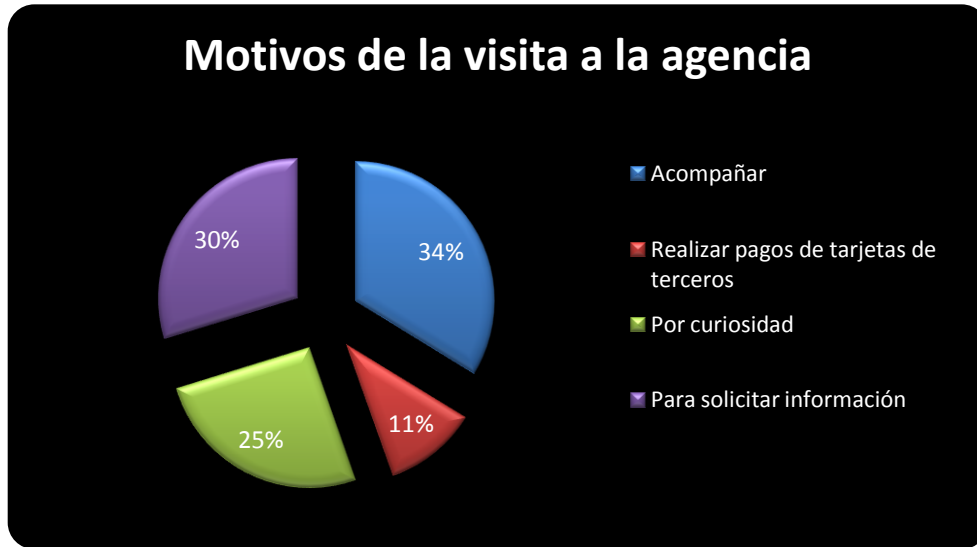
Grafico # 2.50 Visitas nuevas a la agencia.



El 48% de encuestados han visitado la agencia a pesar de no socios directos de Pacificard.

**Por que motivos ha visitado la agencia:**

Gráfico # 2.51 Motivos de la visita.



Los encuestados que han visitado la agencia lo han hecho por acompañar a una tercera persona.

**¿Usted considera importante que la relación cliente - empresa deba ser personalizada?**

Gráfico # 2.52 Atención personalizada



El 100% de los encuestados creen que la relación cliente – empresa debe ser personalizada.

**Connotación general:****Oportunidades:**

- Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.
- Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.
- La atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.
- Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.

**Amenaza:**

- Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.
- Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.

**2.1.2.3 COMPETENCIA**

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, coste de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia. La existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial. La competencia ha existido para volver a las empresas más eficientes a través del servicio que presta a los clientes y son solo ellos quienes al final terminan decidiendo por quienes se quedan.

Dentro de la ciudad de Ambato actualmente se localizan varios bancos que emiten tarjetas de crédito como son:

- Banco Pichincha (Mastercard y Visa)

- Bolivariano.
- Banco del Austro.
- Banco Produbanco.
- Banco Internacional.
- Banco de Machala.
- Banco Unibanco.
- Diners club.

Siendo las tarjetas más aceptadas Diners por su gran acogida a nivel nacional establecimientos; mientras en el banco del Pichincha su gran fortaleza es la cobertura de sus oficinas volviéndolas de gestión independientes de la matriz y de gran capacidad.

Los siguientes factores se tomaron de las encuestas realizadas a los clientes tanto actuales como potenciales, y poder medir cuales son los factores de éxito que hacen que las empresas incrementen su participación de mercado.

**FACTORES DE ÉXITOS**

Factores Empresa	Costos de mantenimiento	Beneficios	Servicio Post - Venta	Tiempos de respuesta.	Infraestructura
Banco Pichincha.	3	2	3	3	5
Diners Club.	3	4	4	5	5
American Express.	3	3	4	4	5
Bankard.	2	3	3	4	2
Pacificard.	4	4	4	2	3



Factores	1	2	3	4	5
Costo de mantenimiento.		☀	¥ © ®	♣	
Beneficios.		¥	® ☀	©	
Servicio Post - Venta		♣	¥ ☀	© ®	
Tiempos de respuesta.		♣	¥	® ☀	©
Infraestructura.		☀	♣		¥ © ®

**Simbología utilizada y su significado**

¥ Banco del Pichincha.

© Diners Club.

® American Express.

☀ Bankard.

♣ Pacificard.

**Connotación general:**

**Amenazas:**

- La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.
- Alto posicionamiento de Diners Club en Ambato.
- Amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.

**Fortaleza:**

- El tarjetahabiente percibe que la agencia de Pacificard en Ambato cuenta con los costos más bajos del mercado.

- Percepción del cliente sobre los beneficios que posee la agencia de Ambato.

#### 2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado ecuatoriano existe gran variedad de casas comerciales que emiten tarjetas de crédito y estas pueden ser usadas dentro de sus locales con las que obtienen descuentos y un sin número de beneficios como se muestra en la tabla 2.24, las mismas emiten en masivo y provocan la pérdida de la cuota de mercado. Este tipo de empresas poseen un restringido tipo de tarjeta de crédito que solo son usadas en territorio nacional disminuyendo de esta manera su atractivo para los futuros usuarios.

Tabla # 2.24 Lista de empresas que emiten tarjetas de crédito.

Empresa	Beneficios
Etafashion	Crédito directo en sus tiendas, comunicado de todas las novedades del mes, descuentos, promociones especiales, doble oportunidad en sorteos internos, seguro de desgravamen.
Casa Tosi:	Descuentos en casa tosi;, Braganca, Pharmacy, Imax 2x1, Tosi café, Martinizing, Nuvó, Vitale estética, emisión de tarjetas adicionales y diferir las compras.
Artefacta	Descuentos en sus locales comerciales y poder de diferir sus compras hasta 36 meses.
DePrati:	Descuento en la primera compra, garantía incondicional en devoluciones o cambiar de un artículo, seguro de desgravamen. Cinemark 2x1, tarjeta adicional, diferir los pagos y en Mc Donalds puedes agrandar tu orden.
Marathon Sport	Se puede obtener precios de afiliados que son descuentos realizados a las prendas hasta el 5% del precio normal.
Credi Pycca	Obtener descuentos especiales y poder diferir las compras que se realicen en sus almacenes

Elaborado por el autor

Los ecuatorianos poseen varias opciones de crédito haciéndose cada vez más exigentes sobre el proceso interno de las empresas que se dedican a esta actividad.

***Connotación general:***

***Oportunidad:***

- Restringida acogida de las tarjetas emitidas en casas comerciales.
- Cobertura solo a nivel nacional en sus casas comerciales.
- Se los considera solo como medio de pago.
- Altos costos de mantenimientos.

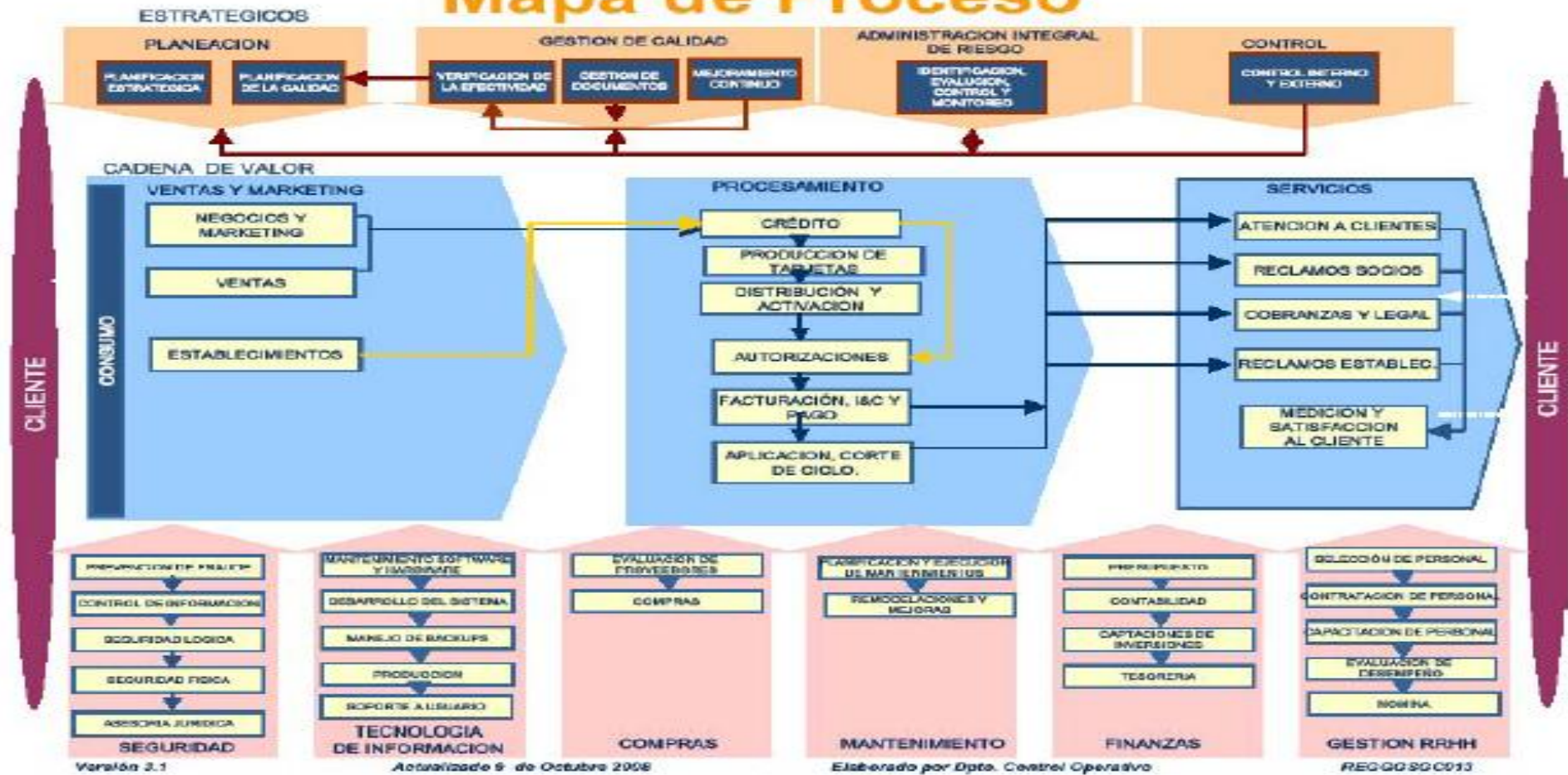
## **2.2 ANALISIS INTERNO**

La agencia actualmente no cuenta con una cadena de valor debido a que todo proceso se lo maneja directamente desde la regional norte (Quito) centralizando las gestiones y provocando retraso en algunas de ella.

En siguiente análisis vamos a estudiar aspectos como el recurso humano, tecnología, capacidad administrativa, financiera, entre otros. Las fortalezas son aquellas fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades son el contrario fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el desarrollo de las empresas.

Se adjunta la cadena de valor que se maneja PacifiCard.

# Mapa de Proceso



**CADENA DE VALOR DE LA AGENCIA:**

La agencia no cuenta actualmente con una cadena de valor, sin embargo la siguiente cadena de valor fue elaborada tomando como referencia los procesos que se manejan desde la matriz; siendo una propuesta para la agencia.



**Connotación general:**

**Debilidad:**

- La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor definida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.

### 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La agencia posee una experiencia de 24 años en el mercado, en la cual ha demostrado ser una empresa seria, que posee todo el respaldo de la casa matriz. Dentro de este tiempo el actual jefe de agencia ha sido quien se ha hecho cargo de la dirección, conociendo cual es el giro del negocio. El tipo de liderazgo que se maneja en la agencia es autoritario, debido a que las grandes decisiones se toman directamente en la casa matriz considerando las sugerencias del jefe de agencia.

**Planificar:** La agencia actualmente no cuenta con un modelo de Gestión Estratégica; a pesar que las necesidades de los grupos de interés (stakeholder) están claramente identificadas no se ha creado un proceso que pueda subsanar dichas necesidades.

La agencia no posee ningún tipo de planes a corto y mediano plazo; todo está alineado con la matriz, siendo totalmente centralizado.

**Organizar:** La agencia se encuentra dentro de la estructura general, pero no posee una estructura interna definida, sin embargo cuenta al momento con los siguientes departamentos:

- Jefe de agencia
- Servicios al cliente.
- Establecimientos
- Cobranzas
- Logística
- Administración.

La Agencia de Ambato cuenta al momento con un departamento administrativo financiero en la cual labora un total de tres personas, incluido el jefe de agencia. Existen manuales establecidos por la matriz para el personal que labora en esta área sin embargo no es cumplido a cabalidad ya que son

multifuncionales y desempeñan actividades en otras áreas; como ventas o cobranzas.

Al ser una agencia pequeña las posibilidades de ascender son mínimas; y esto crea descontento en sus colaboradores.

**Dirección:** Al ser una agencia pequeña no cuenta con todos los departamentos; desempeñando esta función el Jefe de Agencia provocando un cúmulo de responsabilidades de todas las áreas y provocando de esta manera que no pueda trabajar en su verdadera función.

Dentro de las funciones que se desempeña el área están:

- Delegar los recursos económicos predispuestos por la matriz.
- Ejecutar el Presupuesto de la agencia y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Administrar los recursos materiales y financieros, así como los bienes de la agencia.
- Administrar, controlar y evaluar los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad y tesorería de la agencia.
- Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal, atendiendo los requerimientos de la agencia.

Uno de los grandes problemas que maneja la agencia, es la calificación a los proveedores debido a que este proceso lo realice netamente la agencia de Quito de igual forma el pago de los valores.

**Control:** La agencia maneja de forma eficiente el control de todos sus recursos que son solventados por la casa matriz (Guayaquil).

Maneja caja chica que es controlada por la asistente, la cual lleva un registro de todos los valores desembolsados en una hoja de Excel; para posterior

enviarlo a la regional norte (Quito); los pago a proveedores o empleados son manejados desde la matriz según fechas de corte.

El jefe de la agencia tiene la responsabilidad de ejecutar el presupuesto anual que le fue asignado y brindar apoyo administrativo a los departamentos y su personal.

El personal al ingresar a la agencia se registra en una hoja de control donde se lleva por días y consta la hora de entrada y salida, el jefe de Agencia de firmar al final quien es el responsable del control del personal, los empleados deben estar cinco minutos antes de empezar a laborar; no existe un sistema de control digital y esto es llevado manualmente.

No existe un plan de evaluaciones anuales; sin embargo el personal que pertenece a las áreas de logística, servicio al cliente, cobranzas y establecimientos mantiene metas mensuales, no existe ningún indicador creado para solventar la eficiencia de las funciones.

***Connotación general:***

***Debilidad:***

- El personal que trabaja en esta área desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.
- Desconocimiento del manual de funciones.
- Personal poco motivado.
- Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.
- No se cuenta con un sistema de registro digital del personal realizándolo de forma manual.
- La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.

***Fortalezas:***

- Contar con una experiencia de 24 años.



- Conocimiento del giro del negocio.

### 2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La parte financiera es llevada netamente por la regional norte (Quito) creando algunas veces el retraso en pago a los proveedores, y provocando malestar en sus relaciones.

A pesar un proceso totalmente centralizado desde la matriz se lleva registros de todos los costos que la agencia incurre en sus haberes de forma manual siendo los mismos controlados mensualmente.

Cuando un proveedor desea trabajar con Pacificard debe presentar toda la documentación y el visto bueno es dado en la ciudad de Quito; provocando retraso en la respuesta.

#### ***Connotación general:***

##### ***Debilidad***

- Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.

### 2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

“Básicamente la Gestión De Producción se ocupa del proceso continuo y dinámico de la toma de decisiones referente a las operaciones que se deben realiza en la empresa para satisfacer algunas necesidades, (Las mismas que son cambiantes en el tiempo y que pueden provenir de un grupo específico de consumidores) mediante la fabricación de un producto ó con la prestación de un servicio”<sup>19</sup>

La agencia cuenta al momento con un departamento de servicios de atención al cliente (SAC) en la cual atienden tres personas que están capacitadas para

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/20/congenpro.htm>

solventar cada una de las dudas de los socios y dar rapidez en respuestas y con un área de cajas donde los tarjetahabientes cancelan sus consumos con la tarjeta Pacificard.

Para ser atendidos por las personas del SAC deben escoger en una máquina que se encuentra a la entrada del departamento un turno y en un lapso de dos minutos son atendidos; cumpliendo el tiempo estimado para la atención.

Uno de los grandes problemas con que cuenta el departamento es la falta de un ejecutivo Vip que son los encargados de dar soportes a los socios que poseen tarjetas élites, y esto provoca inconformidad con el servicios.

La agencia al estar ubicada en el centro de la ciudad de Ambato es fácil su accesibilidad, cuenta con seguridad privada, cámara de vigilancia; brindando de cierto modo seguridad al tarjetahabiente que visita la agencia.

Dentro de los servicios que el departamento de atención al cliente presta son:

- Consulta de saldos y movimientos de las tarjetas.
- Incrementos de cupo.
- Reclamos por servicios prestados.
- Entrega de tarjetas.
- Activación.
- Cancelaciones de tarjetas.
- Entre otros.

La agencia no cuenta con un departamento de ventas y de crédito, provocando retrasos en las respuestas a los futuros tarjetahabientes, lo cual conlleva a la incomoda; estas solicitudes son estudiadas en Quito.

**Connotación general:**

**Debilidades:**

- No contar con un departamento de ventas y crédito provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.
- No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos

**Fortaleza:**

- La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente.
- Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa.
- Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada en la cual es importante cada una de las sugerencias que puedan dar a la empresa.

**2.2.4 INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLÓGICA**

En lo que respecta a la parte tecnológica, se maneja un sistema operativo, el cual es manejado desde la matriz y repartida, a través de un sistema cerrado a cada una de las terminales, ubicadas en las agencias con que cuenta PacifiCard.

La tecnología con que cuenta la agencia es con un sistema interno en la cual se puede observar todo tipo de movimientos tanto de los socios actuales como de los futuros socios, el sistema se llama AS400 (sistema manejado para conocer el status de las solicitudes de los tarjetahabientes) y todas las personas que manejan atención al cliente lo poseen debido a su importancia para dar respuestas rápidas a los socios.

La agencia cuenta con un total de quince computadoras equipadas con Pentium 4, un teléfono terminal donde se recolecta todas las llamadas que ingresan a la agencia para luego ser dirigidas a sus destinatarios.

Las computadoras que maneja el área operativa están un poco obsoletas lo que imposibilita algunas veces las gestiones por el lento desarrollo de los programas.

Al trabajar en el mismo edificio del banco del Pacífico, limita la capacidad de infraestructura para la implementación de departamentos que son vitales para el desarrollo de la agencia.

### ***Connotación general***

#### ***Debilidad:***

- Los equipos son ambiguos provocando ineficiencia en el desarrollo de las gestiones.
- La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.

#### ***Fortaleza:***

- Contar con un sistema interno como el AS400 es importante para poder dar respuestas rápidas a los socios.

### **2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO**

La agencia de Ambato cuenta actualmente con un total de 12 colaboradores como se puede apreciar en la tabla 2.25.

Tabla N° 2.25 Personal de la Agencia

Departamento	Nº de personas
Jefe de agencia	1
Asistente de Jefe de Agencia	1
Auxiliar administrativo	1
Logística	1
Establecimientos	2
Auxiliar de cobranzas	1
Cobrador	1
Jefe de Hall de servicio al cliente	1
Auxiliar de Hall de servicios al cliente	2
Cajas	1

Fuente: Agencia de Ambato  
Elaborado por el autor

Se debe recalcar que un total de 4 colaboradores de la agencia poseen títulos superiores; 6 están actualmente estudiando alguna carrera y 2 colaboradores poseen estudios secundarios; siendo los mismos costeados por el talento humano.

La agencia no cuenta con un departamento de RRHH; siendo tratados temas como contrataciones directamente por el Jefe de Agencia recargando dentro de sus actividades normales; uno de las mayores incomodidades se presentan cuando el talento humano realiza alguna requisición y estos no son atendidos con prontitud, debido a que los mismos deben ser considerados en Quito.

Cuando la empresa requiere personal busca siempre un talento humano que cuente con años de experiencia en las áreas que se necesita implantarlos; facilitando su gestión dentro de la empresa; en su gran mayoría el personal posee una experiencia mayor a cuatro años, siendo las mismas verificadas por medio del jefe de agencia.

Cabe recalcar que el personal que trabaja en establecimientos y servicio al clientes, reciben capacitaciones; pero no existe un plan de capacitación general,

dejando al resto de personal poco comprometido con la empresa, lo cual no permite el crecimiento personal y profesional del talento humano.

***Connotación general:***

***Debilidades:***

- El no contar con el área de RRHH genera un descontento interno debido que las respuestas a sus peticiones tardan en ser atendidas.
- No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.

***Fortalezas:***

- Contar con personal con una experiencia mayor a cuatro años hace que se mejor sus gestiones.
- La mayoría del talento humano poseen un título superior.
- Especial interés sobre las experiencias del talento humano siendo las mismas verificadas.

## **2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION**

El servicios post venta es tan importante como la venta debido que es aquí donde realmente se fideliza al cliente dando prioridad a que el producto o servicios sea entregado en tiempo record con una adecuada logística considerando todos los factores externos como son el estado de la carreteras, los efectos de la naturaleza y el clima; sin embargo la agencia no maneja este tipo de servicios y tampoco la actualización de su base de tarjetahabientes, siendo el mismos manejado desde la matriz en Guayaquil, con una mala coordinación con la agencia.

Las tarjetas que son aprobadas se las grava en la ciudad de Guayaquil al día siguiente se las envías a las respectivas agencias para que sean entregadas a

los socios, estas tarjetas son cargadas al sistema para su registro y luego entregadas a los Courier (Urbano Express y Servientrega); con los que se trabajo manejados directamente por el departamento de logística. El tiempo estimado para su entrega es de 6 días hábiles, se les visita a la dirección de la oficina o del domicilio. Si las tarjetas no son entregadas a los tarjetahabiente se devuelven a la agencia para hacer un segundo envío; a partir del tercer envío se mantienen en bóveda y si en tres meses las tarjetas no han sido entregadas son dadas de baja en el sistema.

En los últimos meses ha existido un gran porcentaje de tarjetas devueltas por el Courier, la mayoría de motivos son por direcciones incompletas o por no haberse encontrado al tarjetahabiente en el lugar de trabajo; este tipo de sucesos crea descontentos por el tiempo de entrega llegando a tardar la entrega entre quince días posterior a su emisión.

Las promociones que maneja la agencia con los establecimientos se lo realizan con una periodicidad de una vez al mes; a través de la creación de estrategias de consumo para fidelizar al tarjetahabiente. Los reclamos que poseen los establecimientos son resueltos en un tiempo máximo de un día de pendiendo del tipo de reclamo; reflejándose en su mayoría por no pago de facturas que a veces son causadas por el llenar mal el Boucher.

Las llamadas que recibe la agencia son receptadas por la asistente del jefe de oficina, quien luego las rutea a su destino.

### ***Connotación general***

#### ***Debilidad:***

- Deficiencia en la entrega de tarjetas de crédito por direcciones incompletas.
- Insatisfacción por el tiempo de entrega de las tarjetas de crédito.

**Fortalezas:**

- Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.

**2.2.7 CAPACIDAD MARKETING**

El departamento de Marketing se lo maneja directamente desde la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, centralizando este proceso y provocando el poco manejo para la agencia. Por tal motivo no existe una persona que sea responsable directa de realizar las promociones con los establecimientos afiliados a la agencia de PacifiCard en Ambato, siendo los responsables los supervisores; y permitiendo que la competencia difunda más su marca a través de publicidad.

Uno de los grandes problemas, es que la agencia no cuenta con una base actualizada de cliente y establecimientos afiliados.

**Connotación general:**

**Debilidad:**

- Centralización de funciones en la matriz, provoca una mala gestión de publicidad en la ciudad de Ambato.

**2.3 ANALISIS FODA**

Este tipo de análisis es una herramienta esencial que nos muestra parte de la realidad que vive la empresa y a través del cual podemos proveernos de los insumos necesarios para elaborar una planeación estratégica.



**2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN**

**FACTOR INTERNO**

Nº	FORTALEZAS
	MICROAMBIENTE
	COMPETENCIA
F1	El tarjetahabiente percibe que Pacificard cuenta con los costos más bajos del mercado.
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>	
F3	Contar con experiencia de 24 años.
F4	Conocimiento del giro del negocio.
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>	
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa
F7	Los tarjetahabientes reciben una atención personalizada para conocer sus sugerencias.
<b>ESTRUCTURA FISICA Y TECNOLÓGICA</b>	
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 ayuda a dar respuestas rápidas a los socios.
<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>	
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.
F10	El talento humano en su mayoría posee un título superior.
F11	Especial interés sobre las experiencias del talento humano siendo las mismas verificadas
<b>CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.
Nº	DEBILIDADES
	MICROAMBIENTE
	CLIENTES ACTUALES
D1	No contar con parqueadero crea incomodidad en los tarjetahabientes.
<b>ANALISIS INTERNO</b>	
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.

<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>	
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.
D4	Desconocimiento del manual de funciones.
D5	Personal poco motivado.
D6	No se cuenta con un sistema de registro digital del personal realizándolo de forma manual.
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVIDAD</b>	
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos
<b>INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA</b>	
D12	Los equipos son ambiguos provocando ineficiencia en el desarrollo de las gestiones.
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	
D14	Concentración del área de RRHH en la regional norte (QUITO) creando descontento del personal al no se atendido su peticiones.
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, y que cubra las necesidades de todo el talento humano.
<b>CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN</b>	
D16	Deficiencia en la capacidad de logística del courier.
D17	Insatisfacción por el tiempo de entrega de las tarjetas de crédito.
<b>CAPACIDAD MARKETING</b>	
D18	Centralización de funciones en la matriz, provoca una mala gestión de publicidad en la ciudad de Ambato.

**FACTOR INTERNO**

Nº	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>MACROENTORNO</b>
	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>
O1	Incremento de la confianza de los depositantes con la banca privada.
O2	Inyección de liquidez al sector financiero para realizar créditos al sector privado.
O3	Incremento del ahorro interno, mejorando la liquidez del sistema financiero.
O4	Acceso a crédito en la banca privada al existir mayor liquidez.
O5	Incremento de salarios reales mejora la atractividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.
O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.
<b>FACTOR LEGAL</b>	
O7	Incentivo al sector productivo a través del fortalecimiento de la ley la cual mejora el nivel de ingresos de los ecuatorianos.
O8	Estimulación del ahorro interno aumentando la liquidez de los bancos para que sigan operando a través de los préstamos e inversiones que realizan.
O9	Incremento en la confianza del sector financiero y su posterior liquidez para los futuros créditos a los ecuatorianos.
O10	Clara relación con el trabajador - empleador a través de leyes y normas que regulan el buen funcionamiento.
O11	Normas y limitaciones que aseguran la transparencia de las instituciones financieras.
O12	Contar con un fondo de liquidez manejado a través de un fideicomiso mercantil, generando rentabilidad para la banca.
O13	Crear atractivo a los usuarios al cumplir con las normas impuestas por el gobierno.
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
O14	Incremento del comercio electrónico a través del uso de tarjetas de crédito por los equipos tecnológicos.
O15	Uso de datafast facilita las transacciones comerciales con el uso de tarjetas de crédito.

<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
O16	Las empresas cuentan con sistemas que regulan su responsabilidad social creando un atractivo para los usuarios.
<b>MICROAMBIENTE</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	
O17	Confianza de los proveedores para seguir trabajando con la agencia.
O18	Los proveedores consideran a la agencia como una empresa seria.
O19	La mayoría de operaciones se registran a crédito dando oportunidad para hacer otras inversiones.
<b>CLIENTES ACTUALES</b>	
O20	El cliente se encuentra a gusto por la ubicación de la agencia en Ambato.
O21	Se considera a la prensa escrita un medio atractivo para publicitar las promociones.
O22	El tarjetahabiente percibe que el personal que atiende servicio al cliente está informado y le ayudan en sus gestiones.
<b>ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS</b>	
O23	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.
O24	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.
O25	Utilización de TV/radio y prensa escrita para dar a conocer las promociones.
O26	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.
<b>CLIENTES POTENCIALES</b>	
O27	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.
O28	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.
O29	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.
O30	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
O31	Restringida acogida de las tarjetas emitidas en casa comerciales.
O32	Cobertura solo a nivel nacional en sus casas comerciales.
O33	Se los considera solo como medio de pago.

<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
O34	Altos costos de mantenimientos en las tarjetas emitidas por las casas comerciales.
<b>Nº</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>MACROENTORNO</b>
	<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>
A1	Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.
A2	Reducción de tasas de interés activa provoca disminución de la rentabilidad de las instituciones financiera.
A3	Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de créditos.
A4	Bajo desarrollo de la industria ecuatoriana y poco incentivo de crecimiento.
A5	Se espera un limitado crecimiento del sistema financiero nacional.
A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.
A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.
A8	Restricción de productos suntuarios y disminución de consumo.
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	
A9	La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias.
<b>FACTOR LEGAL</b>	
A10	Aumento del gasto operativo por la inserción del personal a la empresa.
A11	Disminución de la capacidad administrativa.

<b>FACTOR SOCIAL</b>	
<b>DESEMPLEO</b>	
A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.
A13	Incapacidad de las personas para ser sujetos de crédito.
<b>SUBOCUPACIÓN</b>	
A14	Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito preaprobados.
<b>SUBEMPLEO</b>	
A15	Contracción del mercado laboral disminuyendo la capacidad de colocación de tarjetas de crédito.
<b>DELINCUENCIA</b>	
A16	Altos costos de las instituciones financieras para cubrir desfalcos ocasionados a los tarjetahabientes.
A17	Inseguridad en el momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	
<b>EQUIPO PARA LA CLONACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO</b>	
A18	Inseguridad en los tarjetahabientes para el uso de sus tarjetas de crédito.
A19	Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.
<b>MICROAMBIENTE</b>	
<b>PROVEEDORES</b>	
A20	Poca diversificación de proveedores trabajando su mayoría más de dos años.
A21	No existe un feedback con los proveedores.
<b>ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS</b>	
A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.
A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.

<b>ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS</b>	
A24	Los establecimientos afiliados consideran que el servicios Post – venta es un factor importante en la decisión de adquirir una tarjeta de crédito.
<b>CLIENTES POTENCIALES</b>	
A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.
A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.
<b>COMPETENCIA</b>	
A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.
A28	Alto posicionamiento de Diners Club en Ambato.
A29	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.

### 2.3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Es una herramienta analítica de formulación la cual resume y evalúa debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO						
Nº	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
	MICROAMBIENTE		ALTO	MEDIO	BAJO	
	COMPETENCIA					
F1	El tarjetahabiente percibe que Pacificard cuenta con los costos más bajos del mercado.	0,06	5			0,3
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	0,055	5			0,275
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>						
F3	Contar con experiencia de 24 años.	0,05	5			0,25
F4	Conocimiento del giro del negocio.	0,035		3		0,105
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>						
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	0,05	5			0,25
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	0,055	5			0,275
F7	Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada para conocer sus	0,05	5			0,25
<b>ESTRUCTURA FISICA Y TECNOLÓGICA</b>						
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 ayuda a dar respuestas rápidas a los socios.	0,025		3		0,075
<b>CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS</b>						
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	0,035	5			0,175
F10	El talento humano en su mayoría poseen un título superior.	0,025		3		0,075
F11	Especial interés sobre las experiencias del talento humano siendo las mismas verificadas	0,025		3		0,075
<b>CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN</b>						
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	0,035		3		0,105
TOTAL		0,500				2,21
Nº	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
	MICROAMBIENTE		ALTO	MEDIO	BAJO	
	CLIENTES ACTUALES					
D1	No contar con parqueadero crea incomodidad en los tarjetahabientes.	0,055	5			0,275
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>						
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	0,02		3		0,06
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>						
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.	0,018		3		0,054
D4	Desconocimiento del manual de funciones.	0,015		3		0,045
D5	Personal poco motivado.	0,018		3		0,054
D6	No se cuenta con un sistema de registro digital del personal realizándolo de forma manual.	0,015		3		0,045
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	0,025		3		0,075
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	0,055	5			0,275
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.	0,02		3		0,06
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVIDAD</b>						
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	0,045	5			0,225
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élitos al tener que esperar por ser atendidos	0,02		3		0,06
<b>INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLÓGICA</b>						
D12	Los equipos son ambiguos provocando ineficiencia en el desarrollo de las gestiones.	0,011		3		0,033
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	0,045	5			0,225
<b>CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>						
D14	Concentración del área de RRHH en la regional norte (QUITO) creando descontento del personal al no se atendido su peticiones.	0,02		3		0,06
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, y que cubra las necesidades de todo el talento humano.	0,028	5			0,14
<b>CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN</b>						
D16	Deficiencia en la capacidad de logística del courier.	0,035	5			0,175
D17	Insatisfacción por el tiempo de entrega de las tarjetas de crédito.	0,04	5			0,2
<b>CAPACIDAD MARKETING</b>						
D18	Centralización de funciones en la matriz, provoca una mala gestión de publicidad en la ciudad de Ambato.	0,015		3		0,045
TOTAL		0,5				2,106



Nº	CLIENTES POTENCIALES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
O27	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	0,021	5			0,105
O28	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	0,025	5			0,125
O29	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	0,03	5			0,15
O30	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.	0,028	5			0,14
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
O31	Restringida acogida de las tarjetas emitidas en casa comerciales.	0,0013		3		0,0039
O32	Cobertura solo a nivel nacional en sus casas comerciales.	0,009			1	0,009
O33	Se los considera solo como medio de pago.	0,0007			1	0,0007
O34	Altos costos de mantenimientos en las tarjetas emitidas por la casas comerciales.	0,0005			1	0,0005
TOTAL		0,500				2,2607
Nº	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
	MACROENTORNO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	FACTORES ECONÓMICOS					
A1	Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.	0,035	5			0,175
A2	Reducción de tasas de interés activa provoca disminución de la rentabilidad de las instituciones financiera.	0,0008			1	0,001
A3	Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de créditos.	0,035	5			0,175
A4	Bajo desarrollo de la industria ecuatoriana y poco incentivo de crecimiento.	0,001			1	0,001
A5	Se espera un limitado crecimiento del sistema financiero nacional.	0,0008			1	0,001
A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	0,028	5			0,140
A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	0,0018		3		0,005
A8	Restricción de productos suntuarios y disminución de consumo.	0,0018		3		0,005
<b>FACTOR POLÍTICO</b>						
A9	La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias.	0,015		3		0,045
<b>FACTOR LEGAL</b>						
A10	Aumento del gasto operativo por la inserción del personal a la empresa.	0,018		3		0,054
A11	Disminución de la capacidad administrativa.	0,001			1	0,001
<b>FACTOR SOCIAL</b>						
<b>DESEMPLEO</b>						
A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	0,028	5			0,140
A13	Incapacidad de las personas para ser sujetos de crédito.	0,018		3		0,054
<b>SUBOCUPACIÓN</b>						
A14	Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito preaprobados.	0,035	5			0,175
<b>SUBEMPLEO</b>						
A15	Contracción del mercado laboral disminuyendo la capacidad de colocación de tarjetas de crédito.	0,0019		3		0,006
<b>DELINCUENCIA</b>						
A16	Altos costos de las instituciones financieras para cubrir desfalcos ocasionados a los tarjetahabientes.	0,025		3		0,075
A17	Inseguridad en el momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.	0,03		3		0,090

Nº	FACTOR TECNOLÓGICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			TOTAL
			ALTO	MEDIO	BAJO	
	<b>EQUIPO PARA LA CLONACIÓN DE TARJETA</b>					
A18	Inseguridad en los tarjetahabientes para el uso	0,038	5			0,190
A19	Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.	0,029	5			0,145
	<b>MICROAMBIENTE</b>					
	<b>PROVEEDORES</b>					
A20	Poca diversificación de proveedores trabajando su mayoría más de dos años.	0,029	5			0,145
A21	No existe un feedback con los proveedores.	0,0019		3		0,006
	<b>ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS</b>					
A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	0,002		3		0,006
A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	0,026	5			0,130
A24	Los establecimientos afiliados consideran que el servicios Post – venta es un factor importante en la decisión de adquirir una tarjeta de crédito.	0,015		3		0,05
	<b>CLIENTES POTENCIALES</b>					
A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en	0,025	5			0,125
A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	0,023	5			0,115
	<b>COMPETENCIA</b>					
A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	0,012		3		0,036
A28	Alto posicionamiento de Diners Club en Ambato.	0,02		3		0,060
A29	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.	0,003		3		0,009
	<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>				<b>2,155</b>

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación externa.	4,416
Resultados ponderados totales de evaluación interna.	4,316

### 2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Después de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices internas y externas; se concluye que la empresa se ubica en el cuadrante III (persistir); con evaluación interna fuerte y resultados externos fuertes, a pesar de que su situación se encuentra estable, es recomendable

que la empresa realice inversiones en las áreas de marketing, área financieras, y mejorar los procesos internos.

**MATRIZ INTERNA**

		<b>DÉBIL</b> (1,00 – 2,33)	<b>PROMEDIO</b> (2,34 – 3,67)	<b>FUERTE</b> (3,68 – 5,00)
<b>EVALUACIÓN EXTERNA</b>	<b>FUERTE</b> (3,68 – 5,00)	<b>I CRECE</b>	<b>II CRECE</b>	<b>III PERSISTIR</b>
	<b>PROMEDIO</b> (2,34 – 3,67)	<b>IV CRECER</b>	<b>V PERSISTIR</b>	<b>VI COSECHAR O ELIMINAR</b>
	<b>DÉBIL</b> (1,00 – 2,33)	<b>VII PERSISTIR</b>	<b>VIII COSECHAR O ELIMINAR</b>	<b>IX COSECHAR O ELIMINAR</b>

Elaborado por el autor

**2.3.1.4 DIAMANTE DE FODA**

<b>MATRIZ ENDOGENA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	2,5
<b>DEBILIDADES</b>	2,236
<b>DIFERENCIA</b>	0,264

MATRIZ EXOGENA	
<b>OPORTUNIDADES</b>	2,2023
<b>AMENAZAS</b>	2,2048
<b>DIFERENCIAS</b>	- 0,0025



La agencia de Ambato se encuentra en el Limbo; dentro del cual se puede evidenciar que sus fortalezas son fuertes, para lo cual se debería potenciarlas para disminuir las debilidades que la agencia presenta.

### 2.3.1.5 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Es una herramienta que se utiliza para el análisis estratégico que ayuda a realizar un balance del nivel de importancia o impacto para la empresa.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y DEL COMERCIO

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES																																				
N°	OPORTUNIDAD	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	SUMA	PR	%	
O1	Incremento de la confianza de los depositantes con la banca privada.	3																																17,0	0,027	2,74
O2	Inyección de liquidez al sistema financiero para realizar créditos al sector privado.		3																															17,0	0,027	2,74
O3	Incremento del ahorro interno, mejorando la liquidez del sistema financiero.			3																														5,0	0,008	0,81
O4	Acceso a crédito en la banca privada al existir mayor liquidez.				3																													36,0	0,058	5,81
O5	Incremento de salarios reales mejora la atracción del segmento demandante de tarjetas de crédito.					3																												33,0	0,053	5,32
O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la						3																											30,0	0,048	4,84
O7	Incentivo al sector productivo a través del fortalecimiento de la ley la cual mejora el nivel de							3																										7,0	0,011	1,13
O8	Clara relación con el trabajador - empleador a través de leyes y normas que regulan el buen funcionamiento.								3																									2,0	0,003	0,32
O9	Normas y limitaciones que aseguran la transparencia de las instituciones financieras.									3																								14,0	0,023	2,26
O10	Contar con un fondo de liquidez manejado a través de un fideicomiso mercantil, generando rentabilidad para la banca.										3																							14,0	0,023	2,26
O11	Crear atractivo a los usuarios al cumplir con las normas impuestas por el gobierno.											3																						20,0	0,032	3,23
O12	Incremento del comercio electrónico a través del uso de tarjetas de crédito por los equipos tecnológicos.												3																					38,0	0,061	6,13
O13	Uso de datafast facilita las transacciones comerciales con el uso de tarjetas de crédito.													3																				29,0	0,047	4,68
O14	Las empresas cuentan con sistemas que regulan su responsabilidad social creando un atractivo para los usuarios.														3																			4,0	0,006	0,65
O15	Confianza de los proveedores para seguir trabajando con la agencia.															3																		10,0	0,016	1,61
O16	Los proveedores consideran a la agencia como una empresa seria.																3																	9,0	0,015	1,45
O17	La mayoría de operaciones se registran a crédito dando oportunidad para hacer otras inversiones.																	3																9,0	0,015	1,45
O18	El cliente se encuentra a gusto por la ubicación de la agencia en Ambato.																			3														11,0	0,018	1,77
O19	Se considera la prensa escrita un medio atractivo para publicitar las promociones.																					3												12,0	0,019	1,94
O20	El tarjetahabiente percibe que el personal que atiende servicio al cliente está informado y le																						3											14,0	0,023	2,26
O21	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.																																	33,0	0,053	5,32
O22	Aceptación de los establecimientos para el uso de																																	32,0	0,052	5,16
O23	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.																																	20,0	0,032	3,23
O24	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.																																	42,0	0,068	6,77
O25	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de																																	26,0	0,042	4,19
O26	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente - empresa.																																	25,0	0,040	4,03
O27	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una																																	53,0	0,085	8,55
O28	Restringida acogida de las tarjetas emitidas en																																	15,0	0,024	2,42
O29	Cobertura solo a nivel nacional en sus casas																																	14,0	0,023	2,26
O30	Se los considera solo como medio de pago																																	14,0	0,023	2,26
O31	Altos costos de mantenimientos en las tarjetas de																																	15,0	0,024	2,42
TOTAL		17	17	5	36	33	30	7	2	14	14	20	38	29	4	10	9	9	11	12	14	33	32	20	42	26	25	53	15	14	14	15	620,0	1	100	

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVA Y DEL COMERCIO

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN AMENAZAS																																
Nº	AMENAZA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	SUMA	PR	
A1	Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.	3	3	0	1	3	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	3	3	1	3	26,0	0,033	
A2	Reducción de tasas de interés activa provoca disminución de la rentabilidad de las instituciones financieras.	3	3	0	1	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	1	17,0	0,022	
A3	Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de créditos.	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0	0	1	3	0	3	1	1	1	3	0	0	0	1	0	3	3	0	3	27,0	0,035	
A4	Bajo desarrollo de la industria ecuatoriana y poco incentivo de crecimiento.	1	1	0	1	1	1	1	1	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,0	0,014	
A5	Limitado crecimiento del sistema financiero nacional.	3	3	0	1	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17,0	0,022	
A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	0	0	3	1	0	3	1	1	1	0	0	3	3	1	3	1	3	3	3	1	0	1	1	0	3	3	1	3	40,0	0,051	
A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	1	0	0	1	3	1	3	1	3	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3	0	0	1	1	0	1	1	1	3	24,0	0,031	
A8	Restricción de productos suntuarios y disminución de consumo.	0	0	1	1	0	1	1	3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	3	1	1	17,0	0,022	
A9	La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias.	1	3	0	3	3	1	3	1	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	22,0	0,028	
A10	Aumento del gasto operativo por la inserción del personal a la empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	7,0	0,009	
A11	Disminución de la capacidad administrativa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	4,0	0,005		
A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	1	0	1	1	0	3	1	1	0	0	0	3	3	3	3	1	3	3	3	1	0	1	3	1	3	3	1	3	43,0	0,055	
A13	Incapacidad de las personas para ser sujetos de crédito.	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	0	1	1	0	3	1	1	34,0	0,043	
A14	Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito preaprobados.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	1	1	0	3	22,0	0,028	
A15	Contracción del mercado laboral disminuyendo la capacidad de colocación de tarjetas de crédito.	1	0	3	1	0	3	1	1	3	0	0	3	3	3	3	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	1	3	42,0	0,054
A16	Altos costos de las instituciones financieras para cubrir desfalcos ocasionados a los tarjetahabientes.	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	3	1	3	3	0	0	17,0	0,022	
A17	Inseguridad al momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	1	0	3	3	1	3	1	3	37,0	0,047
A18	Inseguridad en los tarjetahabientes para el uso de sus tarjetas de crédito.	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	1	0	3	3	1	3	1	3	38,0	0,049
A19	Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.	1	0	3	0	0	3	3	3	0	0	0	3	3	0	3	0	3	3	3	3	0	0	3	3	1	3	3	1	3	45,0	0,058
A20	Poca diversificación de proveedores trabajando su mayoría más de dos años.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	3	1	1	18,0	0,023
A21	No existe un feedback con los proveedores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	1	11,0	0,014	
A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	29,0	0,037	
A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	3	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	3	1	0	0	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	40,0	0,051	
A24	venta es un factor importante en la decisión de adquirir una tarjeta de crédito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	3	3	1	1	1	13,0	0,017	
A25	Posicionamiento fuerte de Dinners Club en Ambato.	3	0	3	0	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	53,0	0,068	
A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	3	3	3	0	3	3	1	3	1	3	0	3	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51,0	0,065	
A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	21,0	0,027	
A28	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.	3	1	3	0	0	3	3	1	0	1	0	3	1	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3,0	56,0	0,072	
TOTAL		26	17	27	11	17	40	24	17	22	7	4	43	34	22	42	17	37	38	45	19	12	29	38	13	53	51	21	56	782,0	1	

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DEBILIDADES																					
Nº	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	SUMA	PR
D1	No contar con parqueadero crea incomodidad en los tarjetahabientes.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	7,0	0,037
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	1	3	1	1	0	1	1	3	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	17,0	0,089
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.	0	3	3	1	0	1	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	13,0	0,068
D4	Desconocimiento del manual de funciones.	0	1	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9,0	0,047
D5	Personal poco motivado.	0	1	1	3	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	14,0	0,074
D6	No se cuenta con un sistema de registro digital del personal realizándolo de forma manual.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4,0	0,021
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	0	1	1	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	15,0	0,079
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	0	1	0	0	1	0	3	3	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	18,0	0,095
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.	0	3	1	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10,0	0,053
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	0	1	3	0	0	0	0	3	0	1	0	3	1	1	0	1	0	0	14,0	0,074
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos	3	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	1	0	0	0	0	10,0	0,053
D12	Los equipos son ambiguos provocando ineficiencia en el desarrollo de las gestiones.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2,0	0,011
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	3	1	0	0	0	0	0	1	0	3	3	1	1	1	0	0	0	1	14,0	0,074
D14	El centrarse el área de RRHH en Quito genera un descontento interno debido que las respuestas a su peticiones no son rápidas.	0	0	0	1	3	3	3	1	1	1	1	0	1	3	0	0	0	0	18,0	0,095
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.	0	0	1	0	3	0	3	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	11,0	0,058
D16	Deficiencia en la entrega de tarjetas de crédito por direcciones incompletas.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	5,0	0,026
D17	Insatisfacción por el tiempo de entrega de las tarjetas de crédito.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	6,0	0,032
D18	Centralización de funciones en la matriz, provoca una mala gestión de publicidad en la ciudad de Ambato.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3,0	0,016
TOTAL		7	17	13	9	14	4	15	18	10	14	10	2	14	18	11	5	6	3	190,0	1

FORTALEZAS															
Nº	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	SUMA	PR
F1	El tarjetahabiente percibe que Pacificard cuenta con los costos más bajos del mercado.	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	6,0	0,055
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	0	3	1	3	1	1	0	1	0	0	1	1	12,0	0,109
F3	Contar con experiencia de 24 años.	1	1	3	3	3	3	1	1	1	0	0	0	14,0	0,127
F4	Conocimiento del giro del negocio.	0	3	3	3	1	1	0	0	1	0	0	1	10,0	0,091
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	0	1	3	1	3	3	1	1	1	0	0	3	14,0	0,127
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	0	1	3	1	3	3	1	1	1	0	1	0	12,0	0,109
F7	Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	0	0	1	0	1	1	3	1	3	1	0	0	8,0	0,073
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 ayuda a dar respuestas rápidas a los socios.	0	1	1	0	1	1	1	3	1	0	0	3	9,0	0,082
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	1	0	1	1	1	1	3	1	3	0	0	1	10,0	0,091
F10	El talento humano en su mayoría posee un título superior.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	3,0	0,027
F11	Especial interés sobre las experiencias del talento humano siendo las mismas verificadas	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	3,0	0,027
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	0	1	0	1	3	0	0	3	1	0	0	3	9,0	0,082
TOTAL		6	12	14	10	14	12	8	9	10	3	3	9	110,0	1,0



2.3.1.6 MATRICES DE ACCIÓN

2.3.8.1 MATRIZ DE ÀREA OFENSIVA DE INCIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

MATRIZ DE ÀREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"																		
Nº	Oportunidades	O1	O2	O4	O5	O6	O11	O12	O13	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	TOTAL	POSICIÓN
Nº	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                     1 NADA 3 MEDIO                 </div> FORTALEZAS	Incremento de la confianza de los depositantes con la banca privada.	Inyección de liquidez al sistema financiero para realizar créditos al sector privado.	Acceso a crédito en la banca privada al existir mayor liquidez.	Incremento de salarios reales mejora la atraktividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	Crear atractivo a los usuarios al cumplir con las normas impuestas por el gobierno.	Incremento del comercio electrónico a través del uso de tarjetas de crédito por los equipos tecnológicos.	Uso de datafast facilita las transacciones comerciales con el uso de tarjetas de crédito.	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.		
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	3	3	3	5	5	1	5	5	5	5	3	3	5	3	5	59	3
F3	Contar con experiencia de 24 años.	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	65	1
F4	Conocimiento del giro del negocio.	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	63	2
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	1	1	3	5	5	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	51	5
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	3	3	5	5	5	39	9
F7	Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	41	8
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 .	3	3	3	5	5	1	1	1	1	3	5	3	3	5	5	47	7
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	1	1	1	5	5	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	53	4
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	1	1	1	3	3	1	3	3	5	5	5	3	3	5	5	47	6
<b>TOTAL</b>		17	15	23	43	41	9	27	27	29	35	37	33	41	43	45	465	
<b>POSICIÓN</b>		13	14	12	3	4	15	11	10	9	7	6	8	5	2	1		

**INDICE DE POTENCIALIDAD:**

**MATRIZ FO:** 
$$\frac{465}{9*9*15} = 38,27\%$$

Las fortalezas con las que cuenta la agencia de PacifiCard en la ciudad de Ambato, es del 38% de peso, son parte del aprovechamiento de las oportunidades.

Las fortalezas que ejercerán mayor impacto para la agencia en Ambato son:

Nº	FORTALEZAS	POSICIÓN
F3	Contar con experiencia de 24 años.	1
F4	Conocimiento del giro del negocio.	2
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	3
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	4
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	5
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	6
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 .	7
F7	Los tarjetahabientes reciben una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	8
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	9

Las oportunidades más importantes son:

Nº	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O27	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.	1
O26	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	2
O5	Incremento de salarios reales mejora la atractividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	3
O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	4

Nº	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O25	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	5
O23	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	6
O22	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	7
O24	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	8
O21	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	9

2.3.8.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DEFENSIVA ESTRATÉGICA "DA"																						
Nº		A1	A3	A6	A7	A8	A9	A12	A13	A14	A15	A17	A18	A19	A22	A23	A25	A26	A27	A28	TOTAL	POSICIÓN
Nº	AMENAZAS 1 NADA 3 MEDIO 5 ALTO	Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.	Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de créditos.	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	Restricción de productos y disminución de consumo.	La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias.	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	Incapacidad de las personas para ser sujetos de crédito.	Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito preaprobados.	Contracción del mercado laboral disminuyendo la capacidad de colocación de tarjetas de crédito.	Inseguridad al momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.	Inseguridad en los targetahabientes para el uso de sus tarjetas de crédito.	Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.		
	DEBILIDADES																					
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	53	2
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	3	5	3	39	8
D5	Personal poco motivado.	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	3	3	5	41	7
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5	3	5	5	47	4
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	63	1
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	33	9
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	1	3	5	3	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	5	3	5	5	51	3
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élités al tener que esperar por ser atendidos	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	43	6
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	5	5	43	5
D14	El centrarse el área de RRHH en Quito genera un descontento interno debido que las respuestas a su peticiones no son rápidas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	23	11
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	25	10
TOTAL		13	19	29	21	13	13	25	17	15	17	15	15	17	21	43	47	29	51	41	461	
POSICIÓN		19	10	6	9	18	17	7	13	16	12	14	15	11	8	3	2	5	1	4		

**INDICE DE POTENCIALIDAD:**

**MATRIZ DA:**

$$\frac{461}{9 * 11 * 19} = 36,76\%$$

Las debilidades con las que cuenta la agencia de PacifiCard en la ciudad de Ambato, es del 37% de peso, frente a las amenazas que se presenta en la matriz DA.

Las debilidades que la agencia en Ambato deberá minimizar son:

Nº	DEBILIDADES	POSICIÓN
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	1
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	2
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	3
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	4
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	5
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos	6
D5	Personal poco motivado.	7
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.	8
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.	9

Las principales amenazas que la agencia debe atacar son:

Nº	AMENAZAS	POSICIÓN
A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	1
A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.	2
A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	3
A28	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.	4
A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	5
A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	6
A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	7
A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	8
A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	9

2.3.8.3 MATRIZ DEL ÁREA OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FA”

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"																
Nº		A1	A3	A6	A7	A8	A9	A12	A13	A14	A15	A17	A18	A19	A22	A23
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1 NADA 3 MEDIO</p> <p><b>FORTALEZAS</b></p>	Control del estado sobre las tasas de interés provocan un bajo desarrollo de las instituciones financieras.	Limitada capacidad adquisitiva restringe la consideración de la población para considerarse sujetos de créditos.	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas por aumento de precios de productos de primera necesidad.	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	Restricción de productos suntuarios y disminución de consumo.	La figura socialista del gobierno actual no permite el desarrollo de las industrias .	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	Incapacidad de las personas para ser sujetos de crédito.	Baja capacidad de pago de los clientes para acceder a un crédito preaprobados.	Contracción del mercado laboral disminuyendo la capacidad de colocación de tarjetas de crédito.	Inseguridad al momento de utilizar su tarjeta de crédito en transacciones comerciales.	Inseguridad en los tarjetahabientes para el uso de sus tarjetas de crédito.	Reducción de consumo con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	1	3	5	1	1	1	5	3	1	3	5	3	5	5	5
F3	Contar con experiencia de 24 años.	1	3	5	1	1	1	5	3	3	3	5	5	5	5	5
F4	Conocimiento del giro del negocio.	1	3	5	1	1	1	5	3	3	3	5	5	5	5	5
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	1	1	5	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	5
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	3	5
F7	Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	3	5
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 .	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	5
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	1	1	5	3	1	1	3	3	3	5	3	3	3	5	5
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	5	5	3	5	5
	<b>TOTAL</b>	9	15	39	11	11	9	33	19	15	27	29	29	31	37	45
	<b>POSICIÓN</b>	19	15	6	17	16	18	8	13	14	12	11	10	9	7	1

**INDICE DE POTENCIALIDAD:**

**MATRIZ FA:**

$$\frac{309}{9*9*19} = 20\%$$

El resultado obtenido es del 20%; mostrando que la agencia no ha utilizado todas sus fortalezas para reducir las amenazas del ambiente.

Las principales fortalezas con que cuenta la agencia són:

Nº	FORTALEZAS	POSICIÓN
F3	Contar con una experiencia de 24 años de la agencia.	1
F4	Conocimiento del giro del negocio.	2
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	3
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	4
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	5
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	6
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa	7
F7	Los tarjetahabientes reciben una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	8
F8	Contar con un sistema interno como el AS400 .	9

Nº	AMENAZAS	POSICIÓN
A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	1
A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.	2
A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	3
A28	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.	4
A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	5



Nº	AMENAZAS	POSICIÓN
A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	6
A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	7
A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	8
A19	Reducción de consumos con tarjetas de crédito o débito a nivel nacional o internacional.	9

2.3.8.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"																
Nº	Nº	O1	O2	O4	O5	O6	O11	O12	O13	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27
	OPORTUNIDADES 1 NADA 3 MEDIO DEBILIDADES	Incremento de la confianza de los depositantes con la banca privada.	Inyección de liquidez al sistema financiero para realizar créditos al sector privado.	Acceso a crédito en la banca privada al existir mayor liquidez.	Incremento de salarios reales mejora la atraktividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	Crear atractivo a los usuarios al cumplir con las normas impuestas por el gobierno.	Incremento del comercio electrónico a través del uso de tarjetas de crédito por los equipos tecnológicos.	Uso de datafast facilita las transacciones comerciales con el uso de tarjetas de crédito.	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	1	3	3	5	5	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	3	5	5
D5	Personal poco motivado.	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	3	5	5
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	1	1	3	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	1	3	3	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos.	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3
D14	El centrarse el área de RRHH en Quito genera un descontento interno debido que las respuestas a su peticiones no son rápidas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>37</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>45</b>
<b>POSICIÓN</b>		<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**INDICE DE POTENCIALIDAD:**

**MATRIZ DO:**

$$\frac{327}{11*9*15} = 22.02\%$$

El resultado obtenido es del 22%; mostrando que las debilidades que la agencia poseen no afecta en gran medida para su desarrollo.

Las debilidades que la agencia deberá minimizar son:

Nº	DEBILIDADES	POSICIÓN
D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.	1
D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	2
D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.	3
D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	4
D5	Personal poco motivado.	5
D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.	6
D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élites al tener que esperar por ser atendidos	7
D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	8
D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.	9

Las principales oportunidades con que cuenta la agencia són:

Nº	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O26	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	1
O27	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.	2
O25	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	3
O24	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	4
O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	5
O5	Incremento de salarios reales mejora la atractividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	6
O23	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	7
O22	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	8
O21	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	9

2.3.10. **MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.**

		MATRIZ SINTESIS			
		Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		O21	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.
		O22	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.
		O23	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.
		O24	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.
		O25	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.
		O26	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.
		O27	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.	A28	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.
		O5	Incremento de salarios reales mejora la atractividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.
		O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.
Nº	FORTALEZAS	F.O		F.A	
F3	Contar con una experiencia de 24 años de la agencia.	1	F12, F7 con O5, O22, O25, O27, O6: Aumentar la utilidad de la agencia a través de nuevas colocaciones de tarjetas de crédito y afiliaciones	8	F3 con A27, A28 A25 Descentralizar las funciones de la agencia con la matriz para mejorar el servicio.
F2	Percepción del cliente sobre los beneficios que posee Pacificard.	2	F2 con O21, O24 Innovar los servicios que presta la agencia para aumentar cartera de clientes.	9	F2 con A6, A12, A23, A28, Crear nuevas promociones en los establecimientos afiliados.
F12	Respuesta rápida a los reclamos de los establecimientos.	3	F3 con O22, O23 Desarrollar un sistema de selección de establecimientos.	10	F12 con A25, A28, A12 Establecer un sistema de reclamo por la web de PacifiCard direccionado a la agencia de Ambato.
F9	Contar con personal con experiencia mayor a cuatro años mejora las relaciones con los tarjetahabientes.	4	F2 con O5, O6, O25, O27 Crear un plan de incentivo para los tarjetahabientes.	11	F9, F4 con A28, A7, A12, A6 Capacitación a los clientes en la regional de la agencia de Ambato en el uso adecuado de tarjetas de crédito.
F7	Los tarjetahabientes recibe una atención personalizada para conocer sus sugerencias.	5	F9, F7 con O27, O6 Buscar relación en doble vía con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	12	F5 con A6, A12, A7, A25, A28 Realizar estudio de mercado para ingresar a nuevos segmentos.
F5	La agencia cuenta con un departamento de servicios de atención al cliente, para atender los requerimientos de los tarjetahabientes.	6	F5, F12 con O26 Reducir tiempos en los procesos de atención al cliente.		
F4	Conocimiento del giro del negocio.	7	F6, F4 con O21, O22, Potencializar las actividades del área de servicio al cliente.		
F8	Contar con un sistema interno como el AS400.				
F6	Atención al tarjetahabiente en tiempos óptimos establecidos por la empresa				

<b>MATRIZ SINTESIS</b>						
ANÁLISIS EXTERNO	N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS		
		O21	Incremento de la utilización de tarjetas de crédito a través de las promociones.	A12	Disminución del nicho de mercado para la otorgación de tarjetas de crédito.	
		O22	Aceptación de los establecimientos para el uso de tarjetas de crédito.	A22	Baja frecuencia de promociones en el último semestre disminuye la relación comercial con los establecimientos.	
		O23	Adecuada relación comercial de los establecimientos afiliados con la agencia de Ambato.	A23	Accesibilidad del uso de otras tarjetas de crédito en los establecimientos.	
		O24	Preferencia para la utilización de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional.	A25	Posicionamiento fuerte de Diners Club en Ambato.	
		O25	Costos bajos hacen atractivas a las tarjetas de crédito.	A26	Altos cupos ofrecidos por las otras empresas emisoras de tarjetas de crédito.	
		O26	Atención personalizada crea valor en la relación tarjetahabiente – empresa.	A27	La competencia cuenta con una estructura independiente de su matriz, logrando rapidez en tiempos de respuesta.	
		O27	Predisposición del tarjetahabiente para poseer una tarjeta de crédito.	A28	El mantener un amplio número de competidores disminuye la participación del mercado.	
		O5	Incremento de salarios reales mejora la atractividad del segmento demandante de tarjetas de crédito.	A6	Pérdida de interés en la adquisición de tarjetas de crédito por aumento de precios de productos de primera necesidad.	
		O6	Aumento de la demanda de tarjetas de crédito para la compra de productos suntuarios incluidos en la canasta básica.	A7	Contracción del sector productivo y disminución del nicho de mercado.	
	N°	DEBILIDADES	D.O	D.A		
	D10	No contar con un departamento de crédito y ventas, provoca descontento en los futuros tarjetahabientes.	13	D8, O6, O24, O27 Implementación de un modelo de gestión estratégica para la agencia.	18	D2, D3, A6, A12, A23 Implementar un sistema de comunicación e información con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados para conocer necesidades.
	D11	No contar con atención Vip crea incomodidades de los socios élitos al tener que esperar por ser atendidos	14	D9, D7 con , O27, O21 Mejorar la rentabilidad de la agencia mediante planes de inversión.	19	D5, D3, A25, A28 Mejorar el ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la agencia.
	D13	La agencia posee una infraestructura limitada, reduciendo la implementación de otras áreas.	15	D10, D11 con O6, O24, 025, 027, 05 Implementación del departamento de ventas y crédito en la agencia.	20	D7, A27 Fortalecimiento del departamento administrativo a través de la descentralización de la matriz.
	D15	No existe un plan de capacitación general que integre a todo el personal, que cubran las necesidades de todo el talento humano.	16	D15 con O26 Capacitación e inducción al personal para mejorar sus competencias.	21	D13, D2, A28, A25 Implementación de un sistema de servicio post-venta en la agencia.
	D2	La agencia de Ambato no cuenta con una cadena de valor establecida en la que se establezca los procesos primarios y secundarios.	17	D5 con O26 Desarrollar incentivos laborales para mejorar la satisfacción interna.		
	D3	El personal que trabaja en administración desempeña otras funciones y esto provoca ineficiencia en sus actividades normales.				
	D5	Personal poco motivado.				
	D7	Concentración de la gestión administrativa en el Jefe de Agencia.				
	D8	La agencia de Ambato no posee un modelo de gestión estratégica.				
	D9	Centralización de las gestiones financieras en la ciudad de Quito provocando retraso en el funcionamiento de la agencia.				

<b>MATRIZ RESUMEN DE SINTESIS ESTRATÉGICO</b>			
	<b>F.O</b>		<b>F.A</b>
1	F12, F7 con O5, O22, O25, O27, O6: Aumentar la utilidad de la agencia a través de nuevas colocaciones de tarjetas de crédito y afiliaciones a establecimientos.	8	F3 con A27, A28 A25 Descentralizar las funciones de la agencia con la matriz para mejorar el servicio.
2	F2 con O21, O24 Innovar los servicios que presta la agencia para aumentar cartera de clientes.	9	F2 con A6, A12, A23, A28, Crear nuevas promociones en los establecimientos afiliados.
3	F3 con O22, O23 Desarrollar un sistema de selección de establecimientos.	10	F12 con A25, A28, A12 Establecer un sistema de reclamo por la web de PacifiCard direccionado a la agencia de Ambato.
4	F2 con O5, O6, O25, O27 Crear un plan de incentivo para los tarjetahabientes.	11	F9, F4 con A28, A7, A12, A6 Capacitación a los clientes en la regional de la agencia de Ambato en el uso adecuado de tarjetas de crédito.
5	F9, F7 con O27, O6 Buscar relación en doble vía con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	12	F5 con A6, A12, A7, A25, A28 Realizar estudio de mercado para ingresar a nuevos segmentos en la provincia de Tungurahua.
6	F5, F12 con O26 Reducir tiempos en los procesos de atención al cliente.		
7	F6, F4 con O21, O22, Potencializar las actividades del área de servicio al cliente.		
	<b>D.O</b>		<b>D.A</b>
13	D8, O6, O24, O27 Implementación de un modelo de gestión estratégica para la agencia.	18	D2, D3, A6, A12, A23 Implementar un sistema de comunicación e información con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados para conocer necesidades.
14	D9, D7 con O27, O21 Mejorar la rentabilidad de la agencia mediante planes de inversión.	19	D5, D3, A25, A28 Mejorar el ambiente laboral para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la agencia.
15	D10, D11 con O6, O24, O25, O27, O5 Implementación del departamento de ventas y	20	D7, A27 Fortalecimiento del departamento administrativo a través de la descentralización de la matriz.
16	D15 con O26 Capacitación e inducción al personal para mejorar sus competencias.	21	D13, D2, A28, A25 Implementación de un sistema de servicio post-venta en la agencia.
17	D5 con O26 Desarrollar incentivos laborales para mejorar la satisfacción interna.		

## CAPITULO III



### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.<sup>20</sup>

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se diseñará una propuesta de Direccionamiento Estratégica para la agencia PacifiCard en Ambato, en el corto, mediano y largo plazo, utilizando las herramientas de la planificación estratégica, llegándose a definir los elementos a continuación:

- Principios.
- Valores.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Estrategias.

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En la tabla 3.1 se analiza las preguntas claves para definir el negocio.

---

<sup>20</sup> SERNA Humberto(2005) Planificación Estratégica Panamericana editorial



Tabla N° 3.1 Definición del negocio

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN.	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Asesoramiento para el manejo y uso de crédito pre concedido a través de las emisiones de tarjetas de crédito y la afiliación de establecimientos que deseen incrementar sus ventas a través del crédito.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Personas y empresas interesadas en obtener una tarjeta de crédito, que posean ingresos medios y altos, y establecimientos que requieran afiliarse en la Provincia del Tungurahua.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Atención personalizada y experiencia en el sector financiero.

Fuente: Agencia Pacificard

Elaborado por el autor

“La agencia de Pacificard en Ambato brinda asesoramiento para el manejo y uso de crédito pre concedido a través de la emisión de tarjetas de crédito a personas y empresas interesada; y la afiliación a establecimientos que deseen incrementar sus ventas a través de crédito en la Provincia del Tungurahua, contando con atención personalizada y personal con experiencia en el sector financiero.”

## 3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de su existencia (empresa).

El desarrollo de la filosofía corporativa brindará un lineamiento del negocio a largo plazo frente a una visión existente.

### 3.2.1. PRINCIPIOS

Se entiende por principios a los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.<sup>21</sup>

A continuación se detalla los principios con los que cuenta la matriz.

- **Eficiencia**: Optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos y en los procesos productivos.
- **Eficacia**: Capacidad que tiene la empresa de lograr el efecto que se desea o se espera en todos los procesos productivos procurando salvaguardar los intereses de la organización.
- **Innovación**: Aportación y aplicación de nuevas ideas que ayudan a mejorar el producto.
- **Desarrollo del talento humano**: Capacitar al talento humano para brindarle los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- **Trabajo en equipo**: Todas las actividades que se desarrolla en la empresa ayuden al crecimiento profesional y personal de todo el personal.

A continuación se detalla los principios que se propone para la agencia:

- **Democracia**: Participación del personal de la empresa en las decisiones que mejoren en la empresa.

<sup>21</sup> SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios.

- **Transparencia y profesionalismo**: Mantener la ética en cada una de la actividades que la agencia realiza.
- **Excelencia en el servicio**: Otorgar un servicio de primera, diferenciándolo de la competencia, alcanzando la satisfacción de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.

### 3.2.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS:

Se la considera una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la empresa.

En la tabla 3.2 muestra la evaluación a los principios tanto los que posee la matriz como los propuestos para la agencia de PacifiCard en Ambato.

Tabla N° 3.2 Matriz Axiológica de principios

GRUPO DE PREFERENCIA PRINCIPIOS	CLIENTES	PROVEEDORES	ACCIONISTAS	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
Eficiencia	X	X	X	X	X	5
Eficacia	X	-	X	-	-	2
Transparencia y profesionalismo	X	X	X	X	X	5
Trabajo en equipo	X	X	-	X	-	3
Excelencia en el servicio	X	X	X	X	X	5
Democracia	X	X	X	X	-	4
Innovación	X	X	X	X	X	5
Desarrollo del talento humano	X	-	X	X	-	3

Elaborado por el autor



### 3.2.2. VALORES

Son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

A continuación se detalla los valores con que cuenta la matriz:

- **Actitud de servicio:** Disponibilidad de ayudar tanto al cliente interno como externo en las dudas que posea sobre el producto.
- **Honestidad:** Mostrar transparencia en cada una de las actividades desarrolladas.
- **Profesionalismo:** Se ético en las gestiones diarias.
- **Responsabilidad social:** Contribuir al desarrollo de la sociedad.
- **Compromiso:** Estar comprometido con el desarrollo de su personal; brindar un producto de calidad que satisfaga todas las necesidades de la comunidad.
- **Respeto por las personas:** Respetar cada una de las ideas para crear un ambiente tranquilo.

Los valores que se propone a la agencia de PacifiCard en Ambato son:

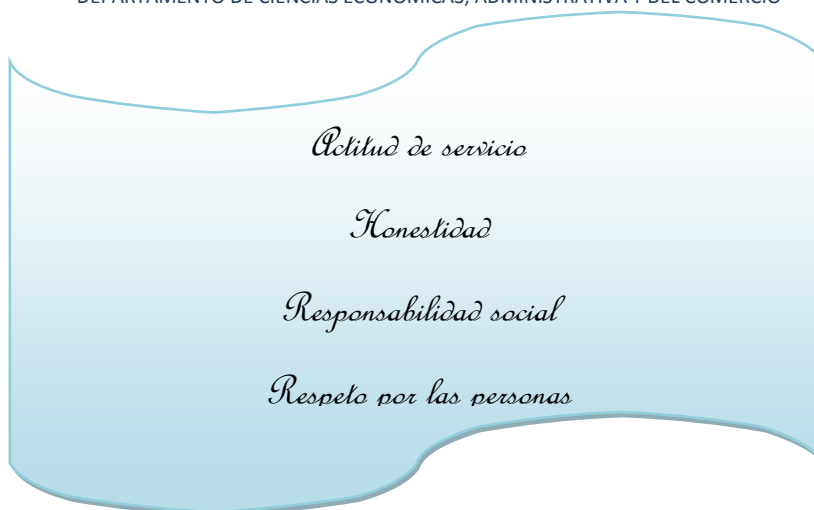
- **Pertenencia:** Sentirse parte de la empresa con un interés firme y decidido para colaborar con la empresa; sintiéndose orgullosos y entusiastas de formar parte de la misma.
- **Ética:** Ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos hu163
- manos.
- **Puntualidad:** Cumplir las actividades definidas previamente en el tiempo estipulado.
- **Lealtad:** Cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos.

### 3.2.2.1. MATRIZ AXIOLÓGICA

Tabla N° 3.2 Matriz Axiológica de valores

GRUPO DE PREFERENCIA VALORES	CLIENTES	PROVEEDORES	ACCIONISTAS	TALENTO HUMANO	COMPETENCIA	TOTAL
Actitud de servicio	X	X	X	X	X	5
Honestidad	X	X	X	X	-	4
Profesionalismo	X	X	-	X	-	3
Responsabilidad social	X	X	X	X	X	5
Compromiso	X	-	X	X	-	3
Respeto por las personas	X	X	X	X	-	4
Pertenencia	X	X	-	X	-	3
Ética	X	X	X	X	-	4
Puntualidad	X	X	X	X	-	4
Lealtad	X	X	-	X	-	3

Fuente: Agencia de Ambato  
Elaborado por el autor



### 3.3. MISIÓN

La misión es la razón de ser de una empresa; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo; y se toman en consideración factores importantes como:

- Atención (orientada al cliente).
- Alta calidad en los servicios y/o productos.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente.

#### **ELEMENTOS CLAVES:**

- Naturaleza del negocio.
- Razón de existir.
- Mercado al que sirve.
- Característica general del servicio.
- Posición deseada en el mercado.
- Valores y principios.

A continuación se describe la Misión que posee la matriz:

***“PacifiCard ofrece los mejores servicios financieros de crédito y pago, gracias a la más alta tecnología que permite reducir costos, brindar un***

***mejor servicio y obtener la mayor rentabilidad, beneficiando así a empleados, accionistas y a la sociedad”***

A continuación como muestra la tabla 3.3 se define la misión con la que la contará la agencia.

Tabla N° 3.3 Elementos claves de la Misión

ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN	
NATURALEZA DEL NEGOCIO:	Brindar un servicio personalizado a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.
RAZÓN DE EXISTIR:	Brindar soporte a la matriz en el asesoramiento del manejo de tarjetas de crédito y afiliaciones a establecimientos.
MERCADO AL QUE SIRVE:	Personas que viven en Ambato y ciudades aledañas, mayores a 21 años con ingresos medios y altos y establecimientos que posean altas facturaciones anuales.
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO O SERVICIO:	Brindar respuestas rápidas a las inquietudes y requerimientos recibidas.
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO:	Ser la principal agencia en el asesoramiento y atención a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.
PRINCIPIOS:	Trabajo en equipo e innovación
VALORES:	Honestidad y puntualidad.

Fuente: Agencia de Ambato PC  
Elaborado por el autor

Después de responder las preguntas claves se determina la misión que guiará a la agencia de PacifiCard en Ambato en el cumplimiento de sus objetivos; la misma que está alineada a la misión matriz antes expuesta.

## ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

### MISIÓN

Brindar un servicio personalizado en el asesoramiento del manejo y uso de tarjetas de crédito en la provincia de Tungurahua a través del servicio personalizado, contando siempre con trabajo en equipo e innovación, guiados por la honestidad y puntualidad.



### 3.4. VISION.

“Se la define como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de la tecnología, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”

Características:

- Integradora
- Amplia.
- Realizable.
- Activa.
- Realista.
- Alentadora.
- Dimensión en el tiempo.
- Difundida.
- Flexible.
- Lenguaje sencillo.



A continuación se describe la visión con la que cuenta la matriz:

***“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una PacifiCard”***

Tabla N° 3.4 Elementos claves de la visión

ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN	
POSICIÓN EN EL MERCADO:	Ser una agencia líder en el servicio de asesoramiento de tarjetas de crédito y afiliaciones de establecimientos.
TIEMPO:	5años.
AMBITO EN EL MERCADO:	Provincia de Tungurahua.
CLIENTE:	Personas mayores a 21 años con ingresos medios y altos; y establecimientos que posean altas facturaciones anuales.
PRODUCTOS Y SERVICIOS:	Colocación de tarjetas de crédito y afiliaciones de establecimientos.
PRINCIPIOS:	Transparencia y profesionalismo.
VALORES:	Ética y actitud de servicio.

Fuente: Agencia de Ambato PC  
Elaborado por el autor

Después de responder las preguntas claves como muestra la tabla 3.4; se determina la visión que guiará a la agencia de PacifiCard en Ambato para cumplir sus objetivos; la misma que está alineada a la visión matriz antes expuesta.

La visión determinada para la agencia de Ambato es lo que quiere llegar hacer dentro de cinco años; comprometiendo a todos sus recursos.

## ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

### VISIÓN 2014

Ser una agencia líder en el asesoramiento de servicio financiero de crédito y pago en la Provincia de Tungurahua, siendo transparente y profesional en captación de nuevos tarjetahabientes y establecimientos, guiados por la ética y actitud de servicio.



### 3.5.OBJETIVOS:

Son los resultados que las empresas desean alcanzar en un tiempo determinado, para lo cual se basan en su misión y visión.

#### 3.5.1. OBJETIVO CORPORATIVO.

Los objetivos corporativos son enunciados concretos que describen las acciones específicas que debe hacer la empresa para cumplir la misión y visión establecidas.

“Mostrar a una agencia líder líder en el asesoramiento de servicios financieros de crédito y pago en la provincia de Tungurahua; contando con un servicio personalizado para resolver inquietudes y requerimientos en tiempos óptimos; alcanzando la satisfacción del tarjetahabiente y establecimientos afiliados; con la ayuda de un personal altamente calificado, comprometido y motivado”

### 3.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos corresponden a las actividades que se desean realizar o poner en marcha a la empresa, es decir lo que se propone alcanzar, acciones previstas para conseguir dichos objetivos, los mismos que se originan de las opciones propuestas en las matrices de síntesis y son:

Tabla 3. 5 Estrategias o Temas Estratégicos

Nº	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente	Proceso Interno	Crecimiento y aprendizaje
1	Aumentar la utilidad de la agencia a través de nuevas colocaciones de tarjetas de crédito y afiliaciones a establecimientos.	X			
2	Innovar los servicios que presta la agencia para aumentar cartera de clientes.		X		
3	Desarrollar un sistema de selección de establecimientos.			X	
4	Crear un plan de incentivo para los tarjetahabientes.		X		
5	Buscar relación en doble vía con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.		X		
6	Reducir tiempos en los procesos de atención al cliente.			X	
7	Potencializar las actividades del área de atención al cliente.		X		
8	Descentralizar las funciones de la agencia con la matriz para mejorar el servicio.			X	
9	Crear nuevas promociones en los establecimientos afiliados.		X		
10	Establecer un sistema de reclamo por la web de PacifiCard direccionado a la agencia de Ambato.				X
11	Capacitación a los clientes en la regional norte de la agencia de Ambato en el uso adecuado de tarjetas de crédito.		X		

Nº	TEMAS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente	Proceso Interno	Crecimiento y aprendizaje
12	Realizar estudio de mercado para ingresar a nuevos segmentos.	X			
13	Implementación de un modelo de gestión estratégica para la agencia.			X	
14	Mejorar la rentabilidad de la agencia mediante planes de inversión.	X			
15	Implementación del departamento de ventas y crédito en la agencia de Ambato.		X		
16	Capacitación e inducción al personal para mejorar sus competencias.				X
17	Desarrollar incentivos laborales para mejorar la satisfacción interna.				X
18	Implementar un sistema de comunicación e información con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados para conocer sus necesidades.		X		
19	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la empresa				X
20	Fortalecimiento del departamento administrativo a través de la descentralización de la matriz.			X	
21	Implementación de un sistema de servicio post-venta para la agencia.		X		

### 3.5.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Los objetivos estratégicos clave de la empresa provienen de las opciones propuestas en la matriz de síntesis los cuales se resumen en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Determinación de objetivos

PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	PROPUESTAS DE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la agencia mediante planes de inversión.	Mejorar la rentabilidad de la agencia	Incrementar el rendimiento de la inversión.
	Aumentar la utilidad de la agencia a través de nuevas colocaciones de tarjetas de crédito y afiliaciones a establecimientos.	Incrementar participación en el mercado.	Incrementar el volumen real de facturación.
	Realizar estudio de mercado para ingresar a nuevos segmento en la provincia de Tungurahua.	Contar con servicios innovadores que cubran las necesidades y expectativas de los tarjetahabientes.	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.
CLIENTES	Innovar los servicios que presta la agencia para aumentar la cartera de clientes.		Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.
	Crear un plan de incentivo para los tarjetahabientes.		
	Crear nuevas promociones con los establecimientos afiliados.		
	Potencializar las actividades y servicios del área de atención al cliente.	Mejorar la relación con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.
	Implementación de un sistema de servicio post-venta.		
	Implementar un sistema de comunicación e información con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados para conocer sus necesidades.		
	Implementación del departamento de ventas y crédito en la agencia de Ambato.	Atención oportuna a los requerimientos de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados
	Capacitación a los clientes en la regional norte de la agencia de Ambato en el uso adecuado de tarjetas de crédito.	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjeta de crédito.	Disminuir el número de quejas por fraude en transacciones online y el uso de datafast.

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS ESTRATEGIAS	PROPUESTAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PROCESO INTERNO	Reducir tiempos en los procesos de atención al cliente.	Mejorar la calidad en los procesos.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.
	Mejorar los procesos relacionados con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.		
	Fortalecimiento del departamento administrativo a través de la descentralización de la matriz.	Eliminar los cuellos de botella.	
	Descentralizar las funciones de la agencia con la matriz para mejorar el servicio.		
	Implementación de un modelo de gestión estratégica para la agencia de Ambato, alineada a la filosofía institucional.	Establecer lineamientos que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.
Desarrollar un sistema de selección de establecimientos.	Mejorar la calidad de establecimientos afiliados.	Incrementar el volumen de promociones.	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Establecer un sistema de reclamo por la web de PacifiCard direccionado a la agencia de Ambato.	Mejorar los sistemas de comunicación interna.	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.
	Establecer planes de capacitación a nivel de todo el personal.	Mejorar las habilidades y destrezas del personal.	Incrementar el nivel de habilidades del personal.
	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la empresa	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la Organización.	Incrementar la satisfacción del personal.
	Desarrollar un plan de incentivos laborales para mejorar su satisfacción interna.		

3.5.2.2. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 3.7 Priorización de objetivos

INCIDENCIA		FACTIBILIDAD				IMPACTO			
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
FINANCIERA	1	Incrementar el rendimiento de la inversión.	4	4	7	4,9	4	7	5,5
	2	Incrementar el volumen real de facturación.	6	4	5	5,1	4	8	6
	3	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.	3	7	4	4,5	7	5	6
CLIENTES	4	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.	3	4	5	3,9	6	6	6
	5	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	5	6	6	5,6	6	5	5,5
	6	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados	5	6	6	5,6	7	5	6
	7	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjeta de crédito.	5	6	6	5,6	8	8	8

10 = Alto  
5 = Medio.  
1 = Bajo

INCIDENCIA		FACTIBILIDAD				IMPACTO			
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS	POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PROCESO INTERNO	8	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	4	5	6	4,9	8	6	7
	9	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	4	8	5	5,5	5	7	6
	10	Incrementar el volumen de promociones.	4	8	5	5,5	7	6	6,5
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	11	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.	3	4	5	3,9	6	4	5
	12	Incrementar el nivel de habilidades del personal.	5	3	6	4,7	8	7	7,5
	13	Incrementar la satisfacción del personal.	6	5	7	6	5	8	6,5

10 = Alto  
5 = Medio.  
1 = Bajo



Tabla 3.8 Matriz de Factibilidad e impacto

**IMPACTO**

<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>ALTA FACTIBILIDAD/ BAJO IMPACTO</b>	<b>ALTO IMPACTO / ALTA FACTIBILIDAD</b>
		Incrementar el rendimiento de la inversión.
		Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.
		Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.
		Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados
		Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjeta de crédito.
		Incrementar el volumen de promociones.
	<b>BAJO FACTIBILIDAD / BAJO IMPACTO</b>	<b>BAJA FACTIBILIDAD / ALTO IMPACTO</b>
	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.	Incrementar el rendimiento de la inversión.
		Incrementar el volumen real de facturación.
		Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.
		Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.
	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	
	Incrementar el nivel de habilidades del personal.	
	Incrementar la satisfacción del personal.	

Tabla 3.9 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	PLAZO		
			CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	1	Incrementar el rendimiento de la inversión.		X	
	2	Incrementar el volúmen real de facturación.		X	
	3	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.		X	
CLIENTES	4	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.		X	
	5	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	X		
	6	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	X		
	7	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjeta de crédito.	X		
PROCESO INTERNO	8	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.		X	
	9	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	X		
	10	Incrementar el volúmen de promociones.	X		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	11	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.			X
	12	Incrementar el nivel de habilidades del personal.		X	
	13	Incrementar la satisfacción del personal.		X	

### **3.6. ESTRATEGIAS**

“Se la denomina a la acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así realizar los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.<sup>22</sup>

#### **3.6.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia se concentra en verificar las necesidades de la empresa como: aumentar el número de clientes, disminuir costos en la industria para garantizar la fidelidad de los consumidores, mejorando su posición en el mercado por medio de la diferenciación en sus productos agregándoles valor, la cual se ve reflejado en la calidad del servicio. Las estrategias ayudan a tener una ventaja competitiva frente a la competencia y están relacionadas con los objetivos a largo plazo que las empresas desean alcanzar.

#### **ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA.**

- **DIFERENCIACIÓN**

La agencia de PacifiCard en Ambato, con esta estrategia pretende diferenciarse de su competencia a través del servicio personalizado y asesoramiento para mejorar su relación con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados; aumentando su portafolio, tratando de no perder ninguno de ellos, apoyándose en la experiencia institucional que posee para mejorar sus relaciones.

#### **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO.**

- **DESARROLLO DE MERCADO.**

Aplicar la estrategia de desarrollo de mercado, a través del incremento de colocación de tarjetas de crédito en nuevos segmentos de mercado, contando con la implementación de nuevos servicios.

---

<sup>22</sup> SERNA, Humberto GERENCIA ESTRATÉGICA Octava Edición 2003, pág. 35

**ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.**

- **LIDER.**

La agencia utilizará una estrategia líder en el asesoramiento de servicios financieros de pago y cobro, enfocando los esfuerzos en fidelizar a su mercado objetivo.

**ESTRATEGIAS GENÉRICAS:**

- **INTIMIDAD CON EL CLIENTE:**

Mantener una relación de largo plazo centrada en la relación con el tarjetahabiente y establecimiento afiliado, contando con un servicio personalizado.

**Tabla 3.10 : "Estrategias Corporativas"**

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>	<b>BASICAS</b>	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior.
		DIFERENCIACIÓN	Dar al producto y/o servicio cualidades importantes para el consumidor y que se diferencian de la competencia.
		CONCENTRACIÓN	Satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	PENETRACIÓN	Intentar incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.
		DESARROLLO DEL MERCADO	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos.
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o proteger un fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.
		INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Estrategia de integración hacia el consumidor permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada.
		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
	<b>CRECIMIENTO O DIVERSIFICADO</b>	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plan tecnológico y comercial.
DIVERSIFICACIÓN PURA		La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	DE LIDER		Aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
	DEL RETADOR		Empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
	DEL SEGUIDOR		Empresa que adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	DEL ESPECIALISTA		Empresa que se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

Fuente: SALAZAR, Francis. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS 2007 pág. 203

### **3.6.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Después del análisis de cada una de las Estrategias se define la siguiente estrategia que la agencia manejará.

La estrategia se concentra en mostrar una agencia líder en la asesoría de servicios financieros tanto a empresas como personas y establecimientos que deseen afiliarse en la Provincia de Tungurahua, llegando a intimar con el cliente para así poder satisfacer sus necesidades, contando siempre con costos competitivos e innovación de los servicios, apoyada en una estructura sólida para brindar una atención personalizada en cada proceso y maximizar la satisfacción.

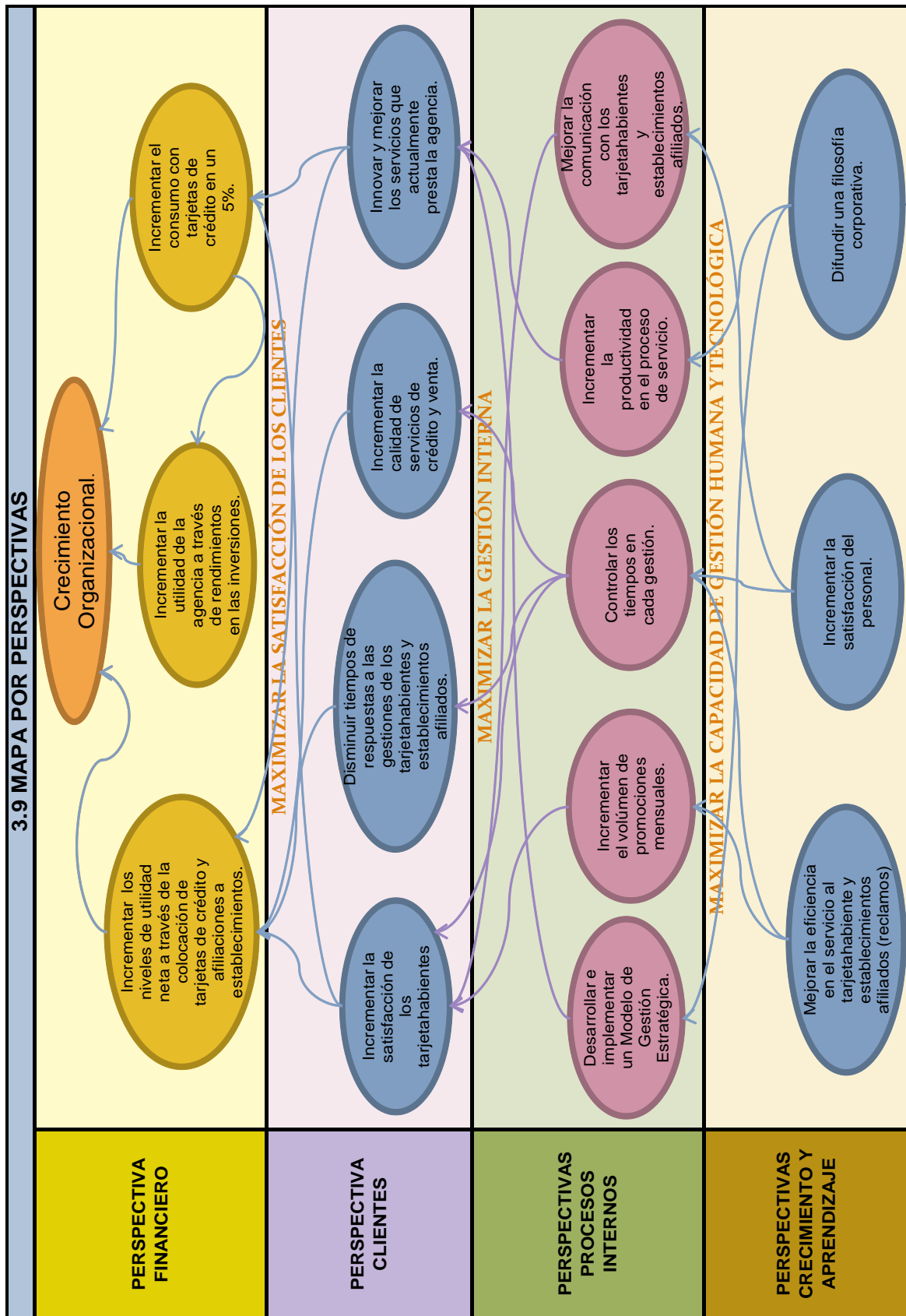
**3.7.ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Tabla # 3.11 Acciones Estratégica

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	PLAZO			ACCIONES ESTRATÉGICAS
			CORTO	MEDIANO	LARGO	
FINANCIERA	1	Incrementar el rendimiento de la inversión.		X		Elaborar planes de inversión encaminados al crecimiento organizacional.
	2	Incrementar el volumen real de facturación.		X		Plan de Marketing para conocer las tendencias del mercado.
	3	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.		X		
CLIENTES	4	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.		X		Creación del departamento de ventas y crédito.
	5	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados	X			Implementación de un sistema de comunicación de doble vía (CRM).
	6	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	X			
	7	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjeta de crédito.	X			Planes de capacitación en seguridad en el uso de tarjetas de crédito.

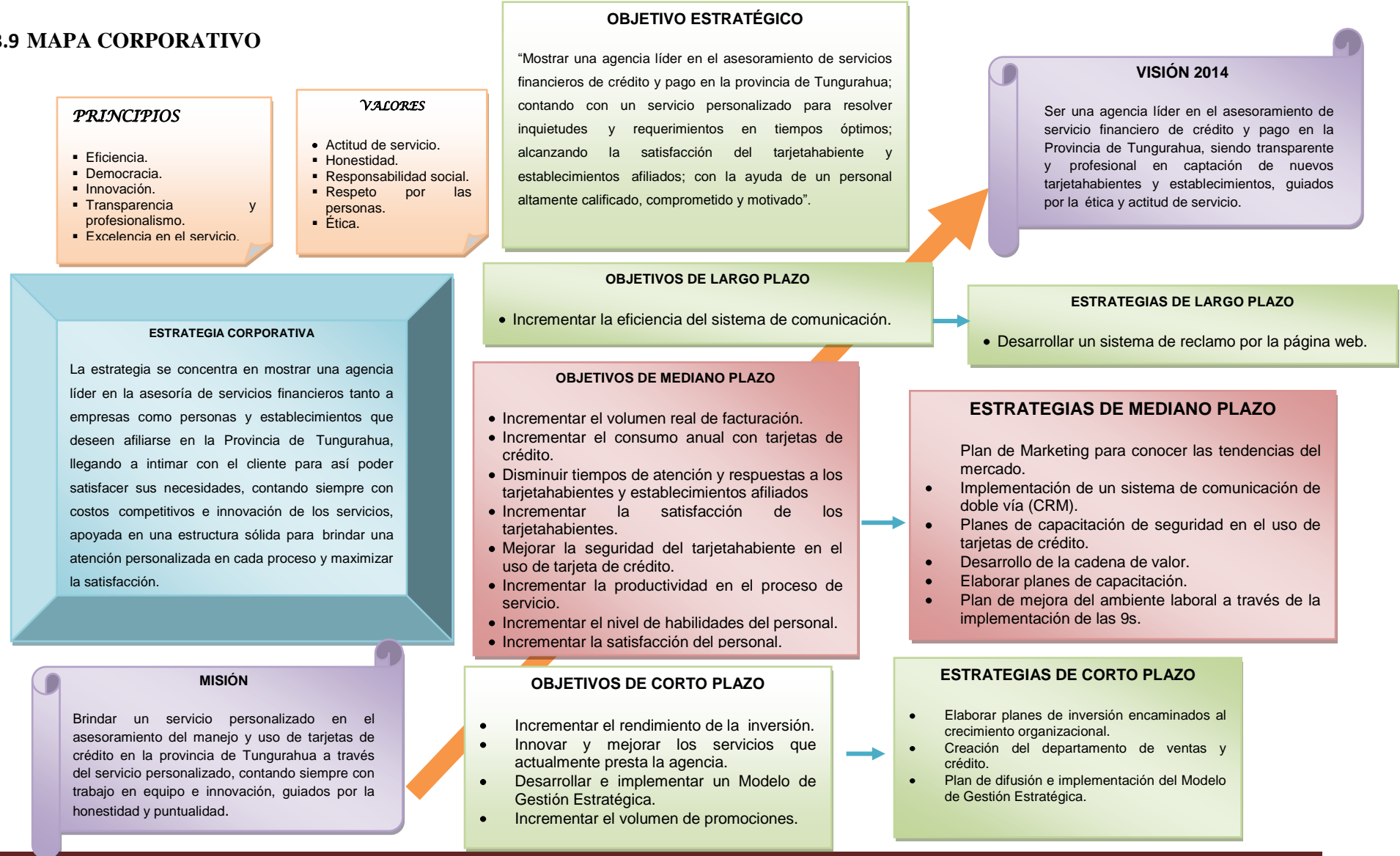
PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	PLAZO			ACCIONES ESTRATÉGICAS
			CORTO	MEDIANO	LARGO	
PROCESO INTERNO	8	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.		X		Desarrollo de la cadena de valor.
	9	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	X			Plan de difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.
	10	Incrementar el volumen de promociones.	X			Alianzas estratégicas con nuevos establecimientos.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	13	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.			X	Desarrollar un sistema de reclamo por la página web.
	14	Incrementar el nivel de habilidades del personal.		X		Elaborar planes de capacitación.
	15	Incrementar la satisfacción del personal.		X		Plan de mejoramiento del ambiente laboral a través de la implementación de las 9s.

3.8 MAPA POR PERSPECTIVAS.





3.9 MAPA CORPORATIVO



## CAPITULO IV



### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 4.1 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Balanced Scorecard permite mostrar como es posible trasladar la visión. Misión de la empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas; financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje; analizados en el capítulo tres.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

#### ***EL BSC NOS AYUDA A:***

- Darle foco a la estrategia.
- Priorizar iniciativas y recursos para garantizar máximo impacto en la estrategia.
- Estructurar un mecanismo y un proceso de medición.
- Desplegar la estrategia y alinearla.
- Crear una cultura de ejecución y toma de decisiones.
- Lograr agilidad organizacional y disposición estratégica.
- Administrar el cambio de una manera ordenada y que garantice impacto.
- Asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones.

### 4.1.1 MEDIDAS (KPI)

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para enumerar cuantitativamente dichos objetivos, y son los “Indicadores” los encargados del cumplimiento.

“Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se puede controlar no se puede gestionar”<sup>23</sup>

#### ¿Qué es un KPI?

Es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con la estrategia y la visión.
- Asignación de responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de niveles.
- Definición de metas.
- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información.

### 4.1.2 METAS:

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de una organización, también comunica la manera como los departamentos o individuos pueden contribuir directamente al alcance del destino estratégico de la empresa.

---

<sup>23</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 161, Gestión 2000 Octubre 2000.

### **Métodos para el establecimiento de meta:**

Los métodos típicos para el establecimiento de metas incluyen:

- Deriva de una meta global: Determinadas por el mercado o por los accionistas de la empresa.
- Benchmarking de los líderes del sector: La mayor parte de empresas buscan ser el primero o segundo del sector al que pertenece.
- Mejoras basadas en el desempeño histórico: Se utiliza para construir el presupuesto, sin embargo se debe considerar los cambios de los medios competitivos al no considerar informaciones externas.

#### **4.1.3 MEDIOS**

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que los que se embarca la empresa para alcanzar o sobrepasar las metas fijada. La mente es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzar se debe determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivos”

Una vez establecidas las metas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en todas las perspectivas, se analiza el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir las metas establecidas, o si no es así, se desarrollan nuevas iniciativas. No se debe tener diversas iniciativas en marcha, cuando estas iniciativas no están vinculadas con los objetivos estratégicos de la compañía

#### **4.2 ELABORACIÓN CUADRO MANDO INTEGRAL**

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una

estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

A continuación se ha elaborado el tablero de mando o BSC, estableciendo las medidas, metas y medios; para la agencia de PacifiCard en Ambato.

Tabla # 4.1 MEDIDAS DE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERA - CLIENTES

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	MEDIDAS			
					Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos	Nivel actual
FINANCIERA	1	Mejorar la rentabilidad de la agencia.	Incrementar el rendimiento de la inversión.	% de incremento de la inversión	(rendimiento año anterior / rendimiento año actual)*100%	anualmente	Estados financieros	0%
			Incrementar el volúmen real de facturación.	% de incremento en ventas.	(ventas actuales / ventas del año anterior ) - 1	anualmente	Estados financieros	4%
	2	Incrementar la participación en el mercado.	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.	% de participación de mercado.	(# de tarjetas emitidas por pacificard en Ambato/ total de tarjetas emitidas en el mercado)*100	anualmente	Encuestas de participación de mercado.	35%
CLIENTES	3	Contar con servicios innovadores que cubran las necesidades y expectativas de los tarjetahabientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.	Nivel de diversificación del servicio.	(# de servicios que presta la agencia/# de servicios que presta el mercado)*100	mensualmente	Estudio de mercado - agencia.	30%
	4	Mejorar la relación con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	Nivel de satisfacción del cliente.	(clientes satisfechos / # de clientes atendidos)*100	trimestralmente	Encuesta de satisfacción por una empresa externa.	45%
	5	Atención oportuna a los requerimientos de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados	Tiempo de respuesta promedio.	(∑ tiempo atención por tipo de solicitud / # de solicitudes)	mensualmente	Servicio al cliente.	25 días.
	6	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjetas de crédito.	Disminuir quejas por fraude en el uso por transacciones online y datafast.	% de disminución de quejas	(quejas actuales por fraude /quejas del año anterior por fraude) * 100	mensualmente	Servicio al cliente.	120%

Tabla # 4.2 MEDIDAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS –CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	MEDIDAS			
					Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos	Nivel actual
PROCESO INTERNO	7	Mejorar la calidad en los procesos.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	tiempo de respuesta a las solicitudes de tarjetas de crédito.	Σde atención por solicitud.	mensualmente	Servicio al cliente	15 días
	8	Eliminar los cuellos de botella.		eficiencia de los procesos.	(# de procesos mejorados / total de procesos)*100	semestralmente	Servicio al cliente	30%
	9	Establecer lineamientos que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	Efectividad del plan estratégico.	(Programas y proyectos ejecutados/programas y proyectos planificados)*100%	semestralmente	Plan estratégico	0%
	10	Mejorar la calidad de establecimientos afiliados.	Incrementar el volumen de promociones.	% de alianzas estratégicas.	(# de alianzas efectuadas/total de alianzas estratégicas propuesta)*100%	semestralmente	Departamento de establecimientos.	40%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	11	Mejorar los sistemas de comunicación interna.	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.	% de transferencias online.	(# de reclamos efectivizados por la web / total de reclamos recibidos por la web)*100	mensualmente	Departamento de sistemas.	30%
	12	Mejorar las habilidades y destrezas del personal.	Incrementar el nivel de capacidades del personal.	Inversión por persona.	Nivel de empleados que cumplen con el perfil / total de empleados ( inversión anual en capacitación / número de empleados)	anualmente	Departamento Administrativo	\$ 0 por persona.
	13	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la Organización.	Incrementar la satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal.	(personal satisfecho/total de personal)*100%	semestralmente	Jefe de Agencia	60%

**Tabla #4.3 METAS PERSPECTIVA FINANCIERA**

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	NIVEL ACTUAL	METAS						RESPONSABLE DE META
						2010	2011	2012	2013	2014	2014	
FINANCIERA	1	Mejorar la rentabilidad de la agencia.	Incrementar el rendimiento de la inversión.	% de incremento de la inversión	0%	>0%<2	>2%<4	>4%<6	>6%<8	>8%<10	>10%<12	Departamento Administrativo.
						≤0%	≤2%	≤4%	≤6%	≤8%	≤10%	
FINANCIERA	2	Incrementar la participación en el mercado.	Incrementar el volumen real de facturación.	% de incremento en ventas.	4%	>4%<4	>4.5%<5	>5%<5	>5.5%<6	>6%<6	>6.5%<6	Departamento de Ventas.
						≤4%	≤4.5%	≤5%	≤5.5%	≤6%	≤6.5%	
FINANCIERA	2	Incrementar la participación en el mercado.	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.	% de participación de mercado.	35%	>35%<37	>37%<39	>39%<41	>41%<43	>43%<45	>45%<45	Departamento de Ventas.
						≤37%	≤39%	≤41%	≤43%	≤45%	≤45%	





**Tabla # 4.5 METAS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Nº PERSPECTIVA	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	NIVEL ACTUAL	METAS										RESPONSABLE DE META
					2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014	
7	Mejorar la calidad en los procesos.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	tiempo de respuesta a las solicitudes de tarjetas de crédito.	15 días	13 días	11 días	9 días	7 días	5 días	2010	2011	2012	2013	2014	Departamento Administrativo.
					≥15 días	≤13 días	≤11 días	≤9 días	≤7 días	≤5 días	>15 días	>13 días	>11 días	>9 días	
8	Eliminar los cuellos de botella.		eficiencia de los procesos.	30%	40%	50%	60%	70%	80%	2010	2011	2012	2013	2014	Departamento de Ventas.
					>30%	≥40%	≥50%	≥60%	≥70%	≥80%	>40%	>50%	>60%	>70%	
9	Establecer lineamientos que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	Efectividad del plan estratégico.	0%	20%	40%	60%	80%	99%	2010	2011	2012	2013	2014	Departamento Administrativo.
					>0%	≥20%	≥40%	≥60%	≥80%	≥99%	>20%	>40%	>60%	>80%	
10	Mejorar la calidad de establecimientos afiliados.	Incrementar el volumen de promociones.	% de alianzas estratégicas.	40%	45%	50%	55%	60%	65%	2010	2011	2012	2013	2014	Departamento de Establecimientos.
					>40%	≥45%	≥50%	≥55%	≥60%	≥65%	>45%	>50%	>55%	>60%	

**Tabla # 4.6 METAS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	NIVEL ACTUAL	METAS								RESPONSABLE DE META			
						2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012		2013	2014	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	11	Mejorar los sistemas de comunicación interna.	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.	% de transferencias online.	30%	43%	56%	69%	82%	95%	≤ 30%	≤ 43%	≤ 56%	≤ 69%	≤ 82%	≤ 95%	Departamento de sistemas.
	12	Mejorar las habilidades y destrezas del personal.	Incrementar el nivel de capacidades del personal.	Inversión por persona.	\$ 0 por persona	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	> \$ 0	> \$ 100	> \$ 200	> \$ 300	> \$ 400	> \$ 500	Departamento Administrativo.
	14	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la Organización.	Incrementar la satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal.	60%	67%	74%	81%	88%	100%	> 60%	> 67%	> 74%	> 81%	> 88%	> 100%	Departamento Administrativo.

Tabla # 4.7 MEDIOS PERSPECTIVA FINANCIERA - CLIENTES

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	INICIATIVA ESTRATÉGICA/PROYECTO	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
FINANCIERA	1	Mejorar la rentabilidad de la agencia.	Incrementar el rendimiento de la inversión.	% de incremento de la inversión	Plan de inversión	Departamento Administrativo.	dic-09	Agosto - 011
			Incrementar el volumen real de facturación.	% de incremento en ventas.				
	2	Incrementar la participación en el mercado.	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.	% de participación de mercado.	Plan de marketing	Consultores externos	Abril - 010	Febrero - 011
CLIENTES	3	Atención oportuna a los requerimientos de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.	Tiempos de entrega del servicio.	Creación del departamento de ventas y crédito.	Servicio al cliente.	Enero - 011	Feb - 012
	4	Mejorar la relación con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	Nivel de satisfacción del cliente.	Implementación de un CRM	Servicio al cliente.	abril - 010	Julio - 010
	5	Atención oportuna a los requerimientos de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.	Disminuir tiempos de atención y respuestas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados	Tiempo de respuesta promedio.				
	6	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjetas de crédito.	Mejorar la seguridad del tarjetahabiente en el uso de tarjetas de crédito.	% de disminución de quejas	Plan de capacitación ala cliente para el uso de tarjetas de crédito.	Servicio al cliente.	Febrero - 011	Mayo - 011

Tabla # 4.8 MEDIOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS - CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA	Nº	Propuesta de valor	Objetivos Estratégicos	KPI	INICIATIVA ESTRATÉGICA/PROYECTO	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
PROCESO INTERNO	6	Mejorar la calidad en los procesos.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	tiempo de respuesta a las solicitudes de tarjetas de crédito.	Definición de la cadena de valor.	Departamento Administrativo.	Mayo - 011	Agosto - 011
	7	Eliminar los cuellos de botella.		eficiencia de los procesos.				
	8	Mejorar la calidad de establecimientos afiliados.	Incrementar el volumen de promociones. .	% de alianzas estratégicas.	Realizar alianzas estratégica con los establecimientos afiliados. .	Supervisores de establecimientos	Junio - 010	Sept - 010
	9	Establecer lineamientos que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un óptimo aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	Efectividad del plan estratégico.	Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	Departamento Administrativo.	oct-09	enero - 010
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	11	Mejorar los sistemas de comunicación interna.	Incrementar la eficiencia del sistema de comunicación.	% de transferencias online.	Implementación de un sistema de reclamos por la página web.	Departamento de Sistemas.	Enero - 011	Diciembre - 013
	12	Merjorar las habilidades y destrezas del personal.	Incrementar el nivel de capacidades del personal.	Inversión por persona.	Plan de capacitación.	Departamento Administrativo.	Marzo - 010	Septiembre - 010
	13	Contar con personal altamente motivado y comprometido con la Organización.	Incrementar la satisfacción del personal.	% de satisfacción del personal.	Implementación de las 9's	Departamento Administrativo.	Marzo - 010	Julio - 010

## CAPITULO V



### 5. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Para la determinación de los proyectos se partirá de las estrategias que fueron formuladas en el capítulo tres, con el fin de analizar cuales son los planes de acción que permitan cumplir con los objetivos planteados.

En la matriz 5.1 se determinará la importancia de cada proyecto, que involucra el peso de cada objetivo y la importancia del mismo para finalmente multiplicar y sumar verticalmente y concluir con las prioridades correspondientes.

La ponderación va desde fuerte que tiene un peso de 9, hasta sin relación que tiene un peso de 0.

IMPACTO DEL PROYECTO	
IMPACTO	VALOR
Fuerte	9
Mediano	5
Débil	3
Sin relación	0

**Tabla # 5.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

#	OBJETIVOS ESTADÍSTICOS	PESO	PROYECTOS										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Plan de inversión	Plan de marketing.	Creación del departamento de ventas y crédito.	Implementación del sistema CRM	Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica.	Realizar alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados.	Definición de la cadena de valor.	Implementación de un sistema de reclamos por la página web.	Plan de capacitación a los clientes para el uso de tarjetas de crédito	Plan de capacitación.	Implementación de las 9's.
	IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICIATIVA ALTO 9 MEDIO 5 BAJO 3 NO RELACIÓN 0												
1	Incrementar el rendimiento de la inversión.	9%	5	0	5	5	5	9	9	0	3	5	0
2	Incrementar el volumen real de facturación.	9%	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0
3	Incrementar el consumo anual con tarjetas de crédito.	9%	0	0	5	5	3	9	9	1	3	5	0
4	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la agencia.	6%	0	3	5	3	5	5	0	0	9	5	5
5	Disminuir quejas por fraude en el uso por transacciones online y datafast.	8%	0	9	5	5	5	5	0	2	9	5	0
6	Incrementar la satisfacción de los tarjetahabientes.	7%	3	5	5	9	0	5	5	5	5	5	3
7	Disminuir tiempos de atención y respuestas a las gestiones de los tarjetahabientes y establecimientos afiliados	7%	0	5	9	5	3	0	3	0	5	9	3
8	Difundir e implementar un Modelo de Gestión Estratégica.	9%	3	5	3	5	9	3	5	2	5	3	3
9	Incrementar el volumen de promociones. .	8%	0	3	0	5	5	3	9	0	3	0	0
10	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	7%	3	5	5	5	9	3	3	3	9	5	5
11	Incrementar la eficiencia en el sistema de comunicación.	8%	0	3	3	5	3	5	0	5	3	3	0
12	Incrementar la satisfacción del personal.	8%	1	9	1	5	5	3	0	0	3	3	3
13	Incrementar el nivel de capacidades del personal	5%	2	3	0	5	5	0	0	0	3	0	0
<b>SUMAN</b>		<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>327</b>	<b>300</b>	<b>410</b>	<b>418</b>	<b>389</b>	<b>316</b>	<b>117</b>	<b>386</b>	<b>314</b>	<b>128</b>
<b>POSICIÓN</b>			<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

## 5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Tabla # 5.2 DETERMINACIÓN PLAZOS DE PROYECTOS

PROYECTOS		PLAZOS		
		CP hasta 1,5	MP De 1.5 a 3 años	LP Mayor a 3 años.
1	Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	X		
2	Implementación del sistema CRM.	X		
3	Plan de marketing.		X	
4	Definición de la cadena de valor.		X	
5	Plan de capacitación		X	
6	Realizar alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados.	X		
7	Creación del departamento de ventas y crédito.		X	
8	Plan de capacitación a los clientes para el uso de tarjetas de crédito.	X		
9	Implementación de un sistema de reclamos por la web.			X
10	Implementación de las 9s.		X	
11	Plan de inversión		X	

Los proyectos establecidos de acuerdo al tablero de comando o BSC son:

1. Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.
2. Implementación de un sistema CRM.
3. Realizar alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados.



4. Plan de capacitación a los clientes para el uso de tarjetas de crédito.
5. Plan de marketing.
6. Definición de la cadena de valor.
7. Plan de capacitación.
8. Creación del departamento de ventas y crédito.
9. Implementación de las 9s.
10. Plan de inversión.
11. Implementación de un sistema de reclamos por la Web.

## **5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS.**

A continuación, se desarrollará los perfiles de los proyectos que poseen mayor prioridad.

### **5.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO:**

#### **PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

##### **Antecedentes:**

Actualmente la Agencia de PacifiCard en Ambato no cuenta con un modelo de gestión estratégica, ocasionando una baja en su desempeño empresarial; por lo cual es necesario crear y ejecutar un plan estratégico alineado a los objetivos de la matriz.

Por eso es importante una vez que se implemente el modelo de gestión estratégica, se debe dar a conocer la misión, visión y objetivos para que se comprometan con esta implementación y así incorporarlos a los logros de la agencia que estarán encaminadas a los de la matriz; este conocimiento ayudará a enrumbar a la agencia hacia el éxito.

**Alcance:**

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica la misma que buscará concientizar a los empleados con miras alcanzar los objetivos planteados por los directivos; creando así una cultura organizacional que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

**Objetivo del proyecto:**

- Difundir en toda la Agencia del Modelo de Gestión Estratégica a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.

**Estrategias del proyecto:**

- Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

**Actividades del proyecto:**

1. Presentación del modelo de gestión estratégica a los directivos.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégico.
3. Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
4. Determinación y selección de medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica a todo el personal de la empresa.
6. Capacitación al personal sobre el modelo de gestión estratégica planteada.
7. Evaluación al personal sobre el modelo de gestión estratégica.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto.

## 10. Implementación del proyecto.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

Efectividad del plan estratégico = (Programa y proyectos ejecutado / programas y proyectos planificado) \*100

**Tiempo:** 4 meses.

**Fecha de inicio:** 01 de octubre del 2009.

**Fecha de finalización:** 29 de enero del 2010.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales

### **Responsable:**

Equipo designado

Asesoría externa

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 2526 USD.

## **PROYECTO 2: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM.**

### **Antecedentes:**

Las empresas están consientes del impacto que ocasiona una mala administración de los clientes por eso buscan siempre mejorar las relaciones a través del perfeccionamiento en el servicio que prestan.

Durante la trayectoria que posee la agencia de PacifiCard en Ambato, no se ha planteado nunca la implementación de un sistema que permita tener un conocimiento adecuado sobre el manejo y relaciones con los clientes. La utilización de un CRM permitirá la correcta administración de las relaciones con sus clientes, lo que impactará en un mejor desempeño de la gestión con los clientes y el ahorro de tiempo.

**Alcance:**

Desarrollar una propuesta de sistema CRM (Customer Relationship Management) mediante el cual se puedan alinear los procesos destinados al cliente de la agencia con las estrategias; para lograr una mejor relación con los clientes a través un excelente servicio y soporte post-venta.

**Objetivos del proyecto:**

- Desarrollar un sistema de CRM con el fin de aumentar la rentabilidad de la agencia, el mismo que permite maximizar la calidad de cada interacción con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.
- Estar en constante comunicación con los clientes.

**Estrategia del proyecto:**

Elaborar un plan de implementación de CRM que permita mejorar continuamente las relaciones con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados conociendo sus necesidades buscando satisfacer y exceder las expectativas.

### **Actividades del proyecto:**

1. Buscar alternativas de empresas que presten el servicio.
2. Elaborar el presupuesto.
3. Aprobación del presupuesto.
4. Contratación de la empresa.
5. Formar los equipos de trabajo.
6. Levantar los procesos de la agencia relacionados con el cliente.
7. Automatizar los servicios.
8. Capacitación del personal del sistema CRM.
9. Probar el sistema.
10. Implementación del proyecto.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

Nivel de clientes Satisfechos = ( $\#$  de clientes satisfechos /  $\#$  de clientes atendidos) \*100

**Tiempo:** 5 meses.

**Fecha de inicio:** 1 de abril del 2010.

**Fecha de finalización:** 15 de julio del 2010.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales.

### **Responsable:**

Equipo de trabajo.

Asesores externos.

**Costo estimado del proyecto:**

\$21529 USD.

**PROYECTO 3: REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LOS ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS.****Antecedentes:**

En las encuestas realizadas a los establecimientos afiliados se observó que el volumen de promociones es muy disperso, provocando una baja en la facturación de la agencia y de manera indirecta creando insatisfacción a los mismos.

Actualmente la agencia no posee un plan para establecer alianzas con los establecimientos afiliados a la marca; trabajando únicamente a través de promociones.

**Alcance:**

Determinar alianzas estratégicas que permitan incrementar el volumen de promociones y facturaciones; mejorar la relación con los establecimientos afiliados para mantener la adquirencia de la marca; pretendiendo incrementar la participación en el mercado y aprovechar las oportunidades que pueden presentarse a raíz del establecimiento de las alianzas.

**Objetivo del proyecto:**

- Establecer alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados, con el propósito de obtener beneficios mutuos.

### **Estrategias del proyecto:**

- Plan de relacionamiento con los establecimientos afiliados; para mantener una buena relación con los mismos.

### **Actividades del proyecto:**

1. Elaborar lista de los establecimientos que poseen mayores facturaciones.
2. Determinar objetivos de la alianza.
3. Identificar y conocer las Características del socio.
4. Desarrollar de una base de datos de posibles establecimientos estratégicos.
5. Selección de establecimientos idóneos.
6. Establecer cronograma tentativo de reuniones.
7. Realizar reuniones para acuerdos.
8. Desarrollar y aprobar el marco legal de la alianza.
9. Firma del contrato de auspicio y exclusividad.

### **Indicadores de gestión:**

% de alianzas estratégicas = (# de alianzas efectuadas / total de alianzas estratégicas propuestas) \*100.

**Tiempo:** 4 meses.

**Fecha de inicio:** 1 de junio del 2010.

**Fecha de finalización:** 10 de septiembre del 2010.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

Supervisores de establecimientos.

Asesoría legal.

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 865 USD

**PROYECTO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL USO ADECUADO DE TARJETAS DE CRÉDITO**

**Antecedentes:**

Actualmente el sistema financiero vive un momento de incertidumbre por la inseguridad en las transacciones on – line; y las clonaciones que han sufrido las tarjetas de crédito de algunos clientes en los locales comerciales; soportando desfalcos en sus tarjetas de crédito.

Frente a este problema la agencia aún no parecer tener un plan que permita disminuir el riesgo por este tipo de fraude en los clientes; por tal motivo se ve en la necesidad, en la parte de capacitación establecer actividades que permita de alguna forma solventar estos desfalcos a los clientes.

Es conveniente establecer un plan de capacitación que contemple temas sobre el uso adecuado de las tarjetas de crédito en todas las transacciones que realice los clientes.

**Alcance:**

A través de la capacitación sobre el uso correcto de las tarjetas de crédito, se pretende que los usuarios sean conscientes acerca del riesgo y peligro



que ocasiona el mal uso de las tarjetas de crédito y que si no toman medidas correctas serán víctimas de posibles desfalcos.

**Objetivo de proyecto:**

- Concientizar a los usuarios sobre el uso correcto de sus tarjetas de crédito en transacciones que realicen.
- Disminuir las denuncias por desfalcos bancarios en las tarjetas de crédito.
- Capacitar al cliente en el uso adecuado de su tarjeta de crédito.

**Estrategia del proyecto:**

- Establecer un plan de capacitación sobre el uso correcto de las tarjetas de crédito; para concientizar sobre los peligros de una transacción insegura.

**Actividades del proyecto:**

1. Evaluar los peligros que existen.
  - 1.1 Obtener información.
  - 1.2 Seleccionar los temas que se tratarán
2. Diseñar un plan de capacitación.
  - 2.1 Determinar número de talleres corporativos a dictar.
  - 2.2 Definir los medios de difusión.
  - 2.3 Seleccionar materiales para la difusión.
  - 2.4 Elaboración de trípticos de alarma.
3. Buscar contactos con empresas.
4. Elaboración de cronogramas.
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Implementación del proyecto.

## **Indicadores de gestión o KPI's**

% de disminución de quejas = (quejas actuales por fraude/ quejas del año anterior por fraudes) \*100

**Tiempo:** 4 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de septiembre del 2010.

**Fecha de finalización:** 18 de diciembre del 2010.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales.

### **Responsable:**

Servicio al cliente.

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 1650 USD

## **5.2.2 PROYECTO A MEDIANO PLAZO.**

### **PROYECTO 5: PLAN DE MARKETING.**

#### **Antecedentes:**

La agencia de PacifiCard en Ambato no cuenta con un plan de marketing propio, trabajando con el de la matriz; y esto no permite aprovechar de manera eficientes las oportunidades que presenta la provincia de Tungurahua.

**Alcance:**

Desarrollar un plan de marketing basándose en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemple el desarrollo del servicio.

**Objetivo del proyecto:**

- Desarrollar un Plan de Marketing para incrementar la participación en el mercado y fidelizar la marca.

**Estrategia del proyecto.**

- Establecer estrategias comerciales con el apoyo de un plan de marketing.

**Actividades del proyecto:**

1. Estudio de la situación actual.
  - Análisis del ambiente externo.
    - Análisis del macroambiente.
    - Análisis del microambiente.
  - Análisis del ambiente interno.
2. Estudio del mercado.
  - Definición del problema.
  - Objetivos de la investigación.
  - Hipótesis.
  - Herramientas de medición.
  - Elaboración de la encuesta.
  - Determinación de la muestra.
  - Trabajo de campo.
  - Análisis de resultados.

3. Establecimientos de objetivos.
4. Desarrollo de estrategias.
  - Precio.
  - Producto.
  - Plaza
  - Promoción.
5. Elaboración del presupuesto.
6. Aprobación del proyecto.
7. Ejecución y control.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

% de participación de mercado = (# de tarjetas emitidas por PacifiCard en Ambato / total de tarjetas emitidas en Ambato) \*100

**Tiempo:** 11 meses.

**Fecha de inicio:** 2 de abril del 2010.

**Fecha de finalización:** 20 de febrero del 2011.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales.

### **Responsable:**

Consultores externos.

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 3079 USD.

## PROYECTO 6: DEFINICIÓN DE LA CADENA

### Antecedentes:

La agencia desde sus creación no ha trabajado con una cadena de valor definida para los procesos que maneja; sin embargo se ha considerado la cadena de valor de la matriz.

Es importante que la agencia cuente con una cadena de valor que esté alienada a la matriz pero que la misma contemple los procesos que maneja la agencia; y de esta manera el personal conozca cuales son los procesos que agregan valor al cliente.

### Alcance:

Desarrollar e implementar una cadena de valor que esté alineada a la cadena de valor de la matriz; y de esta manera dar a conocer al personal cuales son los procesos que dan valor al servicio ofrecido a los clientes.

### Objetivo del proyecto:

- Definir la cadena de valor identificando las actividades primarias y secundarias, que esté alineada con la cadena de valor de la matriz.
- Disminuir tiempos de respuesta de las gestiones, para incrementar la satisfacción de los clientes.

### Estrategia del proyecto:

- Elaborar la cadena de valor que permita incrementar la productividad en el proceso de servicio.

**Actividades del proyecto:**

1. Estructurar el equipo de trabajo.
2. Identificar los procesos con los que cuenta la agencia.
3. Definir las actividades de valor dentro de la agencia.
  - 3.1 Logística de entrada.
  - 3.2 Operaciones.
  - 3.3 Logística de salida.
  - 3.4 Mercadotécnica y ventas.
  - 3.5 Servicio.
4. Alinear la cadena de valor de la agencia con la de la matriz.
5. Presentación de la cadena de valor a la dirección.
6. Difundir la cadena de valor a los empleados.
7. Aprobación del presupuesto para la implementación.
8. Implementación de la cadena de valor.

**Indicadores de gestión o KPI`s:**

% de eficiencia del proceso: ( $\#$  de procesos mejorados / total de procesos)\*100.

**Tiempo:** 4 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de mayo del 2011.

**Fecha de finalización:** 28 de agosto del 2011.

**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales.

**Responsable:**

Equipo de trabajo.

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 1500 USD.

**PROYECTO 7: PLAN DE CAPACITACIÓN**

**Antecedentes:**

La agencia al momento no cuenta con un adecuado plan de capacitación que involucre a todas las áreas; y consiente de actualizar los conocimientos de su personal de forma periódica, para de esta manera potencializar sus habilidades que luego son retribuidas en el servicio que prestan a los clientes.

Es importante que la agencia maneje un plan de capacitación permanente que permita al personal mejorar sus destrezas para enfrentar a la competencia y de esta forma incrementar la participación de mercado.

**Alcance:**

Implantación de un plan de capacitación al personal para el desarrollo de la agencia, debido a que un personal capacitado facilita cumplir las metas y objetivos propuestos y orienta a la empresa a ser más competitiva.

**Objetivos del proyecto:**

- Desarrollar un plan permanente de capacitación que permita mejorar la calidad del talento humano; y así contar con personal altamente calificado y motivado.

### **Estrategia del proyecto:**

- Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la agencia.

### **Actividades del proyecto:**

1. Determinación de necesidades de capacitación.
  - 1.1 Estudio de los requerimientos del personal.
  - 1.2 Estudio de los requerimientos de la agencia.
  - 1.3 Estudio de las necesidades de la matriz.
2. Formular los planes de capacitación.
3. Buscar empresas que presenten alternativas de capacitación.
  - 3.1 Evaluar empresas que presentan alternativas de capacitación en base a las necesidades planteadas
  - 3.2 Desarrollar criterios de evaluación de empresas.
4. Definir cronogramas de capacitaciones.
5. Coordinar con la empresa la ejecución del cronograma.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto.
8. Desarrollo del proyecto.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

Inversión por persona = (inversión anual en capacitación / número de empleados)

**Tiempo:** 14 meses.

**Fecha de inicio:** 1 de marzo del 2010.

**Fecha de finalización:** 26 de Julio del 2011.



**Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales

**Responsable:**

Equipo designado.

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 22150 USD

**PROYECTO 8: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CRÉDITO**

**Antecedentes:**

La agencia hace dos años contaba con los departamentos de crédito y ventas, los mismos son de vital importancia para la colocación de tarjetas de crédito y su respectiva aprobación; contaba con diez vendedores y un supervisor, dedicados a la búsqueda de nuevos tarjetahabientes; sin embargo por cierta ineficiencia en el proceso se cerró los departamentos y actualmente las nuevas solicitudes son enviadas a Quito para su respectivo análisis, creando cierto retraso en las respuestas a los solicitantes.

Es importante que se implemente nuevamente los departamentos de ventas y crédito para brindar respuestas en tiempo óptimos a los clientes.

**Alcance:**

Implementación de los servicios (crédito y ventas) para mejorar la relación con los tarjetahabientes sobre sus solicitudes en tiempos óptimos de gestiones.

**Objetivo del proyecto:**

- Desarrollar un área de crédito y venta que permita mejorar el servicio, para buscar atender las necesidades de los socios de manera rápida y eficaz.

**Estrategia del proyecto:**

- Implementar las áreas de crédito y venta; para poder brindar un servicio de calidad con óptimos tiempos de respuestas sobre las gestiones.

**Actividades del proyecto:**

1. Definir necesidades de servicio al cliente.
  - 1.1 Diagnostico servicio actual.
  - 1.2 Determinación de los servicios a implementarse.
2. Estudio técnico.
  - 2.1 Necesidades de infraestructura física.
  - 2.2 Necesidades de infraestructura tecnológica.
  - 2.3 Determinación de necesidades logísticas.
3. Determinación de necesidades de personal.
  - 3.1 Definición de perfil.
  - 3.2 Análisis y selección de personal.
4. Diseño y estructuración de las áreas.
5. Elaboración y aceptación del presupuesto y proyecto.

## 6. Implementación del proyecto.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

Tiempo de respuesta promedio =  $(\sum \text{tiempos de atención por tipo de solicitud} / \# \text{ de solicitudes recibidas})$

**Tiempo:** 14 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de enero del 2011.

**Fecha de finalización:** 3 de Febrero del 2012.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

Suministros y materiales.

### **Responsable:**

Jefa de servicio al cliente

Asesoría externa.

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 26305 USD

## **PROYECTO 9: IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9s.**

### **Antecedentes:**

Es importante brindar al personal un ambiente laboral estable lo que permitirá mantener al personal altamente motivado, lo cual contribuirá a su satisfacción y mejor desempeño en sus funciones.

**Alcance:**

Definir una propuesta para el mejoramiento de las condiciones laborales mediante la aplicación de las 9s, a fin de mantener al personal altamente motivado, incrementar la eficacia de las actividades, y mejorar la calidad del servicio logrando que la empresa sea competitiva y enfrente a la competencia.

**Objetivo del proyecto:**

- Mejorar las condiciones laborales y satisfacción del personal, a fin de contar con personal altamente motivado y eficiente.

**Estrategias del proyecto:**

- Elaborar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales aplicando las 9`s.

**Actividades del proyecto:**

1. Selección y contratación de la empresa encargada del proyecto.
2. Análisis de la situación interna de la agencia.
3. Formar un comité de mejoramiento laboral.
4. Establecimiento de las 9`s para cada área de la agencia.
  - Ordenar y clasificar
  - Organizar o limpiar.
  - Limpieza o pulcritud.
  - Bienestar personal o equilibrio.
  - Disciplina.
  - Constancia.
  - Compromiso.
  - Coordinador.

- Estandarización.
- 5. Elaboración de programas de concienciación.
- 6. Establecimiento de medios para su difusión.
- 7. Elaboración del presupuesto.
- 8. Aprobación del proyecto.
- 9. Implementación del proyecto.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

% de satisfacción del personal = (personal satisfecho / total de personal)  
\*100

**Tiempo:** 10 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de marzo del 2011.

**Fecha de finalización:** 26 de diciembre del 2011.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos

Suministros y materiales.

### **Responsable:**

Equipo designado

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 2015 USD

## PROYECTO 10: PLAN DE INVERSIÓN

### Antecedentes:

La agencia de PacifiCard en Ambato no cuenta con un plan de inversiones, a pesar de poseer al momento con un alto nivel de ingresos que pueden ser depositados en algún tipo de inversión; para ganar una rentabilidad a corto plazo.

### Alcance:

Presentar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional priorizando las inversiones a corto plazo y que sean las que generen un adecuado uso de los recursos incrementando liquidez y rentabilidad.

### Objetivo del proyecto:

- Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional a través del rendimiento.

### Estrategias del proyecto:

- Elaborar un plan de inversión en instituciones que brinden la mejor rentabilidad.

### Actividades del proyecto:

1. Formar un equipo de trabajo.
2. Buscar alternativas de inversión.
3. Evaluar las mejores alternativas.
4. Establecer el monto y plazo a invertir.
5. Priorizar las inversiones a realizarse.

6. Revisión y aprobación del monto a invertir.
7. Ejecutar las inversiones.

### **Indicadores de gestión o KPI's**

% incremento de rendimiento de inversión = (rendimiento año anterior / rendimiento año actual)\*100%

**Tiempo:** 21 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de diciembre del 2009.

**Fecha de finalización:** 20 de agosto del 2011.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsable:**

Jefe de agencia

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 1500 USD

## **5.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO:**

### **PROYECTO 11: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECLAMO POR LA WEB.**

#### **Antecedentes:**

La agencia no cuenta al momento con un sistema de reclamos por la página web de PacifiCard, creando incomodidad en los socios cuando

deben acercarse hasta la agencia para hacer llegar sus inconformidades, existen socios que viven en otras ciudades y llegar a la agencia les toma dos horas para dar a conocer sus necesidades; no existe un feedback con los mismos. En la encuesta realizada se detectó que un 20% de socios que visitan la agencia lo hacen por esta gestión.

Al contar ya con una página web elaborada, es recomendable que se cree un link donde se direccionen los reclamos a la agencia, para agilizar el proceso y poder dar respuestas rápidas.

**Alcance:**

Definir una propuesta e implementar un sistema de reclamo por la web que mejore la gestión encaminada en brindar comodidad y facilidad a los socios, fortaleciendo la relación con los mismos.

**Objetivo del proyecto:**

- Desarrollar un sistema eficiente de reclamos por la web para brindar mayor comodidad y facilidad a los socios; manteniendo buenas relaciones.

**Estrategias del proyecto:**

- Establecer tiempos flexibles para emitir una resolución de los reclamos recibidos.
- Formular estratégicamente un sistema de reclamos por la web.

**Actividades del proyecto:**

1. Analizar las aplicaciones y facilidades que ofrece la página web..
2. Diseñar un nuevo modelo de página web, incluyendo aplicaciones de reclamo..
3. Contactar al proveedor..



4. Elaborar un presupuesto para la implementación del nuevo diseño.
5. Aprobación del presupuesto.
6. Implementación de una prueba piloto interna de la agencia.
7. Capacitar al personal de servicio al cliente en el uso del sistema de reclamos por la web.
8. Implementación del sistema..

### **Indicadores de gestión o KPI's**

Eficiencia en el sistema = (# de reclamos efectivizados por la web / total de reclamos recibidos por la web) \*100

**Tiempo:** 36 meses.

**Fecha de inicio:** 4 de enero del 2011.

**Fecha de finalización:** 31 de diciembre del 2013.

### **Recursos:**

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Recursos Tecnológicos.

### **Responsable:**

Jefe de agencia.

Asistente administrativa.

### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 2605 USD

## **5.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS**

A continuación se detalla todos los proyectos con sus respectivos tiempos de ejecución y presupuestos.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica.		RESONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Asesoría externa, Jefe de Agencia y Equipo Designado.		Objetivos: Difundir en toda la Agencia del Modelo de Gestión Estratégica respaldada en el Balanced Scorecard a fin de lograr compromisos formales de todos los responsables.		Estrategia global: Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.		Indicador: Efectividad del plan estratégico: (Programas y proyectos ejecutados / programas y proyectos planificados) *100		RECURSOS NECESARIOS														
										TIEMPO	RH	S/M	RT	RF										
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				ENTREGABLES					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Asesor externo.																	Modelo de gestión estratégica.	5 días	10h/h		40	80
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica.	Jefe de Agencia.																	Visto bueno.	10 días	7h/h			50
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Asesor externo.																	Cronograma de actividades	5 días	10h/h	50	30	60
4	Determinación y selección medios de difusión.	Asesor externo.																	Lista de medios	10 días	5h/h	60	40	110
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal.	Asesor externo.																	Presentación	10 días	9h/h		20	80
6	Capacitación al personal sobre el modelo de gestión estratégica.	Asesor externo.																	Temario y CDs	10 días	17h/h	50	20	90
7	Evaluación al personal de la Agencia sobre el modelo de Gestión Estratégica.	Equipo designado																	Evaluaciones	5 días	5h/h	30	20	50
8	Elaboración del presupuesto.	Asistente administrativa.																	Presupuesto	10 días	12h/h	30		36
9	Aprobación del proyecto.	Jefe de Agencia.																	Visto bueno.	5 días	5h/h		80	200
10	Implementación del proyecto.	Equipo designado																	Plan de difusión.	10 días	5h/h		400	900
<b>TOTALES</b>																		85h/h	220	650	1656			

PROYECTO 1

<p><b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Desarrollar un sistema de CRM con el fin de aumentar la rentabilidad de la agencia el mismo que permite maximizar la calidad de cada interacción con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.</p>																									
<p><b>RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:</b> Servicio al cliente, Jefe de Agencia y Equipo Designado.</p>																									
<p><b>Objetivos:</b> Desarrollar un sistema de CRM con el fin de aumentar la rentabilidad de la agencia el mismo que permita maximizar la calidad de cada interacción con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados.</p>																									
<p><b>Estrategia global:</b> Elaborar un plan de implementación de CRM que permita mejorar continuamente las relaciones con los tarjetahabientes y establecimientos afiliados conociendo sus necesidades buscando satisfacer y exceder las expectativas.</p>																									
<p><b>Indicador:</b> Clientes satisfechos: (# de clientes satisfechos / # de clientes satisfechos)*100</p>																									
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				ENTREGABLES	TIEMPO			RECURSOS NECESARIOS		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		RH	S/M	RT	RF		
1	Buscar alternativas de empresas que presten el servicio de CRM.	Asistente administrativa.																		Informe de resultados.	15 días	90h/h	40	50	150
2	Elaborar el presupuesto.	Asistente administrativa.																		Presupuesto	15 días	90h/h		30	120
3	Aprobación del proyecto.	Jefe de Agencia.																		Visto bueno	5 días	5 h/h		20	15
4	Formar los equipos de trabajo.	Jefe de Agencia.																		Contrato	10 días	10h/h		40	30
5	Contratación de la empresa	Equipo designado																		Equipo de trabajo.	15 días	23h/h	14	20	70
6	Levantar los procesos de la agencia relacionados con el cliente.	Equipo designado																		Informe de resultados.	10 días	5 h/h	5	20	50
7	Automatizar los servicios.	Equipo designado																		Informe de resultados.	10 días	12h/h	5		300
8	Capacitación al personal sobre el sistema.	Equipo designado																		Capacitación	10 días	20 h/h	50	45	100
9	Probar el sistema.	Equipo designado																		Visto bueno	5 días	5h/h	200	100	
10	Implementación del proyecto.	Equipo designado																		Plan de difusión.	10 días	5h/h	50	200	20000
<b>TOTALES</b>																	245	364	525	20835					

PROYECTO 2

No		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT			ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	RH			S/M	RT	RF	
1		Elaborar una lista con los establecimiento que trabaja la agencia.	Jefe de supervisores.																	Informe de resultados.	5 días	7 h/h	30	100
2		Determinación de objetivos	Jefe de supervisores.																	Informe de objetivos.	5 días	3 h/h	30	50
3		Identificar y conocer las características del socio potencial.	Jefe de supervisores.																	Informe de perfil.	15 días	25 h/h		105
4		Desarrollar de una base de datos de posibles establecimientos estratégicos.	Jefe de supervisores.																	Base de datos.	10 días	12 h/h	20	80
5		Selección de establecimientos idóneos.	Jefe de supervisores - Jefe de Agencia.																	Selección.	10 días	10 h/h		80
6		Establecer un cronograma tentativo de reuniones.	Asistente Administrativo.																	Cronograma	5 días	4 h/h	30	60
7		Realizar las reuniones para acuerdos.	Asistente Administrativo.																	Reuniones	3 días	9 h/h	20	100
8		Desarrollar y aprobar el marco legal de la alianza.	Asesoría legal - Jefe de Agencia.																	Selección del establecimiento.	2 días	2 h/h		70
9		Firma del contrato de auspicio y exclusividad.	Jefe de Agencia																	Firma contrato.	25 días			
<b>TOTALES</b>																					0	70	150	645

**PROYECTO 3**

No		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SEPTIEMBRE												OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RH	S/M	RT	RF						
1		Evaluar los peligros que existen.	Jefa de servicio al cliente.																					20 días	15 h/h	20	30	50					
1.1		Seleccionar los temas que se tratarán.																															
1.2		Obtener información.																															
2		Diseñar un plan de capacitación	Jefa de servicio al cliente.																					20 días	30 h/h	35	140	185					
2.1		Determinar números de talleres corporativos a dictar.																															
2.2		Definir los medios de difusión.																															
2.3		Seleccionar materiales para la difusión.																															
2.4		Elaboración de tripticos de alarma.																															
3		Buscar contactos con empresas.	Jefa de servicio al cliente.																					7 días	7 h/h			70					
4		Elaboración de cronogramas.	Jefa de servicio al cliente.																					8 días	8 h/h	20		50					
5		Elaboración del presupuesto.	Asistente de administración.																					10 días	5 h/h			50					
6		Aprobación del presupuesto	Jefe de Agencia																					5 días	3 h/h								
7		Implementación del proyecto.	Servicio al cliente																					15 días				1000					
<b>TOTALES</b>																								0	55	190	1405						

PROYECTO 4

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Marketing. RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Jefe de Agencia y Asesoría Externa. Objetivos: Desarrollar un plan de marketing basándose en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemple el desarrollo del servicio. Estrategia Global: Establecer estrategias comerciales con el apoyo de un plan de marketing. Indicador: % de participación de mercado: (# de tarjetas emitidas por PacifiCard en Ambato / total de tarjetas emitidas en Ambato)*100																					
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2011												RECURSOS NECESARIOS						
			Abril	Mayo	Jun	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	TIEMPO	RH	S/M	RT	RF			
1	Estudio de la situación actual. Análisis del ambiente externo. - Análisis del macroambiente. - Análisis del microambiente. Análisis del microambiente	Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo.															1 mes	110h/h	40	120	330
																		70h/h	25	75	214
2	Estudio de mercado - Definición del problema - Objetivos de la investigación - Hipótesis - Herramientas de medición. -Elaboración de la encuesta - Determinación de la muestra. - Trabajo en campo	Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo.															1 mes	40h/h	15	45	116
																		110h/h	85	111	1488
																		20 h/h	15	20	60
																		20 h/h	15	20	60
																		10 h/h		15	35
																		10 h/h		15	35
																		8 h/h	5	13	24
																		8 h/h	5	13	24
																		25 h/h	40		1200
																		9 h/h	5	15	50
3	Análisis de resultados Establecimientos de objetivos.	Asesor externo. Asesor externo.															15 días	7 h/h	5	25	25
4	Desarrollo de estrategias - Precio - Producto - Plaza - Promoción	Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo. Asesor externo.															45 días	50 h/h	20	70	135
																		12 h/h	5	19	36
																		11 h/h	5	17	33
																		11 h/h	5	17	33
																		11 h/h	5	17	33
5	Elaboración de presupuesto.	Asesor externo.															15 días	7 h/h	5	25	25
6	Aprobación del proyecto.	Jefe de Agencia															15 días	3 h/h			20
7	Ejecución y control	Jefe de Agencia															4 meses	200			600
													TOTALES				155	301	2623		

PROYECTO 5

\*







INICIATIVA ESTRATÉGICA: Creación de los departamentos de ventas y crédito.		2011												2012			RECURSOS NECESARIOS							
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2011												2012			TIEMPO	RH	S/M	RT	RF		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	ENTREGABLES							
1	Definir necesidades de servicio al cliente.	Jefe de servicio al cliente.																	2 meses	7 h/h	5	10	50	
1.1	Diagnóstico servicio actual.																							
1.2	Determinación de los servicios a implementarse.																							
2	Estudio técnico.	Equipo de trabajo - Asesoría Externa.																	4 meses	50 h/h		15	500	
2.1	Necesidades de infraestructura física.																							
2.2	Necesidades de infraestructura tecnológica.																							
2.3	Determinación de necesidades logísticas.																							
3	Determinación de necesidades de personal.	Jefe de Agencia - Asesoría Externa.																	5 meses	70 h/h	50	30	100	
3.1	Definición de perfil.																							
3.2	Análisis y selección de personal.																							
4	Diseño y estructuración de las áreas.	Equipo de trabajo																	5 meses	30 h/h	10	25	70	
5	Elaboración y aceptación del presupuesto y proyecto.	Jefe de Agencia																	3 meses	12 h/h	15		120	
6	Implementación del proyecto.	Equipo de trabajo																	6 meses	69 h/h	30	45	25230	
		TOTALES																						
		0 110 125 26070																						

PROYECTO 8

**PROYECTO 9**

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MES												ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS				
			Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	RH	S/M			RF				
1	Selección y contratación de la empresa encargada del proyecto.	Asistente administrativa													Lista de características	2 meses	40 h/h	40	25	70	
1.1	Investigar sobre empresas que realicen este trabajo.	Asistente administrativa													Lista de empresas			10		25	
1.2	Hacer negociaciones con las empresas seleccionadas.	Asistente administrativa													Reporte de resultados.			10	25	20	
1.3	Contratación de las empresa escogidas.	Asistente administrativa													Contrato			20		25	
2	Análisis de la situación interna de la agencia.	Asistente administrativa													Reporte de resultados.	1.5 meses	20 h/h	30	20	25	
3	Determinación de los equipos de trabajo.	Jefe de Agencia													Lista de los equipos de trabajo.	0.5 meses	4 h/h	10	30	15	
4	Establecimiento de las 9's para cada área de la agencia.	Equipo designado													Modelo del plan	2 meses	50 h/h	30	40	95	
4.1	Ordenar y clasificar.	Equipo designado													Informe de resultados				10	15	
4.1.1	Identificar.	Equipo designado													Lista de artículos y herramientas del persona.						
4.1.2	Separar lo innecesario, excesivo o adicional.	Equipo designado													Lista de cosas innecesarias						
4.2	Organizar o limpiar	Equipo designado													Programa de ahorro de espacio.			20		10	
4.3	Limpieza o pulcritud	Equipo designado													Políticas de mantenimiento y limpieza de instrumento.			20	10	10	
4.4	Bienestar personal o equilibrio.	Equipo designado													Criterios de evaluación.			20		10	
4.5	Disciplina	Equipo designado													Criterios de evaluación.			20		10	
4.6	Constancia.	Equipo designado													Cronograma de mantenimiento y limpieza			20	10	10	
4.7	Compromiso	Equipo designado													Lista de responsabilidades para cada persona.			20		10	
4.8	Coordinador	Equipo designado													Determinación de tiempos.			20	10	10	
4.9	Estandarización.	Equipo designado													Criterios a considerar			20		10	
5	Establecimiento de medios para su difusión.	Equipo designado													Lista de medios	1 meses	20 h/h		15	20	
6	Elaboración de programas de concienciación.	Equipo designado													Programa de concienciación.	1 meses	25 h/h		25	15	
6.1	Determinación de objetivos	Equipo designado													Lista de objetivos						
6.2	Establecimiento de estrategias	Equipo designado													Lista de estrategias						
6.3	Cronogramas de las 9's en cada área.	Equipo designado													Cronograma de actividades						
7	Elaboración de presupuestos.	Asistente administrativa													Presupuesto	0.5	16 h/h		20	40	
8	Aprobación del proyecto	Jefe de Agencia													Aprobación del proyecto	0.5	5 h/h				
9	Implementación del proyecto.	Equipo designado													Informe de resultados	0.5					
			<b>TOTALES</b>														0	110	175	900	1180

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de inversión.																		
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Jefe de Agencia y Equipo de trabajo.																		
Objetivos: Elaborar un plan de inversión encaminado al crecimiento organizacional a través del rendimiento.																		
Estrategia global: Elaborar un plan de inversión en instituciones que brinden la mejor rentabilidad.																		
Indicador: % de incremento de rendimiento de inversión : ( rendimiento del año anterior / inversión año anterior)*100%																		
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2010				2011				2012				TIEMPO	CURSOS NECESARIOS		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RH	RT		RF		
1	Forma un equipo de trabajo.	Jefe de Agencia												1 mes	2 h/h		100	
2	Buscar alternativas de inversión.	Equipo de trabajo.												2 meses	20 h/h		500	
3	Evaluar las mejores alternativas.	Equipo de trabajo.												2 meses	16 h/h	100	300	
4	Establecer el monto y plazo a invertir.	Equipo de trabajo.												2 meses	6 h/h		200	
5	Priorizar las inversiones a realizarse.	Equipo de trabajo.												2 meses	12 h/h	30	30	
6	Revisión y aprobación del monto a invertir.	Jefe de Agencia												1 meses	7 h/h	70	170	
7	Ejecutar las inversiones.	Equipo de trabajo.																
TOTALES													0	200	1300			

PROYECTO 10

No		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	2011												2012				2013				ENTREGABLES	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RH	S/M	RT	RF						
1		Analizar las aplicaciones y facilidades que ofrece la página web.	Jefa de servicio al cliente.																		informe de resultados.	2 trimestres	9 h/h	50		150			
2		Diseñar un nuevo modelo de página web, incluyendo aplicaciones de reclamo.	Jefa de servicio al cliente.																		informe de resultados.	4 trimestres	30 h/h	40	60	100			
3		Contactar al proveedor.	Asistente de administración.																		Lista de proveedores.	2 trimestres	40h/h	30	40	120			
4		Elaborar un presupuesto para la implementación del nuevo diseño.	Asesoría externa																		presupuesto.	2 trimestres	40h/h		90	45			
5		Aprobación del presupuesto	Jefe de Agencia																		Visto bueno.	1 trimestre	7 h/h		30	20			
6		Implementación de una prueba piloto interna en la agencia.	Asistente de administración.																		informe de resultados.	2 trimestres	9 h/h	40	50	80			
7		Capacitar al personal de servicio al cliente en el uso del sistema de reclamos por la web.	Jefe de Agencia																		Presentación	1 trimestre	7 h/h			40			
8		Implementación del sistema.	Asesoría externa																		Implementación.	3 trimestres	16 h/h	70	30	8200			
<b>TOTALES</b>																					0	230	300	8755					

PROYECTO 11

## 5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

### 5.4.1 PROYECTO 1: PLAN DE CAPACITACION:

#### **Antecedentes:**

La agencia al momento cuenta con personal calificado en casi la mayoría de sus departamentos; pero no posee un plan de capacitación que involucre a todas las áreas; y consiente de actualizar los conocimientos de su personal de forma periódica, para de esta manera potencializar sus habilidades que luego son retribuidas en el servicio que prestan a los clientes.

#### **Alcance:**

Implantación de un plan de capacitaciones y competencias al personal para el desarrollo de la agencia, debido a que un personal capacitado facilita cumplir las metas y objetivos propuestos y orienta a la empresa a ser más competitiva.

#### **Objetivos generales:**

- Desarrollar un plan permanente de capacitación que permita mejorar la calidad del talento humano; y así contar con personal altamente calificado y motivado.

#### **Objetivos específicos:**

- Realizar estudios de los requerimientos el personal en cuanto a capacitación.
- Realizar estudios de las necesidades de la agencia en cuanto a perfiles del personal.

- Seleccionar el plan de capacitación más idóneo.

### **JUSTIFICACIÓN:**

A nivel mundial existen muchas organizaciones que cuentan con distintos Planes de capacitación para su personal, alcanzando incrementar la productividad de un momento a otro en porcentajes admirables, incluso la rotación de personal es cada vez menor, logrando reducir la pérdida de personal que cuenta con características de valor agregado fundamentales para la organización, además la capacitación del personal influye en costos adicionales para las empresas y si el personal no se identifica con la organización fácilmente abandonará las funciones para las que fue contratado.

El importante desempeño que cumple un adecuado plan de capacitación y mas aún que se encuentre acorde a las necesidades del personal, lograrán incentivar a los empleados a reducir tiempos improductivos, impuntualidad en el trabajo a cambio de un agradable clima laboral, mayores interrelaciones personales e identificación con sus funciones y con la empresa.

De esta manera proponer la elaboración e implementación de un adecuado plan de capacitación que cumpla con las características ideales y bajo las distintas necesidades del personal, sin duda, logrará incrementarse sus habilidades a los empleados, mejorar la eficiencia en los procesos, reducir la rotación, y contar con una seguridad en cada una de sus actividades, el resultado se verá reflejado incluso en la satisfacción de los clientes de la empresa.

**Actividades del proyecto:****1. Determinación de necesidades de capacitación.**

A continuación se realizará un exhaustivo estudio interno sobre los requerimientos desde tres puntos de vistas como son: matriz, agencia y personal.

**1.1 Estudio de los requerimientos del personal.**

En este punto se determinará las fortalezas y falencias del personal operativo y administrativo de la agencia, para así establecer cuáles son los aspectos más urgentes a tener en cuenta para desarrollar el proyecto de capacitación.

**Correo interno:**

Una de las grandes herramientas que posee la agencia para comunicarse con los empleados es el Outlook; este medio se lo puede usar para difundir que la agencia está desarrollando un plan de capacitación a todo el personal para mejorar sus habilidades; por tal motivo se les solicitará sugerencias sobre cuales serían los cursos que ellos estarían interesados en recibir destrezas; en los horarios.

**Identificar las áreas a ser capacitadas:**

Se identificarán las áreas de capacitación en las que se enfatizará los esfuerzos de la agencia, esto en base al análisis de las actividades de la agencia y sus necesidades generales. Al momento las áreas para considerarse a capacitar serían:

- Servicio al cliente.

- Cobranzas
- Establecimientos.
- Administración.

## **1.2 Estudio de los requerimientos de la agencia.**

La agencia debe tener personal capacitado, para que desempeñen sus funciones de mejor manera, la agencia considera importante capacitar a todas las áreas con las que cuenta.

Una vez recolectada la información por medio del correo interno; los resultados mostrarán información importante al momento de desarrollar la capacitación que ayudarán a determinar lo siguiente:

- Temas en los cuales el personal siente que necesita capacitación.
- Formas o medios de capacitación (curso, charlas, programas universitarios, diplomados, internet, inglés o algún idioma que estén interesados).
- Horarios en los cuales el personal podría capacitarse.
- Análisis de los resultados de la investigación.

## **1.3 Estudio de los requerimientos de la matriz.**

La matriz para cumplir con los objetivos que tiene previstos cubrir ha desarrollado un plan de capacitación a las áreas críticas como són: ventas, crédito y establecimientos; siendo los departamentos que ayudan de forma directa con el cumplimiento de objetivos propuestos por la gerencia en el crecimiento de mercado.



## **2 Formular los planes de capacitación.**

Después del análisis de las necesidades del personal, agencia y matriz, se determina que todas las áreas requieren de capacitación, considerando que el número de empleados es mínimo y se realizarán in house.

## **3 Buscar y seleccionar empresas que dicten cursos de capacitación.**

A continuación se hará un detallado análisis sobre las posibles empresas que cubran o se acercan mejor a las necesidades de la agencia.

### **3.1 Evaluación de empresas que presenten alternativas de capacitación.**

Cuando ya se determinaron las prioridades de la empresa y se ha definido los planes de capacitación del personal, se procederá a evaluar al personal o institución que se encargarán de brindar los cursos de capacitación en la empresa.

Después de haber agrupado y analizado los requerimientos de capacitaciones se realizará cotizaciones a los diferentes instructores, organizaciones, entidades, etc.; que dicten los diferentes cursos a realizar para el personal de la agencia.

Entre las empresas que brindan este tipo de servicios está:

- Universidad de Ambato.
- Secap.
- Corporación San Francisco.
- Liderazgo.
- OPC (Training & Coach)

- Cefe.
- Cedei.

Cabe recalcar que la matriz realiza capacitaciones al personal en la regional sur, y los encargados es un comité que se creó para esta necesidad.

### **3.2 Selección de las empresas dedicada a capacitaciones empresariales.**

Entre las empresas más ocionadas para realizar la capacitación del personal es:

- Secap; por su amplia experiencia y bajos costos.
- Liderazgo; cuenta con capacitación in house.
- Corporación San Francisco; por su innovación en cursos empresariales.

## **4 Definir cronogramas de capacitaciones.**

Considerando la disponibilidad de tiempo de los capacitadores y teniendo en cuenta que los cursos de capacitación no deben alterar en gran medida las actividades productivas de la agencia, se procede a programar los cursos de capacitación.

A continuación se presenta un cronograma tentativo que se considerará; el mismo que podría sufrir cambios si así lo estima el jefe de la agencia.

Tabla # 5.3 Cronograma de capacitación Agencia Ambato

FECHA	PLAN DE CAPACITACIÓN	ÁREAS
No definido	El arte de vender estratégicamente en Punto de venta.	Dep. Ventas
No definido	Atención y servicio al cliente	Servicio al cliente.
No definido	Dirección y administración de negocios en tiempos de crisis.	Gerencia - Administración
No definido	Dirección estratégica de ventas.	Dep. Ventas.
No definido.	Gestión de cobranzas.	Dep. Cobranzas.
No definido	Competencias de excelencia para el mejoramiento laboral.	Gerencia - Administración
No definido.	Análisis Financiero.	Gerencia - Administración
No definido	Gestión de Clientes.	Servicio al cliente
No definido.	Asistente de Gerencia.	Gerencia - Administración
No definido.	Técnicas de negociación	Departamentos de establecimientos

Elaborado por el autor

## 5 Coordinar con la agencia el cronograma de capacitación:

Los cursos de capacitación están propuestos pero los horarios de los mismos deben estar alineados con los de la agencia; los cuales pueden ser modificados según la agencia así lo requiera; se tomará que en épocas como diciembre no se podrá elaborar ningún curso de capacitación.

## **6 Elaboración del presupuesto.**

El presupuesto para el plan de capacitación dependerá en gran medida de la Institución con la que se decida trabajar o establecer convenios de capacitación, incluso si se contratase un capacitador por áreas, será necesario obtener varias cotizaciones del servicio para establecer un presupuesto que se ajuste a los de la agencia; pero la meta de la agencia es que por lo menos se invierta un valor de \$ 200 por año por cada empleado en capacitación.

## **7 Aceptación del proyecto.**

Para la aprobación del proyecto el Jefe de Agencia analiza el programa y cronograma para la ejecución de las actividades prioritarias que necesita la Organización.

El Jefe de Agencia una vez que analiza el proyecto da el visto bueno para su ejecución que se lo hará a través del área administrativa.

## **8 Desarrollo del proyecto.**

Después de haber sido aprobado el proyecto y realizado el desembolso para poner en marcha el mismo, se procede a contactar a las instituciones seleccionadas o capacitadores contratados para que se efectúen los últimos detalles tales como matrículas, entrega y recepción de documentos para títulos, etc.

El responsable de la implementación del plan de capacitación del personal, deben monitorear aspectos importantes en la capacitación del personal, entre los aspectos más importantes están: puntualidad y asistencia, evaluación de los conocimientos adquiridos, entrega de documentos pertinentes, entre otros. Este control es necesario para

establecer el grado de beneficio que obtiene el empleado y por tanto la empresa, como aporta su capacitación al logro del objetivo organizacional y su satisfacción personal.

#### **5.4.2 PROYECTO 2: PLAN DE MARKETING.**

##### **Antecedentes:**

La agencia de PacifiCard en Ambato no cuenta con un plan de marketing definido, trabajando con el de la matriz; y esto no permite poder aprovechar de manera eficientes las oportunidades que presenta la provincia de Tungurahua.

##### **Alcance:**

Desarrollar un plan de marketing basándose en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias de crecimiento que contemple el desarrollo del servicio.

##### **Objetivo general:**

- Desarrollar un Plan de Marketing para incrementar la participación en el mercado y Fidelizar la marca.

##### **Objetivos específicos:**

- Realizar una adecuada mezcla de marketing que permita enfrentar a la competencia.
- Incrementar la facturación.
- Mejorar el servicio de manera eficiente.

**Justificación:**

Para poder expandir todos sus servicios y productos, dar a conocer a los consumidores actuales y potenciales la serie de beneficios que adquiere al momento de la compra de un producto, es necesario que las empresas cuenten con un plan de marketing que le adjudique una posición estable y equilibrada frente a la competencia al igual que la situación ante el medio que le rodea, apoyada con estrategias ofensivas y defensivas para lograr el cumplimiento de sus objetivos no solo del área de ventas, sino, que también a nivel organizacional.

Un plan de marketing adecuado e identificable con la organización debe ser desarrollado frente a los exigentes parámetros con los que requiera aplicar estrategias efectivas.

Contar con un plan de marketing en la empresa ayudará no solo a fortalecer la imagen organizacional sino que a prolongar los servicios en sectores o segmentos que aún no están explotados totalmente y con ello ampliar la cartera de clientes, los ingresos y también darnos a conocer en el mercado.

**Actividades del proyecto:****1. Estudio de la situación actual.**

Es necesario realizar un estudio completo de la situación actual de la agencia, como se encuentra en el entorno interno y externo.

Se debe considerar las variables mas adecuadas para la obtención de resultados viables, que permitan recopilar la situación actual de la empresa.

Se procederá a realizar un análisis del entorno externo, en donde se tomará en cuenta el macro y micro ambiente de la empresa, al igual que un análisis de la situación interna.

El análisis situacional se divide en:

- Ambiente externo: macroambiente y microambiente.
- Ambiente interno.
- Análisis de competitividad.

**AMBIENTE EXTERNO:** Constituyen todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia y debe adaptarse a ellas.

**MACROENTORNO:** Las principales variables que incluye este análisis son:

**Factores económicos:** Este determina la estructura y coyuntura económica del país, entre las principales variables que se deben considerar son:

- *La Inflación anual general, así como por divisiones de consumo y sector económico:* Debido a que el aumento o la disminución de los precios de los productos influyen de manera positiva o negativa en el poder adquisitivo del mercado.
- *Tasas de interés:* Dentro del cual tenemos tasas de interés pasiva y activa, ya que la primera influye en las cuentas bancarias que posee la empresa en las diferentes instituciones financieras y la segunda en el nivel de endeudamiento de la organización.
- *Tipos de financiamiento como por ejemplo de microcrédito:* Debido a que dará a la empresa información adecuada sobre los beneficios o las amenazas de acceder a un financiamiento por medio de créditos empresariales o microcréditos para invertirlos en el desarrollo de la organización.

- *Producto Interno Bruto (PIB)*: Debido a que da a la empresa información sobre el crecimiento de la industria y del poder adquisitivo de la población que ayudan o perjudican la rentabilidad de la empresa.
- *Importaciones*: Esta es una variable de suma importancia debido a que permite determinar el incremento o decremento de este sector y su repercusión en las ventas de la empresa.

**Factores político-legales:** Los cuales se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación. Entre las principales variables a determinar son:

- *Políticas monetarias y fiscales*: Debido a que las actividades del Marketing se ven afectadas por el nivel de oferta del dinero y la legislación fiscal.
- *Legislación y regulaciones sociales*: Se incluyen leyes ambientales en caso de tenerlas.
- *Relaciones gubernamentales*: En donde se detallará la relación que la empresa tiene con los diferentes organismos públicos y sus respectivas leyes o normas para el desarrollo normal de sus actividades y su correcto funcionamiento.
- *Situación política del país*: Debido a que esta influirá de manera positiva o negativa en las inversiones de la empresa, sus planes de expansión, el incremento de ventas, y su subsistencia dentro del mercado.
- *Riesgo país*: Esta variable influye en la inversión extranjera, crecimiento de la empresa y de su imagen en el exterior.

**Factores sociales y culturales:** Estos hacen referencia a las características la sociedad entre los cuales los más importantes son:



- *Edad y Género:* Esta es una variable esencial para el desarrollo del plan de Marketing debido a que en base a los datos y análisis obtenidos se podrá realizar el estudio de mercado correspondiente, por lo que se deberá obtener información sobre población a nivel nacional y por provincia, población masculina y femenina de las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), y población por grupos de edad.
- *Tendencias sociales y estilos de vida:* Este estudio nos brindará directrices para dirigir nuestros esfuerzos de Marketing y enfocarlos a satisfacer sus necesidades y deseos.
- *Ingresos y Gastos:* Mediante esta variable el encargado del proyecto podrá tener una visión más clara del poder adquisitivo de su mercad actual y potencial; y conocer sus principales gastos.

Para el desarrollo de esta parte del estudio será necesario acudir a fuentes secundarias, como: folletos, reglamentaciones, leyes, revistas, periódicos, Internet. También será necesario acudir a instituciones como: INEC, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros.

**MICROENTORNO:**

**Proveedores:** La agencia cuenta con un pequeño grupo de proveedores entre los cuales se destacan

Proveedor	Producto/servicios	Contacto	Teléfono
Jojan Lautauro Ubidia Cazañas	Transporte	Jojan Ubidia	092669541
Génesis	Servicio Técnico	Fabián Reinoso	032423257
El Heraldo	Medio de comunicación escrito	Irene Manzano	032422324

Proveedor	Producto/servicios	Contacto	Teléfono
Pablo Hernán Pinto Vargas	Limpieza	Fernanda Bayas	099199912
Pablo Sebastián Caicedo Sánchez	Servicio Técnico	Sebastián Caicedo	032420296
Hotel Emperador	Hospedaje	Paulina Sánchez	032424460
Hotel Ambato	Hospedaje	Verónica Valarezo	032421791
Hotel Miraflores	Hospedaje	Ángel Morillo	032848971

Fuente Agencia Pacificard Ambato

Elaborado por el Autor

En el capítulo 2, se analizó la relación proveedor- agencia mediante la aplicación de una encuesta con la cual se obtuvo información relevante para establecer las diferentes iniciativas estratégicas, a partir de éstas se desarrollarán las diferentes estrategias de Marketing que ayuden a la empresa a mejorar el servicio ofrecido.

**CLIENTES:** Conforman la esencia misma del Marketing: cómo llegar a él, atenderlo en forma adecuada y con una actitud socialmente responsable, además constituye el centro de todas las decisiones de marketing en la organización, por lo cual se debe realizar un estudio de mercado que se enfoque al análisis de sus necesidades, preferencias, ámbitos de compra y principales competidores, con el fin de determinar oportunidades de penetración y fortalecimiento del mercado objetivo y establecer estrategias de marketing adecuadas.

**ANÁLISIS INTERNO<sup>24</sup>:** Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. Las variables que podemos destacar son:

<sup>24</sup> SALAZAR Francis, "GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS", Management Advise&Consulting, Quito-Ecuador, 2004.

- *Instalaciones de producción:* Capacidad productiva, nivel de producción, tiempo de reposición y entrega de productos por servicios post-venta y sobre medidas, costo de producción.
- *Ubicación.-* Cercanía a proveedores, almacenes, distribuidores.
- *Recursos financieros:* Capacidad financiera, nivel de ventas, oportunidades de reinversión.
- *Recursos Humanos.* Nivel de conocimientos, motivación e interés en el trabajo.
- *Imagen de la compañía:* Hacia los clientes, proveedores y distribuidores.
- *Investigación y desarrollo.-* En cuanto a diseños.

Esta información se obtendrá de datos propios de la empresa como: informes de producción, balances financieros, preguntas a los empleados, cantidad de diseños sacados en un período de terminado, y por medio de observación en el cual se podrá determinar la lejanía o cercanía tanto de los puntos de venta como de proveedores y distribuidores.

Una vez realizado el análisis situacional se procederá a elaborar el FODA donde se resumirán todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas, posteriormente se realizará una ponderación donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en el análisis, luego se elaborará las matrices de acción y de síntesis donde se resumirá de manera puntual los principales aspectos que la empresa debe atender.

## **2. Estudio del mercado.**

Para conocer a fondo cuales son las principales características que busca el cliente en el servicio y lograr poder satisfacer sus necesidades nos apoyaremos en una investigación de mercado, la misma que otorgará información importante para lograr tomar decisiones adecuadas y efectivas.

Los pasos para dar consecución a este punto son los siguientes:

### **Definición del problema de investigación**

- Planteamiento
- Formulación
- Sistematización
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Hipótesis

Además se considerarán los tipos y técnicas de investigación que el investigador se apoyará para lograr cumplir sus objetivos.

### **Tipo de investigación**

Para poder obtener toda la información relevante a esta empresa, se ha decidido, apoyarse en un tipo de investigación EXPLORATORIA en un inicio, ya que recopilaremos información tanto interna como externa para el desarrollo de la misma, seguidamente de una investigación DESCRIPTIVA o CONCLUYENTE.

### **Tamaño de la muestra**

Tomando en cuenta los objetivos planteados y que se espera cumplir con este proyecto, el segmento a los que se enfoca esta investigación son todas las industrias a nivel nacional que requieren del servicio de transporte pesado en cualquiera de sus líneas de servicio.

Para determinar la muestra se realizará una investigación previa y exhaustiva en las instituciones y organizaciones pertinentes que puedan proveer de información necesaria para dicha investigación, como por ejemplo, el número de empresas e industrias por cada provincia al igual que su ubicación y la facilidad de acceso a las mismas. Cabe indicar que en este tipo de empresas e industrias forman parte las gasolineras,

empresas constructoras, termoeléctricas, refinerías, en fin, un sin número de tipos de empresas que requieren del servicio de carga, en todas sus dimensiones.

Contando con la información y el número de empresas se podrá determinar la muestra para poder obtener información relevante para esta investigación.

### **Técnicas o herramientas de medición**

#### **FUENTES PRIMARIAS:**

- La OBSERVACIÓN permitirá visualizar hechos que ocurran en el entorno y en la empresa, de lo cual se tomará información, registro y análisis.
- Las ENTREVISTAS, ya que gracias a ellas podremos recapitular información verdadera, real e importante para el desarrollo de este proyecto.
- ENCUESTAS que otorgarán información real del criterio del encuestado.

#### **FUENTES SECUNDARIAS:**

Para el presente trabajo se utilizarán fuentes secundarias como:

- Libros
- Revistas (Boletín Banco Central del Ecuador, Gestión, Ecos, etc.)
- Periódicos (El Comercio, Líderes, La Hora, etc.)
- Internet (Banco Central del Ecuador, INEC, Junta Bancaria, Superintendencia de bancos y seguros, etc.)
- Documentales

## **Prueba piloto**

Con un número considerado de encuestas para la prueba piloto se realizará las adecuaciones necesarias que requiera la encuesta y determinar si la investigación esta planteada correctamente.

El trabajo de campo permitirá recopilar información fundamental y posteriormente con dicha información elaborar un informe adecuado de fácil comprensión.

## **ACTIVIDAD 3.- Establecimiento de objetivos**

Los objetivos planteados a nivel organizacional y por cada área deben reflejar lo que la agencia espera cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados del modelo de gestión estratégica.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Mejorar el nivel de comercialización y ventas de nuestros productos mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir el impacto de la competencia, mejorando la fidelización de la marca.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Difundir los diferentes servicios dentro del mercado con el fin de incrementar su participación:
- Elaborar una adecuada mezcla de marketing que ayude a la agencia a crear una ventaja competitiva dentro del mercado.

- Establecer tácticas mercadológicas que permitan a la agencia aprovechar las oportunidades del mercado y fidelizar la marca.
- Retener el mercado actual e incrementar el número de nuevos clientes, mediante estrategias de penetración y desarrollo del mercado.

#### **ACTIVIDAD 4.- Desarrollo de estrategias**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores, resume la forma la forma en la que logrará sus objetivos de Marketing obteniendo una ventaja competitiva que los diferencie de sus competidores.

Determinar las estrategias más adecuadas para lograr cumplir los objetivos, se desarrollan en base a los alcances que pretende la empresa. Para ello, con el apoyo del análisis de la situación de la empresa y el objetivo organizacional, tomaremos en cuenta estrategias que influyen en las 7 P's del marketing.

- Precio
- Producto
- Plaza
- Promoción
- Personas
- Servicio post – venta
- Proceso e Infraestructura física.

En cuanto a la publicidad el encargado del proyecto deberá presentar un plan de publicidad, el cual debe contener objetivos, metas, medios seleccionados, mensaje que se desea transmitir, presupuesto y métodos de evaluación, y deberá ser debidamente analizado y aprobado para su ejecución.

En este caso la agencia podrá emplear medios escritos como:

- *Trípticos*: Los cuales serán entregados a los intermediarios, y a los clientes potenciales dentro de exposiciones comerciales.
- *Afiches*: dos afiches serán colocados en cada punto de venta de la empresa, también se entregará a los clientes por su compra en fecha especiales a excepción de Navidad y fin de año.

## SERVICIO AL CLIENTE

La agencia capacitará a los ejecutivos de ventas y supervisores de establecimientos en cuanto al servicio al cliente, contacto cara a cara y por teléfono. Se llevará una estricta supervisión al mismo respecto a cómo tratar al cliente y se llevarán evaluaciones continuas sobre su rendimiento.

En cuanto a instalaciones, la agencia al poseer sus instalaciones en el centro de la ciudad deberá ejecutar un plan de Merchandising para que el punto de venta sea más atractivo a la vista del cliente.

Entregar al cliente después de su compra una hoja donde nos diga su reclamo y sugerencias las cuales deberán ser depositadas en un buzón de servicio al cliente ubicados en cada punto de venta.

## ACTIVIDAD 5: Elaboración del presupuesto

Se ha determinado el siguiente presupuesto.

PROYECTO	PLAN DE MARKETING				
	AÑO	2010	2011	2012	2013
RECURSOS					
Suministro / Mat		155			
Tecnológico		301			
Financiero		2023	600		
Subtotal		2479	600		
TOTAL		3079			



**ACTIVIDAD 6.- Aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto esta a cargo del gerente – propietario, quién con los debidos respaldos por parte del responsable de la elaboración y ejecución del proyecto determinará los requerimientos en el presupuesto y el flujo de caja.

**ACTIVIDAD 7.- Ejecución y control**

La ejecución del proyecto estará a cargo de la subgerente de la empresa y con el personal debidamente adecuado, quienes llevarán a cabo las distintas estrategias planteadas para lograr los objetivos organizacionales.

Cabe indicar que se controlará permanentemente los resultados que se obtenga en cada desarrollo de actividad para poder mejorar y corregir aquellos eventos o actividades que no se complementan con el proyecto.

La asesoría externa estará presente a cada momento debido a que es necesario contar con la experiencia y criterio de empresas que actúan habitualmente en este tipo de actividades.

**5.4.3 PROYECTO 3: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DE CRÉDITO.****Antecedentes:**

La agencia hace dos años contaba con los departamentos de crédito y ventas, los mismos son de vital importancia para la colocación de tarjetas de crédito y su respectiva aprobación; contaba con diez vendedores y un supervisor, dedicados a la búsqueda de nuevos tarjetahabientes; sin embargo por cierta ineficiencia en el proceso se cerró los departamentos y actualmente las nuevas solicitudes son enviadas a Quito para su respectivo análisis, creando cierto retraso en las respuestas a los solicitantes.

Es importante que se implemente nuevamente los departamentos de ventas y crédito para brindar respuestas en tiempo óptimos a los clientes.

**Alcance:**

Implementación de los servicios (crédito y ventas) para mejorar la relación con los tarjetahabientes sobre sus solicitudes en tiempos óptimos de gestiones.

**Objetivo del proyecto:**

- Desarrollar un área de crédito y venta que permita mejorar el servicio, para buscar atender las necesidades de los socios de manera rápida y eficaz.

**Objetivos específicos:**

- Brindar respuestas ágiles a las gestiones de los nuevos clientes.
- Ampliar los servicios que presta la agencia.

**Actividades del proyecto:****1. Definir necesidades de servicio al cliente.**

A continuación se detalla los problemas encontrados para considerar la importancia de la implementación de los servicios de ventas y crédito:

**1.1 Diagnóstico del servicio actual.**

La agencia actualmente cuenta con un departamento de servicio al cliente, siendo un canal de captación de nuevas colocaciones; las mismas que son enviadas a la ciudad de Quito para su estudio; el proceso tarda

un tiempo estimado de ocho días laborables, creando insatisfacción por el tiempo de espera; de igual forma pasa con las rehabilitaciones, incrementos de cupo y renovaciones entre otras gestiones que realiza la agencia.

Estas gestiones son atendidas por el personal de servicio al cliente; pero en nuevas colocaciones son atendidas por el personal administrativo, quienes no poseen un claro conocimiento sobre el proceso y perfiles que maneja PacifiCard.

## **1.2 Determinación de los servicios a implementarse.**

Las áreas de crédito y ventas son de vital importancia para mejorar el servicio que presta la agencia; dado que se podría brindar tiempos de respuestas ágiles; considerando que la principal competencia como es Diners posee una infraestructura independiente de su matriz y esto provoca la pérdida de participación de mercado dentro de la Provincia de Tungurahua; a continuación se detalla las gestiones que se encuentran a cargo de los departamentos que se desean implantar.

Departamento de ventas: Son responsables de captar posibles clientes que cumplan con los perfiles que maneja la matriz; a través del asesoramiento que el ejecutivo le hace mediante el cual se crea un feedback.

Departamento de crédito: Son responsable de la verificación de la información que adjunta los clientes; los cuales están dentro de un exhaustivo análisis realizado por los auxiliares de crédito.

## **2. Estudio técnico.**

Dentro de este estudio se realizará las necesidades como son de infraestructura física, tecnológica y determinaciones logísticas.

## **2.1 Necesidades de infraestructura física.**

La agencia actualmente funciona dentro del edificio del banco del Pacífico; la cual consta de un primer piso donde funciona servicio al cliente y el segundo piso donde se encuentra los departamentos de administración, logística, cobranzas, establecimientos y la jefatura.

Actualmente la agencia posee un espacio que no lo está utilizando que es donde antes funcionaban los departamentos de ventas y crédito incurriendo en gastos administrativos al tener que pagar el arriendo al banco del Pacífico por espacio no utilizado.

## **2.2. Necesidades de infraestructura tecnológica.**

Para la creación de los departamento (crédito y venta), es preciso que los mismos posean la infraestructura tecnológica necesaria, suministros de oficina; diadema para teléfono, teléfono, entre otros; etc. Se considera se integre un total de diez personas; siete al área de ventas y tres al área de crédito.

La matriz maneja un sistema como la AS400 que es una herramienta indispensable en las gestiones de los departamentos; donde es guardaba información importante; pero todos están conectados bajo una misma red, encontrándose la principal en la ciudad de Guayaquil.

A continuación se detallan los equipos necesarios para los departamentos en cuestión:

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>
Computadoras	5
Teléfonos	10
Sillas	10
Modulario	8
Fax	1
Impresora	2

### **2.3. Determinación de necesidades logísticas.**

La agencia al encontrarse en el centro de la ciudad es de fácil acceso para que los clientes puedan acercarse hacer sus gestiones; esta referencia concuerda con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales.

### **3. Determinación de necesidades de personal.**

A continuación se detallará los perfiles a manejarse dentro de la selección al personal.

#### **3.1 Definición de perfil.**

El personal que sea destinado para integrar los departamentos de crédito y venta, deberá tener la capacidad de interactuar con cualquier tipo de personas, tendrá solvencia en dar solución a los cuestionamiento realizados por los tarjetahabientes, tendrá un conocimiento completo de las áreas de la empresa comprometida con los clientes o usuarios, deberá

tener un amplio conocimiento de los servicios que ofrece la empresa y tendrá un alto nivel de educación y relaciones humanas para intercambiar preguntas y respuestas con los usuarios y/o clientes.

Seleccionar el personal que colaborará en los departamentos deberá reunir ciertos requisitos que permitirán brindar un servicio de calidad:

**Departamento de ventas:** El personal que ingrese a este departamento deberá conocer técnicas de ventas; fluidez de vocabulario, comunicador, aptitud de servicio, tolerante, poder de convencimiento.

**Departamento de crédito:** El persona que se integre al departamento debe reunir los siguiente: Honestidad, voz agradable; proactivo, motivador.

#### **PERFIL DE LOS CARGOS:**

**Edad:** 21 a 35 años .

**Sexo:** Indistinto, preferencia masculino.

**Estado civil:** Indistinto, preferencia soltero.

**Educación formal:** Primeros años de Ingeniería comercial, administración de empresas o carreras afines.

**Instrucción informal:** Relaciones públicas, conocimientos de marketing, técnicas de ventas, manejo de utilitarios para Windows.

**Experiencia previa:** De 6 meses a 1 año en ventas intangibles.

#### **HABILIDADES Y DESTREZAS:**

- **Fluidez verbal:** Habilidad para comprender y transmitir información de manera clara, veraz y concisa.
- **Adaptación a cambios:** Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas.

- **Contacto agradable con el personal y público en general:** Sabe como establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos.
- **Estabilidad emocional:** Control y dominio de si mismo.
- **Capacidad de negociación:** Capacidad de llegar acuerdos ventajosos a través del intercambio de información.
- **Mantener en orden documentos:** Aptitudes presentes en el individuo que han sido desarrolladas mediante el aprendizaje o adiestramiento.
- **Cordialidad:** Deberá mantener una buena cordialidad en el servicio al cliente.

### 3.2 Análisis y selección de personal.

Debido a que la agencia no posee un departamento de recursos humanos, entonces la selección estará a cargo del Jefe de Agencia; los mismos que cumplan con los perfiles antes detallados.

## 4. Diseño y estructuración de las áreas.

Una vez realizado el estudio técnico se procederá a diseñar la ubicación de los departamentos, tomando en consideración que en el área de ventas trabajarán un total de seis vendedores y en el área de crédito un total de cuatro personas.

El departamento de ventas estará compuesto por una mesa de trabajo conformada por un grupo de diez ejecutivos de ventas, dos computadores y un supervisor que será el encargado del control y supervisión del trabajo diario de los vendedores y de ejecutar informes semanales para conocer el crecimiento en colocaciónb.

El departamento de crédito estará conformado por cuatro escritorios en los cuales trabajarán cuatro auxiliares de crédito y un supervisor que será el soporte dentro del área.

En el (anexo 1) los modelos de los departamentos de crédito y venta.

## **5. Elaboración y aceptación el proyecto y presupuesto.**

Una vez desarrollado el plan y presentado todos los documentos de respaldo y demás habilitantes del mismo, es necesario presentar la propuesta al Jefe de Agencia de manera formal para que se inicien las gestiones de infraestructura.

## **6. Implementación del proyecto.**

La persona encargada de la implementación del plan será el Jefe de Ventas con el apoyo de Asesoría Externa, por medio de la creación de acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos, la cual abarca tres actividades:

*Organizar la actividad de marketing:* Se debe definir la relación entre el Marketing y las divisiones funcionales de la organización y establecer una organización de las actividades para que se lleven a cabo las estrategias.

*Reclutar el personal de la empresa:* Se deben seleccionar las personas más hábiles y dedicadas para que las actividades tengan resultado, especialmente lo concerniente a encuestadores y capacitación al personal de almacén para que ejecuten de manera correcta el trabajo de campo y las encuestas sobre servicios post-venta.

*Dirigir la realización de las estrategias:* Se deberá dirigir el trabajo del personal de campo y de los almacenes para que realicen de manera efectiva su trabajo.



El control se realizará mediante mecanismos, los cuales será diseñado por el asesor externo para asegurar la puesta en práctica de la estrategia, entre los principales mecanismos se encuentran:

*Mecanismos de control de insumos:* Entre los cuales se encuentra la selección, contratación y capacitación del personal, asignación de recursos, etc.

*Mecanismos de control de procesos:* Comprenden actividades que ocurren durante la instrumentación y su diseño, tiene por objeto el influir en el comportamiento de los empleados de manera que respalden las estrategias planteadas y sus objetivos.

*Mecanismos de control de productos:* Consiste en establecer estándares de desempeño basados en los objetivos de Marketing, Uno de estos mecanismos es el la auditoria de Marketing, donde se analizará de manera exhaustiva el desarrollo del plan de Marketing, sus objetivos, metas, estrategias, y tácticas aplicadas.

CAPITULO VI



**6. PRESUPUESTO Y ANÁLISIS FINANCIERO**

**6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS**

**PROYECTO:** Proyecto es un plan de trabajo, con acciones sistemáticas, o sea, coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios y posibles, en busca de objetivos específicos a alcanzar en un tiempo previsto; surge con una idea, para obtener metas, ya sea porque aún no se alcanzaron, porque sobran recursos con los fines actuales, porque existen nuevas necesidades; entre otros.

Una vez determinados los proyectos, sus perfiles al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos de los mismos.

A continuación se detalla por proyectos:

Tabla # 6.1 COSTO DE PROYECTOS

PROYECTO A CORTO PLAZO	RECURSOS				TOTAL
	SUMINISTRO Y MATERIALES	TECNOLÓGICO	RECURSO HUMANO	FINANCIERO	
Implementación del sistema CRM	364,00	525,00	1300,00	19535,00	21724,00
Implementación y difusión del modelo de Gestión Estratégica.	220,00	650,00	500,00	1156,00	2526,00
Alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados	70,00	150,00	100,00	545,00	865,00
Plan de capacitación para el uso de tarjetas de crédito.	55,00	190,00	405,00	1000,00	1650,00

PROYECTO A MEDIANO PLAZO	SUMINISTRO Y MATERIALES	TECNOLÓGICO	RECURSO HUMANO	FINANCIERO	TOTAL
Plan de Marketing	155,00	301,00	623,00	2000,00	3079,00
Definir la cadena de valor	30,00	0,00	300,00	950,00	1280,00
Creación de los departamentos de ventas y crédito.	0,00	0,00	2500,00	23570,00	26070,00
Plan de capacitación.	0,00	0,00	900,00	20960,00	21860,00
Implementación de las 9's.	110,00	175,00	700,00	480,00	1465,00
Plan de inversión.	200,00		700,00	600,00	1500,00
PROYECTO A LARGO PLAZO	SUMINISTRO Y MATERIALES	TECNOLÓGICO	RECURSO HUMANO	FINANCIERO	TOTAL
Implementación de un sistema de reclamo por la Web.	0,00	0,00	1300,00	7455,00	8755,00

### 6.1.1 PRESUPUESTOS DE LOS PROYECTOS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

La siguiente tabla resume el costo de los proyectos a corto, mediano y largo plazo de manera conjunta.

**Tabla # 6.2 COSTO DE PROYECTOS POR PLAZO**

PROYECTO	RECURSOS				TOTAL
	SUMINISTRO Y MATERIALES	RECURSOS TECNOLÓGICO	RECURSO HUMANO	RECURSOS FINANCIERO	
Corto plazo	709,00	1515,00	2305,00	22236,00	26765,00
Mediano plazo	945,00	771,00	5723,00	48560,00	55999,00
Largo plazo	230,00	300,00	1300,00	7455,00	9285,00
	1884,00	2586,00	9328,00	78251,00	92049,00

### 6.1.2 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Después de establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el capítulo cinco, es necesario realizar una sumatoria de los valores distribuidos de cada recurso para los cinco años de los once proyectos.

Tabla # 6.3 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

PROYECTO	2009			2010			2011			2012			2013			2014				
	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	SUMINISTRO Y MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS		
Implementación del sistema CRM	0,00	0,00	0,00	364,00	525,00	20835,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Implementación y difusión del modelo de Gestión Estratégica.	110,00	380,00	130,00	110,00	510,00	1276,00														
Plan de capacitación				190,00	100,00	21860,00														
Alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados				70,00	150,00	645,00														
Implementación de las Qs.				110,00	175,00	1180,00														
Plan de Marketing				155,00	301,00	2023,00			600,00											
Definir la cadena de valor							180,00	70,00	1250,00											
Creación de los departamento de ventas y crédito.							110,00	125,00	1020,00				25050,00							
Plan de capacitación para el uso adecuado de tarjetas de crédito.							55,00	190,00	1405,00											
Plan de inversión.				100,00	115,00	1015,00			85,00	185,00										
Implementación de un sistema de reclamo por la Web.							70,00	30,00	200,00	90,00	210,00	295,00	70,00	60,00	8260,00					
Subtotal	110,00	480,00	130,00	999,00	1886,00	48834,00	415,00	500,00	4660,00	90,00	210,00	25345,00	70,00	60,00	8260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total			720,00		51719,00			5575,00			25645,00		8390,00							

## 6.2 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS CON Y SIN PROYECTOS

### 6.2.1 Flujo de caja sin proyectos.

La agencia de PacifiCard en Ambato, presenta el siguiente flujo de efectivo proyectado en base a una tasa de salvamento del 4% tanto para sus ingresos (facturación) y costos; basándose en los ingresos que posee la matriz.

Tabla # 6.4 Proyección de ventas Pacificard

AÑO	TASA CRECIMIENTO	INGRESOS ANUALES
2008 base		\$ 190.308.268,00
2009	4.8%	\$ 199.443.064,86
2010	4.8%	\$ 209.016.331,98
2011	4.8%	\$ 219.049.115,91
2012	4.8%	\$ 229.563.473,48
2013	4.8%	\$ 240.582.520,20
2014	4.8%	\$ 252.130.481,17

Tabla # 6.5 Proyección de ventas Agencia

AÑO	TASA DE PARTICIPACIÓN	INGRESOS ANUALES
2008 base		\$ 7.612.330,72
2009	4%	\$ 7.916.823,95
2010	4%	\$ 8.233.496,91
2011	4%	\$ 8.562.836,78
2012	4%	\$ 8.905.350,25
2013	4%	\$ 9.261.564,26
2014	4%	\$ 9.632.026,84

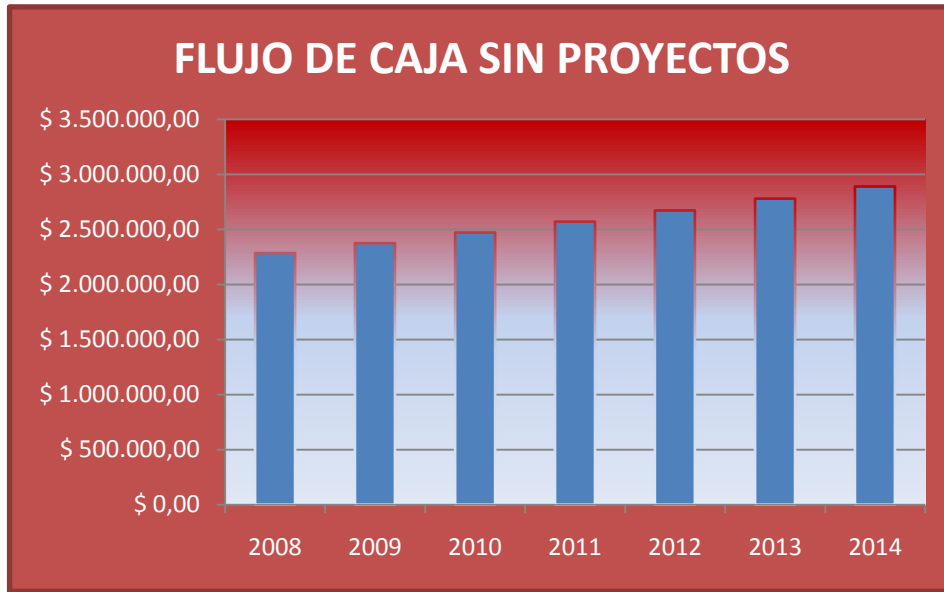
Tabla # 6.6 Costos proyectados Agencia

AÑO	TASA CRECIMIENTO	COSTOS PROYECTADOS
2008 base		\$ 5.328.631,50
2009	70%	\$ 5.541.776,76
2010	70%	\$ 5.763.447,83
2011	70%	\$ 5.993.985,75
2012	70%	\$ 6.233.745,18
2013	70%	\$ 6.483.094,99
2014	70%	\$ 6.742.418,78

**FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS DE LA AGENCIA**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	7612330,72	\$ 7.916.823,95	\$ 8.273.081,03	\$ 8.686.735,08	\$ 9.164.505,51	\$ 9.714.375,84	\$ 10.345.810,27
(-) Costos y gastos	5328631,504	5541776,764	5763447,835	5993985,748	6233745,178	6483094,985	6742418,785
(=) FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	\$ 2.283.699,22	\$ 2.375.047,18	\$ 2.509.633,19	\$ 2.692.749,33	\$ 2.930.760,33	\$ 3.231.280,85	\$ 3.603.391,48

Gráfico # 6.1 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS



Elaborador por el autor

Se puede observar que la facturación aumenta de \$ 2'283,699.22 a \$ 2'889.608.05 para el año 2014; registrando una baja en las facturaciones debido a un reestructuración interna en la cual se elimina los departamentos de ventas y crédito, disminuyendo de la colocación de tarjetas de crédito.

### 6.2.2 Flujo de caja con proyectos.

El flujo de caja proyectado con proyectos es el que se presenta a continuación:



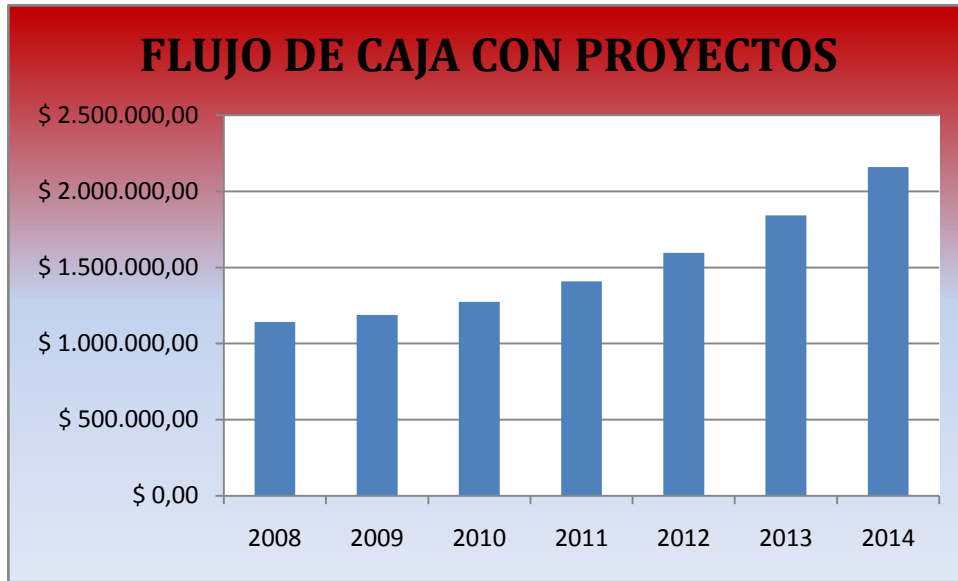
**PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA AGENCIA**

AÑO	INGRESOS PROYECTADOS DE LA MATRIZ	TASA DE PARTICIPACIÓN DE LA AGENCIA BSC	TOTAL PROYECTADO DE LA AGENCIA
2008	190308268		7612330,72
2009	\$ 199.443.064,86	4%	\$ 7.916.823,95
2010	\$ 209.016.331,98	4,50%	\$ 8.273.081,03
2011	\$ 219.049.115,91	5%	\$ 8.686.735,08
2012	\$ 229.563.473,48	5,50%	\$ 9.164.505,51
2013	\$ 240.582.520,20	6%	\$ 9.714.375,84
2014	\$ 252.130.481,17	6,50%	\$ 10.345.810,27

**FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS DE LA AGENCIA**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>	7612330,72	\$ 7.916.823,95	\$ 8.273.081,03	\$ 8.686.735,08	\$ 9.164.505,51	\$ 9.714.375,84	\$ 10.345.810,27
(-) Costos y gastos	6470481,112	6729300,356	6998472,371	7278411,266	7569547,716	7872329,625	8187222,81
(=) FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	\$ 1.141.849,61	\$ 1.187.523,59	\$ 1.274.608,66	\$ 1.408.323,81	\$ 1.594.957,79	\$ 1.842.046,21	\$ 2.158.587,46

Gráfico # 6.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON PROYECTOS



Elaborado por el autor

Se puede observar que durante toda la proyección dada para la agencia no registra pérdidas, la misma es ocasionada por el incremento de facturación y el tratar de mantener un nivel de costos y gastos estables; llegando a incrementar la facturación en un 63% hasta el año 2014 fecha en la que culmina el modelo de gestión estratégica; por tal motivo es importante desarrollar los proyectos planteados para mejorar la rentabilidad de la agencia.

Cabe recalcar que la agencia solo espera crecer anualmente un 0,5% con respecto al año anterior.

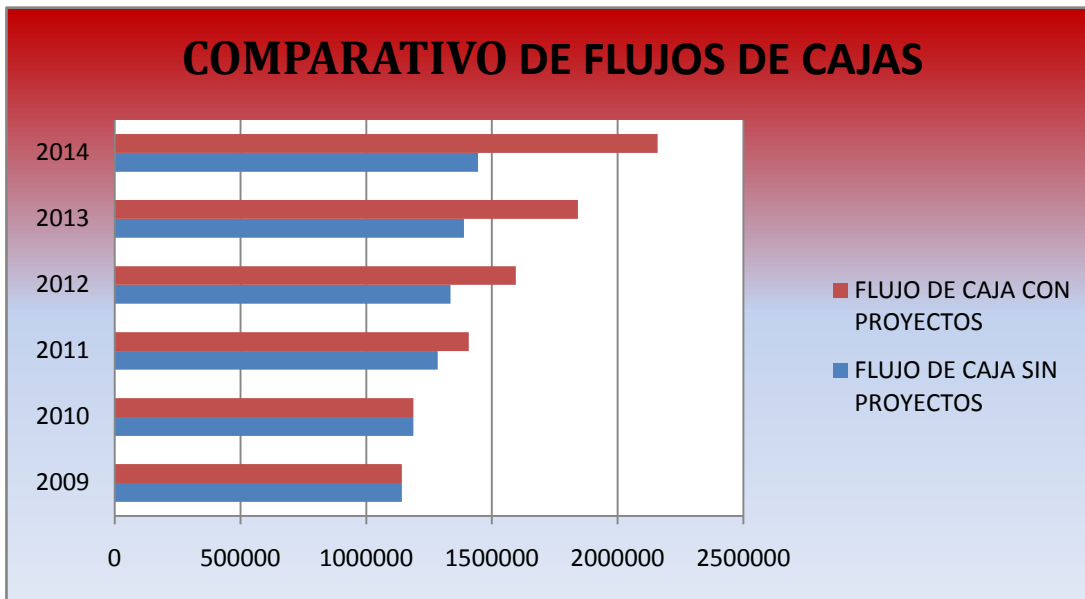
A continuación se presenta un comparativo entre el mantener una agencia sin un plan y el implementar un modelo de gestión estratégica.

Tabla # 6.7 CUADRO COMPARATIVO

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	1141849,608	1187523,592	1284425,517	1335802,538	1389234,64	1444804,025
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	\$ 1.141.849,61	\$ 1.187.523,59	\$ 1.408.323,81	\$ 1.594.957,79	\$ 1.842.046,21	\$ 2.158.587,46

Elaborado por el autor

Gráfico # 6.3 FLUJO DE CAJA COMPARATIVO



Elaborado por el autor

Como muestra el gráfico 6.3 se puede observar que los dos primeros años, se mantendrá el mismo valor de ingresos, pero a partir del tercer año la agencia empieza a mantener un margen de facturación considerable pasando de \$ 2'692,749.33 en el año 2011 a \$ 3'603,391.48 en el año 2014 lo que representa una variación del 74.28% con la implementación del modelo de gestión estratégica; por eso es importante el desarrollo de los proyectos planteados para incrementar el nivel de rentabilidad de la agencia.

### 6.2.3 Análisis del flujo de caja proyectado.

Para un adecuado análisis financiero, se debe realizar el cálculo de tres variables de estudio como son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Tabla # 6.8 FLUJO INCREMENTAL

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FLUJO CON PROYECTOS	\$ 1.187.523,59	\$ 1.274.608,66	\$ 1.408.323,81	\$ 1.594.957,79	\$ 1.842.046,21	\$ 2.158.587,46
(-) FLUJO SIN PROYECTOS	\$ 1.187.523,59	\$ 1.235.024,54	\$ 1.284.425,52	\$ 1.335.802,54	\$ 1.389.234,64	\$ 1.444.804,03
FLUJO REAL INCREMENTAL	\$ 0,00	\$ 39.584,12	\$ 123.898,29	\$ 259.155,25	\$ 452.811,57	\$ 713.783,43
(-) INVERSIÓN	\$ 720,00	\$ 50.569,00	\$ 3.960,00	\$ 25.645,00	\$ 8.410,00	\$ 0,00
= GANANCIA REAL	<b>-\$ 720,00</b>	<b>-\$ 10.984,88</b>	\$ 119.938,29	\$ 233.510,25	\$ 444.401,57	\$ 713.783,43

Elaborado por el autor.

### 6.2.4 Tasa mínima de aceptación de rendimiento

La Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento (TMAR) está conformada por:

TMAR	
TASA PASIVA	5,57%
PRIMA DE RIESGO	3,25%
INFLACIÓN	2,48%
<b>TMAR</b>	<b>11,30%</b>

### 6.2.5 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es el promedio en dinero e indica la mayor riqueza que obtendrá el inversionista, trae a valor presente todos los flujos de efectivo

esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

TABLA # 6.9 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

AÑOS	FLUJO INCREMENTAL	FLUJO INCREMENTAL DESCONTADO	INVERSIÓN	INVERSIÓN DESCONTADA	VAN
2009	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 720,00	-\$ 646,90	-\$ 646,90
2010	\$ 39.584,12	\$ 31.954,40	-\$ 50.569,00	-\$ 45.434,86	-\$ 13.480,46
2011	\$ 123.898,29	\$ 89.862,78	-\$ 3.960,00	-\$ 3.557,95	\$ 86.304,83
2012	\$ 259.155,25	\$ 168.880,44	-\$ 25.645,00	-\$ 23.041,33	\$ 145.839,11
2013	\$ 452.811,57	\$ 265.119,51	-\$ 8.410,00	-\$ 7.556,15	\$ 257.563,36
2014	\$ 713.783,43	\$ 375.487,49	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 375.487,49
Suman					\$ 851.067,43

Elaborado por el autor

La agencia con la implementación del modelo de gestión estratégica tendrá un VAN de \$ 851.067,43 lo que significa que la inversión es rentable y es conveniente llevarlo a cabo.

### 6.2.6 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda local.

Tabla 6.10 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

TIR	SALDO DE INVERSIÓN		SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
783%	-\$ 720,00	-\$ 10.984,88	\$ 119.938,29	\$ 233.510,25	\$ 444.401,57	\$ 713.783,43

Elaborada por el autor.

Como se puede observar, la TIR en el proyecto es positiva y mayor a la tasa de descuentos (TMAR) 11,30%, debido a que presenta un porcentaje del 783 de rentabilidad, siendo rentable ejecutar los proyectos planteados.

**6.2.7 Relación Beneficio - Costo.**

Este expresa el rendimiento, en términos de valor actual de los ingresos frente a los costos y gastos que genera el proyecto.

**TABLA # 6.11 CALCULO DE LA RELACIÓN BENEFICIO - COSTO**

AÑO	Flujo de caja descontada	Inversión descontada	Saldo de caja descontada
2009	\$ 0,00	-\$ 646,90	-\$ 646,90
2010	\$ 31.954,40	-\$ 45.434,86	\$ 13.480,46
2011	\$ 89.862,78	-\$ 3.557,95	\$ 86.304,83
2012	\$ 168.880,44	-\$ 23.041,33	\$ 145.839,11
2013	\$ 265.119,51	-\$ 7.556,15	\$ 257.563,36
2014	\$ 375.487,49	\$ 0,00	\$ 375.487,49
SUMAN	\$ 931.304,63	-\$ 80.237,20	\$ 851.067,43

Elaborado por el autor

$$RB/C = \frac{\$ 931.304,63}{\$ 80.237,20}$$

$$RB/C = \$ 11,61$$

Si se implanta el modelo de gestión estratégica retornará a la agencia \$10,61 por cada dólar que se invierta.

### 6.2.8 Recuperación de la inversión.

Periodo de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios para recuperar la inversión del modelo de gestión estratégica, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada periodo durante la duración del mismo.

TABLA # 6.12 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑOS	FLUJO DESCONTADO	INVERSIÓN DESCONTADA	TOTAL DEL FLUJO
2009	\$ 0,00	-\$ 646,90	-\$ 646,90
2010	\$ 31.954,40	-\$ 45.434,86	-\$ 14.127,36
2011	\$ 89.862,78	-\$ 3.557,95	\$ 72.177,46
2012	\$ 168.880,44	-\$ 23.041,33	\$ 218.016,58
2013	\$ 265.119,51	-\$ 7.556,15	\$ 475.579,94
2014	\$ 375.487,49	\$ 0,00	\$ 851.067,43
SUMAN	931304,6284	-\$ 80.237,20	\$ 1.602.067,15

Elaborado por el autor

$$PR = \frac{INVERSION + RECUPERACIÓN}{FLUJO\_AÑO}$$

$$PR = \left[ \frac{80.237,20 - 72.177,46}{168.880,44} \right]$$

PR	3 años
	16 días

Como se puede observar la inversión se recupera en tres años y 16 días con lo que se concluye que el modelo de gestión si es viable debido a que existe una

recuperación de la inversión en un periodo inferior al tiempo de duración del modelo de gestión estratégica.

Con los resultados obtenidos de la evaluación financiera que parte del análisis de los estados de resultados proyectados para los años de duración del modelo de gestión estratégica, se obtuvieron los siguientes datos concluyentes.

<b>TMAR</b>	11.30%
<b>VAN</b>	\$ 851.067,15
<b>TIR</b>	783%
<b>PRI</b>	3 año 16 días
<b>RCB</b>	\$ 11,61

El Valor Actual Neto (VAN) es una sumatoria de los flujos de caja descontados a la tasa mínima de rendimiento y al establecerse en un valor positivo da pauta para apoyar la implementación del modelo por ser rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador de la rentabilidad del proyecto, es decir, la tasa de porcentaje de rendimiento anual acumulado que genera la inversión, para que un proyecto sea considerado factible, debe presentar una TIR de un valor superior a la TMAR para justificar la inversión en el mismo.

Esta relación es necesaria para al momento de evaluar otras alternativas de inversión que tuviere la agencia, se pueda optar fácilmente por aquella inversión que además de generar la utilidad base propuesta.

En cuanto a la Relación Costo – Beneficio, los resultados demuestran que por cada dólar de inversión en el presente proyecto, se retribuirán \$10,61 centavos adicionales que constituyen la utilidad.

El presente proyecto arroja un período de recuperación de la inversión (PRI) de 3 años, 16 días.



Todos los datos que arroja la evaluación financiera indican la factibilidad del proyecto, se puede observar que el según los indicadores analizados con proyectos superan la tasa de descuento, lo cual nos indica que nos conviene realizar los proyectos planteados en el Balanced Scorecard.

**CAPITULO VII****7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****7.1 CONCLUSIONES**

El claro conocimiento del mercado financiero y marco conceptual de la planeación estratégica, la investigación de campo y el análisis de los respectivos resultados para saber como se desenvuelven la empresa en el sector inmobiliario, permite realizar las condiciones que a continuación se detallan:

- Después del análisis situacional se detectó las siguientes debilidades la carencia de una planificación estratégica, y la centralización de procesos en la matriz; y dentro de las mayores amenazas se encuentran el sector político (figura socialista del gobierno).
- Los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas a los tarjetahabientes y establecimientos afiliados manifiestan su aceptabilidad e indentificación con la agencia; dando como resultados que el 96% de los encuestados calificó que el personal de servicio al cliente se encuentra informado; quedando satisfechos por el servicio recibido.
- Dentro del análisis de la competencia se detectó que Diners Club ocupado el primer lugar por poseer una infraestructura independiente de su matriz, brindando rapidez en sus gestiones y haciéndolo la primera opción para obtener una tarjeta de crédito.
- Dentro del análisis interno, se determinó que el contar con un departamento de servicio al cliente ayuda para brindar un servicio personalizado, pero el inconveniente susita por la falta de un servicio

post – venta, dado que no existe un seguimiento a las gestiones que realizan los clientes.

- En el direccionamiento estratégico se propuso los principios y valores para la agencia los mismos que están alineados a los principios y valores que maneja la matriz; y que sirvieron para el desarrollo de la misión y visión, incluso permitirá la identificación del personal con las actividades que realiza la agencia y los distintos cambios que exige el mercado.
- Una vez establecidos los objetivos y metas a alcanzar, se utilizó una práctica herramienta que permite monitorear y controlar el cumplimiento de los mismos, el Balanced ScoreCard (BSC), en el cual se estableció medios para cumplir con los objetivos y metas previstas, los cuales son traducidos en proyectos los mismos que son a corto, mediano y largo plazo; estando sujetos a un presupuesto, y a su vez están sujetos a un análisis financiero que determinó la viabilidad del modelo.

## **7.2 RECOMENDACIONES.**

- La agencia para que pueda superar la situación adversa en la cual se encuentra atrevesando por la inestabilidad tanto política como económica deberá aplicar estrategias y proyectos adecuados que le permita fortalecer y mejorar su rentabilidad, fortalecer sus procesos, mejorar su relación con los clientes, incrementar las habilidades del personal, etc; para enfrentar a la competencia en la ciudad de Ambato.
- Para disminuir las debilidades es importante la implementación de iniciativas estratégicas los cuales ayudarán a mejorar el ambiente laboral, la calidad del personal, el nivel de facturación, descentralizar las procesos de la matriz entre otros; los mismos que permitirán elevar su productividad y crecimiento dentro del mercado.

- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con los establecimientos afiliados que permitirá mejorar el nivel de promociones y así incrementar el volumen de facturación.
- Es importante que para disminuir de cierta manera la inseguridad al momento de usar las tarjetas de crédito, se cree un plan de capacitación dirigidos a los clientes sobre el uso correcto sobre este medio de pago y así evitar ser víctimas de robos y clonaciones; a través de útiles consejos.
- Para poder enfrentar a la competencia se debe realizar un plan de mejora del servicio al cliente con el fin de elevar la calidad del servicio que presta actualmente la agencia, implementando un sistema CRM que ayude a mejorar las relaciones cliente – empresa.
- Se recomienda la utilización de los diferentes indicadores de gestión antes propuestos, debido a que se podrá medir el avance de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas de manera efectiva.
- Se recomienda el adecuado control y retroalimentación del modelo de gestión estratégico ya que se pudo observar después del análisis financiero, su apropiada implementación y seguimiento ayudará a la agencia a mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el largo plazo.