



**DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA**

AUTOR: GUERRA PALACIOS DAVID SANTIAGO

**TEMA: “PLAN DE MARKETING PARA LOS CORRESPONSALES NO
BANCARIOS DEL BANCO PICHINCHA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO”**

DIRECTOR: DR. MARCO SOASTI., MGTR.

SANGOLQUÍ, ENERO DE 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD

CERTIFICADO

DR. MARCO SOASTI., MGTR.
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO., MPDE., DGAV
OPONENTE

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PLAN DE MARKETING PARA LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS DEL BANCO PICHINCHA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” realizado por David Santiago Guerra Palacios, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a su contenido, aporte, análisis, conclusiones y propuestas son originales auténticas y personales, SI recomiendan su publicación. El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a David Santiago Guerra Palacios, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados

Sangolquí, Enero de 2015

DR. MARCO SOASTI., MGTR.
DIRECTOR

ING. MARCO JARAMILLO., MPDE., DGAV
OPONENTE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA PROMOCIÓN XI 2011-2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

David Santiago Guerra Palacios

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado titulado “PLAN DE MARKETING PARA LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS DEL BANCO PICHINCHA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Enero de 2015

David Santiago Guerra Palacios

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA PROMOCIÓN XI 2011-2012

AUTORIZACIÓN

Yo, David Santiago Guerra Palacios

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN DE MARKETING PARA LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS DEL BANCO PICHINCHA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Enero de 2015

David Santiago Guerra Palacios

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo, lo dedico en especial a mi hija SOFÍA que es la razón de lucha todos los días siempre con la mente puesta en poder darle lo necesario para que tenga una vida sin contratiempos.

En el mismo grado de importancia a mi esposa porque sin su apoyo constante, diario con mucha paciencia ya que al estar compartiendo una vida, en este proceso académico colaboró de gran manera a que se cristalice este objetivo.

Por último y no porque son menos importantes, a mis padres, ya que sin ellos, sin su apoyo inquebrantable, nada hubiese sido posible.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Gabriela y mi hija Sofía por tener una familia tan linda llena de momentos únicos e irremplazables, los mismos que se van realizando día a día, gracias de corazón

A la familia, mis padres y hermanos que son los seres más queridos, con los que se ha compartido todo, lo bueno y malo, pero siempre con esa unión necesaria y que solo lo da la familia

A la universidad por todos los conocimientos impartidos, por hacer que esta experiencia no haya quedado solo en eso, también en nuevas ideas y experiencias enriquecedoras compartidas en las aulas con todos mis compañeros

A todos los profesores que impartieron todo su conocimiento que de seguro está y va a aportar para mi desarrollo tanto profesional como personal

Al Doctor Marco Soasti y al Ingeniero Marco Jaramillo, director y oponente de tesis respectivamente, porque han sabido conducir de la manera más eficiente este proceso, han sido muy claros y directos en los lineamientos que he tenido que hacer para conseguir este producto final y ante sala de la consecución de la maestría.

ÍNDICE

CERTIFICADO.....	I
DECLARACIÓN DE RESONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN	XIII
SUMMARY	XIV
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XVIII
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	XX
OBJETIVO GENERAL	XX
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XXI
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	XXII
JUSTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	XXII
MARCO TEÓRICO	XXIII

CAPÍTULO I..... 1**ANTECEDENTES..... 1**

1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	1
1.3. VALORES Y PRINCIPIOS	2
1.4. VISIÓN	3
1.5. MISIÓN	3
1.6. ESTRATEGIAS	4
1.6.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	4
1.6.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	5
1.6.3. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	5
1.6.4. MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	6
.....	6
1.6.5. CATÁLOGO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES	6

CAPÍTULO II..... 8**ESTUDIO DE MERCADO 8**

2.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO	8
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	8
2.2.1. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	8
2.2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	9
2.2.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	9
2.2.4. TIPOS DE MUESTRA	11
2.2.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	12
2.2.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	14
2.3. DEMANDA	25
2.3.1. POTENCIAL DEL MERCADO TOTAL	26
2.3.2. PRONÓSTICOS DE INGRESOS	27
2.3.3. MERCADO OBJETIVO.....	28
2.4. ENCUESTA.....	29
2.4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A CNBS ACTIVOS DE LA CIUDAD DE QUITO	29
2.4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	36

CAPÍTULO III..... 37

ANÁLISIS SITUACIONAL 37

3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS	37
3.1.1. PROSPECCIÓN	37
3.1.2. CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN.....	38
3.1.3. ACTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN	38
3.1.4. SOPORTE Y MANTENIMIENTO.....	39
3.2. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	39
3.3. MAPA DE PROCESOS.....	40
3.3.1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	41
3.3.1.2. PROCESO DE INSTALACIÓN Y CAPACITACIÓN	42
3.3.1.3. MANTENIMIENTO Y SOPORTE	43
3.4. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	43
3.4.1. MACRO AMBIENTE.....	43
3.4.2. MICRO AMBIENTE	56
3.4.3. AMBIENTE INTERNO.....	59
3.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	63
3.5.1. MATRIZ FODA	63
3.5.2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	64
3.5.3. MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES.....	67
3.5.4. FORTALEZAS – OPORTUNIDADES/AMENAZAS	68
3.5.5. DEBILIDADES – OPORTUNIDADES/AMENAZAS	68
3.5.6. MATRIZ PROBLEMA – CAUSA – EFECTO	69
3.5.7. MATRIZ ESTRATEGIAS DOFA.....	71

CAPÍTULO IV 74

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING..... 74

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING	74
4.1.1. CARACTERÍSTICA DEL MERCADO	74
4.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMPETIDOR	74
4.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	75
4.2. MARKETING MIX (LAS P DE MARKETING)	76
4.2.1. PRODUCTO.....	76
4.2.2. PRECIO	80
4.2.3. PLAZA.....	82
4.2.4. PROMOCIÓN.....	82
4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	85
4.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	85
4.3.2. ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO.....	87

4.3.3. ESTRATEGIAS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS	89
4.3.4. ESTRATEGIAS DE PLAZA	90
4.3.5. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	93
4.4. FIDELIZACIÓN.....	94
4.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING	98
<u>CAPÍTULO V</u>	<u>112</u>
<u>ANÁLISIS FINANCIERO</u>	<u>112</u>
5.1. PRESUPUESTO	112
5.1.1. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	112
5.1.2. FINALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS	112
5.1.3. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	113
5.2. FINANCIAMIENTO.....	116
5.2.1. DATOS INICIALES DEL PRÉSTAMO	116
5.2.2. AMORTIZACIÓN.....	116
5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO.....	118
5.3.1. FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO	119
5.3.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN) CON FINANCIAMIENTO	120
5.3.3. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO CON FINANCIAMIENTO	121
5.3.4. TASA INTERNA DE RETORNO CON FINANCIAMIENTO	122
5.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO	123
5.4.1. FLUJO DE EFECTIVO SIN FINANCIAMIENTO.....	123
5.4.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN) SIN FINANCIAMIENTO	125
5.4.3. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO SIN FINANCIAMIENTO	126
5.4.4. TASA INTERNA DE RETORNO SIN FINANCIAMIENTO	126
5.5. RELACIÓN ANÁLISIS FINANCIERO CON Y SIN FINANCIAMIENTO.....	128
<u>CAPÍTULO VI</u>	<u>129</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>129</u>
6.1. CONCLUSIONES	129
6.2. RECOMENDACIONES.....	131
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>133</u>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de Causa y efecto	xx
Tabla 2 Impactos de los servicios de los “Corresponsales No Bancarios”	xxv
Tabla 3 Estrategias Corporativas	4
Tabla 4 Unidad de estudio CNB activos de Quito a julio del 2014	12
Tabla 5 Segmentación de Mercado	20
Tabla 6 Cobertura a nivel nacional JULIO 2014 de Pichincha MI Vecino	25
Tabla 7 Transacciones a JULIO 2014 realizadas por Pichincha Mi Vecino	26
Tabla 8 Pronóstico de Ingreso	27
Tabla 9 Mercado Objetivo 2014-2015	28
Tabla 10 Uso de los Servicios Financieros	29
Tabla 11 Proceso de prospección	37
Tabla 12 Proceso de calificación y selección	38
Tabla 13 Proceso de Activación y capacitación	38
Tabla 14 Proceso de Soporte y mantenimiento	39
Tabla 15 Inflación 2008-2013	44
Tabla 16 PIB 2008-2013	46
Tabla 17 Tasa de Interés activa	48
Tabla 18 Tasa de Interés Pasiva	49
Tabla 19 Desempleo	51
Tabla 20 FODA	63
Tabla 21 Matriz de cruce de variables	67
Tabla 22 Matriz FO	68
Tabla 23 Matriz DO	68
Tabla 24 Matriz PROBLEMA – CAUSA – EFECTO	69
Tabla 25 Matriz ESTRATEGIAS DOFA	71
Tabla 26 Imagen y publicidad	83
Tabla 27 Estrategias necesidades y beneficios	87
Tabla 28 Estrategias de enfoque del Producto - Servicio	89
Tabla 29 Beneficio de comisión	89
Tabla 30 Estrategias de Penetración	90
Tabla 31 Estrategias de Plaza	92
Tabla 32 Estrategias de Alianzas	93
Tabla 33 Estrategias de Promoción	94
Tabla 34 Cronograma –Estrategias de Producto-	99
Tabla 35 Cronograma –Estrategias de Fijación de Precios-	101
Tabla 36 Cronograma –Estrategias de Canales de Distribución-	103
Tabla 37 Cronograma –Estrategias de Alianzas Estratégicas-	106
Tabla 38 Cronograma –Estrategias de Promoción-	109
Tabla 39 Presupuesto de Estrategias de Marketing	113

Tabla 40 Detalle de Fuente de Fondos	115
Tabla 41 Datos Iniciales del Préstamo	116
Tabla 42 Tabla de Amortización	117
Tabla 43 Flujo de Efectivo con financiamiento	119
Tabla 44 Valor Actual Neto (VAN) con financiamiento	120
Tabla 45 Tasa Interna de Retorno (TIR) con financiamiento	122
Tabla 46 Flujo de Efectivo sin financiamiento	124
Tabla 47 Valor Actual Neto (VAN) sin financiamiento	125
Tabla 48 Tasa Interna de Retorno (TIR) SIN financiamiento	127
Tabla 49 Relación con y sin financiamiento	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ejemplo de Esquema Operativo de los corresponsales no bancarios	xxvi
Gráfico 2. Ciclo de vida de los Corresponsales No Bancarios”	5
Gráfico 3. Mapa estratégico Banco Pichincha	6
Gráfico 4. Criterios de Segmentación	14
Gráfico 5. Segmentos atendidos a AGO 2014	18
Gráfico 6. Alcance clientes de CNB	23
Gráfico 7. Potencial del Mercado Total a Mayo 2014	26
Gráfico 8: Uso Servicios Financieros	29
Gráfico 9: Calificación del Servicio	30
Gráfico 10: Comisión percibida	31
Gráfico 11: Percepción calidad de la capacitación	31
Gráfico 12: Problemas principales del canal CNB	32
Gráfico 13: Continuidad como CNB	32
Gráfico 14: Razones para enrolarse como CNB	33
Gráfico 15: Percepción de la Competencia	33
Gráfico 16: Servicio del Especialista de Producto	34
Gráfico 17: Temas para mejorar en el canal	34
Gráfico 18: Transacción a ser más realizada	35
Gráfico 19: Medios de comunicación preferido	35
Gráfico 20. Cadena de Valor	40
Gráfico 21. Mapa de procesos	41
Gráfico 22. Prospección	42
Gráfico 23. Instalación y capacitación	42
Gráfico 24. Mantenimiento y Soporte	43
Gráfico 25. Inflación	45
Gráfico 26. PIB	47
Gráfico 27. Tasa de interés Activa	49
Gráfico 28. Tasa de interés pasiva	50
Gráfico 29. Desempleo	51
Gráfico 30. Fuerzas de Porter	57
Gráfico 31. Procesos de enrolamiento y soporte de red	60
Gráfico 32. Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino	61
Gráfico 33. Clientes de Pichincha Mi Vecino	62
Gráfico 34. Matriz Interna - Externa	65
Gráfico 35. Componentes del servicio	79
Gráfico 36. Población potencial al CNB	82
Gráfico 37. Logotipos cromáticos	83
Gráfico 38. Logotipos Cobranding	84
Gráfico 39. Balance General Banco Pichincha C.A. 2013	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 40. Estado de Resultados Banco Pichincha C.A. al 31-dic-2013 ..	¡Error! Marcador no definido.

Gráfico 41. Índices Financieros Banco Pichincha C.A. al 31-dic-2013 **¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

El acceso a nuevas tecnologías de comunicación, hacen que los productos se conviertan en soluciones realmente eficientes que en los actuales momentos el servicio no es una ventaja competitiva; pero que lastimosamente en nuestro país esto se conjugue, las empresas solo están enfocadas en la mera rentabilidad económica, solo en porcentajes de crecimiento financiero, más cuotas de mercado, más competencia, más “canibalización propia” y va en contraste a lo que realmente se debería enfocar, ser soluciones que primero sean sostenibles en el tiempo, dar un excelente servicio y solucionar problemáticas del día a día de la gente, como lo son las transacciones financieras. Los Corresponsales No Bancarios son realmente uno de los mejores conceptos para abaratar tiempos en localidades más cercanas y amigables para la gente que las agencias bancarias, tienen muchas fortalezas; pero en el presente trabajo investigativo nos enfocamos en las debilidades actuales, para convertirlas en corto y mediano plazo en excelentes fortalezas, como lo son: el tema del sistema que nunca se caiga, productos financieros altamente demandables por el mercado, alianzas estratégicas efectivas, cambio de sistema para el depósito de fondos para los CNBs, estructura de comisiones, como las más importantes.

PALABRAS CLAVES:

SERVICIO,

CONCEPTO,

DEMANDA,

ALIANZAS ESTRATÉGICAS,

COMISIONES,

POSICIONAMIENTO,

SUSTENTABILIDAD

SUMMARY

Access to new communication technologies, make the products become really efficient solutions at the present time the service is not a competitive advantage ; but unfortunately in our country it is conjugated , companies are only focused on economic returns, only percentages of financial growth, market share, more competition, more "self- cannibalization" and goes in contrast to what is actually focus should be solutions that are sustainable for the first time, give excellent service and solve day to day problems of people, such as financial transactions. The Non-Banking Correspondents (CNBs) are truly one of the best concepts to lower times closer and more friendly than bank branches locations have many strengths, but in this research work we focus on the current weaknesses to turn them in a short and medium term excellent strengths, such as: system theme never falling, highly demandable in the market financial products, effective strategic alliances, change system for the deposit of funds for CNBs, fees structure, as the most important.

KEY WORDS:

SERVICE,

CONCEPT,

DEMAND,

STRATEGIC

ALLIANCES,

FEES,

MARKET POSITIONING,

SUSTAINABILITY.

“PLAN DE MARKETING PARA LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS DEL BANCO PICHINCHA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

En el Ecuador esta modalidad se inicia en el año 2008. De esta manera, la iniciativa ya lleva algunos años en el país. A nivel de Sudamérica este tipo de servicio se encuentra afianzado en países como Colombia, Perú y en Brasil desde el año 2000 país el cual se caracteriza por ser el primero en implantarse en esta modalidad.

Los Corresponsables No Bancarios se convierten en una oportunidad estratégica que debe ser focalizada adecuadamente para que cumpla con las expectativas deseadas, las empresas en la actualidad buscan minimizar los servicios y facilitar el uso de la tecnología como una de las alternativas rápidas y eficientes, lastimosamente los medios y el uso de estas alternativas no tienen la difusión adecuada y el desconocimiento de los usuarios hace que no busquen alternativas innovadoras sino, por el contrario se manejen bajo aspectos tradicionales, que conllevan a un mayor tiempo y espera, mientras que una alternativa tecnológica les puede proporcionar menor tiempo y costos.

Por ende en el Ecuador es necesario que se promueva una ideología y cultura diferente en donde las instituciones bancarias promuevan y garanticen un desarrollo de transferencias oportunas, eficientes y seguras, así el proceso que desarrollen los corresponsales no bancarios tendrá la aceptación de los usuarios. Por tal motivo es indispensable que se establezcan estrategias adecuadas y eficientes que permitan acaparar a todos los clientes actuales y potenciales del Banco Pichincha.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Corresponsales No Bancarios son una vía de acceso que los bancos poseen para establecer contacto con sus clientes, pero que muchas de las veces no son utilizadas por la alta desconfianza o por el desconocimiento de la misma, cabe mencionar que este tipo de servicio es relativamente más económico que la agencia bancaria tradicional y la implementación de cajeros automáticos ATMs. Los costos del servicio de los Corresponsales No Bancarios están en competencia con los que genera la banca

en línea y banca celular los cuales se han enfocado en los estratos medios y altos de la población del Ecuador.

Según las estadísticas regionales, el crecimiento de clientes que utilizan el servicio de los Corresponsales No Bancarios ha sido de manera sostenida en la región, en países como Brasil y Perú. Así en Ecuador también existe un incremento entre el año 2008 y la actualidad, pero se espera que este proceso se convierta en una de las alternativas de mayor uso, para esto es indispensable que se sociabilice el proceso y se incluyan nuevas alternativas de seguridad que garanticen a la población el uso adecuado de información y de servicio.

Hay que denotar que la incorporación de servicios de Corresponsales No Bancarios, son canales alternativos de servicios financieros a la población, ayudarán a disminuir la afluencia de personas a las agencias y sucursales bancarias, conllevando a mejorar la eficiencia en la atención a los clientes y depositantes.

Ante esta evidente situación, se ha identificado la oportunidad de desarrollar un plan de marketing para los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha C.A en el Distrito Metropolitano de Quito con el fin de poder difundir en la ciudad y a la vez poderlos potencializar, ya que la masificación de los servicios bancarios aún está lejos de ser una realidad y existe un importante número de personas que poco interactúan con estos nuevos canales.

El diseño y elaboración de un plan de marketing para los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito, permitirá generar un buen nivel de posicionamiento de la marca, ya que a través de este medio se pretende acercar los servicios financieros a los clientes y proveer un mecanismo de atención más popular y cómodo que el de las agencias tradicionales.

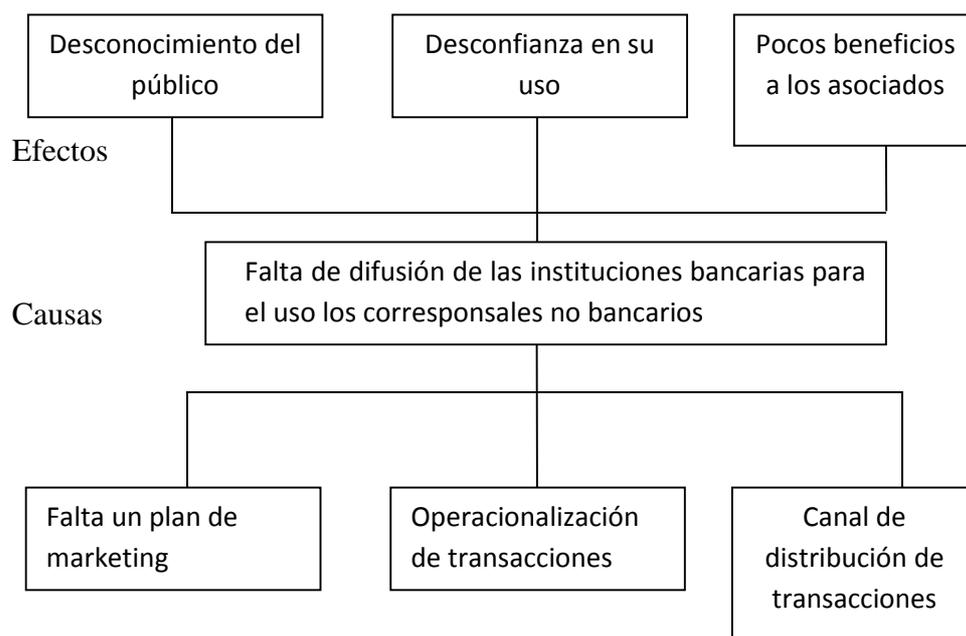
La existencia de los Corresponsales No Bancarios permite ampliar los niveles de cobertura a costos bajos, para dar un servicio personalizado, en un lugar conocido y la oportunidad de poder interactuar con el receptor del dinero.

El entorno social y geográfico del Ecuador presenta oportunidades para la banca, de ampliar y modernizar la estrategia de canales electrónicos, al mismo tiempo explotar segmentos tradicionalmente no atendidos. La solución de los Corresponsal

No Bancarios es una iniciativa probada en diversos países del mundo, incluyendo varios de la región, donde ha resultado ser exitosa y rentable.

Tabla 1

Modelo de Causa y efecto



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marketing que permita realizar el diagnóstico, el diseño y aplicación de estrategias para incrementar el nivel de posicionamiento de los Corresponsales No Bancarios “Pichincha Mi Vecino” en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

- Determinar el perfil de la empresa, organización del área, y explicación conceptual de los Corresponsales No Bancarios, con el fin de mejorar los procesos internos para ofrecer un excelente servicio.
- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar las condiciones actuales de los servicios de Corresponsales No Bancarios, por medio de encuestas y entrevistas para cuantificar la demanda insatisfecha y las oportunidades existentes en el mercado.
- Realizar un análisis situacional que permita detallar un diagnóstico de los aspectos internos y externos de los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitan establecer las estrategias de marketing.
- Desarrollar el direccionamiento y plan de marketing con el fin de poder identificar la comprensión del mercado al cual se pretende cautivar con los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito y que se conviertan en clientes duraderos a largo plazo que asegure la sustentabilidad del nuevo canal del banco.
- Elaborar planes y programas de marketing con el fin de delinear las acciones para incrementar el nivel de posicionamiento de los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito a través de estrategias y tácticas acertadas.
- Realizar un análisis de impacto financiero que permita examinar y determinar el presupuesto, las fuentes de financiamiento y el impacto económico que genera el desarrollo de un plan de marketing para los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito, para determinar la factibilidad del mismo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Por qué los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha no han tenido el nivel de posicionamiento deseado en la mente del consumidor de los habitantes de la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Cuáles son las desventajas que ocasionan los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha hacia los usuarios?
- ¿Cuáles son las ventajas para la población de los servicios Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha?
- ¿Por qué la masificación de los servicios bancarios del Banco Pichincha aún están lejos de ser una realidad?
- ¿Por qué existe un desconocimiento de los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha por parte de los habitantes de la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Por qué la población en su gran mayoría no accede a los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha?
- ¿Cuáles son los impactos que generan los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha para la población?

JUSTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

El diseño del plan de marketing permitirá determinar estrategias de mercado, dentro de las cuales se buscará incrementar el nivel de posicionamiento de los servicios de Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha, la utilización de estas alternativas de servicio permitirán que las agencias del Banco Pichincha, disminuyan la afluencia de clientes y eviten la aglomeración.

La atención será rápida y eficiente por que se diversificará el servicio dando oportunidad a los usuarios a realizar pagos, retiros, depósitos, etc. en los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha

El desarrollo de esta propuesta podrá ser evidenciada en términos prácticos de acuerdo al nivel de afluencia de usuarios que ingresen a las agencias y de aquellos que utilicen los servicios de los Corresponsales No Bancarios.

Esta propuesta le permitirá al autor desarrollar sus habilidades y conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio y ponerlos en práctica.

MARCO TEÓRICO

Los Corresponsales no Bancarios

(Junta Bancaria del Ecuador, 2008) manifiesta que:

“El Corresponsal No Bancario es un canal transaccional mediante el cual, las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que están conectados mediante sistemas de transmisión de datos previamente automatizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras”.

(Revista Gestión, 2010) manifiesta que los “Corresponsales No Bancarios” son

“Otra vía de acceso que los Bancos tienen hacia sus clientes, éstos son más económicos dentro de la tradicional agencia Bancaria y la moderna implementación de cajeros automáticos y por sus costos se encuentran en competencia con la banca en línea y banca celular aunque estos dos últimos son desarrollados para estratos medios y altos”.

(Davivienda, 2012) manifiesta que los corresponsales bancarios son

“Otro canal mediante el cual el Banco presta servicios financieros a través de establecimientos de comercios seleccionados por sus estándares de seguridad y calidad. Con esta iniciativa el Banco se acerca principalmente a comunidades que no

cuentan con estos servicios, aportando a la búsqueda de desarrollo económico del País”.

Importancia de los Corresponsales No Bancarios

Los Corresponsales No Bancarios son personas naturales o jurídicas que cooperan con alguna institución financiera y ofrecen a nombre de ella algunos de los servicios financieros que esta institución provee para su mercado meta.

De esta forma la entidad puede crear mayor cercanía a sus usuarios y ellos cuentan con un mayor acceso a estos servicios financieros y ofrecer diferentes ventajas y beneficios para los establecimientos y negocios que forman parte de este canal físico, el uso de este mecanismo permitirá mayor afluencia de usuarios hacia el lugar en donde se ofrecen alternativas bancarias, pues un proceso que lo realizan terceras personas con el nombre de la institución bancaria, es por esta razón que la imagen debe cuidarse para evitar que los competidores se aprovechen de esta debilidad.

Otro aspecto fundamental que se establece con los Corresponsales No Bancarios es que se puede convertir en un negocio rentable de acuerdo al nivel de transacciones que se realicen para esto la atención y cordialidad será un elemento clave.

Ventajas de los Corresponsales No Bancarios

(Credibanco, 2013) manifiesta que:

Los Corresponsales No Bancarios son un canal de distribución que le permite a los establecimientos de crédito prestar algunos servicios financieros, bajo su plena responsabilidad, a través de terceros (comercios) con el fin de llegar a aquellas regiones donde la presencia de los Bancos es poca o muy limitada”.

Tabla 2

Impactos de los servicios de los “Corresponsales No Bancarios”

Beneficios de éste Modelo de Negocio		
Para las Entidades Financieras	Para el Cliente ó Usuario Final	Para Comercios ó Establecimientos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar rentabilidad ▪ Aplicar cobertura a bajo costo ▪ Aplicar portafolio de servicios financieros ▪ Mejorar servicio a los usuarios ▪ Masificar la afiliación de clientes y la dispersión de productos y servicios micro financieros ▪ Descongestionar sucursales ▪ Plataforma de interconexión ▪ Bajo costo de implementación ▪ Acceso a un portafolio de servicios de valor agregado ▪ Acceso a realizar transacciones de consumo ▪ Medio efectivo de recuperación de cartera (cobro) ▪ Creación de una tarjeta prepago ▪ Utilización de la plataforma de “Corresponsales No Bancarios” como cajeros atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conveniencia y economía ▪ Facilidad de acceso ▪ Horario extendidos ▪ Reducción del flujo de dinero físico y sustitución por moneda electrónica reduciendo riesgos ▪ Menores costos de transporte para encontrar sucursales ▪ Acceso a servicios financieros ▪ Reducción de costos financieros al no tener que acudir a prestamistas informales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso adicional por la operación del corresponsal no bancario ▪ Aumento de la ventas ▪ Promueve un mayor flujo y la fidelidad de los clientes ▪ Diferencial competitivo ▪ Acceso a un portafolio de servicios financieros a ofrecer ▪ Se convierte en parte de la cadena de valor de la micro financiera

Fuente

<http://www.tecnologiatransaccional.com/Soluciones/CorresponsalNoBancarios/tabid/107/Default.aspx>

Esquema Operativo de los Corresponsales No Bancarios

Las autoras (Marulanda & Fajury, 2009) manifiestan que:

“Un usuario o cliente cuando asiste a las instalaciones de un Corresponsal No Bancario para efectuar una operación bancaria, la información del cliente es remitida al banco a través de sistemas informáticos con el fin de detallar las operaciones de cargo o débito de la cuenta del cliente según sea el caso”. El manejo del efectivo de caja es responsabilidad y de propiedad del Corresponsal en todo momento. Por cada operación se deberá emitir un comprobante en el cual el cliente y el establecimiento podrán conocer el éxito de cada transacción.

Ejemplo de Esquema Operativo de los corresponsales no bancarios



Gráfico 1: Ejemplo de Esquema Operativo de los corresponsales no bancarios

El Corresponsal debe contar con personal capacitado para la operación de los equipos, los procesos de identificación, envío y recepción de información para ofrecer los servicios bancarios que se tengan autorizados.

El equipo debe ser instalado por el banco en el comercio o bien, el cual tiene la potestad de utilizar sus equipos para ofrecer los servicios, a través del cumplimiento de la normatividad correspondiente.

La normatividad correspondiente establece prohibiciones para que un Corresponsal No Bancario actúe con más de una institución bancaria, es decir no podrá trabajar con más de un banco.

Medidas de Protección al cliente

La SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros) supervisa que existan controles para que las operaciones que se realicen en los Corresponsales No Bancarios cuenten con elementos que proporcionen seguridad a los clientes o usuarios de los servicios bancarios:

- 1) Las operaciones deben realizarse en línea y en tiempo real
 - Actualización de saldos de cuentas del cliente y del Corresponsal No Bancario, excepto para pago de créditos.
- 2) Seguridad en la información del cliente
 - El Corresponsal No Bancario no tiene permitido almacenar información sensible del cliente en los medios electrónicos y deberá contar con requerimientos tecnológicos para su envío de forma segura.
- 3) Para realizar retiros y consultas de saldo, los clientes deberán comprobar su identidad mediante lo siguiente:
 - Tarjetas bancarias con mecanismos de seguridad (banda magnética y/o chip)
- 4) Los sistemas informáticos del Corresponsal No Bancario deberán emitir, una vez realizada la operación, un comprobante que incluya cuando menos: información parcial del número de cuenta, identificación del Banco y del Corresponsal No Bancario e información del personal que realizó la operación, entre otros.
- 5) Los sistemas informáticos que se utilicen para las operaciones realizadas a través de Corresponsales No Bancarios deberán controlar los límites diarios de depósitos y retiros, en línea y tiempo real.

Definición de Plan de Marketing

(Kotler, 1996) manifiesta que:

“El dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar estrategias de mercadotecnia, planear programas de mercadotecnia así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”.

Según (Stanton, Etzrael, & Walker, 1998) comentan que:

“Además de la planeación estratégica que abarca varios años, también es indispensable una planeación más específica y de más corto plazo. Así la planeación estratégica de marketing en una empresa desemboca en la preparación de un plan anual de marketing”.

De acuerdo con (Ambrosio, 2000) manifiesta que:

“Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores”

Analizando las definiciones anteriores finalmente se concluye que el plan de marketing es la guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocio o un producto/mercado hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para entender las necesidades específicas de los consumidores. En la actualidad las empresas deben actuar orientadas a los consumidores, deben detectar las necesidades existentes y crear la oferta que las atienda, por eso el Marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción, que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

Importancia del plan de marketing

El autor (Rivera, 2007) manifiesta que:

“El plan de marketing aporta los siguientes beneficios corporativos al orientar las decisiones de impacto estratégico al crecimiento de la empresa”

- Dado que las acciones estratégicas tienen un alta influencia en la supervivencia de la empresa, en las actividades de largo plazo, es por eso que el plan de marketing ayuda a verificar si está bien definido el negocio, así como los segmentos de mercado, y si la mezcla de marketing es adecuada.
- Reduce los costes de publicidad y del control de personal. Un plan de marketing sirve para comunicar, tanto a los segmentos como al personal de la empresa, los beneficios que ella ofrece.
- A nivel operativo, el plan de marketing ayuda a coordinar el trabajo de marketing y las demás áreas funcionales se convierte en una herramienta que facilita la planificación de esfuerzos de todas las organizaciones.

(Lambin) (1998) comenta que:

“La importancia de la función de marketing y por ende, del plan de marketing dentro del proceso de planificación de una empresa es muy grande. En la empresa orientada al mercado, sólo se fabrican aquellos productos que se puedan vender, porque existe una demanda para ellos”.

De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc.

Por ello, el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto-

mercado para la empresa y esto, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial.

Aportación del plan de marketing

(Lovelock, 1997) manifiesta que:

“El plan de marketing es en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing”.

Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

- 1) Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.
- 2) Hacer equipo:
 - Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio.
 - Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.
 - Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Análisis histórico

(Lovelock, 1997) manifiesta que:

“El análisis histórico permite evaluar las etapas en las que se encuentra la empresa por ende es indispensable: Identificar las acciones más efectivas así como aquellas que deben ser modificadas, ayudar a la empresa a asignar sus recursos escasos entre los diferentes segmentos en los cuales compete”.

Metodología

Para el desarrollo de un plan de marketing con el fin de diseñar estrategias de mercado para incrementar el nivel de posicionamiento de los Corresponsales No Bancarios del Banco del Pichincha C.A. en el Distrito Metropolitano de Quito, se emplearán los siguientes aspectos metodológicos.

- **Método científico.-** Proceso destinado a explicar fenómenos, que establece relaciones con los hechos y leyes para la explicación de los fenómenos físicos, que pueden ser aplicados para la solución de los problemas. (Bunge M, 2004)
- **Método Inductivo- Deductivo.-** Método científico que se caracteriza por que va de lo particular a lo general es decir parte de los enunciados de carácter general con el uso de instrumentos científicos para la generación de enunciados particulares (Bunge M, 2004)
- **Método Analítico-Sintético:** Este método se caracteriza por la descomposición de las partes de un todo para el conocimiento de un fenómeno para posteriormente generar una síntesis de las partes que da como resultado un nuevo conocimiento. (Bunge M, 2004)

Aplicación Metodológica

Para el desarrollo de esta investigación se utilizara el método científico con la finalidad de aplicar un análisis de tipo interno y externo con el objetivo de identificar la situación actual que rodea a los Corresponsales No Bancarios del Banco del Pichincha C.A. en

el Distrito Metropolitano de Quito y obtener datos que ayuden a conocer la situación actual y proponer estrategias que lleven a cumplir los objetivos de la organización y de los usuarios.

Todo proyecto conlleva al desarrollo de la investigación dentro de la cual se pretende aplicar encuestas a los propietarios de locales que sean parte del servicio de “Corresponsales No Bancarios” del Banco del Pichincha C.A. que se ubican en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de poder conocer su nivel de percepción a los servicios que se ofertan.

Todas estas investigaciones permitirán recolectar datos, información interna que para el desarrollo del estudio se utilizará técnicas e instrumentos de recolección de datos los cuales son:

- **Revisión Documental:** Este proceso se caracteriza por la recopilación, revisión, y análisis de los diversos documentos emitidos por las instituciones reguladoras a las instituciones financieras.
- **Encuestas:** Esta técnica se desarrollará en las instalaciones de Corresponsales No Bancarios del Banco del Pichincha C.A. ubicados en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Para el desarrollo de un plan de marketing con el fin de diseñar estrategias de mercado para incrementar el nivel de posicionamiento de los Corresponsales No Bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito se utilizaran fuentes primarias y secundarias.

Como fuentes primarias se empleará la técnica de aplicación de encuesta con el fin de identificar el nivel de percepción del servicio que prestan los Corresponsales No Bancarios.

En el uso de las fuentes secundarias se empleará una diversidad de estudios ya realizados sobre planeación de marketing empresarial, lo cual servirá de base para la formulación de la propuesta para la empresa.

Para la recopilación de la información sobre el nivel de percepción del servicio que prestan los Corresponsales No Bancarios del Banco del Pichincha C.A. se va a utilizar una encuesta la cual será aplicada a personas del sector sur de la ciudad, la obtención de esta información permitirá la elaboración de un informe detallado.

Después de la recolección de la información a través de las fuentes y el registro con el uso de los instrumentos se procederá a realizar un análisis de la información a obtenerse, esta información se procesará para luego diseñar un informe, en el cual contendrá los resultados a obtenerse en la investigación los cuales se expresarán en tablas y gráficos, el análisis se lo realizará considerando los objetivos de la investigación.

Después de definir la metodología a usarse será necesario definir las diversas actividades que se va a desarrollar en el desarrollo del presente estudio, de tal forma que el plan se estructurará en las siguientes fases:

- Recolección de campo
- Análisis de la información
- Analizar los principales antecedentes introductorios del proyecto
- Realizar un análisis situacional
- Aplicación de instrumento de recopilación de información
- Elaboración de un informe con los resultados a obtenerse
- Desarrollo de plan estratégico de marketing
- Diseño de estructura estratégica del área de marketing
- Aplicación de análisis de impacto financiero
- Elaboración de conclusiones de la investigación.

Con el desarrollo de estas fase se podrá obtener la información necesaria que le permita al autor el cumplimiento de los objetivos

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Reseña Histórica

En 1906 nace en Ecuador la compañía anónima Banco del Pichincha C.A. la cual estaba constituida como un banco de emisión, circulación y descuento. En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha C.A. de hoy y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador.

En su constante crecimiento e innovación el Banco Pichincha C.A. opta por un nuevo sistema que nace a raíz de la iniciativa dada por el gobierno nacional de ampliar los servicios financieros a través de terceros llamados “Corresponsales No Bancarios”, dicho servicio debe cumplir con algunos requisitos para garantizar la realización y seguridad en las transacciones y es ahí donde el Banco Pichincha C.A. empieza a trabajar en un proyecto diseñado en funciones de la necesidades y expectativas de sus cliente. De esta forma la entidad puede crear mayor cercanía a sus usuarios y ellos cuentan con un mayor acceso a estos servicios financieros.

1.2. Definición del Negocio

Corresponsales No Bancarios

Los Corresponsales No Bancarios son canales mediante los cuales las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras.

El Banco Pichincha C.A. ha establecido incrementar y fidelizar a sus clientes, mediante el desarrollo y gestión de una red de atención transaccional y comercial de Corresponsales No Bancarios, alineando la potencialidad del canal al modelo de crecimiento Multicanal y Multi segmento del Banco.

1.3.Valores y principios

Solidaridad.- creemos que somos parte de una sociedad en desarrollo con grandes niveles de injusticia, por lo cual debemos encaminar nuestra acción tomado en cuenta las necesidades de los más pobres.

Laboriosidad.- todo resultado debe ser producto de un esfuerzo consiente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creemos primero en la justicia y después en la caridad.

Competencia.- buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.

Honestidad.- nos auto analizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos como individuos y como institución.

Austeridad.- aspiramos más a ser que a tener. Trabajamos para vivir y no vivimos para producir. Rechazamos lo superfluo o innecesario.

Voluntad de servicio.- la satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.

Optimismo.- promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creamos que el futuro será mejor que el pasado y que podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.

Orden.- respetamos la organización y buscamos el consenso en decisiones que tomamos. Reconocemos el mérito de las especializaciones.

Permanencia.- buscamos relacionarnos entre nosotros y nuestros clientes por mucho tiempo. Analizamos nuestras metas en el largo plazo.

Capacitación.- creemos que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actué, se capacite y se esfuerce.

Compromiso.- aceptamos que podemos equivocarnos y que permanentemente debemos rectificar. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo de equipo.

Autenticidad.- aspiramos a que los demás nos conozcan y juzguen como lo que somos. Rechazamos la banalidad y la falsa modestia.

1.4.Visión

Al 2019 ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas

1.5.Misión

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

1.6.Estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas que permiten el cumplimiento de logros y objetivos empresariales.

El Banco Pichincha C.A. ha desarrollado estrategias empresariales para la implementación del nuevo sistema de transacciones mediante “Corresponsales No Bancarios.”

1.6.1. Estrategias Corporativas

Las estrategias empresariales para el servicio de “Corresponsales No Bancarios” serán las siguientes:

Tabla 3

Estrategias Corporativas

ESTRATEGIAS
Identificación, entendimiento, fidelización y maximización de valores de los clientes del mercado objetivo, durante el ciclo de vida.
Generación de ventaja competitiva en calidad, productividad e innovación, entregando productos y servicios más rápidos y mejor que la competencia.
Obtención de resultados financieros sometidos y superiores preservando la solvencia institucional y sustentada en la adecuada administración de riesgos.
Integrar en la organización el modelo de gestión de responsabilidad social y compromiso con la sociedad, sus colaboradores y medio ambiente.

1.6.2. Definición de la estrategia corporativa

La estrategia corporativa diseñada para los Corresponsales No Bancarios enlazará los sub productos y servicios adicionales:

Ciclo de vida de los Corresponsales No Bancarios

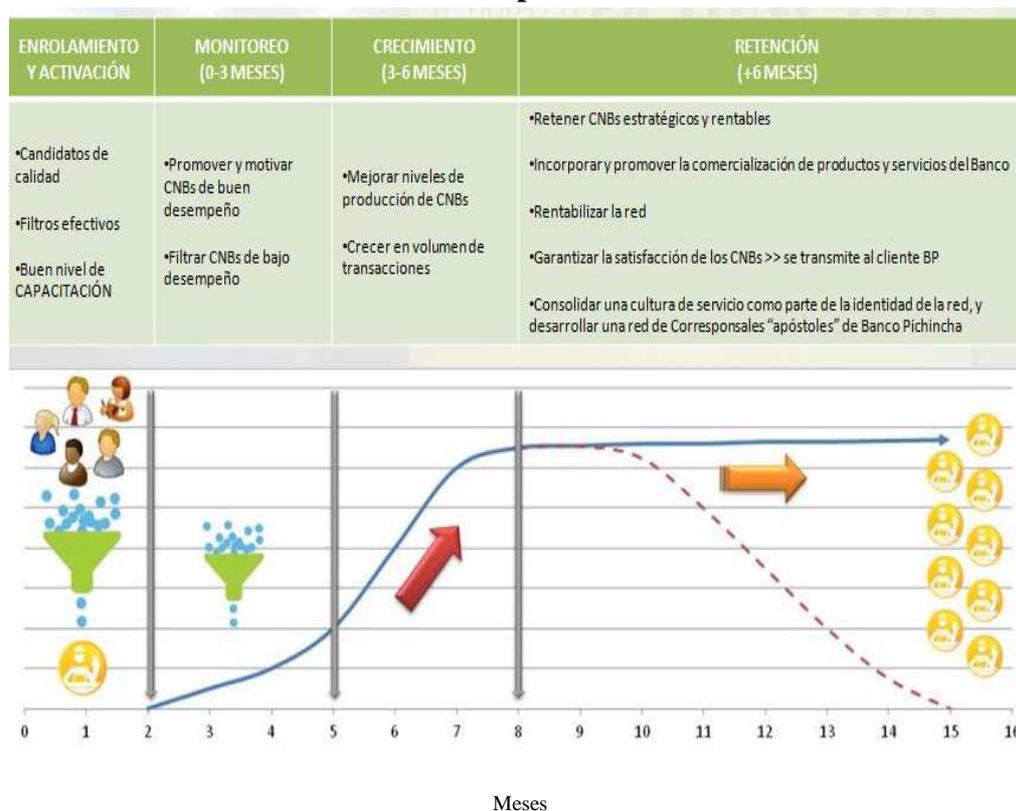


Gráfico 2. Ciclo de vida de los Corresponsales No Bancarios

Fuente: Banco Pichincha C.A

1.6.3. Estructura Estratégica Institucional

La estructura estratégica ha considerado la rentabilidad, administración de riesgos, y la participación de mercado como alternativa de crecimiento para los "Corresponsales No Bancarios".

1.6.4. Mapa Estratégico Institucional

Mapa Estratégico Banco Pichincha C.A.



Gráfico 3. Mapa estratégico Banco Pichincha

Fuente: Banco Pichincha C.A

1.6.5. Catálogo de Objetivos Institucionales

Aportar a la bancarización e incremento en la participación de mercado de Banco Pichincha C.A. así como la fidelización de sus clientes, mediante el desarrollo y gestión de una red de atención transaccional y comercial de “Corresponsales No Bancarios”, alineando la potencialidad del canal al modelo de crecimiento Multi canal y Multi segmento del Banco.

1.6.5.1. Objetivos Institucionales

- Presencia y cobertura nacional completa (100% de cantones del país).
- Acompañamiento al modelo integral de canales:
- Soporte descongestionamiento de Agencias (depósitos, retiros, pagos – Montos < \$300,00);

- Migración transacciones de empresas demandantes de +3000 trx (clúster transaccional);
- Composición del canal transaccional/comercial de la estrategia de negocios y Multicanal;
- Cobertura en zonas de conglomeración de clientes sin presencia de agencias o puntos de atención de BP.
- Rentabilización de alianzas y cadenas de distribución mediante modelo B2B.
- Explotación del componente comercial del canal, para potencializar los procesos de bancarización (colocación Cta. Xperta), sobre todo en zonas donde la participación de BP es débil o nula.
- Integración y apoyo al modelo de Cadenas de Valor de la Banca Corporativa.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Estructura del Mercado

La estructura del mercado de “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha C.A. se ha establecido con la finalidad de ser la red de servicios financieros más grande del país, a pesar de que otras instituciones financieras ya lo han hecho, por lo tanto se ha considerado un modelo de negocio que tiende a demandar mayor cobertura y cercanía.

Este mercado está direccionado para todas las personas que realizan actividades financieras y pagos, los Corresponsales No Bancarios se convierten en una alternativa de afianzamiento de relaciones comerciales que tratarán de descongestionar los canales tradicionales del Banco Pichincha C.A. con una alternativa innovadora.

Con el objetivo de cumplir con la estrategia institucional de ampliar la cobertura de productos y servicios se ha aprobado la instalación de puntos de atención que ofrezcan a clientes y no clientes del Banco, en la cual no se tenga presencia y la demanda actual justifica contar con nuevos puntos de atención.

2.2. Investigación de Mercado

2.2.1. Preguntas de la Investigación de Mercado

- ¿Por qué los servicios de “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha no han tenido el nivel de posicionamiento deseado en la mente del consumidor de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Cuáles son las desventajas que ocasionan los “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha hacia los usuarios?

- ¿Cuáles son las ventajas para la población de los servicios “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha?
- ¿Por qué la masificación de los servicios bancarios del Banco Pichincha aún están lejos de ser una realidad?
- ¿Por qué existe un desconocimiento de los servicios de “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha por parte de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Por qué la población en su totalidad no accede a los servicios de “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha ofertan?
- ¿Cuáles son los impactos que generan los servicios de “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha para el país y la población?

2.2.2. Tipos de Investigación

Se tomara en cuenta la investigación explicativa que es la que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis.

También necesitamos de la investigación cuanti-cualitativa, la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, serán utilizadas porque se quiere conocer en números y en porcentajes la realidad que “Pichincha Mi Vecino” actualmente está presentando.

2.2.3. Métodos y Técnicas

Para recopilar la información necesario se utilizara los siguientes métodos:

- Método Inductivo.
- Método Analítico-Sintético.

Método Inductivo

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva conocimientos generales. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos propuestas generales.

En el presente proyecto este método se aplicará al analizar las características de “Pichincha Mi Vecino” y el mercado meta en aspectos tales como competencia, tipos de servicios, clientes, etc.; permitiendo tener una visión detallada de cada uno de ellos.

Método analítico – sintético

En la presente investigación de mercado vamos a realizar y abordar por partes el problema a cada uno de los componentes de manera separada e individual a la vez vamos a realizar una síntesis para obtener conclusiones y llegar a algo general o global.

Este método será utilizado en el momento de realizar el análisis, la interpretación de los resultados de las encuestas realizadas, para establecer conclusiones sobre la realidad de “Pichincha Mi Vecino” y el mercado meta al culminar el diseño de la propuesta.

Métodos empíricos

Observación Directa

Consiste en acudir al lugar de los hechos y observar atentamente los fenómenos con el objeto de ver y palpar la realidad existente. Se utilizará la observación para mirar la realidad del medio en el que se desarrollará el proyecto, la misma que nos servirá para estructurar el plan. A través de esta técnica se observará aspectos del entorno interno de los “Pichincha Mi Vecino” va de fácil percepción como: servicio al cliente, relaciones humanas entre cliente y especialistas de producto, buen ambiente, etc. Así como el externo: la competencia, la imagen corporativa y su posición en el mercado.

Encuesta

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

En el presente proyecto se realizará las encuestas a los clientes que hacen uso de los servicios que oferta “Pichincha Mi Vecino” y al mercado meta de la zona sur del Cantón Quito, las mismas que nos proporcionará información real que se utilizará para la implantación de la investigación.

Métodos estadísticos

Para esta investigación se utilizara la Estadística Inferencial que es el proceso por el cual se deducen (infieren) propiedades o características de una población a partir de una muestra no significativa.

Para poder tabular los resultados obtenidos en las encuestas se utilizara el software SPSS y para su representación gráfica se lo realizara a través de la utilización del diagrama de pastel y barras. Los métodos anteriormente citados se utilizarán en el momento que se requiera establecer un análisis de la investigación para dar a conocer los resultados de la misma.

2.2.4. Tipos de Muestra

Entre ellos se pueden citar los siguientes:

- Muestreo Aleatorio: se la toma al azar, de modo que cada elemento de la población tiene las mismas oportunidades de ser seleccionada, también es llamada probabilística ya que selecciona una muestra objetiva y el error muestral puede ser medio.
- Muestreo Aleatorio Simple: esta selección se la realiza de tal manera que cada muestra del mismo tamaño tiene las mismas probabilidades de ser seleccionada.

- Muestreo Sistemático: cuando los elementos están ordenados se los puede seleccionar; su selección depende de los elementos incluidos en la población y el tamaño de la muestra.
- Muestreo Estratificado: se debe dividir a la población en grupos (estratos) que deben ser iguales que la población; de esta manera se puede seleccionar a los elementos de la muestra al azar o por un método sistemático de cada grupo.

2.2.5. Tamaño de la Muestra

“Para poder determinar el tamaño de la muestra, es necesario tomar en cuenta factores cualitativos; el tamaño de la muestra determinado en forma estadística es el tamaño de la muestra final o neta. La muestra que queda después de eliminar a los posibles encuestados que no califican o que no completan la entrevista. Dependiendo de la incidencia y tasa de cumplimiento, se puede necesitar que el tamaño de la muestra inicial sea mucho más grande” (Malhotra, 2004).

Para el cálculo de la muestra en nuestra investigación, se ha considerado a 1341 CNB “Pichincha Mi Vecino” activos a julio del 2014

Tabla 4

Unidad de estudio CNB activos de Quito a julio del 2014

SEGMENTO	CANTIDAD
Cientes urbanos	939
Cientes rurales	402
Total	1341

Fuente: Banco Pichincha C.A

Por ser la población menor a los 100.000 habitantes es necesario utilizar la fórmula para el cálculo de poblaciones finitas

Donde la fórmula es:

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

Z= margen de confiabilidad (expresado en desviación estándar).

P= probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad).

Q= probabilidad de que el evento no ocurra (1-P).

e= error de estimación (máximo error permisible por unidad).

N= Población (universo a investigar).

N-1= Factor de corrección por finitud.

CÁLCULO MUESTRA ENCUESTAS

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

$$n = \frac{(1,96 * 1,96) (0,5) (0,5) (1341)}{(0,05 * 0,05) (2124 - 1) + (1,96 * 1,6) (0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{(3,84) (0,25) (1341)}{(0,0025) (2124) + (3,84) * (0,25)}$$

$$n = \frac{1287}{(5,31) + 0,96}$$

$$n = \frac{1287}{6.27}$$

$$n = 205.32$$

$$n = \mathbf{205}$$

2.2.6. Segmentación de mercados

“Es el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se puede maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento. La segmentación divide a un conjunto en una serie de subconjuntos. Así, el mercado se puede evaluar en porciones. Cada una de éstas constituye un grupo internamente homogéneo. Un segmento es aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de éste son más homogéneas” (Bonta & Farber, 2002).

Criterios de Segmentación

<i>Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Nutrición - Buen gusto - Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Durabilidad - Economía - Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio/lujo - Funcionalidad - Estilo
<i>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Marcas compradas - Categoría de producto comprada - Frecuencia de compra - Respuesta a los elementos del marketing mix 		
<i>Segmentación por características del consumidor</i>	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Renta - Edad - Sexo - Religión 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesión - Tamaño de la familia - Etapa en el ciclo de vida de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Nacionalidad - Localización geográfica
	ESTILOS DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientada al éxito - Socialmente consciente - Preocupado por la salud - Orientada a la familia 		<ul style="list-style-type: none"> - Aislado - Aventurero - Innovador - Extrovertido
	PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Agresivo - Sumiso - Dominante 		<ul style="list-style-type: none"> - Compulsivo - Autoritario - Ambicioso

Gráfico 4. Criterios de Segmentación

Fuente: Elaborado a partir de Assael (1990)

2.2.6.1. Tipos de Segmentación de Mercados

Para poder realizar una correcta segmentación es necesario que se tome en cuenta los tipos de segmentación. “A continuación señalo textualmente la descripción de cada tipo de segmentación” según (Martin).

- Segmentación Geográfica
- Segmentación Demográfica y socioeconómica
 - o Edad
 - o Sexo
 - o Tamaño de familia
 - o Educación
 - o Clase social
 - o Etnia
- Segmentación Psicográfica
 - o Comportamiento
 - o Estilos de vida

La segmentación psicográfica, implica un análisis de las características del estilo de vida, las actitudes y la personalidad. Investigaciones recientes, realizadas en diferentes países, sugieren que las personas que integran los mercados pueden dividirse en diez o quince grupos que tienen, cada uno de ellos, estilos de vida y un conjunto de actitudes y características de la personalidad identificable.

- Segmentación por comportamiento
 - o Beneficios deseados de un producto
 - o Tasa de uso de un producto
- Segmentación en función del servicio
 - o Respuesta a las ofertas de servicio
 - o Diseño de paquetes de servicio apropiados para los diferentes segmentos de un mercado.

Para el presente estudio la SEGMENTACIÓN que se encuentra es la SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA POR COMPORTAMIENTO, ya que el tipo de

servicio que ofrecen los Corresponsales No Bancarios “Pichincha Mi Vecino” está basado en los beneficios deseados al realizar los diferentes pagos y transacciones bancarias en el nuevo canal físico y no hacerlo en las agencias tradicionales.

2.2.6.2. Macro Segmentación

a) Definir el mercado de referencia:

Para poder definir cuál es el mercado referencial es necesario tomar en cuenta desde la misión de la empresa, misma que define su papel y su función en el mercado. Por lo cual es necesario analizar las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?

Ofrecer a los clientes actuales y potenciales, transaccionar de manera rápida que les permita sentirse seguros, confiados para realizar por este canal las transacciones de depósitos, retiros y recaudaciones

¿En qué (cuáles) ámbito (s) de actividades deberíamos estar?

En realizar transacciones bancarias como depósitos, retiros y recaudaciones

¿En qué (cuáles) ámbito (s) de actividades deberíamos no estar?

En realizar transacciones bancarias como cambio de cheques, otorgar créditos, captar inversiones especialmente.

b) Conceptualización del mercado de referencia

Para poder definir el mercado referencia de una manera adecuada es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinación de funciones satisfacer? (¿el qué?)

Poder tener más cerca puntos amigables para realizar transacciones financieras.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto? (¿el quién?)

Son clientes que buscan rapidez, comodidad, ahorrar tiempo para realizar sus transacciones bancarias.

¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

El tipo de servicio que ofrecen los CNB “Pichincha Mi Vecino” a sus clientes está muy inclinado a la parte tecnológica, esto debido a que su conexión depende de las operadoras de telecomunicaciones y sin discriminación geográfica.

2.2.6.3. Micro Segmentación

2.2.6.3.1. Conceptualización del mercado de referencia

La segmentación que utilizaremos para nuestro estudio es psicográfica ya que estudia los estilos de vida y comportamiento de los consumidores, apoyada en la demográfica y socioeconómica, misma que está relacionada con edad, sexo, tamaño de familia, educación, entre otros.

2.2.6.3.2. Elección del segmento – mercado meta

Una vez señalados los factores importantes en el macro y micro segmento, podemos definir que el mercado meta de “Pichincha Mi Vecino” es un MULTI SEGMENTO.

Para la segmentación de mercados de los Corresponsales No Bancarios hay que considerar los siguientes aspectos:

1. Canal Universal pero dirigido principalmente al segmento medio bajo y bajo
2. Alto potencial transaccional y baja inversión frente a canales físicos
3. Posibilidad de generar rentabilidad por medio del modelo

4. Rápida implementación y ágil despliegue de la red
5. Altos costos de mantenimiento
6. Cobertura en zonas no accesibles para otros canales (menor inversión)

Los MULTI SEGMENTOS que se han atendido por los Corresponsales No Bancarios son los siguientes:

Segmentos atendidos en "Pichincha Mi Vecino" AGO 2014



Gráfico 5. Segmentos atendidos a AGO 2014

SEGMENTOS	USUARIOS CANAL	DEL PARTICIPACIÓN
MICROEMPRESAS	214,221.00	18%
CONSUMO	396,211.00	34%
NO CLIENTES	199,165.00	17%
JÓVENES	68,962.00	6%
EMPRESARIAL	280,606.00	24%
TOTAL	1,159,165.00	100%

Fuente: Banco Pichincha C.A

Es evidente que el uso de los “Corresponsales No Bancarios” se da en las microempresas, consumo, no clientes y empresarial, siendo un referente de las transacciones que realizan.

Por ende “Pichincha Mi Vecino” tiene MULTI SEGMENTOS.

Tabla 5

Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS					
TIPO DE SEGMENTACIÓN	MICROEMPRESAS	CONSUMO	NO CLIENTES	JÓVENES	EMPRESARIAL
VARIABLE GEOGRÁFICA	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO
VARIABLE DEMOGRÁFICA Y SOCIAL					
EDAD	18 a 70 años	18 a 70 años	18 a 70 años	14 a 17 años	18 a 70 años
GÉNERO	F 48%; M 52%	M 55%; F 45%	F 51%; M 49%	M 62%; F 38%	F 50%; M 50%
EDUCACIÓN	Secundaria	Superior	Secundaria	Secundaria	Superior
OCUPACIÓN	Trabaja 100%	Trabaja 61%, NO TRABAJA 39%	Trabaja 72%, NO TRABAJA 28%	Trabaja 20%, NO TRABAJA 80%	Trabaja 100%
VARIABLE PSICOGRÁFICA					
ESTILO DE VIDA	Descomplidos	Dependientes	Descomplidos	Ahorradores	Entusiastas

CONTINUACIÓN →

PERSONALIDAD	Soñador y emprendedor	Idealista, vanguardista	Exclusivo	En onda y a la moda	Ambicioso, seguro de sí mismo.
VARIABLE CONDUCTA					
Ocasión de compra	Frecuentemente 70%	Regular 20%	Regular 20%	Ocasional 10%	Frecuentemente 70%
Beneficios buscados	Comodidad	Comodidad	Comodidad	Aceptación	Comodidad
Tasa de Uso	Alta	Regular	Regular	Baja	Alta

2.2.6.4. Posicionamiento

Definido el mercado meta, debemos plantear un posicionamiento que nos ayudará a quedarnos en la mente de los consumidores y crear una preferencia en comparación a la competencia.

El posicionamiento no es algo que se pueda dar al producto como tal, el posicionamiento en realidad está en la mente del consumidor, el mercadeo no está una pelear constante de los productos, por el contrario es todo percepciones. Para poder realizar una correcta estrategia de posicionamiento es necesario realizar las siguientes preguntas, propuestas por Joaquín Sánchez (Herrera, 2010)

¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?

¿Cómo son percibidas las diferentes empresas en competencia en relación a estas características distintivas?

¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?

¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?

Tipos de posicionamiento

De acuerdo al tipo de estrategia que se decida llevar para la empresa es necesario considerar los siguientes tipos de posicionamiento:

- Por atributo: su relevancia es el tamaño de la empresa o el tiempo que lleva en el mercado.
- Por beneficio: tiene un plus que da la empresa y la competencia no lo hace.
- Por uso o aplicación: según la utilidad que se le vaya a dar.
- Por competidor: una diferencial entre la empresa y sus competidores.

- Por calidad o precio: en los dos casos la empresa tiene un nivel de preferencia sobre otras.

En el nuevo canal físico “Pichincha Mi Vecino” del Banco Pichincha C.A., se utilizará el POSICIONAMIENTO POR BENEFICIO, lo que nos diferenciará de la competencia tomando en cuenta: la cobertura, el servicio, la atención, las alianzas estratégicas para pagos de más de 400 empresas asociadas a lo que ofrece la competencia.

2.2.6.5. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva está direccionada a incrementar la cobertura nacional y a optimizar los servicios. Las estrategias están orientados a siete ejes centrales que son clientes de los CNB: clientes referidos, clientes de su negocio, otras tiendas de alianzas (especialmente Coca – Cola), clientes pago servicios públicos y privados y otros. Como se muestra en la siguiente gráfico 6.

Alcance para clientes de CNB



Gráfico 6.

Alcance clientes de CNB

Fuente: Banco Pichincha C.A

Para la implementación de los CNB se han establecido las siguientes ventajas competitivas:

- Presencia y cobertura nacional
- Acompañamiento al modelo integral de canales:
 - Soporte descongestionamiento de Agencias
 - Migración de empresas/servicios transaccionales
 - Cobertura en zonas de conglomeración de clientes sin presencia de agencias o puntos de atención de BP.
- Explotación del componente comercial del canal, para potencializar los procesos de bancarización (Cta. Xperta, Referidos, Pry Austro, etc.)
- Integración y apoyo al modelo de Cadenas de Valor y alianzas de negocios de la Banca Corporativa.

Modelo de Alianzas Estratégicas

Mediante el modelo de alianza se registraron incrementos a partir del mes de agosto y uno de los meses que tuvo un incremento representativo fue el mes de octubre ya que se establecieron especialistas en la instalación y soporte técnico que ayudaron a desarrollar un programa integral de redes transaccionales que también se convirtieron en beneficiarios de puntos si formaban parte de la red del Banco Pichincha C.A.

A continuación se detallan las redes y cadenas con las cuales el Banco Pichincha C.A empezó a trabajar.

Redes transaccionales

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| - GrupoMas y Coca Cola | - Cadenas y negocios de alto tráfico |
| - Red Yepex | - Almacenes Tía |
| - Rapi Pagos | - Comisariatos Santa María |
| - Cooperativa Ángel Flores | - Supermercados Narcis |
| - Punto Matico | - Ferretería Gutiérrez y Sthil |

- Franquiciados Disensa
- Distribuidores Pronaca
- Farmacias Sana
- Farmacias Pharma Red
- Punto de ventas Agripac
- Tiendas Agrícola Fernandez
- Comisariatos Magda Espinoza
- Grupo Difare
- Distribuidores Nestlé
- Alianzas con cadenas de valor
- Cadena de distribución Servientrega

2.3. Demanda

Después del proceso de implementación la demanda de los “Corresponsales No Bancarios” creció considerablemente a nivel nacional en las provincias, cantones y parroquias.

Tabla 6

Cobertura a nivel nacional JULIO 2014 de Pichincha MI Vecino

PROVINCIAS	CANTONES	PARROQUIAS
x24	x219	x1250
23	203	621
96%	93%	50%

Fuente: Banco Pichincha C.A

Las transacciones se realizaron con un enfoque de cobro y pago dando como resultado lo siguiente:

Tabla 7

Transacciones a JULIO 2014 realizadas por Pichincha Mi Vecino

	TRANSACCIONES	MONTOS
	TOTALES	MOVILIZADOS
CASH IN	649.449	\$43'081.389
CASH OUT	488.854	\$17'747.879
TOTALES	1'138.303	\$ 60'829.268

Fuente: Banco Pichincha C.A

2.3.1. Potencial del mercado total

Para el desarrollo del mercado potencial el Banco Pichincha ha considerado incrementar las sucursales a través de los “Corresponsales No Bancarios” que cubrirán un total de 11.000 activos CNB; como se puede visualizar en el Gráfico 7.

Potencial del Mercado Total a Mayo 2014

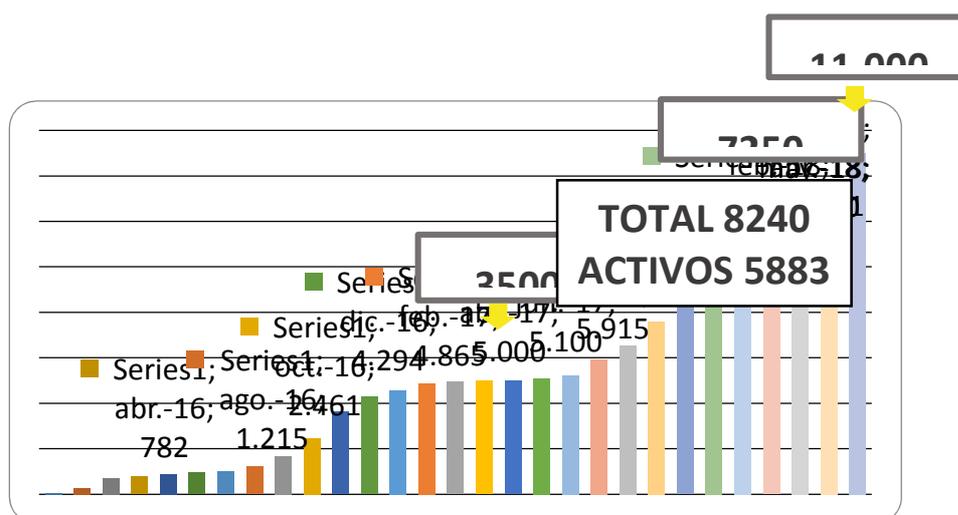


Gráfico 7. Potencial del Mercado Total a Mayo 2014

Fuente: Banco Pichincha C.A

Para establecer el potencial del mercado se reactivara los puntos inactivos que por desconocimiento y manejo de la información fueron parcialmente cerrados, para esto se pretende realizar capacitaciones del uso del sistema, manejo de datos e información transaccional que se realiza diariamente.

2.3.2. Pronósticos de ingresos

El pronóstico de ingresos que se esperaba con la apertura de los CNBs era la siguiente:

Tabla 8

Pronóstico de Ingreso

	2013	2014	2015
PUNTOS CNB ACTIVADOS	15.000	20.000	27.000
TRANSACCIONES POR AÑO	19'300.000	34'000.000	52'000.000
COLOCACION CTAS XPERTA	300.000	370.000	400.000
VAN ACUNULADO DEL CANAL	-\$795.195	\$4'768.108	\$12'361.062

Fuente: Banco Pichincha C.A

El Banco del Pichincha C.A realizo un pronóstico de ingresos de acuerdo a un estudio preliminar del año 2012 para el 2013 se consideró un incremento del 15% para el 2014 este incremento será del 33% y para el 2015 se incrementara un 2% adicional, este pronóstico de ingresos se lograra en dos etapas pues se pretenderá reactivar los puntos cerrados y dar mayor posibilidad a que negocios y agencias adquieran esta nueva alternativa. Con la activación de los CNBs el Banco Pichincha C.A pretende dar a conocer sus servicios, transacciones y colocación de cuentas Xperta. En el 2013 la inversión produjo perdidas, pues estaba por debajo de la rentabilidad exigida, sin embargo se utilizaron estrategias para reversar está perdida.

El Banco Pichincha C.A es consciente de que existe una alta competencia en el mercado, por lo tanto ha establecido alianzas con Coca Cola & GrupoMas, con la finalidad de captar clientes y brindar un servicio adicional.

2.3.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de los CNB está relacionado a los productos y servicios que proporciona el Banco Pichincha C.A para esto ha establecido que el mercado objetivo de puntos CNB será para final del año 2014 en 20.000 y para el año 2015 en 27.000 con Valor Actual Neto para el año 2014 de \$4'683.108 y para el año 2015 de \$12'361.062 dólares.

Como se ejemplifica a continuación:

Tabla 9

Mercado Objetivo 2014-2015

	2014	2015
PUNTOS CNB ACTIVADOS	20.000	27.000
TRANSACCIONES POR AÑO	34'000.000	52'000.000
COLOCACION CTAS XPERTA	370.000	400.000
VAN ACUMULADO DEL CANAL	\$ 4.768.108	\$ 12.361.062

Fuente: Banco Pichincha C.A

2.4. Encuesta

Para poder identificar las principales características del canal Pichincha Mi Vecino, es necesario tomar información de la cartera actual de los clientes de la ciudad de Quito, que actualmente asciende a 1341 clientes. Para nuestro análisis y estudio, se aplicará doscientas cinco (205) encuestas a los CNBs activos de Pichincha Mi Vecino del cantón Quito, distribuidas de la siguiente manera:

2.4.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a CNBs Activos de la ciudad de Quito

¿Le gusta hacer uso de los servicios financieros que ofrece “Pichincha Mi Vecino”?

Tabla 10

Uso de los Servicios Financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	113	55%
NO	92	45%
Total	205	100%



Gráfico 8: Uso Servicios Financieros

ANÁLISIS

De acuerdo al análisis realizado, de un total del 100% de encuestados, se ha podido determinar que el 45% de las encuestas desconocen los servicios que oferta el canal y el 55% lo conoce. Un factor importante, dentro del aspecto financiero para un mejor desarrollo empresarial, debería estar enmarcado en una política de mejor atención en base al servicio que prestan los CNBs y ampliar su imagen corporativa para que el mercado que desconoce de Pichincha Mi Vecino llegue a conocer a través de medios de comunicación difundiendo el mensaje de sus múltiples beneficios, que permitan satisfacer las expectativas del cliente.

¿Cómo calificaría usted el servicio que presta “Pichincha Mi Vecino” al convertirse en un canal adicional del Banco Pichincha?



Gráfico 9: Calificación del Servicio

ANÁLISIS

De acuerdo al análisis realizado, de un total del 100% de encuestados, se ha podido determinar que tan solo el 7% del servicio califica como excelente, el 15% como muy bueno, el 22% como bueno y el 56% como regular, de esto se deduce que el servicio que ofrece Pichincha Mi Vecino a los clientes es deficiente.

Las comisiones que se paga a los CNBs por las diferentes transacciones, ¿cómo las considera en relación a otras instituciones?



Gráfico 10: Comisión percibida

ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, el 63% manifestó que la comisión que recibe es menor, el 21% dijo que era igual, el 6% que es mayor y el 10% desconoce. Por lo que podemos decir que las comisiones que reciben los CNBs en relación a otras instituciones son menores.

¿Cómo consideraría usted el servicio de capacitación en el momento de la instalación y operación como CNB?

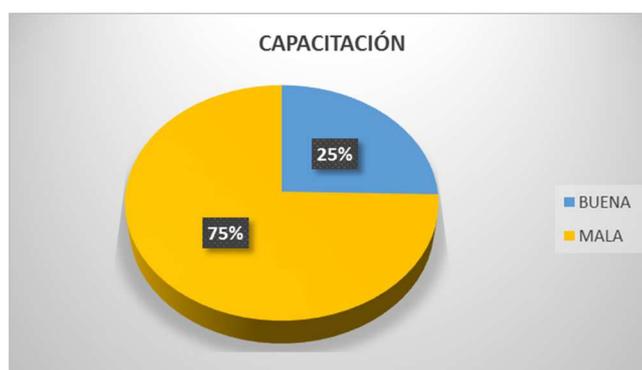


Gráfico 11: Percepción calidad de la capacitación

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos nos indican que solo el 25% de la población opina que la capacitación que los CNBs reciben es buena y por ende se encuentran satisfechos, el 75% opina que les falta profundizar más en los temas capacitados.

¿Cuál considera usted la principal desventaja del canal Pichincha Mi Vecino

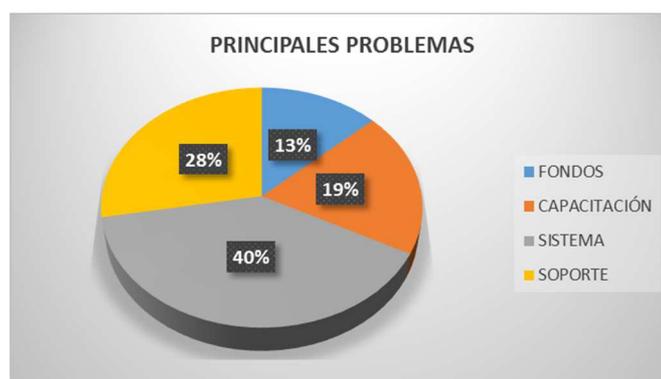


Gráfico 12: Problemas principales del canal CNB

ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, el 40% manifestó que el principal problema es la caída del sistema, el 28% dijo que era soporte, el 19% que es la capacitación y el 13% la carencia de fondos disponibles para operar.

¿Desea seguir siendo parte de la red de CNBs Pichincha Mi Vecino?



Gráfico 13: Continuidad como CNB

ANÁLISIS

De la encuesta realizada, el 47% de los CNBs, se encuentra dispuestos a continuar como CNB de la red Pichincha Mi Vecino a pesar de mucho inconvenientes encontrados, el 29% no desea continuar como CNB y el 24% no están seguros de su respuesta.

¿Cuál fue la razón más importante que consideró para ser parte de la red Pichincha Mi Vecino?

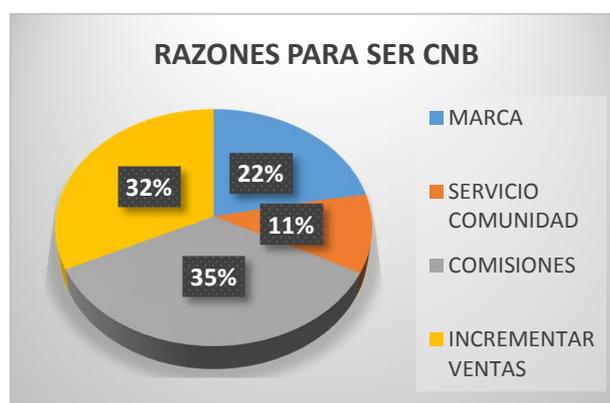


Gráfico 14: Razones para enrolarse como CNB

ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, el 35% manifestó que el principal razón para enrolarse como CNB fue por las comisiones que aspiran percibir, el 32% dijo que era por incrementar sus ventas, el 22% por tener la marca del banco en su local y el 11% por servicio a la comunidad.

¿Cuáles considera son las empresas de corresponsalía no bancaria que amenacen la operatividad de Pichincha Mi Vecino?



Gráfico 15: Percepción de la Competencia

ANÁLISIS

Los resultados nos indican que la competencia de Pichincha Mi Vecino más relevante es PAGO AGIL con el 57%, el 22% corresponde a Banco del Barrio y el 21% a Puntomático. Por lo que se puede observar que Pichincha Mi Vecino tiene gran competencia en cuanto se refiere a otras instituciones de correspondencia no bancaria que tienen sus establecimientos dentro del cantón Quito.

¿Cómo considera el acompañamiento por parte del Especialista del Canal?



Gráfico 16: Servicio del Especialista de Producto

ANÁLISIS

Del análisis de la encuesta realizada, se determina que solo el 40% de los encuestados considera como regular el asesoramiento por parte del personal y el 37% considera como bueno y solo un 12% como muy bueno.

¿Qué Considera lo más importante y que para usted se debería cambiar en el canal Pichincha Mi Vecino?



Gráfico 17: Temas para mejorar en el canal

ANÁLISIS

Los resultados nos indican que los temas más importantes a mejorar por parte del canal en grado de importancia son, el 35% desearía que se mejore el sistema, el 27% que exista una mayor facilidad para depositar los fondos en agencias, el 26% quisiera que se mejore la comunicación y el 12% quisiera que haya mayor nivel geográfico de exclusividad o de dispersión

¿Qué transacción considera la que más se realiza?



Gráfico 18: Transacción a ser más realizada

ANÁLISIS

De acuerdo al análisis realizado, se ha podido determinar que el 50% de los encuestados realizaría depósitos, el 27% realizaría más retiros y un 23% utilizaría más para recaudaciones

¿A través de qué medios de comunicación propondría que Pichincha Mi Vecino difunda sus servicios?



Gráfico 19: Medios de comunicación preferido

ANÁLISIS

Del análisis realizado, en cuanto a los medios de comunicación que el mercado propuso se haga la publicidad del canal, el 46% sugiere la televisión, el 24% por radio, el 15% prensa escrita y el 15% otros medios (internet, btl, etc).

2.4.2. Conclusiones de la Investigación

Una vez concluidas las encuestas y tabulado los resultados, encontramos que:

- El CNB si hace uso del Canal Pichincha Mi Vecino
- El servicio para los CNB activos tiene mucho que mejorar
- Hay la percepción que las comisiones son más bajas que la competencia
- La capacitación por parte del Especialista de producto tiene que mejorar y realizar un mayor acompañamiento
- La mayor desventaja percibida por parte de los CNBs activos es el sistema y el soporte brindado por la gente del Banco
- A pesar de todos los problemas aproximadamente la mitad seguiría operando como CNB
- La razón más importante para enrolarse como CNB fue las comisiones y el poder incrementar sus ventas
- El competidor percibido más fuerte en cuanto a beneficios es PUNTOMÁTICO
- Los temas para mejorar como canal más importantes son: el sistema y la facilidad para realizar los depósitos
- Las transacciones más realizadas son los depósitos, para lo cual se concatena lo dicho anteriormente, que se debe mejorar el tema de los depósitos para los CNBs activos, ya que actualmente hay un gran descontento porque las tarjetas de atención preferencial que se les otorga no son aceptadas en las agencias y tienen que hacer las filas de manera normal y pierden mucho tiempo en este tramite

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Procesos Productivos

Los CNBs del Banco del Pichincha C.A cuentan con los siguientes procesos operativos:

3.1.1. Prospección

Tabla 11

Proceso de prospección

Prospección	
Procesos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar al candidato para el CNB todos los documentos requeridos por el Banco. - Deberá realizar el ingreso de la información de los candidatos en función de los reportes y visitas - La información debe ser original sin modificaciones ya que no se procesaran. - Los Especialistas de Campo deberán remitir los documentos físicos a los Coordinadores - En caso de existir algunas inconsistencias, los Especialistas de Campo tendrán máximo 5 días laborables para corregir la información. - Los Especialistas de Campo deberán cerciorarse de que tanto la información y documentos recopilados sean legibles y se encuentren completos. - Todo colaborador que maneje documentos de candidatos a CNBs será responsable de la integridad física de los mismos.

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.1.2. Calificación y selección

Tabla 12

Proceso de calificación y selección

Calificación y selección
Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - Se generará el reporte de los nuevos CNBs y se envía un listado a la Superintendencia de Bancos y Seguros para el control y registro de sus nuevas actividades. - En caso de que el candidato no sea aprobado o seleccionado, tiene el derecho de solicitar la devolución de los documentos firmados, los mismos que podrán ser retirados en la Agencia más cercana al lugar donde se realizó la prospección. Los documentos que no sean solicitados se enviarán al archivo central.

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.1.3. Activación y capacitación

Tabla 13

Proceso de Activación y capacitación

Activación y capacitación
Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - Se entrega el POS (Point On Sale) dispositivo electrónico en el que se realizan las transacciones, similar a un equipo de data fast, bajo un arrendamiento de Comodato. - Todo Especialista de Campo, antes de iniciar la capacitación, deberá realizar un refuerzo de la Oferta de Valor - Para que la capacitación sea válida, el CNB debe ser dado de alta en el Sistema Transaccional de CNBs bajo los parámetros estándar de uso - Se realizará la devolución a los Especialistas de Campo de los valores incurridos durante la Capacitación.

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.1.4. Soporte y mantenimiento

Tabla 14

Proceso de Soporte y mantenimiento

Soporte y Mantenimiento
Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - El Especialista de Campo deberá informar al CNB que el primer punto de contacto para soporte será el Call Center. - CNB debe ser atendido por el Coordinador con un máximo de 24 horas posteriores a la notificación al Call Center, - El Especialista de Campo deberá visitar 2 veces al mes a los CNBs con el fin de realizar las actividades preventivas de Negocio - Se deben registrar los soportes realizados con las respectivas acciones tomadas. (Especialistas a cada Coordinador, Call Center y Soporte Técnico al Especialista de Soporte Staff)

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.2. Cadena de Valor de la empresa

La cadena de valor es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades primarias, de apoyo que conjuntamente trabajan para mejorar la gestión administrativa y estratégica de una empresa.

Para el desarrollo de la cadena de valor se ha establecido las siguientes actividades:



Gráfico 20. Cadena de Valor

Fuente: Banco Pichincha C.A

En la cadena de valor están ejemplificados los procesos del CNB, sin embargo; existen procesos de apoyo que se complementaran con todas las actividades que se deben realizar para que un CNB sea éxito.

3.3. Mapa de Procesos

El mapa de procesos describe de forma general los procesos que se desarrollaran en el CNB dentro de los cuales se encuentra prospección, afiliación, instalación, mantenimiento, renovación y desvinculación, y finalmente servicio al cliente.

Mapa de procesos

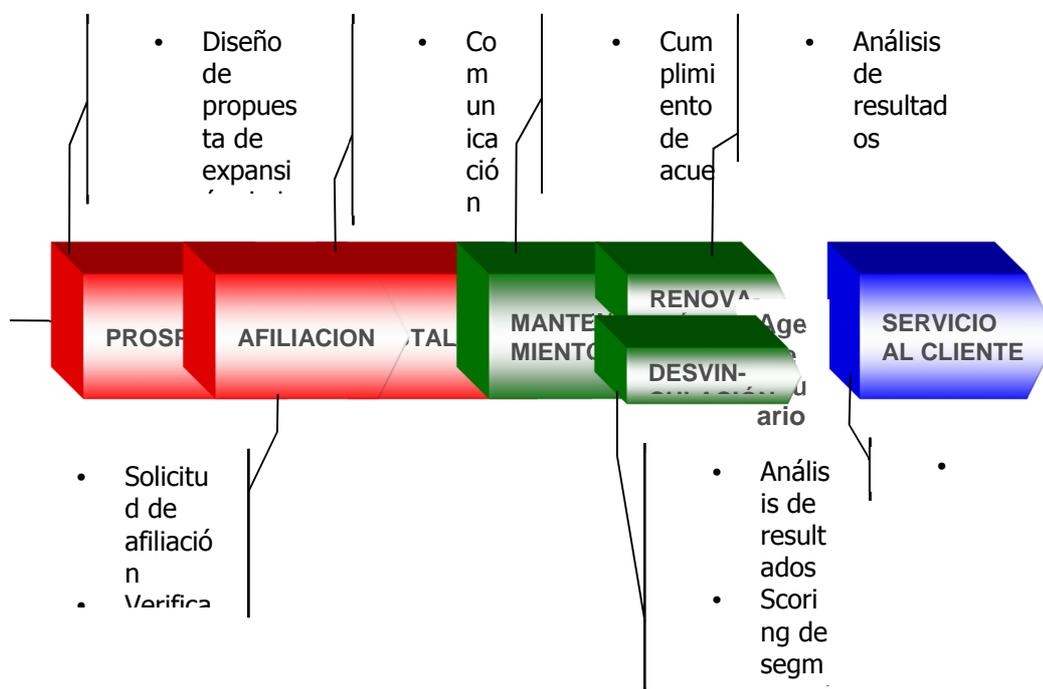


Gráfico 21. Mapa de procesos

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.3.1. Descripción de Procesos

3.3.1.1. Proceso de Prospección

En los procesos de prospección se realizan visitas continuas para presentar el producto a los candidatos, se especifican los beneficios y alternativas que ofrecen los CNBs, los candidatos tienen la opción de aceptar o rechazar el formar parte del Banco Pichincha. En donde se verifican los prospectos y se califican de acuerdo a las políticas establecidas en el Banco como se puede evidenciar en el gráfico 23.

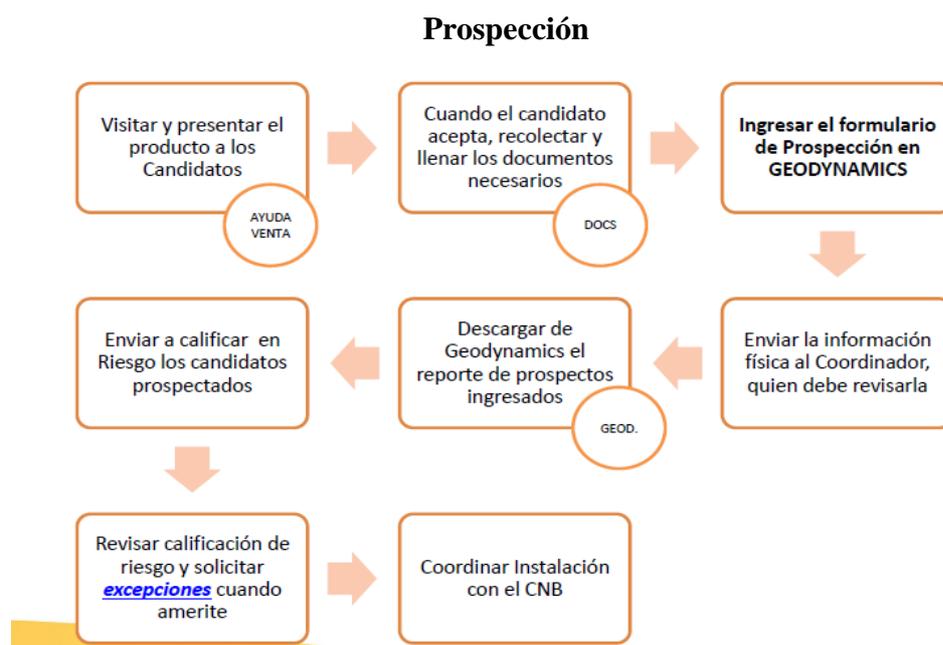


Gráfico 22. Prospección

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.3.1.2. Proceso de instalación y capacitación

Gestiona todo el proceso de instalación y capacitación para quienes se convertirán en CNB, se formarán equipos que serán coordinados por un especialista de campo quien realizará las capacitaciones y el seguimiento continuo. Ver grafica 24.



Gráfico 23. Instalación y capacitación

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.3.1.3. Mantenimiento y soporte

El mantenimiento y soporte está relacionado a las visitas continuas que realizaran los especialistas de campo hacia los CNB quienes solventaran dudas, inquietudes del proceso con la finalidad de retroalimentar y conseguir los objetivos planteados.



Gráfico 24. Mantenimiento y Soporte

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.4. Análisis Situacional

El análisis del entorno se lo debe realizar desde dos perspectivas externa e interna con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa.

3.4.1. Macro ambiente

El estudio del macro ambiente de los CNB ayudará a conocer las fuerzas externas que pueden tener influencia directa o indirecta en la toma de decisiones del Banco

Pichincha C.A. Entre las variables que se analizarán se encuentran: las económicas, sociales, tecnológicas y legales.

3.4.1.1. Factores económicos

El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país. Entre las variables que se analizará se encuentra: la inflación, el PIB y las tasas de interés

3.4.1.1.1. Inflación

Según el (Banco Central del Ecuador, 2013) menciona que:

“La inflación se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”

Tabla 15

Inflación 2008-2013

AÑOS	VALOR
2008	8,83%
2009	3,29%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Inflación Periodo 2008-2013

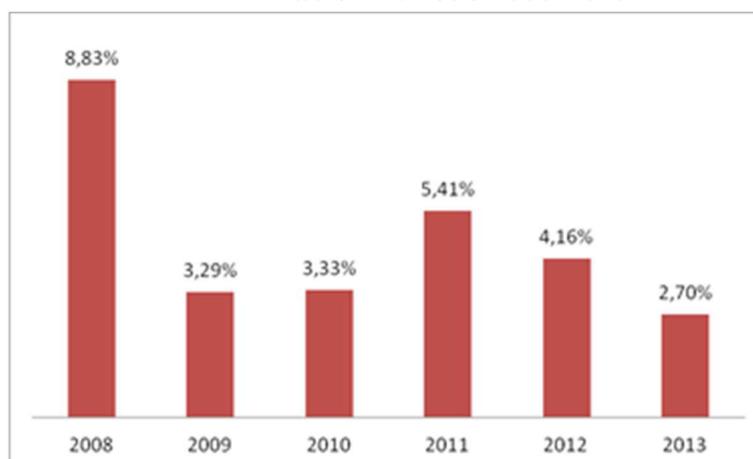


Gráfico 25. Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

El proceso inflacionario se aceleró a partir del 2008, las causas de este incremento se dieron por sucesos provocados en el mercado mundial y su crisis financiera y las políticas de expansión del gasto que ocasionaron que el dólar se devalué encareciendo las importaciones ecuatorianas, los fenómenos climáticos provocaron la disminución de producción en la costa de ecuatoriana llegando a una tasa de inflación del 8.83%.

Para el año 2009 y 2010 la inflación disminuye considerablemente garantizando una estabilidad esto se debió a una estabilización de los precios de las materias primas, y al sistema de dolarización implementado en el 2000. Para el año 2011 la inflación incremento en 5.41% aspecto que se vio relacionado a las medidas económicas, adoptadas por el estado, en cuanto al precio del combustible, tarifas de transporte y reajustes en las tarifas del agua y la electricidad a pesar de los inconvenientes económicos se ha mantenido una tasa de inflación con tendencia a la baja.

Para el 2013 la inflación fue la más baja registrada desde el 2008 hasta el 2012 los índices estuvieron por debajo de la meta original planteada por el estado, para el mismo año el índice de precios al consumidor registro 0.20% mientras que para el

2012 fue de -0.19% uno de los sectores que aportó en la inflación fue la división de alimentos y no bebidas alcohólicas.

La estabilidad en el índice inflacionario permitirá una mejor dinamización económica, tengan la posibilidad de buscar nuevas alternativas económicas de ahorro e inversión en proyectos empresariales o subproductos de instituciones financieras. Por tanto se considera que es una **AMENAZA de mediano impacto** y una ya que el uso de este servicio no es muy sensible con este indicador, por ser un canal adicional que se pone al beneficio de los clientes y no clientes del Banco Pichincha

3.4.1.1.2. Producto Interno Bruto

Según el (Banco Central del Ecuador, 2013) menciona que:

“El Producto Interno Bruto (PIB) 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”

Tabla 16

PIB 2008-2013

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	7,20%
2009	0,40%
2010	3,60%
2011	6,50%
2012	5,30%
2013	4,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador

PIB Período 2008-2013

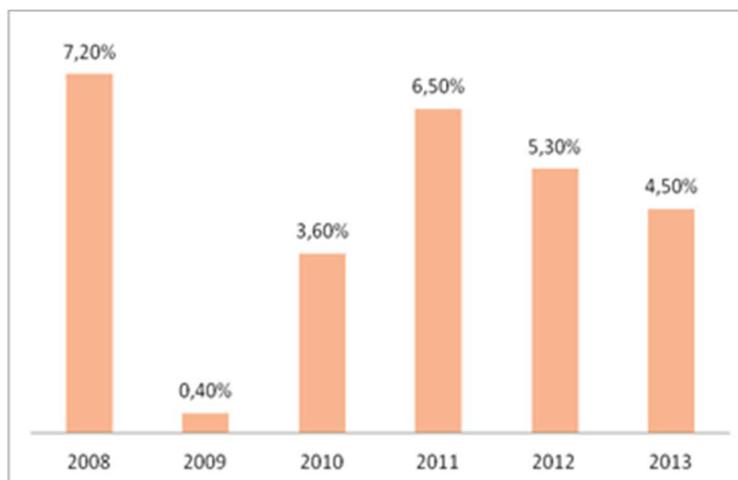


Gráfico 26. PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir del año 2008 el PIB superó las expectativas con 7.20% esto se debió principalmente al aumento de precios del petróleo, aspecto que benefició considerablemente a mejorar la economía del país.

Para el año 2009 la baja de precios de petróleo a nivel mundial ocasionó que el PIB disminuya, a partir del 2010 hasta el 2012 las tasas de crecimiento del PIB indicaron un crecimiento continuo dando a conocer que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza al sector financiero, ya que se minimiza el riesgo país, y se maximiza la posibilidad de la existencia de inversión extranjera, factores que también se vieron reflejados en el 2013 se mantuvo la inversión y el consumo puesto que la demanda externa estuvo en descenso, factores que provocaron la disminución de la inflación.

Es una **OPORTUNIDAD de alto impacto** para que instituciones financieras puedan implementar servicios adicionales a los clientes y usuarios a través de mecanismos innovadores al alcance de todos que generen desarrollo y crecimiento económico.

3.4.1.1.3. Tasas de interés

Según (Blanchard, 2004) las tasas de interés son:

"El precio del dinero en el mercado financiero, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada."

Tasa activa y tasa pasiva

Según el (Banco Central del Ecuador, 2013) menciona que:

"La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación."

Tasa de interés activa

Tabla 17

Tasa de Interés activa

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	9,14%
2009	9,19%
2010	9,54%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013	8.19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés Activa Período 2008-2013

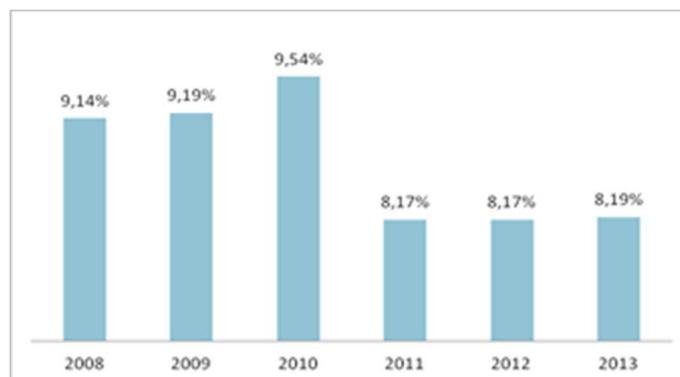


Gráfico 27. Tasa de interés Activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa presento una tendencia de crecimiento en el 2010, para el año 2008 disminuyo su indicador al 9.14% para el año 2009 tuvo un crecimiento de 9.19%. El año de mayor relevancia fue el 2010 ya que se incremento en 0.35 puntos con el año anterior.

Para el año 2011 y 2012 la tasa sufre decrementos llegando al 8.17% a pesar de estos decrementos en la tasa activa existe una mayor estabilidad económica y consumo interno que beneficiara las condiciones de vida. Para el 2013 la tasa activa es de 8.19% tasa que fue establecida por los intermediarios bancarios con lo cual se mantuvo la misma estabilidad en el año 2012.

Tabla 18

Tasa de Interés Pasiva

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	5,09%
2009	5,24%
2010	4,28%
2011	4,53%
2012	4,53%
2013	5,19%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés pasiva Período 2008-2013

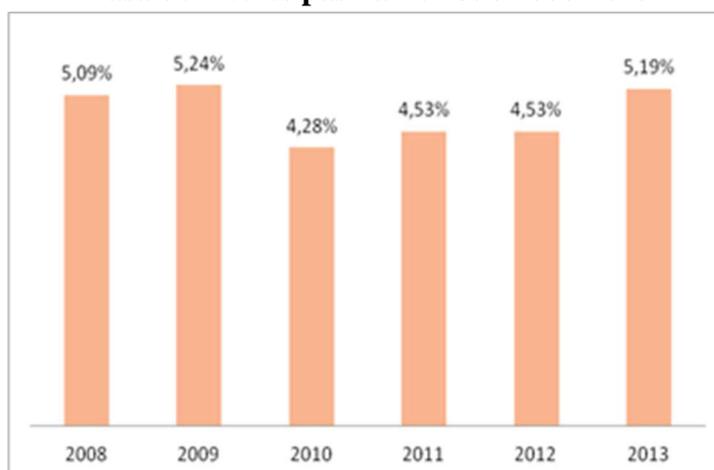


Gráfico 28. Tasa de interés pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir del 2008 hasta el 2013 las tasas de interés pasivas se han mantenido estables sin fluctuaciones exorbitantes. Dentro de las cuales se puede destacar que la máxima tasa de interés fue del 5.24% y la mínima tasas fue del 4.28%.

Consideramos que es una **AMENAZA de alto impacto** porque durante estos periodos las tasas de interés no han sido atractivas lo que es desfavorable para el país por los inversionistas prefieren mantenerse al margen y no invertir su dinero, por lo que

3.4.1.2. Factores Sociales

Los factores sociales que se van analizar son:

3.4.1.2.1. Desempleo

“Desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar - población activa- carece de un puesto de trabajo.” (Samuelson, 2006)

Tabla 19

Desempleo

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	7,30%
2009	7,90%
2010	6,11%
2011	5,07%
2012	5,00%
2013	4,15%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desempleo Período 2008-2013

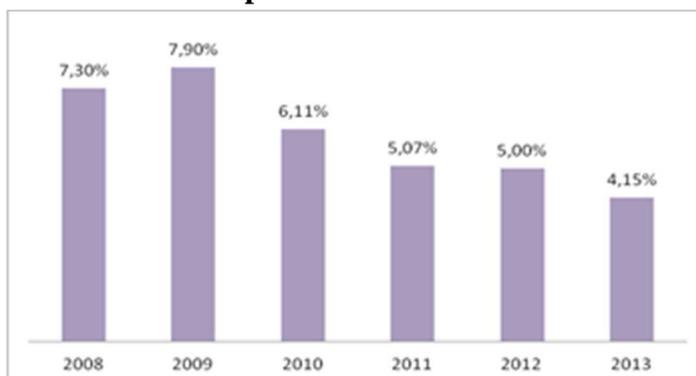


Gráfico 29. Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% (377.000 desempleados), casi un punto porcentuales por encima de lo alcanzado en el mismo mes del año anterior 2008, que fue de 7,3%. (288.000 desempleados), es decir entre 2008 – 2009 el incremento en el número de desempleados fue de 89.000 personas dado por la escasez de trabajo y la falta de apoyo del gobierno hacia el aparato productivo del país.

Para el año del 2010 las condiciones del desempleo disminuyeron con una cifra del 6.11% llegando a 343.000 desempleados, Para los años 2010 y 2011 disminuyó

considerablemente la tasa de desempleo puesto que el gobierno implemento nuevas políticas económicas mejorando sustancialmente las plazas de trabajo.

Para el año 2012 y 2013 el gobierno actual ha modificado las condiciones con la finalidad de combatir el desempleo y mantenerlo en niveles bajos, puesto que esta alternativa mejora el bienestar económico de la población.

La reducción de la tasa de desempleo puede convertirse en una **OPORTUNIDAD de alto impacto** ya que puede mejorar las condiciones de vida de la población ya que sus ingresos se pueden destinar al ahorro e inversión.

3.4.1.3. El Plan del Buen Vivir

Actualmente como política de estado se promueve los derechos de las personas, el respeto a la vida natural, que las personas tengan un trato digno, por lo que se creó el Plan Nacional del Buen Vivir, en el 2013 donde se detalla “El régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo con la Constitución del Ecuador, tienen como fin alcanzar el Buen Vivir; la planificación es el medio para alcanzar este fin. Uno de los deberes del Estado es planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir” (Semplades, 2013).

Algunos de los objetivos de este plan que están relacionados con nuestra propuesta están detallados a continuación.

- “Mejorar la calidad de vida de la población”; se busca conseguir una repartición de las riquezas de manera más equitativa, donde los sectores sociales tengan lo justo.
- “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Es oportuno poder contar con reglas que protejan el libre mercado y el acceso a todos los servicios financieros y bancarios a toda la sociedad sin discriminación alguna, la afectación en el proyecto es grave ya que a algunos de los artículos mencionados no se da cumplimiento, por ejemplo se tiene que trabajar mucho en la consolidación del sistema económico y social y solidario de nuestro país

Considerando que estamos incumpliendo algunas normas la afectación que se está generando es una **AMENAZA de alto impacto**.

3.4.1.4. Factor Político

3.4.1.4.1. Gobernación

Según (Camoun, 2001):

“La gobernabilidad es un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz”

El factor político se relaciona a las actitudes del gobierno frente a las presiones de los partidos que pueden afectar la toma de decisiones de un país.

El 15 de enero del 2007 el economista Rafael Correa anuncia en su campaña la convocatoria a consulta popular para aprobar la existencia de una Asamblea Nacional Constituyente, logrando que el 28 de Septiembre del 2008 se apruebe la nueva Constitución; y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado.

Los constantes cambios presidenciales y modelos económicos han tenido gran impacto en la población y el país, cabe recalcar que a raíz de las elecciones presidenciales del 2006 Correa reafirmó varios cambios trascendentales en su estructura política y sus reformas como la lucha contra la corrupción, el reforzamiento de marco jurídico y conceptual provocando un proceso de despolitización.

Uno de los aspectos que beneficio a las instituciones bancarias fue la resolución JB-2008-1150 en donde se reforma la norma y se estable incluir operaciones de los Corresponsales No Bancarios (CNB) en donde las instituciones financieras pueden prestar su servicios a través de este mecanismo, con la finalidad de crear nuevas alternativas financieras, factores positivos que ayudaron a dinamizar el servicio de estas instituciones financieras.

Correa fue reelecto en el 2009 y 2013 por segunda vez los cambios se enfocaron en la salud, educación, vivienda, empleo, reforma política, deuda externa, Seguridad social, ciudadana, relaciones internacionales que se convirtieron en ejes centrales cuando se propuso y se desarrolló el plan del buen vivir. Para el 2013 Correa fue reelegido y el 16 de agosto del 2013 abandona la iniciativa de Yasuni-ITT y plantea un nuevo proyecto de explotación petrolera., en este mismo año establece una política energética haciendo énfasis en establecer un sistema de desarrollo energético e hidroeléctrico para cambiar la matriz productiva del país

Por todos estos temas citados y porque en los últimos años ha existido cierta estabilidad política comparada con años anteriores (antes del año 2007) consideramos que este factor se convierte en una **OPORTUNIDAD de alto impacto** y también porque la industria bancaria y de la intermediación financiera está directamente afectada de las decisiones políticas que se tomen y realicen

3.4.1.5. Factor Tecnológico

La tecnología en los últimos años ha evolucionado convirtiéndose en una herramienta que integra la sistematización y multifuncionalidad que coadyuvan a mejorar la calidad de los servicios.

La tecnología permite mejorar la rapidez de la entrega de información, incrementa la productividad, reduce tiempo y costos, y aporta una mayor comunicación interna.

La contribución de la tecnología para los CNBs será indispensable para el Banco Pichincha por que permitirá enlazar la información y base de datos para brindar servicios adicionales a sus clientes, estas soluciones se han adoptado para viabilizar los canales de servicio.

Cabe recalcar que los costos en la adquisición de nuevas tecnologías son muy elevados, por lo que consideramos que es una **AMENAZA de alto impacto** y representan una gran inversión por la utilidad y mejoramiento de que estarán en función del logro de sus objetivos del Banco Pichincha, que a través de los CNBs intentan mejorar el servicio.

3.4.1.6. Factor Legal

El gobierno estableció una resolución en la que se especifica que las instituciones financieras pueden optar por terceros para brindar sus servicios.

Según la resolución (Junta Bancaria del Ecuador) menciona que:

Art. 8 Los “Corresponsales No Bancarios” son canales mediante los cuales las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras. Podrán actuar como “Corresponsales No Bancarios” las personas naturales o jurídicas que, a través de instalaciones propias o de terceros, atiendan al público, las mismas que deben estar radicadas en el país.

Art. 9 Las instituciones financieras podrán prestar, por medio de corresponsales no bancarios, uno o varios de los siguientes servicios:

Depósitos en efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas;
Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros;
Retiros con tarjeta de débito;
Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito;
Pago de servicios básicos;
Pago del bono de desarrollo humano;
Avances en efectivo de tarjeta de crédito;
Recaudaciones de terceros; y,
Envío y pago de giros y remesas, locales y en el exterior.

Se han creado medios reguladores que han permitido salvaguardar a los usuarios mediante la aplicación de leyes que regulan todo el proceso de gestión tanto en aspectos administrativos, financieros y de solvencia que son de gran importancia para los usuarios.

Este factor tiene mucha relevancia con el anterior el político ya que cualquier decisión es muy sensible a las condiciones y características de canal en este caso Pichincha Mi Vecino, por ende consideramos que es una **AMENAZA de alto impacto**

3.4.2. Micro Ambiente

Se estudia el medio en el que se desenvolverá la empresa en un determinado escenario considerando factores internos que darán a conocer como la empresa se está desarrollado.

Se basa en características del mercado cambiante este análisis se realiza a través de las fuerzas de Porter:

Fuerzas de Porter

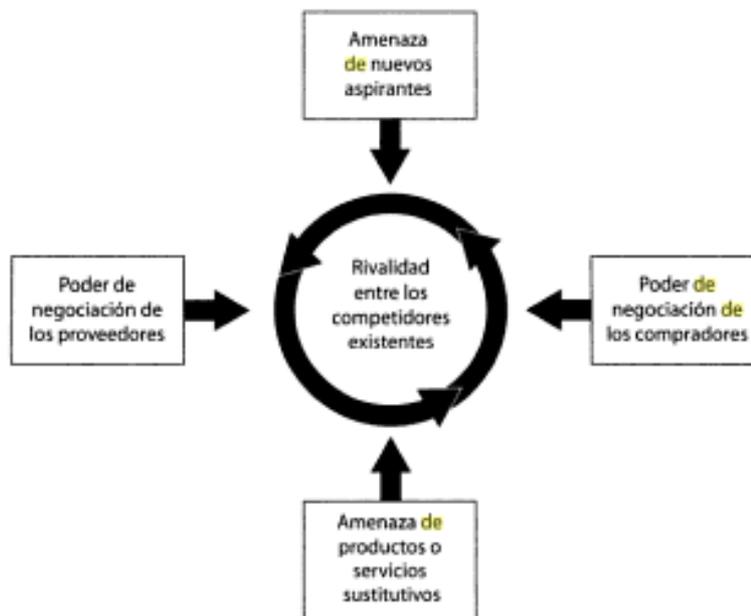


Gráfico 30. Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2009)

3.4.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos aspirantes al entrar a una industria crean un aporte y cuota en el mercado por que ejercen presión sobre factores de precios, costos, etc. (Porter, 2009)

La amenaza de nuevos competidores en el sector es alta ya que en el mercado existe Instituciones Bancarias que ofrecen esta alternativa de servicio, por lo tanto el Banco Pichincha debe constantemente dar valor agregado a los servicios y marca (Mi vecino) con la finalidad de fidelizar al cliente.

Impacto: **AMENAZA de alto impacto**

3.4.2.2. Amenaza de los sustitutos y complementarios

Se realiza una actividad igual o similar de un producto o servicio pero de distinta manera, y que puede convertirse en una amenaza para la empresa o servicio. (Porter, 2009)

La amenaza de sustituto y complementarios es alta ya que las instituciones bancarias ofrecen los mismos servicios y que de cierta manera logran cubrir las necesidades de la población, disminuyendo así la cuota de mercado.

Impacto: **AMENAZA de bajo impacto**

3.4.2.3. Poder de negociación de los compradores

Son aquellos que pueden acaparar el mercado pueden dar valor a forzar los precios a la baja, exigiendo mayor calidad todo a costa de la rentabilidad. (Porter, 2009)

La demanda de instituciones bancarias que se dedican a brindar un servicio de CNB es muy amplia porque su mercado se encuentra en desarrollo, y los compradores no generan influencia en el negocio.

Adicionalmente las instituciones bancarias buscan establecer nuevos servicios a sus clientes con el objetivo de brindar diversificación en el servicio, lo que hace que los competidores compitan por agrandar el mercado, lo que obliga a disminuir los precios de servicios por transacción.

Impacto: **DEBILIDAD de alto impacto**

3.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Son los proveedores que están influenciado en el mercado para sí mismos al modificar las condiciones del mercado y ponerlas a su favor, los aspectos que están propensos al cambio de elevados costos, limitar la cantidad de servicios etc. (Porter, 2009).

El poder de negociación de los proveedores es baja por que se han establecido normas regulatorias para el procesos de “Corresponsales No Bancarios” que de cierta manera regulan el desarrollo del proceso.

Impacto: **AMENAZA de bajo impacto**

3.4.2.5. Intensidad de la rivalidad.

La rivalidad puede intensificarse a lo largo del tiempo y puede intensificarse por el crecimiento del entorno. (Porter, 2009)

Los “CNBs” deben crear servicios de calidad innovadores que cumplan con los requisitos y exigencias de sus clientes, sin lugar a duda esta nueva alternativa se encuentra dentro de un mercado competitivo pero que puede ser controlable si se establecen lineamientos y estrategias a largo plazo de acuerdo a la realidad del país.

Impacto: **AMENAZA de alto impacto**

3.4.3. Ambiente Interno

3.4.3.1. Principales problemas de sector

Los riesgos que se pueden ocasionar en el desarrollo de los “Corresponsales No Bancarios” son:

- Capacitación a una empresa no bancaria de 4 a 6 meses
- Equipamiento de CNB para que pueda administrar, depositar y retirar dinero.
- Los incentivos para las personas que forman parte del CNB
- Las comisiones que reciben por los niveles de transaccionalidad.

Es un mercado que se encuentra en crecimiento y el Banco Pichincha ha considerado que es una oportunidad de mercado al ofrecer corresponsales que se encarguen de realizar las operaciones bancarias. Durante los procesos de implementación los “Corresponsales No Bancarios” Pichincha Mi Vecino, no contaron con la acogida en el mercado planificada, a pesar de los procesos operativos realizados.

Los problemas se presentaron en:

- Alto índice de deserción de CNBs instalados
- Bajo desempeño transaccional de CNBs
- Percepción de poco valor en la relación y prestación del servicio por parte del CNB

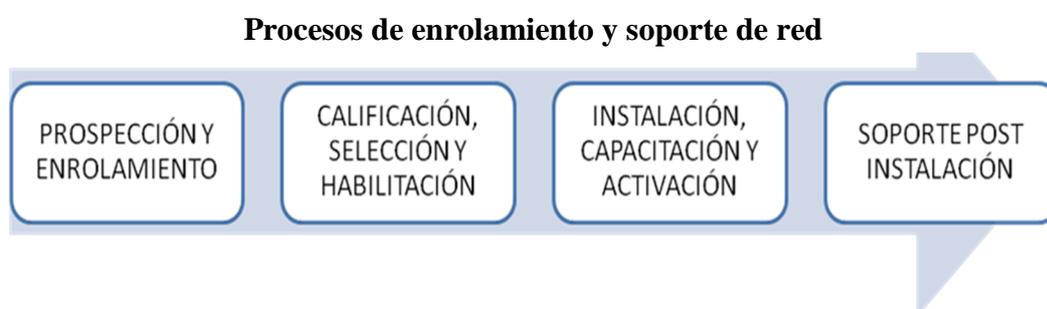


Gráfico 31. Procesos de enrolamiento y soporte de red

Fuente: Banco Pichincha C.A

3.4.3.2. Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino

El Banco Pichincha C.A ha establecido los siguientes productos y servicios que el CNB ofrecerá a sus clientes:

Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino



Gráfico 32. Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino

Fuente: Banco Pichincha C.A

Los problemas que se generan durante el desarrollo e implementación del sistema están relacionados a los siguientes aspectos:

3.4.3.3. Errores tecnológicos comunes

- Fallas de dispositivos
- Disponibilidad de conexión
- Estabilidad de plataforma
- Emisión número de factura
- Errores Card Holder
- Facilidad de conexión a cadenas
- Integración a switch transaccionales
- Aplicativo Administración de CNBs
- Herramientas de monitoreo
- Desarrollos y disponibilidad transaccional

3.4.3.4. Clientes de “Pichincha Mi Vecino”

Los clientes del Banco Pichincha con la apertura de nuevas sucursales esperan que se incrementen los usuarios de este sistema y CNBs quienes se encargaran de brindar el servicio transaccional.

Clientes de “Pichincha Mi Vecino”

ZONA	PROVINCIA	POBLACION POTENCIAL CNB	CNBs ACTIVOS	DISTRIBUCION CNB 2012
AUSTRO	AZUAY	191.542	60	268
	CANAR	31.966	17	47
	EL ORO	152.251	21	212
	LOJA	57.012	29	87
	ZAMORA CHINCHIPE	8.902	0	20
Total AUSTRO		441.673	127	634
CENTRO	BOLIVAR	59.367	5	83
	CHIMBORAZO	137.218	30	189
	COTOPAXI	137.461	33	187
	MORONA SANTIAGO	28.845	0	48
	PASTAZA	25.467	0	37
	TUNGURAHUA	166.276	32	227
Total CENTRO		554.634	100	771
COSTA CENTRO	DE LOS RIOS	224.083	19	303
	MANABI	353.128	22	479
	SANTO DOMINGO	106.808	12	143
Total COSTA CENTRO		684.019	53	925
GUAYAS	EL GUAYAS	662.715	53	894
	SANTA ELENA	29.291	6	41
Total GUAYAS		692.006	59	935
NORTE	CARCHI	58.840	9	82
	ESMERALDAS	156.618	41	213
	IMBABURA	124.188	29	169
	NAPO	28.806	6	42
	ORELLANA	29.356	9	40
	SUCUMBIOS	43.940	15	63
Total NORTE		441.748	109	609
PICHINCHA	PICHINCHA	946.368	114	1.263
Total PICHINCHA		946.368	114	1.263
TOTAL		3.760.448	562	5.137

Gráfico 33. Clientes de Pichincha Mi Vecino

Fuente: Banco Pichincha C.A

Mediante la implementación de CBNs las instituciones bancarias pueden llegar a diferentes zonas y provincias del Ecuador con la finalidad de aumentar el volumen de transacciones y generar mayores beneficios con el aporte de terceros al dar un servicio integral y de calidad que tenga el respaldo de una institución bancaria

3.4.3.5. Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

A raíz de la *Resolución* (Junta Bancaria del Ecuador) varios bancos como el Banco Pichincha, Banco de Guayaquil y Banco del Pacifico han implementado los CNB como otra alternativa de servicio. Cuyo objetivo es Incrementar rentabilidad y la cobertura de servicios a bajos costos en donde los usuarios tengan acceso a una plataforma de CNB.

3.5. Análisis ESTRATÉGICO

3.5.1. Matriz FODA

“La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (aspectos positivos de la empresa), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar de las fortalezas), Debilidades, (aspectos negativos que deben ser minimizados) y Amenazas, (aspectos negativos externos que pueden obstaculizar el logro de objetivos)”. (Fred, 2003)

Tabla 20

FODA

FORTALEZAS

Calidad de servicios que se ofrece a los usuarios

Recursos humanos capacitados (Call Center)

Innovación Tecnológica

Rapidez en el servicio

Eficiencia y Eficacia del proceso interno

Está regulado el proceso por parte de la Superintendencia de Compañías

Maneja normas y políticas internas para brindar un servicio de calidad.

CONTINUACIÓN →

Cuenta con capital propio para el desarrollo del proyecto (CNB)

OPORTUNIDADES

Mercado en desarrollo

Nuevos servicios (Transacciones)

Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios.

Apoyo del gobierno por la implementación de esta nuevo servicio bancario

Estabilidad
financiera

AMENAZAS

Ingreso de nuevos competidores al sector con similares beneficios

Productos sustitutos

Competencia desleal

DEBILIDADES

Plan de Marketing desactualizado

Número de clientes inactivos

Deserción de clientes

Falta de posicionamiento en el mercado

Alta resistencia al cambio

Altos costos logísticos

No se ha establecido un plan de marketing que difunda los beneficios de los CNB

3.5.2. Matriz Interna – Externa (IE)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Nos muestran la posición competitiva de la empresa y nos sugiere

un enfoque estratégico coherente con esa posición, se requiere el análisis cuantitativo del ambiente externo e interno de la organización.

Matriz INTERNA - EXTERNA

PICHINCHA MI VECINO				
MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Confianza y seguridad en los clientes.	5	0.16	4	0.645
Crecimiento sostenido en los últimos años.	1	0.03	3	0.097
Estabilidad financiera.	3	0.10	4	0.387
Fortalecimiento de la relación con sus clientes a través de sus productos.	3	0.10	4	0.387
Mercado en Crecimiento.	3	0.10	3	0.290
AMENAZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Ingreso de nuevos competidores al mercado, con similares beneficios	5	0.16	1	0.161
Situación incierta económica y política del país	3	0.10	2	0.194
Disminución de la capacidad adquisitiva del segmento objetivo (desempleo)	3	0.10	2	0.194
Competencia desleal	5	0.16	1	0.161
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO	31	1.00		2.52

Matriz INTERNA – EXTERNA (II)

PICHINCHA MI VECINO				
MATRIZ DE EVALUACION DEL AMBIENTE INTERNO				
FORTALEZAS	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Calidad de servicios que se ofrece a los usuarios	5	0.17	4	0.667
Innovación Tecnológica	5	0.17	4	0.667
Eficiencia y Eficacia del proceso interno	3	0.10	3	0.300
Maneja normas y políticas internas para brindar un servicio de calidad.	1	0.03	3	0.100
DEBILIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Plan de Marketing desactualizado	3	0.10	2	0.200
Número de clientes inactivos	5	0.17	2	0.333
Deserción de clientes	5	0.17	1	0.167
Falta de posicionamiento en el mercado	3	0.10	1	0.100
TOTAL EVALUACION AMBIENTE INTERNO	30	1.00		2.53

Gráfico 34. Matriz Interna - Externa

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado

total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”.

Matriz INTERNA – EXTERNA (III)

		MATRIZ INTERNA - EXTERNA		
		Fuerte (4,00 - 3,00)	Promedio (3,00 - 2,00)	Débil (2,00 - 1,00)
Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Externa	Alto (3,00 - 4,00)	I Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o resista
	Mediano (2,00 - 3,00)	IV Crecza y desarróllese	V Persista o resista	VI Coseche o elimine
	Bajo (1,00 - 2,00)	VII Persista o resista	VIII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine

2,53

2,52

Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

De lo analizado se encuentra que el canal del Banco Pichincha, Pichincha Mi Vecino, una vez que se ha cruzado los indicadores del análisis interno como externo, los resultados ponderados de la Matriz de Evaluación Interna y Externa lo ubican en el cuadrante V (persista o resista) aquí se tiene que definir estrategias para conservar y mantener, en lo que se considera que lo fundamental será acciones concernientes a:

- Penetración en el mercado,
- Desarrollo de productos.

3.5.3. Matriz de cruce de variables

Tabla 21

Matriz de cruce de variables

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Consolidar los procesos tecnológicos mediante la sistematización</p> <p>Integrar todos los servicios actuales</p>	<p>Impulsar el usos de los “Corresponsales Bancarios” No</p> <p>Desarrollo de un plan de marketing para el fortalecimiento del uso de los corresponsales no bancarios.</p>
Amenazas	<p>Diseñar servicios acorde a las necesidades de los clientes para obtener fidelización.</p> <p>Mantener un portafolio de servicios alternativos, innovadores y que sean eficientes.</p>	<p>Revisión de los parámetros desleales de la competencia para establecer estrategias de crecimiento.</p> <p>Establecer estrategias a largo plazo para evitar que los usuarios utilicen los servicios de otros CNBs.</p>

3.5.4. Fortalezas – Oportunidades/Amenazas

Tabla 22

Matriz FO

Fortalezas	
Oportunidades	Consolidar los procesos tecnológicos mediante la sistematización Integrar todos los servicios actuales
Amenazas	Diseñar servicios acorde a las necesidades de los clientes para obtener fidelización. Mantener un portafolio de servicios alternativos, innovadores y que sean eficientes.

3.5.5. Debilidades – Oportunidades/Amenazas

Tabla 23

Matriz DO

Debilidades	
Oportunidades	Impulsar el usos de los “CNBs” Desarrollo de un plan de marketing para el fortalecimiento del uso de los mismos.

CONTINUACIÓN →

Amenazas	<p>Revisión de los parámetros desleales de la competencia para establecer estrategias de crecimiento.</p> <p>Establecer estrategias a largo plazo para evitar que los usuarios utilicen los servicios de otros CNBs.</p>
-----------------	--

Después de haber realizado la matriz FODA encontramos información relevante sobre los factores internos y externos que favorecen y afectan a la institución y nos permiten tomar medidas necesarias para enfrentar los problemas.

Este análisis FODA permitirá diseñar e implementar estrategias adecuadas que se muestran como alternativas de solución y estrategias en las siguientes matrices: causa – efecto, estrategias FO, estrategias FA, estrategias DO, estrategias DA.

3.5.6. Matriz Problema – Causa – Efecto

Tabla 24

Matriz PROBLEMA – CAUSA – EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Plan de marketing no actualizado	Poco interés por actualizar el plan de Marketing	Deserción de clientes	Implementación y aplicación del plan de marketing actualizado.
Falta de posicionamiento en el mercado.	No existen campañas	Incertidumbre del cliente ante el canal	Promoción y publicidad de las

	publicitarias adecuadas		ofertas de los servicios
Deserción de clientes	Clientes insatisfechos por parte de los servicios ofertados	Baja la rentabilidad del canal	Mejorar la capacitación al personal, servicio más personalizado
CNBs inactivos	Comisiones bajas	Acuden a otras instituciones con mejores servicios financieros	Visita frecuente a los CNBs por parte de los Especialistas de Producto
Inestabilidad de la tecnología	No disponen de un software adecuado	Servicio inadecuado	Adquisición e instalación de software.
Ingreso de nuevos competidores al mercado con similares beneficios	Facilidad para la creación de canales similares por parte de otras instituciones financieras	Competencia desleal	Supervisión por parte del Gobierno
Situación económica y política del país.	Inestabilidad del país	Situación desorganizada	Definir políticas monetarias reales

3.5.7. Matriz Estrategias DOFA

Tabla 25

Matriz ESTRATEGIAS DOFA

Perfil de oportunidades y amenazas.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Perfil de fortalezas y debilidades	<p>Ser uno de los mejores ante la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar uso de tecnología de información y comunicación. - Confianza y seguridad en los clientes. - Crecimiento sostenido en los últimos años. - Relaciones con entidades del exterior. - Estabilidad financiera. - Mercado en Crecimiento. - Fortalecimiento de la relación con sus clientes a través de sus productos. 	<p>Ingreso de nuevos competidores al mercado, con similares beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación económica y política del país. - Disminución de la capacidad adquisitiva del segmento objetivo (desempleo).

FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel importante de credibilidad y confianza entre los miembros. - Trayectoria institucional. - Sostenibilidad. - Buen ambiente laboral. - Personal comprometido con los objetivos de la Entidad. - Visión, Misión, Objetivos y Metas. 	<p>Implementación y aplicación de un plan de marketing actualizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha del Marketing Mix de las políticas de las 4P. 	<p>Incentivar la fidelidad del cliente ofreciendo servicios financieros de acuerdo a las necesidades de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar fuentes de trabajo a través de la microempresa

DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
Plan de marketing desactualizado.	Aplicación correcta e inmediata del Plan de Marketing para mejorar la gestión	Adecuar el plan de marketing de acuerdo a las necesidades del canal
- Falta de posicionamiento en el mercado.	Frecuentes visitas de los Especialistas de Producto a los negocios	Actualizar el Plan de Marketing que contenga estrategias para combatir a la competencia.
- Deserción de clientes.		
- Número de CNBs inactivos.		
- Falta de tecnología.		

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

4.1. Características del plan de marketing

Es un documento práctico y eficiente que nos permitirá conocer cuál es el entorno actual y segmento de mercado que tiene el Banco Pichincha con relación a los CNBs y que estrategias se deberán implementar para aumentar el volumen de transacciones.

4.1.1. Característica del mercado

Las características del mercado para esta clase de servicios están relacionadas a los siguientes aspectos.

- Crecimiento de mercado con relación a los CNB.
- Concentración del mercado fuerte.
- Existe estandarización de los proceso.
- Es un servicio diferencial que requiere posicionarse en el mercado.

4.1.2. Características del competidor

En cuanto a los competidores se puede mencionar que actualmente existen tres competidores dentro de los cuales están Banco de Guayaquil, al analizar a los competidores se evidenciaron las siguientes características.

4.1.2.1. Banco de Guayaquil “Banco del Barrio”

- Fue pionero en la implementación de CNB a nivel nacional.

- Rentabilidad.- sistema de comisión por transacción que varía de acuerdo al tipo y número de transacciones.
- Inversión.- Provee a los dueños del negocio todos los equipos para el funcionamiento y capital de trabajo de \$2000
- Seguridad.- Provee un seguro gratuito en caso de robo de efectivo, pérdida o daño de efectivo.

4.1.3. Características de la empresa

“Pichincha Mi Vecino” del Banco Pichincha C.A mantiene las siguientes características:

- Confiabilidad en los procesos internos que realiza.
- Los usuarios conocen que es un banco seguro y que lleva varios años en el mercado.
- Alianzas estratégicas con otras instituciones y empresas.
- Procesos y manuales estandarizados que permiten cumplir con las normas y leyes del país.
- Personal capacitado en el desarrollo de los procesos.
- Tecnología de punta e innovación constante.

4.1.3.1. Características intangibles

- Oferta de mayores productos y servicios a sus clientes.
- Ampliación de su mercado objetivo, atrayendo más clientes y generando mayor tráfico en sus locales.
- Aporte al desarrollo económico de su comunidad.
- Incremento creciente de demanda de servicios como soporte al modelo B2B y empresas de distribución.
- Atención preferencial en Agencias del Banco.
- Canales de atención y soporte especializados.

- La OV incluye seguro que protege al CNB y su negocio (incluso robo de efectivo y mercadería).

4.1.3.2. Características tangibles

- Ingresos económicos adicionales (comisiones) por atención de transacciones y venta de productos financieros (cuentas) y anexos (seguros, referidos, etc.).
- Micro crédito preferencial para fomentar el desarrollo del negocio (En ejecución: piloto 100 mejores CNBs)
- Cupo de crédito inmediato para garantizar la continuidad transaccional y de servicios como Corresponsal no Bancario (En evaluación: campaña piloto y parametrización de producto post salida Bancs)
- Planes de incentivo por cumplimiento (sistema de puntos, capacitaciones y asesoría empresarial, etc.)

4.2. Marketing Mix (las P de Marketing)

4.2.1. Producto

El Banco Pichincha C.A ha implementado un nuevo canal de atención denominando CNB “Pichincha Mi Vecino”, con el cual se está posicionando en el mercado, con la finalidad de que los usuarios puedan acceder a otras alternativas financieras.

Dentro de las cuales se encuentran los siguientes servicios:

- Depósitos en efectivo
- Retiros en efectivo
- Recaudaciones
- Pago de servicios de empresas públicas y privadas
- Pago de tarjetas de crédito
- Pago bono de desarrollo humano
- Venta de cuenta xperta

4.2.1.1. Perfil mandatorio del “Pichincha Mi Vecino”

El propietario debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Ser persona natural entre 21 y 68 años.
- Ser buenos pagadores con excelente historial crediticio.
- Tener impecable reputación en su zona de influencia.
- Tener disponibilidad de tiempo para ejercer la labor.
- Ser un modelo a seguir dentro de su comunidad.
- Tener siempre alguien atendiendo al público.
- Tener actitud comercial y de servicio.
- Tener buena presentación personal y mostrar altos valores éticos (honestidad, respeto, etc.).

El negocio debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Contar con excelente ubicación, de fácil acceso y alto tránsito de personas.
- Tener una antigüedad mínima de 2 años.
- Contar con un espacio adecuado en su mostrador para la atención de los clientes.
- Contar con algún esquema de seguridad para el negocio o en la zona.
- Contar con características que permiten instalar medidas de seguridad.
- Ser un local comercial acorde a la población objeto de Banco Pichincha.
- Contar con amplia base de clientes en su negocio, y alto flujo de efectivo.
- Contar con personal de baja rotación y altos valores éticos.
- Contar con horario de atención de 12 horas continuas lunes a sábado. Domingo y Lunes festivo, mín.10 horas.
- Contar con espacio disponible para la instalación de materiales publicitarios, tanto internos como externos

4.2.1.2. Características los productos y/o servicios

El servicio de “Pichincha Mi Vecino” requiere de las siguientes características para brindar un servicio de calidad.

- Amabilidad en la atención
- Servicio rápido, oportuno y eficiente
- Procesos y procedimientos estandarizados
- Diferenciación de servicios frente a la competencia
- Capacitaciones constantes para lograr procesos eficientes.

Sin embargo también se establecerán ciertas características que deben tener los nuevos CNB que se detallan a continuación:

4.2.1.3. Componentes del producto

Los componentes son la clave de éxito del Banco Pichincha C.A y es por esta razón que los procesos deben ser eficientes, pues respaldaran la información de transferencias, al contar con dispositivos de punta estos procesos optimizarán tiempo y costo, la atención al cliente estará dentro del proceso, pues son conscientes que la calidad y servicio radican cuando existe cordialidad y amabilidad.

Sin embargo los CNB deben manejar todos los procesos sin olvidar que ellos son responsables de cuidar la imagen del Banco Pichincha C.A pues un proceso inadecuado puede ocasionar una reacción adversa de lo que realmente es el Banco.

Los componentes que tiene este servicio estos relacionados a:

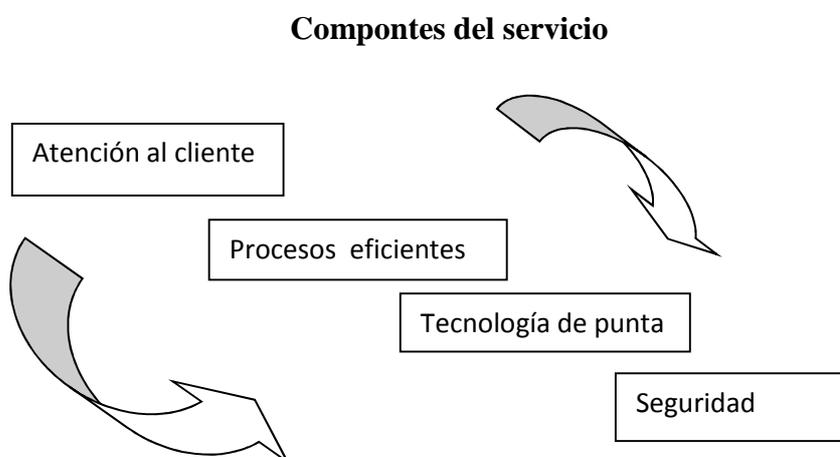


Gráfico 35. Componentes del servicio

4.2.1.4. Calidad de los productos

La calidad del servicio requiere de políticas que permitan controlar, evaluar todos los procesos ya sea de manera técnica y operativa con la finalidad de corroborar el uso adecuado de información.

A continuación se detallan las siguientes políticas.

4.2.1.5. Políticas de calidad

- Se realizarán llamadas fantasmas y monitoreo de las grabaciones mensuales a Call Center.
- Los Especialistas serán sometidos a una prueba técnica, como mínimo dos veces al año, con el fin de evaluar los conocimientos
- Se aplicará encuestas de servicio a CNBs para medir el servicio prestado por el personal del Canal, la disponibilidad de los sistemas transaccionales y la disponibilidad de canales de atención y soporte. De la misma manera, en estas encuestas se medirá la calidad y nivel de conocimientos del CNB.

- Se realizarán visitas de clientes fantasma a los CNBs de manera aleatoria o sobre aquellos que presenten observaciones o quejas, con el fin de medir la ejecución exitosa de las transacciones y la calidad de la atención recibida por parte de los clientes/usuarios.

4.2.2. Precio

Los precios que se han establecido con ingresos para los CNB están determinados de acuerdo al volumen de transacciones y comisión por dicha transferencia. Además existen algunas tendencias y políticas que ayudarán a incrementar el atractivo para el propietario del negocio a través del pago de comisiones.

4.2.2.1. Tendencias de las políticas de precios

Para establecer las escalas de beneficios que obtendrán los usuarios de los CNB se ha planteado los siguientes aspectos:

- Llevará el logo y eslogan con la denominación Mi vecino (CNB)
- Se calificará en tres escalas a los CNB que prestarán servicios
- Alto transaccional.- Este CNB tendrá que realizar de más de 600 transacciones mensuales.
- Experto.- Este CNB tendrá que realizar de más de 300 transacciones mensuales.
- Plus.- Este CNB tendrá que realizar de 150 a 300 transacciones mensuales.
- Estándar.- Este CNB tendrá que realizar de 60 a 150 transacciones mensuales.

4.2.2.2. Políticas de comisión de ingresos:

Para los pagos de comisión se han establecido los siguientes aspectos:

- El pago de comisiones a los nuevos CNBs se realizará una vez que se haya superado los 60 días de prestar el servicio como Corresponsal no Bancario. A partir de esto, las comisiones serán pagadas mensualmente.
- El Especialista deberá retirar las facturas de los CNBs durante las primeras visitas realizadas por Soporte Post Instalación; donde será responsable de revisar que las mismas se encuentren debidamente llenadas.
- Mensualmente, el Canal de CNB informará vía SMS el valor a pagar al CNB para la respectiva emisión de la factura.
- Las facturas de los CNBs deberán ser emitidas hasta el día 25 de cada mes. En caso de sobrepasar el día mencionado el pago al CNB se acumulará para el mes siguiente.
- El Especialista de Campo será responsable de enviar las facturas en el día de la recepción de la misma hasta el 20 de cada mes, con un detalle de las mismas, a la Unidad de Cuadros y Conciliaciones - TCS para realizar el pago respectivo y la emisión del comprobante de Retención de ser el caso.
- El Especialista de Staff (Soporte) deberá generar el archivo de comisiones y enviarlo a la Unidad de Cuadros y Conciliaciones.
- La Unidad de Cuadros y Conciliaciones será la responsable de realizar el registro de las facturas, pago de las mismas y emisión de retenciones de las facturas recibidas.
- En caso de que alguna factura posea un valor diferente al registro enviado por el Canal o alguna irregularidad en el llenado de la misma, estas serán devueltas al Especialista de Staff (Administrativo) para la respectiva devolución al CNB y el valor a pagar se acumulará para el mes siguiente.
- Al final de cada mes la Unidad de Cuadros y Conciliaciones emitirá un reporte de las facturas recibidas, erróneas y canceladas al Especialista de Staff (Administrativo).
- La Unidad de Cuadros y Conciliaciones será la responsable de entregar los comprobantes de retención de cada factura al Especialista de Staff (Administrativo) para direccionar a los Coordinadores de cada Zona.

4.2.3. Plaza

De acuerdo a la población se analizó la cantidad de CNB que deberían implementarse en las diferentes provincias con la finalidad de incrementar la participación de mercado como se puede visualizar en la gráfica N° 24 si existe un mayor incremento de población se deberán implementar más puntos de atención con la denominación “Mi Vecino “

Población potencial al CNB

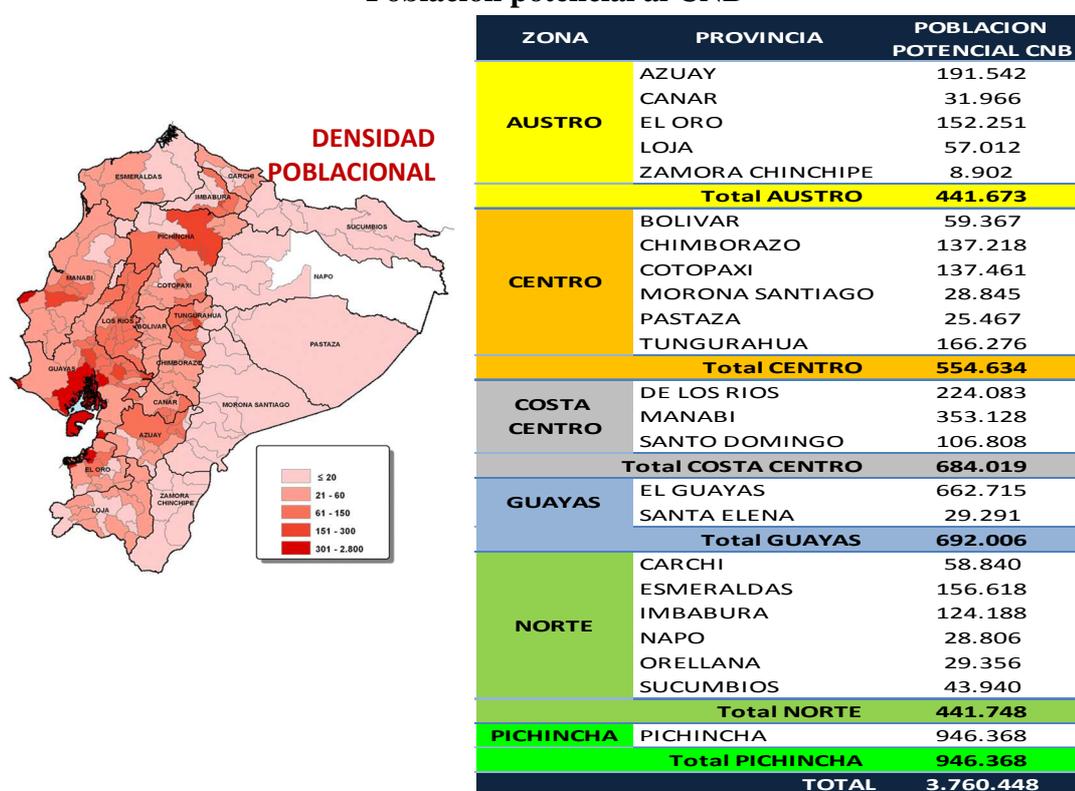


Gráfico 36. Población potencial al CNB

4.2.4. Promoción

La promoción que se realizará durante este proceso esta direccionado a la imagen y el slogan que posee la denominación de “Pichincha Mi Vecino” y las escalas de servicio que brindaran los CNB

Tabla 26

Imagen y publicidad

Escala	Productos financieros	Atención de agencias	Imagen y publicidad
EXPERTO	Preferenciales	Exclusiva	- Rótulo exterior personalizado - Refuerzo POP
PLUS	Preferenciales	Preferencial	Rótulo exterior Material POP
ESTÁNDAR	Simple	Tradicional	- Rótulo distintivo - Afiches

La rotulación y material promocional se registrará bajo estándares con la finalidad de mantener la imagen del Banco Pichincha C.A. para esto se han establecido logotipos cromáticos para cada etapa, colores, formas, letras, dimensiones que son normas de aplicación con las cuales se mantendrá un mismo concepto.

Logotipos cromáticos

Pantone®	Cuatricromia	RGB	HTML	Oracal
Pantone 116	C: 0 - M: 12 - Y: 100 - B: 0	R: 254 - G: 203 - B: 0	HTML: FECB00	021 / Serie 651
Pantone Black	C: 0 - M: 0 - Y: 0 - B: 100	R: 30 - G: 30 - B: 30	HTML: 1E1E1E	070 / Serie 651
Pantone Warm Gray 11	C: 6 - M: 7 - Y: 9 - B: 15	R: 199 - G: 194 - B: 186	HTML: C7C2BA	071 / Serie 651

Gráfico 37. Logotipos cromáticos

Logotipos Cobranding



Gráfico 38. Logotipos Cobranding

4.2.4.1. Mix de comunicación o mezcla promocional

En ese proceso se incluyen elementos que condicionan la toma de decisiones que están relacionados a:

4.2.4.2. Publicidad

La publicidad que ha utilizado “Pichincha Mi Vecino” de Banco Pichincha C.A para promocionar su nuevo servicio es:

- Publicidad en radio y televisión
- Revistas especializadas
- Internet
- Medios y soporte masivos

El uso de esa publicidad ha estado enfocado a dar a conocer los beneficios y servicios que tienen los CNB, los procesos y la seguridad que brinda realizar estas transacciones, ubicación, servicios que se ofrecen.

4.3. Estrategias de Marketing

4.3.1. Conceptualización Estratégica

Es importante considerar que para poder tener un posicionamiento en el mercado, se debe plantear una estrategia acorde a su giro de negocio, enfoque, clientes, etc. Existen estrategias donde su objetivo es el llegar al desarrollo, en el crecimiento y otras competitivas.

Según (Salazar, 2004) en su libro “Gestión Estratégica de Negocios”. Las estrategias detalladas anteriormente se sub dividen de la siguiente manera:

1) Estrategias de desarrollo:

- Liderazgo de costos: tener como ventaja costos competitivos en relación a la competencia.
- Diferenciación: el ofrecer en los productos o servicios “características distintivas importantes” para el cliente que le da el valor agregado ante el cliente.
- Concentración: Debe detectar un segmento en el mercado o nicho en particular, al que le pueda ofrecer lo que está buscando para satisfacer sus necesidades.

2) Estrategias de crecimiento:

Crecimiento intensivo:

- Penetración: “consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales”.
- Desarrollo de mercado: busca entrar a un mercado nuevo con productos que la empresa cuenta.
- Desarrollo del producto: en mercados donde ya tiene la empresa sus productos, busca hacerlos crecer mejorándolos o incluso con nuevos.

Crecimiento integrado:

- Interacción hacia arriba: “guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.”
- Integración hacia abajo: enfocado en el consumidor y garantizar el control de la salida de producto.
- Integración horizontal: busca por absorber a la competencia o poder llegar a controlarla.

Crecimiento diversificado:

- Diversificación concéntrica: Se busca ofrecer nuevas actividades a la que la empresa está acostumbrada a dar.
- Diversificación pura: La empresa realizar nuevas propuestas que no tienen nada en común con sus anteriores actividades.

3) Estrategias competitivas:

- Del Líder: es la empresa que está reconocida por sus competidores y clientes como la número uno.
- Del Retador: es la empresa que a pesar de no tener una posición en el mercado relevante, toma la decisión de “retar” al líder.
- Del Seguidor: aquella empresa que toma como referencia las acciones del líder para encaminarse tomando las mismas medidas.
- Del Especialista: es la empresa que se enfoca en uno o varios segmentos del mercado pero no en su totalidad.

Con relación a la propuesta, se planteará seguir las siguientes estrategias:

- De desarrollo usando la diferenciación en el servicio que se ofrece, agregándole valor a todas las transacciones a realizar por parte de los usuarios de los Pichincha Mi Vecino
- De crecimiento con desarrollo de mercado, ya que busca entrar a un mercado nuevo con productos que la empresa cuenta.

A continuación las diferentes estrategias de marketing propuestas

4.3.2. Estrategias para el producto

El servicio de CNB es amplio pero se han establecido estrategias relacionadas desde un concepto de necesidad y beneficio, con el cual se pretende incrementar el volumen de transacciones.

Tabla 27

Estrategias necesidades y beneficios

Necesidad	Beneficio
La necesidad del cliente puede ser satisfecha con beneficios y ventajas: Argumentos de venta	Los productos no se venden por lo que son, sino por lo que pueden hacer por el cliente.
El cliente no presenta sus necesidades de una forma totalmente desarrollada y explicita.	Necesitamos indagar y conversar con él para que conozcamos su situación y necesidad.

4.3.2.1. Estrategias de compra

Las estrategias que están relacionados al producto tienen un enfoque comercial pues se requieren de los siguientes elementos para mantenerse dentro del mercado y satisfacer las necesidades de los usuarios.

S: Seguridad.

Queremos evitar temores, preocupaciones y miedo, eliminar inseguridad, recibir garantías, etc.

A: Afecto.

Buscamos amor, amistad, simpatía.

B: Bienestar.

Apreciamos comodidad, utilidad, ahorro de tiempo, buen servicio, mejor el nivel de vida, etc.

O: Orgullo.

Nos movemos por vanidad, amor propio, prestigio, ser más.

N: Novedad.

Queremos estar a la moda, ser el primero en utilizar algo, demostrar que estamos al día.

E: Economía.

Pretendemos ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar,...

Se ha planteado realizar estrategias de producto en el cual, se analice la posibilidad de implementar las siguientes alternativas con la finalidad de cubrir un segmento de mercado que requiere de estos servicios.

- Referidor de productos financieros
- Recaudaciones de empresas públicas y privadas a nivel nacional
- Pago de tarjetas de crédito
- Pago de bono

Las estrategias de producto están relacionadas a:

- Enfatizar un sistema eficiente y seguro
- Implementar nuevos servicios que estén relacionados con el uso de los CNB.
- Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.
- Capacitar a todo el personal para brindar un servicio que cumpla con la normativa y manuales establecidos.

4.3.2.2. Presupuesto de estrategias de producto - servicio

Tabla 28

Estrategias de enfoque del Producto - Servicio

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE DEL PRODUCTO	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Enfatizar un sistema eficiente y seguro	\$ 1.250,00	\$ 13.050,00
Implementar nuevos servicios que estén relacionados con el uso de los CNB.	\$ 2.000,00	
Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.	\$ 1.300,00	
Capacitar a todo el personal para brindar un servicio que cumpla con la normativa y manuales establecidos.	\$ 8.500,00	

4.3.3. Estrategias para fijación de precios

De acuerdo a la fijación de comisiones por el servicio se han planteado las siguientes estrategias adicionales que permitirán que los negocios, redes, farmacias, tiendas, supermercados, almacenes, distribuidoras entre otras, accedan a los beneficios del CNB creado por el Banco Pichincha C.A.

Tabla 29

Beneficio de comisión

Escala	Productos financieros	Atención de agencias	Ingresos comisión	Agente referido de clientes
ALTO TRX.	Preferenciales	Exclusiva	\$0.14 transacción	\$2.00 Todos
EXPERTO	Preferenciales	Exclusiva	\$0.12 transacción	\$2.00 Todos
PLUS	Preferenciales	Preferencial	\$0.10 transacción	\$2.00 Todos
ESTÁNDAR	Simples	Tradicional	\$0.08 transacción	\$2.00 Todos

4.3.3.1. Estrategias de Penetración

- Se desarrollan alternativas de servicio por comisión y agentes referidos de clientes
- Los ingresos por comisión de servicios están relacionados al volumen de transacciones que realizarán los CNB durante el mes.
- Los ingresos por agentes referidos están relacionado al número de clientes que acudan al CNB.

4.3.3.2. Presupuesto de Estrategias de Penetración

Tabla 30

Estrategias de Penetración

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Se desarrollan alternativas de servicio por comisión y agentes referidos de clientes	\$ 550,00	\$ 1.080,00
Los ingresos por comisión de servicios están relacionados al volumen de transacciones que realizarán los CNB durante el mes.	\$ 150,00	
Los ingresos por agentes referidos están relacionados al número de clientes que acudan al CNB.	\$ 380,00	

4.3.4. Estrategias de Plaza

Como se mencionó anteriormente las estrategias para incrementar la participación de mercado estas relacionadas con las alianzas estratégicas de redes

- Las redes permitirán implementar CNBs en cualquier lugar de la ciudad de Quito.

- GrupoMas coadyuvará al sistema de conexión y redes que posee el Banco Pichincha C.A, pues garantizará el uso de información y transferencias que se realicen.

Estas alianzas permitirán una mayor participación de mercado dando mayores facilidades a los usuarios de realizar transferencias, retiros y pagos en cualquier lugar donde se encuentre optimizando los recursos y tiempos de los usuarios.

- Alianzas estratégicas con otras empresas para ampliar la red de servicios a nivel nacional.
- De acuerdo a la población analizar los puntos estratégicos para la implementación de CBN
- Abrir nuevas sucursales con la denominación “Pichincha Mi Vecino” en sectores remotos y donde exista mayor afluencia de persona.
- Presencia y cobertura nacional completa (100% de cantones).

Acompañamiento al modelo integral de canales:

- Soporte descongestionamiento de Agencias (depósitos, retiros, pagos – Montos < \$200,00);
- Migración transacciones de empresas demandantes de +3000 trx (clúster transaccional);
- Composición del canal transaccional/comercial de la estrategia de negocios y Multicanal;
- Cobertura en zonas de conglomeración de clientes sin presencia de agencias o puntos de atención de BP.
- Rentabilización de alianzas y cadenas de distribución mediante modelo B2B, principalmente rutas Coca Cola.
- Explotación del componente comercial del canal, para potencializar los procesos de bancarización (colocación Cta. Xperta), sobre todo en zonas donde la participación de BP es débil o nula.

- Integración y apoyo al modelo de Cadenas de Valor de la Banca Corporativa.

4.3.4.1. Presupuesto de Estrategias de Plaza

Tabla 31

Estrategias de Plaza

ESTRATEGIAS DE PLAZA	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Soporte descongestionamiento de Agencias (depósitos, retiros, pagos – Montos < \$200,00);	\$ 1.000,00	\$ 14.950,00
Migración transacciones de empresas demandantes de +3000 trx (clúster transaccional);	\$ 1.100,00	
Composición del canal transaccional/comercial de la estrategia de negocios y Multicanal;	\$ 3.100,00	
Cobertura en zonas de conglomeración de clientes sin presencia de agencias o puntos de atención de BP.	\$ 3.500,00	
Rentabilización de alianzas y cadenas de distribución mediante modelo B2B, principalmente rutas Coca Cola.	\$ 2.800,00	
Explotación del componente comercial del canal, para potencializar los procesos de bancarización (colocación Cta. Xperta), sobre todo en zonas donde la participación de BP es débil o nula.	\$ 2.150,00	
Integración y apoyo al modelo de Cadenas de Valor de la Banca Corporativa.	\$ 1.300,00	

4.3.4.2. Estrategias de Alianzas Estratégicas

- Ejecución oportuna de procesos de enrolamiento y activación de corresponsales
- Reducción de tiempos de ejecución en tareas operativas y técnicas
- Incremento en la frecuencia de visitas de soporte logístico preventivo para generación de alertas tempranas

- Ampliación de cobertura en sectores altamente dispersos con frecuencias semanales
- Desarrollo del modelo B2B en toda la red de distribución de Coca Cola (+140.000 tiendas) y otras empresas de distribución
- Establecimiento de SLAs en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).

4.3.4.3. Presupuesto de Estrategias de alianzas

Tabla 32

Estrategias de Alianzas

ESTRATEGIAS DE ALIANZAS	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Ejecución oportuna de procesos de enrolamiento y activación de corresponsales	\$ 1.200,00	\$ 10.000,00
Reducción de tiempos de ejecución en tareas operativas y técnicas	\$ 350,00	
Incremento en la frecuencia de visitas de soporte logístico preventivo para generación de alertas tempranas	\$ 1.200,00	
Ampliación de cobertura en sectores altamente dispersos con frecuencias semanales	\$ 3.100,00	
Desarrollo del modelo B2B en toda la red de distribución de Coca Cola (+140.000 tiendas) y otras empresas de distribución	\$ 3.000,00	
Establecimiento de SLAs en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).	\$ 1.150,00	

4.3.5. Estrategias de promoción

- Publicidad en medios masivos: televisión, radio, periódicos.
- Artículos en revistas especializadas

- Banners y campañas en internet
- Exposición continua en redes sociales: twitter, facebook
- Enfoque hacia agentes productivos
- Dar un incentivo por mayor productividad y visión de crecimiento para el agente
- Crear una oferta más atractiva para la afiliación
- Crear herramienta de retención para clientes súper-productivos CRM

4.3.5.1. Presupuesto de Estrategias de promoción

Tabla 33

Estrategias de Promoción

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Publicidad en medios masivos: televisión, radio, periódicos.	\$ 15.000,00	\$ 42.400,00
Artículos en revistas especializadas	\$ 8.000,00	
Banners y campañas en internet	\$ 2.500,00	
Exposición continua en redes sociales: twitter, facebook	\$ 1.200,00	
Enfoque hacia agentes productivos	\$ 600,00	
Dar un incentivo por mayor productividad y visión de crecimiento para el agente	\$ 12.000,00	
Crear una oferta más atractiva para la afiliación	\$ 1.000,00	
Crear herramienta de retención para clientes súper-productivos CRM (fidelización)	\$ 2.100,00	

4.4. Fidelización

Es tener a los clientes cautivos realmente enamorados del producto o servicios, es darles motivos para que prefieran en relación a la competencia. No es lo mismo tener un cliente que si la competencia le ofrece un beneficio nuevo o adicional, a los que normalmente le ofrece, se cambia sin mayores complicaciones, a tener clientes que a pesar de cualquier cosa, se mantienen.

Existen casos donde el cliente esta tan fidelizado con una marca que incluso ha llegado a comprender si en alguna ocasión esta le falla y justificarlos. Es decir los clientes fieles son aquellos con los que se ha podido establecer un vínculo y este hace que los clientes regresen una y otra vez.

Según (Bastios) Ana Isabel, “el cliente fiel es ya un amigo y como tal puede llegar a abusar de esta confianza que le da el adquirir siempre sus productos en la misma empresa”.

Controlar esta situación y alcanzar tal equilibrio es una tarea no siempre fácil de ejecutar, ya que intervienen muchos factores y riesgos. La fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes. Permite a las empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse. A través de encuestas y otros estudios de post venta, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos. El cliente “fidelizado” proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menos medida. Ya que es más fácil establecer objetivos realistas,

“La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar” (Bastis, 2006)

Para poder lograr la fidelización de los clientes, se necesita de los puntos citados a continuación según sostiene (Alcaide) Juan Carlos autor del libro “Fidelización de clientes” tomando como punto de partida “los diez mandamientos del marketing del siglo XXI de Kotler son los diez mandamientos del marketing de Lealtad.” (Kotler, 1996)

1. **Reconocer el creciente poder del cliente.**
2. **Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo.**

3. Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente.

Para Pichincha Mi Vecino, todos los clientes son importantes, por lo que se hace necesario el llegar a conocerlos de tal manera que se puede sorprenderlos, hasta tal punto que ellos mismos no se den cuenta que “eso” era lo que estaban buscando.

4. Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos.

Los productos se pueden copiar fácilmente, las emociones no.

En PMV se quiere ir más allá de lo que se ofrece con mucha frecuencia a nuestros clientes, un excelente sistema bancario y sin demoras y atención personalizada con eficiencia.

5. Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor

No es necesario que se esté tratando de inventarnos que es lo que le va a gustar al cliente, basta muchas veces con preguntarle, observar y escuchar. El cliente en la gran mayoría de las veces entrega información valiosa, misma que se puede usar a nuestro favor, en el sentido de saber que quiere recibir, o que es lo que no se debe darle.

6. Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente:

Ya no vale la publicidad a secas, como indicaron Al y Laura Ries hace unos años. Es necesario democratizar el marketing, dar cabida al cliente en la edición del mismo y crear estrategias multicanal.

7. Desarrollar métricas y rigurosas mediciones del ROI:

El marketing actual será medible o no será. Nos van a pedir demostrar que somos eficaces. Por eso es preciso, es indispensable, saber cómo vamos a cuantificar y medir los resultados.

El indicador más importante en el caso de PMV sería el incremento en la transaccionalidad, lo que lo hace bastante medible a nuestro plan.

8. **Apostar por un marketing científico.**

Y científico es: objetivo, medible, usando la estadística y la matemática, la psicología clínica y la métrica sociológica, que nos permitan demostrar nuestras teorías y cuantificar, como ya se ha dicho el trabajo.

9. **Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía:**

El directivo de marketing sabe que la política de fidelización es una aventura de largo plazo y que dura años. A veces, se tarda un lustro en consolidar una relación con la clientela y poder verificar y demostrar el éxito de una política de fidelización a través de la satisfacción del cliente, del compromiso mutuo, del boca a boca.

10. **Implantar en la empresa una visión “holística” del marketing:**

Y es que el marketing será experiencial o no será, será emocional o no será. Ya no valen las cuatro Ps: productos, precio, plaza y promoción; hay que sumar unos procesos cómodos y fidelizadores, una prestación exigente y experiencialmente digna de ser contada y unas pruebas físicas creadoras de ambiente y ambientación experiencialmente sobresaliente.

“Según (Sarmientos) Nora de BiIaLab”, un plan de fidelización debe estar caracterizado por ser claro, simple, familiar, elementos cómodos aparte de contar con:

- Amabilidad: “Dinámica simple e intuitiva con una estructura de juego conocida, generando confianza y seguridad, que motiva fácilmente a asumir nuevos retos y aprender nuevas cosas”.
- Amigable: “Facilidad inicial para garantizar la comprensión. Generar involucramiento emocional. Recompensa desde el inicio”.
- Para el plan es necesario tener una mezcla de facilidad y complejidad para hacerlo interesante. No perder los beneficios anteriores porque a las personas no les gusta perder.

Es importante considerar que para que un plan de fidelización sea exitoso, no debe generar muchas complicaciones para el cliente ya que genera una pérdida de interés, a las personas no les gusta sentir que pierden el tiempo. Al mismo tiempo es necesario que se cumpla lo que se le está ofreciendo al cliente, en caso de no hacerlo sería contraproducente para la empresa, ya que se pierde credibilidad. *“Tenemos que medir las emociones que vamos a generar en los clientes porque si los premiamos por todo y sin mayor esfuerzo también es un error.”*

- Los niveles emocionales también son necesarios para que el cliente se quede pegado al plan, lo que lo sacará de sus actividades normales, que no les permite disfrutar de buenos momentos. El sentirse valioso para el resto de personas, que lo que el cliente hace repercute en otros y que se sienta inteligente.

En conclusión, para poder fidelizar a los usuarios de “Pichincha Mi Vecino”, se plantea la creación de un plan donde ellos tengan recompensas por sus visitas (momentos de verdad: sistema, atención, rapidez y comodidad) y que a su vez estos beneficios puedan ser dirigidos a otros.

4.5. Cronograma de Actividades de Marketing

Las estrategias y programas de productos están desarrollados por actividades y tiempos con los cuales se pretenderá mejora las acciones del Banco del Pichincha C.A.

Tabla 34

Cronograma –Estrategias de Producto-

Estrategias	Estrategia de producto																								
	MES Actividades SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Enfatizar un sistema eficiente y seguro	Manual para el uso	■	■																						
	Capacitación del manual		■	■	■	■																			
	Etapa de implementación					■	■																		
	Etapa de ejecución						■																		
	Etapa de evaluación							■	■	■															
	Monitoreo y control de los procesos								■	■	■	■													
Implementar nuevos servicios que estén relacionados con el uso de los CNB.	Estudio de factibilidad											■	■	■											
	Proponer servicios adicionales												■	■											
	Establecer parámetros y políticas para los nuevos servicios													■	■										
	Delegar responsables														■	■									
	Desarrollar el manual															■	■								
	Capacitar al personal																■	■							
	Implementación en todos los establecimientos denominados "Mi vecino"																	■	■	■	■				

CONTINUACIÓN →

Tabla 35

Cronograma –Estrategias de Fijación de Precios-

	Estrategias de fijación de precios																								
	MES Actividades SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Se desarrollan Alternativa de servicio por comisión y agentes referidos de clientes	Estudio de comisión por ingresos			■	■	■																			
	establecer nuevos rangos de volumen de transacciones			■	■	■																			
	Plantear políticas y normativas					■	■																		
	Reestructurar los pagos por comisión					■	■	■																	
	Establecer indicadores de evaluación							■	■																
	Evaluar la aceptación de CNB activos y nuevos								■	■															
	Monitorear los procesos de comisión										■	■													
Los ingresos por comisión de servicios esta relaciona al volumen de transferencias que realizaran los CNB durante el mes.	Plantear los ingresos versus comisión en función de beneficios										■	■													
	Orientar los beneficios al volumen de transacciones										■	■													

CONTINUACIÓN →

Tabla 36

Cronograma –Estrategias de Canales de Distribución-

	Estrategias de canales de distribución																								
	MES Actividades SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presencia y cobertura nacional completa (100% de cantones).	Establecer nuevos parámetros de selección			■	■																				
	Pre seleccionar a los candidatos que formaran parte del CNB				■	■																			
	Nuevos candidatos del CNB					■	■																		
	Contar con personal capacitado para selección de documentación						■	■																	
	Implementación del CNB							■	■																
	Capacitación del uso de equipos								■	■															
	prueba piloto									■	■														
Soporte descongestionamiento de Agencias (depósitos, retiros, pagos – Montos < \$100,00);	Instalación de soporte POS									■	■														
	Verificación del Soporte										■	■													

CONTINUACIÓN →

Tabla 37

Cronograma –Estrategias de Alianzas Estratégicas-

	Alianzas estratégicas																								
	MES Actividades SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ejecución oportuna de procesos de enrolamiento y activación de corresponsales	Prospección y enrolamiento			■	■	■																			
	Seleccionar los procesos			■	■	■	■																		
	Ejecutar los procesos s					■	■	■																	
	Implementar los procesos						■	■	■																
	Evaluar los procesos							■	■	■															
	Monitorear los procesos									■	■	■													
	retroalimentación de procesos										■	■	■												
Reducción de tiempos de ejecución en tareas operativas y técnicas	Diagrama de procesos									■	■														
	Evaluación de tiempos										■	■													

CONTINUACIÓN →

Tabla 38

Cronograma –Estrategias de Promoción-

	Estrategia de promoción																								
	MES Actividades SEMANAS	MES 1				MES2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Enfoque hacia agentes productivos	Nuevo sistema de comisiones			■	■	■	■																		
	Desarrollo de los agentes				■	■	■																		
	Planificación con los agentes hacia el logro de objetivos					■	■																		
Da un incentivo por mayor productividad y visión de crecimiento para el agente	Análisis de incentivos								■	■	■														
	Propuesta de incentivos										■	■													
	Indicadores vs productividad												■	■											
Crea una oferta más atractiva para la afiliación	Ofertas de acuerdo a los servicios													■	■										
	Ofertas de acuerdo al volumen de transacciones														■	■									

CONTINUACIÓN →

Las estrategias de los CNB son fundamentales, pues le permitirán al Banco Pichincha C.A. permanecer en el mercado y crecer a través de las alianzas estratégicas, sin embargo el trabajo y las estrategias deben estar interrelacionadas para lograr el éxito de los CNB, por esta razón la capacitación y desarrollo se debe estar basada en conocimiento técnico, habilidades de comercialización y ventas con las cuales se pueden crear ventajas competitivas, es cierto que en el mercado existen otras instituciones bancarias que utilizan esta modalidad, para incrementar el volumen de transferencias y aminorar los tiempos de respuesta y cuellos de botella, y requieren de estrategias para convertirse en la primera opción de los usuarios.

Lograr que se convierta en la primera opción de los usuarios requiere de estrategias y es por esta razón que se han planteado estrategias y actividades durante periodos de 6 meses dentro de los cuales se evidenciara el avance y proceso de las mismas, todas las actividades están sujetas a cambios pues requieren adaptarse a las políticas, normas y leyes pre-establecidas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Presupuesto

“El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.”¹ (BURBANO & ORTIZ)

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. En el ámbito del consumo es un documento o informe que detalla el coste de un servicio.

5.1.1. Funciones de los presupuestos

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

5.1.2. Finalidad de los presupuestos

- a) Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

¹ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

- b) Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- c) Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- d) Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

5.1.3. Presupuesto del Plan de Marketing

“Comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida; se acompañara de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización”.²

Tabla 39

Presupuesto de Estrategias de Marketing

ENFOQUE MEZCLA DE MARKETING	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTOS	%
PRODUCTO - SERVICIO	Enfatizar un sistema eficiente y seguro	1250	1,53%
	Implementar nuevos servicios que estén relacionados con el uso de los CNB.	2000	2,45%
	Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.	1300	1,60%
	Capacitar a todo el personal para brindar un servicio que cumpla con la normativa y manuales establecidos.	8500	10,43%
	SUB TOTAL	\$13.050	16,02%
PRECIO	Se desarrollan alternativas de servicio por comisión y agentes referidos de clientes	550	0,68%
	Los ingresos por comisión de servicios están relacionados al volumen de transacciones que realizarán los CNB durante el mes.	150	0,18%
	Los ingresos por agentes referidos están relacionados al número de clientes que acudan al CNB.	380	0,47%
	SUB TOTAL	\$1.080	1,33%

CONTINUACIÓN →

² LAMBIN Jaques, Marketing Estratégico, Edit Mc Graw Hill, Tercera Edición 1997

	Soporte descongestionamiento de Agencias (depósitos, retiros, pagos – Montos < \$200,00);	1000	1,23%
	Migración transacciones de empresas demandantes de +3000 trx (clúster transaccional);	1100	1,35%
PLAZA	Composición del canal transaccional/comercial de la estrategia de negocios y Multicanal;	3100	3,80%
	Cobertura en zonas de conglomeración de clientes sin presencia de agencias o puntos de atención de BP.	3500	4,30%
	Rentabilización de alianzas y cadenas de distribución mediante modelo B2B, principalmente rutas Coca Cola.	2800	3,44%
	Explotación del componente comercial del canal, para potencializar los procesos de bancarización (colocación Cta. Xperta), sobre todo en zonas donde la participación de BP es débil o nula.	2150	2,64%
	Integración y apoyo al modelo de Cadenas de Valor de la Banca Corporativa.	1300	1,60%
	SUB TOTAL	\$14.950	18,35%
	Ejecución oportuna de procesos de enrolamiento y activación de corresponsales	1200	1,47%
	Reducción de tiempos de ejecución en tareas operativas y técnicas	350	0,43%
	Incremento en la frecuencia de visitas de soporte logístico preventivo para generación de alertas tempranas	1200	1,47%
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Ampliación de cobertura en sectores altamente dispersos con frecuencias semanales	3100	3,80%
	Desarrollo del modelo B2B en toda la red de distribución de Coca Cola (+140.000 tiendas) y otras empresas de distribución	3000	3,68%
	Establecimiento de SLAs en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).	1150	1,41%
	SUB TOTAL	\$10.000	12,27%
	Publicidad en medios masivos: televisión, radio, periódicos.	15000	18,41%
	Artículos en revistas especializadas	8000	9,82%
	Banners y campañas en internet	2500	3,07%
PROMOCIÓN	Exposición continua en redes sociales: twitter, facebook	1200	1,47%
	Enfoque hacia agentes productivos	600	0,74%
	Dar un incentivo por mayor productividad y visión de crecimiento para el agente	12000	14,73%

CONTINUACIÓN →

Crear una oferta más atractiva para la afiliación	1000	1,23%
Crear herramienta de retención para clientes súper-productivos CRM (fidelización)	2100	2,58%
SUB TOTAL	\$42.400	52,04%
TOTAL	\$81.480	100%

- La estrategia de **producto** está presupuestada en \$13.050 lo que representa el 16,02% del presupuesto total.
- La estrategia de **precio** está presupuestada en \$1.080 lo que representa el 1,33% del presupuesto total.
- La estrategia de **plaza** está presupuestada en \$14.950 lo que representa el 18,35% del presupuesto total.
- La estrategia de **alianzas estratégicas** está presupuestada en \$10.000 lo que representa el 12,27% del presupuesto total.
- La estrategia de **promoción** está presupuestada en \$42.400 lo que representa el 52,04% del presupuesto total.

Se presupuesta un total de \$81.480 para poner en marcha el plan de marketing propuesto para “Pichincha Mi Vecino”.

Tabla 40

Detalle de Fuente de Fondos

DETALLE DE FUENTE DE FONDOS		
INVERSIONES		\$ 81.480
TOTAL	100%	\$ 81.480
FINANCIAMIENTO		
Capital Propio	30%	\$ 24.444
Financiamiento Externo	70%	\$ 57.036
TOTAL	100%	\$ 81.480

5.2. Financiamiento

Como se mencionó para la operatividad del Plan de Marketing a los Corresponsales No Bancarios de la zona sur de Quito”, se requiere \$ 81.480, rubro que será financiado de la siguiente manera: 30% con inversión propia que equivale a \$24.444 y 70% que corresponde a \$57.036 que será financiado con préstamo bancario en Banco Pichincha.

5.2.1. Datos Iniciales del Préstamo

En la siguiente tabla se detalla las características de los gastos financieros, en que se incurrirá para la adquisición de un préstamo para el financiamiento del 70% de la inversión inicial del plan, siendo las condiciones del crédito una tasa de interés del 10,47%, financiado a 5 años.

Tabla 41

Datos Iniciales del Préstamo

DATOS INICIALES DEL PRÉSTAMO	
Monto	\$ 57.036
Tasa de interés	10,47%
Plazo en años	5
Cuotas	60
Vencimiento primer pago	02-mar-15
Vencimiento último pago	05-ene-20

5.2.2. Amortización

En la siguiente tabla de amortización se establecen cuotas fijas de \$1.212 USD.

Tabla 42

Tabla de Amortización

INSTIT. FINANCIERA		BANCO PICHINCHA			
MONTO EN USD		57.036,00			
TASA DE INTERES		10,00%		T. EFECTIVA	10,4713%
PLAZO		5 años			
GRACIA		0 años			
FECHA DE INICIO		31-ene-2015			
MONEDA		DOLARES			
AMORTIZACION CADA		30 días			
Número de períodos		60 para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	CAPITAL	CUOTA
0		57.036,00			
1	02-mar-2015	56.299,45	475	737	1.212
2	01-abr-2015	55.556,77	469	743	1.212
3	01-may-2015	54.807,90	463	749	1.212
4	31-may-2015	54.052,78	457	755	1.212
5	30-jun-2015	53.291,38	450	761	1.212
6	30-jul-2015	52.523,62	444	768	1.212
7	29-ago-2015	51.749,47	438	774	1.212
8	28-sep-2015	50.968,87	431	781	1.212
9	28-oct-2015	50.181,77	425	787	1.212
10	27-nov-2015	49.388,10	418	794	1.212
11	27-dic-2015	48.587,82	412	800	1.212
12	26-ene-2016	47.780,88	405	807	1.212
13	25-feb-2016	46.967,20	398	814	1.212
14	26-mar-2016	46.146,75	391	820	1.212
15	25-abr-2016	45.319,46	385	827	1.212
16	25-may-2016	44.485,28	378	834	1.212
17	24-jun-2016	43.644,14	371	841	1.212
18	24-jul-2016	42.795,99	364	848	1.212
19	23-ago-2016	41.940,78	357	855	1.212
20	22-sep-2016	41.078,44	350	862	1.212
21	22-oct-2016	40.208,92	342	870	1.212
22	21-nov-2016	39.332,14	335	877	1.212
23	21-dic-2016	38.448,06	328	884	1.212
24	20-ene-2017	37.556,62	320	891	1.212
25	19-feb-2017	36.657,74	313	899	1.212
26	21-mar-2017	35.751,38	305	906	1.212
27	20-abr-2017	34.837,46	298	914	1.212
28	20-may-2017	33.915,93	290	922	1.212
29	19-jun-2017	32.986,71	283	929	1.212
30	19-jul-2017	32.049,76	275	937	1.212
31	18-ago-2017	31.104,99	267	945	1.212
32	17-sep-2017	30.152,35	259	953	1.212
33	17-oct-2017	29.191,78	251	961	1.212
34	16-nov-2017	28.223,19	243	969	1.212
35	16-dic-2017	27.246,54	235	977	1.212
36	15-ene-2018	26.261,75	227	985	1.212

CONTINUACIÓN →

37	14-feb-2018	25.268,75	219	993	1.212
38	16-mar-2018	24.267,48	211	1.001	1.212
39	15-abr-2018	23.257,86	202	1.010	1.212
40	15-may-2018	22.239,83	194	1.018	1.212
41	14-jun-2018	21.213,31	185	1.027	1.212
42	14-jul-2018	20.178,24	177	1.035	1.212
43	13-ago-2018	19.134,55	168	1.044	1.212
44	12-sep-2018	18.082,16	159	1.052	1.212
45	12-oct-2018	17.021,00	151	1.061	1.212
46	11-nov-2018	15.950,99	142	1.070	1.212
47	11-dic-2018	14.872,07	133	1.079	1.212
48	10-ene-2019	13.784,16	124	1.088	1.212
49	09-feb-2019	12.687,18	115	1.097	1.212
50	11-mar-2019	11.581,06	106	1.106	1.212
51	10-abr-2019	10.465,72	97	1.115	1.212
52	10-may-2019	9.341,09	87	1.125	1.212
53	09-jun-2019	8.207,09	78	1.134	1.212
54	09-jul-2019	7.063,63	68	1.143	1.212
55	08-ago-2019	5.910,65	59	1.153	1.212
56	07-sep-2019	4.748,06	49	1.163	1.212
57	07-oct-2019	3.575,78	40	1.172	1.212
58	06-nov-2019	2.393,73	30	1.182	1.212
59	06-dic-2019	1.201,83	20	1.192	1.212
60	05-ene-2020	(0,00)	10	1.202	1.212

5.3. Evaluación Financiera del Proyecto con Financiamiento

La evaluación financiera de un proyecto se relaciona con la rentabilidad que éste puede generar para los inversionistas en términos monetarios, por lo que para el presente caso se realiza un análisis de ingresos, costos y gastos del proyecto para determinar su viabilidad, así se determinará si el negocio puede cubrir sus gastos operacionales y no operacionales a través de sus ingresos generados y la tasa de rentabilidad que se obtiene.

5.3.1. Flujo de Efectivo con financiamiento

El flujo de efectivo ha sido proyectado a una tasa de descuento del 20%, como se aprecia en el siguiente cuadro

Tabla 43

Flujo de Efectivo con financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO						
AÑOS	2014	2015 (1 AÑO)	2016 (2 AÑO)	2017 (3 AÑO)	2018 (4 AÑO)	2019 (5 AÑO)
INGRESO DE EFECTIVO						
Transacciones		\$1.080.800	\$ 1.729.280	\$ 2.664.172	\$ 3.385.066	\$ 4.513.421
Colocación Cuentas Xperta		\$48.000	\$ 50.400	\$ 52.920	\$ 58.212	\$ 66.944
SUBTOTAL		\$1.128.800	\$1.779.680	\$ 2.717.092	\$ 3.443.278	\$ 4.580.365
SALIDA DE EFECTIVO						
Transacciones		\$720.533	\$ 1.152.853	\$ 1.776.115	\$ 2.256.710	\$ 3.008.947
Colocación Cuentas Xperta		\$32.000	\$ 33.600	\$ 35.280	\$ 38.808	\$ 44.629
Capital		\$8.448	\$ 10.140	\$11.202	\$ 12.374	\$ 14.872
Interes		\$ 4.882	\$ 4.402	\$ 3.341	\$ 2.168	\$ 882
SUBTOTAL		\$765.864	\$ 1.200.995	\$ 1.825.937	\$ 2.310.061	\$ 3.069.330
	\$(81.480)					
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 362.936	\$ 578.685	\$ 891.155	\$ 1.133.217	\$ 1.511.034
PRESTAMO	\$57.036					

5.3.2. Valor Actual Neto (VAN) con financiamiento

El VAN conocido como Valor Actual Neto o VPN Valor Presente Neto, es un indicador financiero que permite conocer la rentabilidad del proyecto, trayecto a valores presentes los valores futuros considerando la distorsión del valor del dinero en el tiempo,

Tabla 44

Valor Actual Neto (VAN) con financiamiento

VALOR ACTUAL NETO (VAN) CON FINANCIAMIENTO					
12					
VAN=	$FNF1 + FNF2 + FNF3 + FNF4 + FNF5$	- ii			
	$\frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \frac{FNF3}{(1+i)^3} + \frac{FNF4}{(1+i)^4} + \frac{FNF5}{(1+i)^5}$				
VAN=	\$ 362.936,36	\$ 578.684,51	\$ 891.155,18	\$ 1.133.217,04	\$ 1.511.034,20 -81480
	$\frac{362.936,36}{(1+0,12)^1}$	$\frac{578.684,51}{(1+0,12)^2}$	$\frac{891.155,18}{(1+0,12)^3}$	$\frac{1.133.217,04}{(1+0,12)^4}$	$\frac{1.511.034,20}{(1+0,12)^5}$
	\$ 362.936,36	\$ 578.684,51	\$ 891.155,18	\$ 1.133.217,04	\$ 1.511.034,20
	1,12	1,25	1,4	1,57	1,76
	324.050,32	462.947,61	636.539,41	721.794,29	858.542,16
VAN=	\$ 3.003.873,79	-81480			
VAN=	\$ 2.922.393,79				

Es así que se lo define como: “Un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas” (Foro Económico, 2013)

Una vez calculado el VAN del presente proyecto y analizados los flujos de inversión, se pudo evidenciar que con el costo de oportunidad del 12%, se obtuvo un VAN POSITIVO de \$ 2.922.393,79; lo que significa que el proyecto es viable.

5.3.3. Análisis Costo – Beneficio con financiamiento

Como complemento de análisis del presente proyecto se ha realizado el análisis de relación costo beneficio tomando en consideración la sumatoria de los Flujos de Fondo Descontados para la Inversión Inicial.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO:

$$B/C = \frac{\sum \text{FNF}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$B/C = \frac{\$ 4.477.027,28}{\$ 81.480,00}$$

$$B/C = \$ 54,95$$

Como resultado de la relación costo – beneficio, se pudo determinar que por cada unidad monetaria invertida se recupera 53,95 unidades monetarias, en tal circunstancia el proyecto es factible.

5.3.4. Tasa Interna de Retorno con financiamiento

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), “es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje” (Foro Económico, 2013)

Tabla 45

Tasa Interna de Retorno (TIR) con financiamiento

TIR CON FINANCIAMIENTO		602%							
\$	362.936,36	\$	578.684,51	\$	891.155,18	\$	1.133.217,04	\$	1.511.034,20
	6,0153		36,18383409		217,6566172		1309,269849		7875,650925
	60.335,54		15.992,90		4.094,32		865,53		191,86
	0,15		VAN						

TAZA INTERNA DE RETORNO		
AÑO	FLUJO DE FONDOS \$	VALOR ACTUAL AL 602%
1	\$ 362.936,36	60.335,54
2	\$ 578.684,51	15.992,90
3	\$ 891.155,18	4.094,32
4	\$ 1.133.217,04	865,53
5	\$ 1.511.034,20	191,86
	SUMA	\$ 81.480,15
	Inv. Inicial	\$ 81.480
	VAN	\$ 0,15

5.4. Evaluación Financiera del Proyecto sin Financiamiento

A continuación se realizará el análisis financiero sin financiamiento.

5.4.1. Flujo de Efectivo sin financiamiento

En el siguiente cuadro se puede apreciar los flujos de caja desde el año 1 al año 5 en que se proyecta el proyecto. Para la proyección de los mismos se ha considerado una tasa de descuento del 20%.

Tabla 46

Flujo de Efectivo sin financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO						
AÑOS	2014	2015 (1 AÑO)	2016 (2 AÑO)	2017 (3 AÑO)	2018 (4 AÑO)	2019 (5 AÑO)
INGRESO DE EFECTIVO						
Transacciones		\$ 1.080.800	\$ 1.729.280	\$ 2.664.172	\$ 3.385.066	\$ 4.513.421
Colocación Cuentas Xperta		\$ 48.000	\$ 50.400	\$ 52.920	\$ 58.212	\$ 66.944
SUBTOTAL		\$ 1.128.800	\$ 1.779.680	\$ 2.717.092	\$ 3.443.278	\$ 4.580.365
SALIDA DE EFECTIVO						
Transacciones		\$ 720.533	\$ 1.152.853	\$ 1.776.115	\$ 2.256.710	\$ 3.008.947
Colocación Cuentas Xperta		\$ 32.000	\$ 33.600	\$ 35.280	\$ 38.808	\$ 44.629
SUBTOTAL	\$(81.480)	\$ 752.533	\$ 1.186.453	\$ 1.811.395	\$ 2.295.518	\$ 3.053.576
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 376.267	\$ 593.227	\$ 905.697	\$ 1.147.759	\$ 1.526.788

5.4.2. Valor Actual Neto (VAN) sin financiamiento

El cálculo del VAN o VPN sin financiamiento ha permitido determinar un VAN positivo de \$ 3.137.490,49 USD, lo que significa que el proyecto es viable.

Tabla 47

Valor Actual Neto (VAN) sin financiamiento

VALOR ACTUAL NETO (VAN) SIN FINANCIAMIENTO						
12%						
VAN=	FNF1 + FNF2+FNF3 + FNF4 + FNF 5	- ii				
	$\frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \frac{FNF3}{(1+i)^3} + \frac{FNF4}{(1+i)^4} + \frac{FNF5}{(1+i)^5}$					
VAN=	\$ 376.267	\$ 593.227	\$ 905.697	\$ 1.147.759	\$ 1.526.788	-81480
	$\frac{376.267}{(1+0,12)^1} + \frac{593.227}{(1+0,12)^2} + \frac{905.697}{(1+0,12)^3} + \frac{1.147.759}{(1+0,12)^4} + \frac{1.526.788}{(1+0,12)^5}$					
	\$ 376.266,67	\$ 593.226,67	\$ 905.697,33	\$ 1.147.759,20	\$ 1.526.788,20	
	1,12	1,25	1,4	1,57	1,76	
	335.952,38	474.581,33	646.926,67	731.056,82	867.493,30	
VAN=	\$ 3.056.010,49					
	-81480					
VAN=	3.137.490,49					

5.4.3. Análisis Costo – Beneficio sin financiamiento

A continuación se ha calculado el índice costo – beneficio con la sumatoria de los flujos de fondos descontados del flujo de caja sin financiamiento en relación a la inversión inicial obteniéndose un beneficio de \$ 55,84 USD, es decir que por cada unidad monetaria invertida se recupera 54,84 unidades monetarias. Por tanto, el proyecto es factible con inversión propia.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO:	
B/C=	Σ FNF/ Inversión Inicial
B/C=	\$ 4.549.738 / 81.480
B/C=	\$ 55,84

5.4.4. Tasa Interna de Retorno sin financiamiento

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), sin financiamiento es de 616%, es decir que el proyecto es viable.

Tabla 48

Tasa Interna de Retorno (TIR) SIN financiamiento

TIR SIN FINANCIAMIENTO		616%							
\$	376.266,67	\$	593.226,67	\$	905.697,33	\$	1.147.759,20	\$	1.526.788,20
	6,1646		38,00229316		234,2689364		1444,174285		8902,7568
	61.036,67		15.610,29		3.866,06		794,75		171,50
-	0,74	VAN							

TAZA INTERNA DE RETORNO SIN FINANCIAMIENTO		
AÑO	FLUJO DE FONDOS \$	VALOR ACTUAL AL 616%
1	\$ 376.266,67	\$ 61.036,67
2	\$ 593.226,67	\$ 15.610,29
3	\$ 905.697,33	\$ 3.866,06
4	\$ 1.147.759,20	\$ 794,75
5	\$ 1.526.788,20	\$ 171,50
	SUMA	\$ 81.479,26
	Inv. Inicial	\$ 81.480
	VAN	\$ (0,74)

5.5. Relación Análisis Financiero con y sin Financiamiento

Tabla 49

Relación con y sin financiamiento

	CON FINANCIAMIENTO	SIN FINANCIAMIENTO	RELACIÓN
VAN	\$ 2.915.782,02	\$ 3.137.490,49	\$ 221.708,47
TIR	602%	616%	15%
COSTO BENEFICIO	\$ 54,95	\$ 55,84	\$ 0,89

Luego de haberse realizado el análisis financiero del proyecto desde el punto de vista con y sin financiamiento, se puede apreciar en la tabla 68, que el proyecto se debe realizar con fondos propios pues el VAN sin financiamiento es superior al VAN con financiamiento, siendo la relación de \$221.708,47.

De igual manera la TIR sin financiamiento es superior a la TIR con financiamiento en un 15% y finalmente el costo beneficio sin financiamiento es superior al con financiamiento en \$ 0,89.

Por lo que se concluye que el proyecto es más rentable SIN FINANCIAMIENTO, es decir con recursos propios.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En la actualidad la tendencia de nuestra sociedad es adquirir o usar servicios transaccionales con tecnología de punta y de fácil acceso, ha ido en aumento en tal virtud la necesidad de las empresas financieras (especialmente bancos) por ofrecer servicios más económicos y que superen sus expectativas ya que cada vez se exige un valor agregado en los productos y servicios entregados.
- El análisis situacional permitió conocer que “Pichincha Mi Vecino” posee grandes fortalezas y oportunidades como es el poder de negociación que tiene tanto con sus propios clientes como con los que no poseen cuentas en el banco, esto por su amplia cobertura que realmente es una gran ventaja comparativa.
- Existe una gran oportunidad de posicionar la marca en el mercado por tener planificado la operación con algunas importantes alianzas estratégicas, que permitirán ofrecer más servicios (recaudaciones) para los usuarios, lo que permite realizar en un mismo lugar varias transacciones cotidianas.
- De la investigación de mercado que se realizó arrojó los siguientes datos: para poder identificar los **problemas internos** del canal Pichincha Mi Vecino, se tomó información de la **cartera actual** de los clientes **de la ciudad de Quito**, que actualmente asciende a 1341. Para nuestro análisis y estudio, se aplicará doscientas cinco encuestas (205) a los CNBs activos del cantón Quito.
- La capacitación por parte del Especialista de producto tiene que mejorar y realizar un mayor acompañamiento, las mayores desventajas percibidas por parte de los CNBs activos es el sistema, el soporte y la poca facilidad para realizar los depósitos en sus cuentas de CNB del banco.

- A pesar de todos los problemas aproximadamente la mitad de los encuestados seguiría operando como CNB; la razón más importante para enrolarse como CNB fue las comisiones y el poder incrementar sus ventas.
- La marca Pichincha Mi Vecino está con un buen nivel de posicionamiento, pero a pesar de eso, la gente en nuestra muestra de mercado meta no usa los servicios ofertados por el canal
- Se han identificado diferentes estrategias de la mezcla de marketing y se ha determinado un presupuesto del plan estratégico de marketing de \$ 81.480 es una cantidad que en función de los resultados que se esperan obtener es bastante razonable; mismo que será cubierto en el 30% por el propietario del lugar y el 70% por un préstamo adquirido en una entidad bancaria a 5 años.
- Con el desarrollo de la presente investigación se pudieron comprobar las hipótesis planteadas: mediano posicionamiento, mala imagen, servicio intermitente, poca masificación en uso del canal; y, evaluación cuantitativa y cualitativa de las fortalezas y oportunidades que posee la empresa.

6.2. Recomendaciones

- Pichincha Mi Vecino debe mejorar su sistema tecnológico ya que es la principal desventaja que posee y que hace que tanto usuarios como los CNBs se desmotiven en usar y transaccionar
- Se recomienda mejorar los procesos para pago de comisiones, ya que según la información recabada en las encuestas, el pago de comisiones no se lo realiza de manera constante cada mes sino es muy irregular, lo que también crea desmotivación para continuar como parte del canal del Banco Pichincha
- Se recomienda dar prioridad a la capacitación y soporte continuo y constante por parte del Especialista de Producto CNB a los CNBs, ya que siempre existen temas u dudas no solucionadas por parte de la gente del banco, según información recabada de la investigación primaria.
- Otra recomendación es cambiar o reformular el tema de los depósitos para los CNBs en las agencias del banco, ya que los mismos tienen que salir de sus negocios y el momento en las oficinas (agencias) pierden mucho tiempo en realizar este tipo de transacción ya que tienen que realizar las filas de manera normal y además no funciona la “Tarjeta de Atención Preferencial”, en agencias no conocen su característica/beneficio.
- Se recomienda realizar una mejor prospección y selección de los futuros CNBs, ya que son negocios que no se apegan al perfil adecuado que ofrezcan disponibilidad de fondos propios para atender depósitos y recaudaciones y tampoco la atención en horarios que la gente necesita el servicio
- Se recomienda que las instalaciones y apertura de nuevos CNBs sean respetando ciertas distancias ya que consideramos que el tener CNBs demasiado cerca, se “canibalice” el modelo
- Se recomienda al Banco Pichincha aplicar las estrategias de marketing propuesto para mejorar el nivel de servicio brindado actualmente.

Finalmente se recomienda al banco tener siempre una mentalidad de mejora continua a todo nivel en la cadena de valor, tanto en las actividades primarias como las de apoyo, ya que la prioridad debe ser siempre el servicio, tener contento al usuario del canal como al CNB que son la razón de ser de Pichincha Mi Vecino y creer siempre que no por ser la institución más grande en su industria asegura el éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C. (s.f.). *Fidelización de Clientes*.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing*.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Inflación*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Producto Interno Bruto*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de Interés*.
- Bastios, A. I. (s.f.). *Fidelización*.
- Bastis. (2006). *La Fidelización*.
- Blanchard. (2004). *Tasas de Interés*.
- Bonta, & Farber. (2002).
- Bunge, & Mario. (2004). *Metodología de la Investigación*.
- BURBANO, J., & ORTIZ, A. (s.f.). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogota: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Camoun. (2001). *Política*.
- Credibanco. (2013). *Corresponsales No Bancarios*. Bogota.
- Davivienda. (2012). *Corresponsales No Bancarios*.
- Ecuador, J. B. (2008). *Los Corresponsales No Bancarios*. Quito.
- Foro Económico. (2013).
- Fred. (2003). *FODA*.
- Herrera. (2010). *Posicionamiento*.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2008). *Los Corresponsales No Bancarios*. Quito.
- Junta Bancaria del Ecuador. (s.f.). *2008-1150*.
- Kotler, P. (1996). *Fundamentos de Marketing*.
- Lambin, J. (s.f.). *1998*.
- Lovelock, C. (1997). *Marketing*.
- M, B. (2004). *Metodología de Investigación*.

Malhotra. (2004).

Martin, C. (s.f.). Tipos de Segmentación.

Marulanda, B., & Fajury, L. (2009). *Esquema de los Corresponsales No Bancarios*.

Porter, M. (2009).

Revista Gestión. (2010). Los Corresponsales No Bancarios.

Rivera, C. (2007). *Marketing*.

Salazar, F. (2004). *Gestión Estratégica de Negocios*.

Samuelson. (2006). *Macroeconomía*.

Sarmientos, N. (s.f.). BilaLab.

Semplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*.

Stanton, Etzael, & Walker. (1998). *Principios de Marketing*.