

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DAVID SANTIAGO GUERRA PALACIOS

DIRECTOR: MBA. MARÍA FERNANDA LARA

QUITO, OCTUBRE 2015

DIRECTOR: MBA. María Fernanda Lara

INFORMANTE 1: Ing. Diego Serrano

INFORMANTE 2: Eco. Mariano Merchán

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado de manera especial a mis padres por todo su apoyo desde el momento en que inicio este proceso hasta el fin, en que todo este proceso académico llegue a su fin, siempre dándome su aliento en que siga adelante y enfocando en mí siempre el objetivo final.

A mi esposa y mi hija Sofía por ser siempre el centro de toda mi motivación e inspiración para sacar adelante este y todos nuestros objetivos.

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

A mi directora de tesis María Fernanda Lara porque ha sabido conducir de la manera más eficiente este proceso, ha sido muy clara y directa en los lineamientos que he tenido que hacer para conseguir este producto final.

ÍNDICE

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTOS iv

ÍNDICE v

ÍNDICE DE TABLAS viii

ÍNDICE DE GRÁFICOS x

RESUMEN EJECUTIVO xii

INTRODUCCIÓN xiv

1. PERFIL DEL CNB DE BANCO PICHINCHA 1

- 1.1. *Antecedentes* 1
- 1.2. *Definición del Negocio* 2
- 1.3. *Valores y Principios* 2
- 1.4. *Visión* 3
- 1.5. *Misión* 4
- 1.6. *Objetivo Institucional* 4
- 1.7. *Estrategias* 4
 - 1.7.1. *Estrategias Corporativas* 4
 - 1.7.2. *Ciclo de Vida de los CNB* 5
 - 1.7.3. *Estructura Estratégica Institucional* 6
- 1.8. *Procesos Productivos* 6
 - 1.8.1. *Prospección* 7
 - 1.8.2. *Calificación y Selección* 8
 - 1.8.3. *Activación y Capacitación* 8
 - 1.8.4. *Soporte y mantenimiento* 9

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA 10

- 2.1. *Macro ambiente* 10
 - 2.1.1. *Factores económicos* 10
 - 2.1.2. *Factores Sociales* 18
 - 2.1.3. *Factor Político* 21
 - 2.1.4. *Factor Tecnológico* 23
 - 2.1.5. *Factor Legal* 24
- 2.2. *Micro Ambiente* 25
 - 2.2.1. *Amenaza de nuevos competidores* 26
 - 2.2.2. *Amenaza de los sustitutos y complementarios* 26

- 2.2.3. Poder de negociación de los compradores 27
- 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores 28
- 2.2.5. Intensidad de la rivalidad. 28
- 2.3. *Ambiente Interno* 30
 - 2.3.1. Cadena de Valor de la empresa 30
 - 2.3.2. Mapa de Procesos 31
 - 2.3.3. Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino 34
 - 2.3.4. Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) 35
 - 2.3.5. Principales inconvenientes de sector 35
- 2.4. *Análisis ESTRATÉGICO* 36
 - 2.4.1. Factores Internos 36
 - 2.4.2. Factores Externos 37
 - 2.4.3. Matriz Interna – Externa (IE) 38
 - 2.4.4. Matriz de cruce de variables 42
- 3. DEMANDA POTENCIAL DE LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA 44**
 - 3.1. *Análisis de Mercado* 44
 - 3.1.1. Investigación de Mercado 44
 - 3.2. *Encuesta* 51
 - 3.2.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta 51
 - 3.2.2. Conclusiones de la Investigación 59
 - 3.3. *Segmentación de mercados* 60
 - 3.3.1. Tipo de Segmentación de Mercados 61
 - 3.3.2. Elección del segmento – mercado meta 62
 - 3.4. *Posicionamiento* 66
 - 3.4.1. Ventaja Competitiva 67
- 4. PROPUESTA DE MARKETING MIX PARA LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA 68**
 - 4.1. *Características deseadas de la empresa* 68
 - 4.1.1. Características intangibles 69
 - 4.1.2. Características tangibles 69
 - 4.2. *Marketing MIX* 70
 - 4.2.1. Producto 70
 - 4.2.2. Precio 74
 - 4.2.3. Plaza 75
 - 4.2.4. Promoción 77
 - 4.2.5. Publicidad 77
 - 4.3. *Estrategias de Marketing* 78
 - 4.3.1. Conceptualización Estratégica 78
 - 4.3.2. Estrategias para el producto 80
 - 4.3.3. Estrategias para fijación de comisiones 81
 - 4.3.4. Estrategias de Penetración 82
 - 4.3.5. Estrategias de Plaza 83
 - 4.3.6. Estrategias de Alianzas Estratégicas 85

- 4.3.7. Estrategias de promoción 86

5. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA 89

- 5.1. *Presupuesto 89*
 - 5.1.1. Funciones de los presupuestos 89
 - 5.1.2. Presupuesto del Plan de Marketing 90
- 5.2. *Financiamiento 92*
 - 5.2.1. Datos Iniciales del Préstamo 93
 - 5.2.2. Amortización 93
- 5.3. *Evaluación Financiera del Proyecto 95*
 - 5.3.1. Flujo de Efectivo 96
 - 5.3.2. Valor Actual Neto (VAN) 97
 - 5.3.3. Análisis Costo – Beneficio 98
 - 5.3.4. Tasa Interna de Retorno 99

6. Conclusiones y Recomendaciones ¡Error! Marcador no definido.

- 6.1. *Conclusiones 101*
- 6.2. *Recomendaciones 103*

Bibliografía 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias Corporativas	5
Tabla 2 Proceso de Prospección	7
Tabla 3 Proceso de Calificación y Selección	8
Tabla 4 Proceso de Activación y Capacitación	8
Tabla 5 Proceso de Soporte y Mantenimiento	9
Tabla 6 Inflación 2009-2014	11
Tabla 7 PIB 2008-2014	13
Tabla 8 Tasa de Interés activa Período 2009-2014	15
Tabla 9 Tasa de Interés Pasiva Período 2009-2014	17
Tabla 10 Desempleo Período 2009-2014	18
Tabla 11 Cruce de Variables	42
Tabla 12 Matriz Cruce Fortalezas - Oportunidades	42
Tabla 13 Matriz Cruce Debilidades – Oportunidades	43
Tabla 11 Uso de los Servicios Financieros	51
Tabla 12 Segmentos atendidos a JUN 2015	63
Tabla 13 Segmentación de Mercado	65
Tabla 14 Segmentación propuesta de CNB	77
Tabla 15 Estrategias necesidades y beneficios	80
Tabla 16 Estrategias propuestas de enfoque del Producto – Servicio	81
Tabla 17 Segmentación propuesta Comisiones CNB	81
Tabla 18 Estrategias propuestas de penetración	82
Tabla 19 Estrategias de Plaza	84
Tabla 20 Estrategias propuesta de Alianzas	86
Tabla 21 Estrategias de Promoción	87
Tabla 22 Presupuesto de Estrategias de Marketing	90
Tabla 23 Detalle de Fuente de Fondos	92

Tabla 24 Datos Iniciales del Préstamo	93
Tabla 25 Tabla de Amortización	94
Tabla 26 Flujo de Efectivo con financiamiento	96
Tabla 27 Valor Actual Neto VAN	97
Tabla 28 Tasa Interna de Retorno (TIR)	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ciclo de vida de los Corresponsales No Bancarios	5
Gráfico 2 Procesos Productivos	6
Gráfico 3 Inflación Período 2009-2014	11
Gráfico 4 PIB Período 2008-2014	14
Gráfico 5 Tasa de interés Activa. Período 2009-2014.....	16
Gráfico 6 Tasa de interés pasiva Período 2009-2014	17
Gráfico 7 Desempleo Período 2009-2014	19
Gráfico 8 Fuerzas de Porter	25
Gráfico 9 Cadena de Valor	30
Gráfico 10 Proceso de Prospección.....	32
Gráfico 11 Proceso de Instalación y capacitación	33
Gráfico 12 Mantenimiento y Soporte.....	34
Gráfico 13 Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino	34
Gráfico 14 Matriz Interna-Externa.....	39
Gráfico 15 Matriz Interna – Externa II	40
Gráfico 16 Matriz Interna – Externa III	41
Gráfico 17 Uso Servicios Financieros	51
Gráfico 18 Calificación del Servicio	52
Gráfico 19 Comisión Percibida	53
Gráfico 20 Percepción calidad de la capacitación	54
Gráfico 21 Problemas principales del canal CNB	54
Gráfico 22 Continuidad como CNB	55
Gráfico 23 Razones para enrolarse como CNB.....	56
Gráfico 24 Percepción de la Competencia	56
Gráfico 25 Servicio del Especialista de Producto	57

Gráfico 26 Temas para mejorar en el canal	58
Gráfico 27 Transacción a ser más realizada	58
Gráfico 28 Medios de comunicación preferida	59
Gráfico 29 Criterios de Segmentación	61
Gráfico 30 Población potencial al CNB	76

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en nuestro país el índice de bancarización ronda el 45% de la población, adicionalmente existen factores tales como: la pobreza, la geografía nacional, la densidad poblacional y el desarrollo de los centros urbanos que tradicionalmente han dado pie a una concentración de los servicios bancarios. Esto ha traído como consecuencia que en gran parte del territorio nacional no exista oferta de servicios bancarios o sencillamente se encuentren muy distantes, lo que a su vez los hace más difícil y costosos.

Durante los últimos años se han realizado importantes inversiones para lograr aumentar el acceso a productos y servicios financieros a través de canales electrónicos. Estos incluyen principalmente: Cajeros Automáticos, Home Banking, y Terminales POS entre otros. Estos canales han representado múltiples beneficios a la banca, sin embargo aún no llegan a la mayoría de los clientes. Otras variables como el desarrollo de las tecnologías de información y un crecimiento acelerado de las comunicaciones han cambiado la actividad diaria de las personas y su forma de realizar sus operaciones financieras.

La banca ha reconocido que existe un importante segmento de la población no bancarizada y ha trazado estrategias para captar a estos potenciales clientes. La mayoría de estas estrategias han estado centradas en operaciones de crédito, dejando a un lado una gran oportunidad de negocios asociado a las transacciones electrónicas.

El concepto de Corresponsal No Bancario representa una forma creativa de acercar más los productos y servicios bancarios a la población. El entorno social y geográfico ecuatoriano presenta oportunidades para la banca de ampliar y modernizar la estrategia de canales electrónicos y al mismo tiempo explotar segmentos tradicionalmente no atendidos.

La solución de Corresponsal No Bancario es una iniciativa probada en diversos países del mundo, incluyendo varios en nuestra región, donde ha resultado ser exitosa y rentable.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda constante de la eficiencia operativa y una lucha por mantener una estructura de costos eficientes, ha sido y continúa siendo uno de los objetivos principales de cada uno de los integrantes de sistema financiero nacional.

De allí que la banca esté día a día al asecho de iniciativas, innovaciones, y experiencias que impliquen mejoras continuas a sus procesos, operaciones y servicios que los acerque cada vez más a sus clientes. Existen muchos casos exitosos, producto de estas búsquedas, un ejemplo de esto lo representa la adopción y evolución de los canales de distribución. Es así como de la tradicional agencia bancaria y gracias a esta evolución, hoy en día se cuenta con una serie de productos y servicios que ofrecen a los clientes más facilidad de acceso, disponibilidad, rapidez, confianza y seguridad; al mismo tiempo brindándole a las instituciones economías de escala que permiten hacer sus costos razonablemente más bajos y lograr operaciones más eficientes.

No obstante lo antes descrito, la masificación de los servicios bancarios aún está lejos de ser una realidad, existe un importante número de personas que poco interactúan con estos nuevos canales y engrosan las filas del sector de los no bancarizados; por ende se presenta el siguiente trabajo investigativo con la intención de aportar con varias estrategias y mecanismos que ayuden a mejorar el canal Pichincha Mi Vecino.

1. PERFIL DEL CNB DE BANCO PICHINCHA

1.1. ANTECEDENTES

Antes de determinar el perfil idóneo para un CNB es importante primero dar a conocer como antecedente, la historia y generalidades del Banco Pichincha:

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. (Banco Pichincha, 2015)

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”, desde ahora se los denominará como **CNB**, 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 clientes. De esta forma la entidad puede crear mayor cercanía a sus usuarios y ellos cuentan con un mayor acceso a sus servicios financieros.

1.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Los Corresponsales No Bancarios (CNB) 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. (Banco Pichincha, 2015)

1.3. VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores, principios, visión, misión y estrategias de la institución bancaria son extraídos de: (Banco Pichincha C.A., 2015):

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 comprometernos 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. OBJETIVO INSTITUCIONAL

Aportar a la bancarización e incremento en la participación de mercado de Banco Pichincha C.A. así como fidelizar a sus clientes, mediante el desarrollo y gestión de una red de atención transaccional y comercial de CNB, alineando la potencialidad del canal al crecimiento multicanal y multisegmento del Banco.

1.7. ESTRATEGIAS

El Banco Pichincha C.A. ha desarrollado estrategias empresariales para la implementación del nuevo sistema de transacciones mediante “Corresponsales No Bancarios (CNB)” (Banco Pichincha, 2015)

1.7.1. Estrategias Corporativas

Las estrategias empresariales para el servicio de CNB serán las siguientes:

Tabla 1 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.

Fuente: (Banco Pichincha, 2015)

Elaborado por: El Autor

1.7.2. Ciclo de Vida de los CNB

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

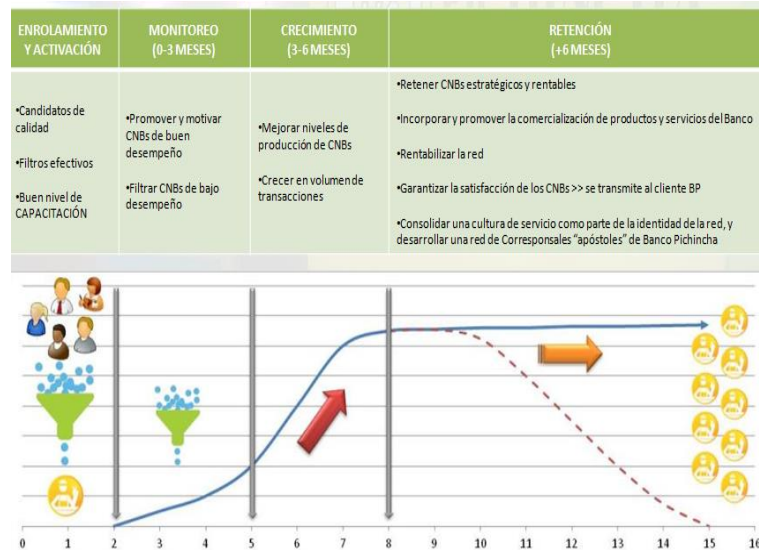


Gráfico 1 Ciclo de vida de los Corresponsales No Bancarios

Fuente: Banco Pichincha C.A.

1.7.3. 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”.

1.8. PROCESOS PRODUCTIVOS

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

- Prospección
- Calificación y Selección
- Activación y Capacitación
- Soporte y Mantenimiento



Gráfico 2 Procesos Productivos
Fuente: (Banco Pichincha, 2015)

1.8.1. Prospección

Esta fase del modelo debe enfocar la prospección de los CNB que se encuentran en la zona de influencia. Se asume en esta primera etapa que el especialista de campo ya tiene cierto conocimiento de la zona geográfica donde se acuda con la oferta de valor a los CNB potenciales.

Tabla 2 Proceso de Prospección

Prospección	
Procesos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar al candidato para 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 - 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 CNB será responsable de la integridad física de los mismos.

Fuente: Banco Pichincha C.A

Elaborado por: El Autor

1.8.2. Calificación y Selección

Tabla 3 Proceso de Calificación y Selección

Calificación y Selección
Procesos
<ul style="list-style-type: none"> - Se generará el reporte de los nuevos CNB 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

Elaborado por: El Autor

1.8.3. Activación y Capacitación

Tabla 4 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 CNB 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

Elaborado por: El Autor

1.8.4. Soporte y mantenimiento

Tabla 5 Proceso de Soporte y Mantenimiento

Soporte y Mantenimiento	
Procesos	
-	El especialista de campo deberá informar al CNB que el primer punto de contacto para soporte será el Call Center.
-	El 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 CNB 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
Elaborado por: El Autor

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA

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. En lo referente al macro entorno constituye todas las fuerzas que no tienen una injerencia directa pero que si afectan de manera sustancial al desenvolvimiento del CNB, entre los que se tiene los siguientes: factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales como los más importantes.

El micro ambiente se refiere en cambio a los factores que tienen una influencia directa con la empresa como: proveedores, competencia, productos sustitutos, compradores y nuevos aspirantes.

2.1. 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 analizará se encuentran: las económicas, sociales, tecnológicas y legales.

2.1.1. Factores económicos

El análisis de las variables económicas determina el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país. (Molina, 2009). Entre las variables que se analizará se encuentra: la inflación, el PIB y las tasas de interés

2.1.1.1. 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 6 Inflación 2009-2014

AÑOS	VALOR
2009	3.29%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.67%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Inflación Período 2009-2014

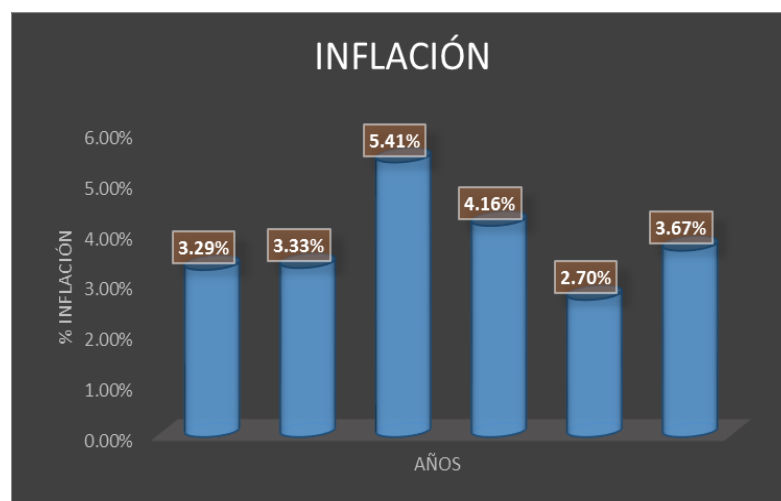


Gráfico 3 Inflación Período 2009-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador BCE, el proceso inflacionario se aceleró a partir de mediados 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 2014 se cerró con una inflación del 3.67%, mientras que a finales del 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 apporto en la inflación fue la división de alimentos y no bebidas alcohólicas. (Banco Central del Ecuador, 2013)

A criterio propio, la estabilidad en el índice inflacionario permitirá una mejor dinamización económica, se tendrá la posibilidad de buscar nuevas alternativas

económicas de ahorro e inversión en proyectos empresariales o subproductos de instituciones financieras. Por ende se considera que es una **AMENAZA de mediano impacto** 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

2.1.1.2. Producto Interno Bruto

Se define como:

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 (Banco Central del Ecuador, 2013).

Tabla 7 PIB 2008-2014

AÑOS	CRECIMIENTO
2008	7.20%
2009	0.40%
2010	3.60%
2011	6.50%
2012	5.30%
2013	4.50%
2014	3.40%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

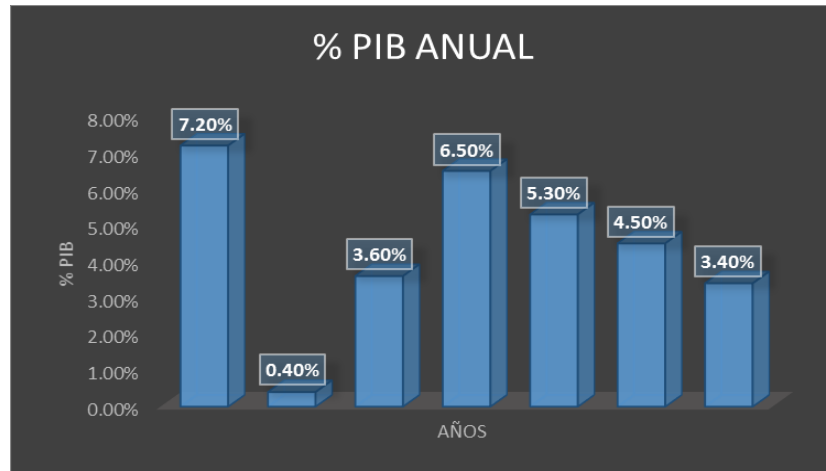
PIB Período 2008-2014

Gráfico 4 PIB Período 2008-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

Según el BCE, 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 y al cierre del año 2014 se cerró con un crecimiento del PIB del 3.40%.

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.

2.1.1.3. Tasas de interés

Las tasas de interés:

...representa el importe del alquiler del dinero. Dado que los montos de intereses son dinero lo mismo que el capital, este importe se presenta normalmente como un porcentaje que se aplica al capital por unidad de tiempo; a este valor se le denomina tasa de interés. (Buenaventura, 2003, pág. 41)

Tasa de interés activa

Tabla 8 Tasa de Interés activa Período 2009-2014

AÑOS	TASA ACTIVA
2009	9.19%
2010	9.54%
2011	8.17%
2012	8.17%
2013	8.19%
2014	8.19%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

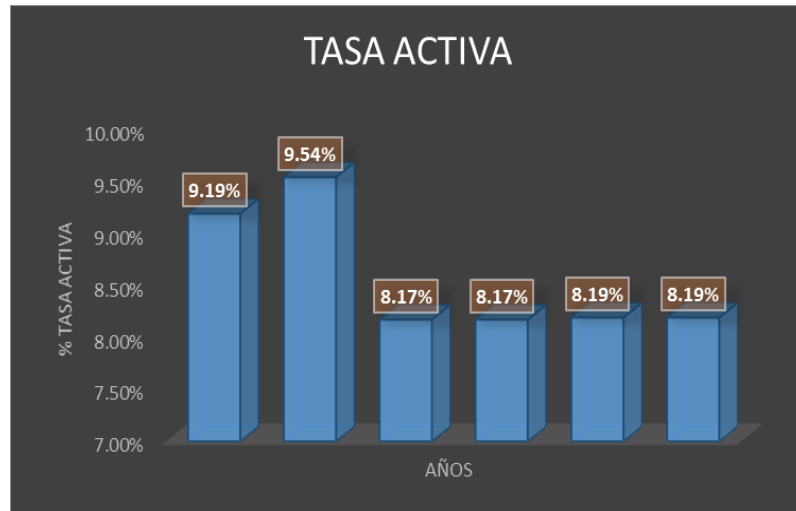
Tasa de interés Activa Período 2009-2014

Gráfico 5 Tasa de interés Activa. Período 2009-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa presentó una tendencia de crecimiento en el 2010, para el año 2008 disminuyó 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 incrementó 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 y 2014 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.

Tasa de interés 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.

Tabla 9 Tasa de Interés Pasiva Período 2009-2014

AÑOS	TASA PASIVA
2009	5.24%
2010	4.28%
2011	4.53%
2012	4.53%
2013	5.19%
2014	5.18%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Tasa de interés pasiva Período 2009-2014

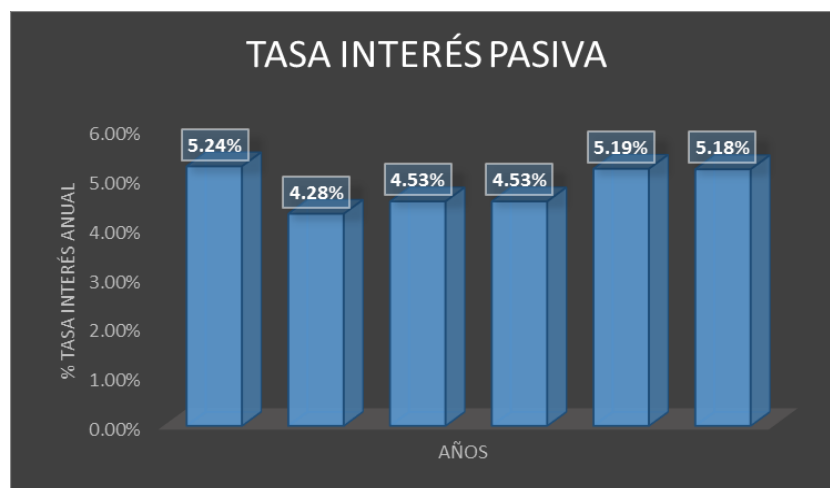


Gráfico 6 Tasa de interés pasiva Período 2009-2014
Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir del 2008 hasta el 2014 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%. Se considera que es una **AMENAZA de alto impacto** porque durante estos períodos las tasas de interés no han sido atractivas lo que es desfavorable para el país y los inversionistas prefieren mantenerse al margen y no invertir.

2.1.2. Factores Sociales

Los factores sociales que se van analizar son: desempleo y el plan del buen vivir, que actualmente en el período presidencial lo tienen como una premisa importante y también se tiene que enfocar el análisis.

2.1.2.1. Desempleo

Se define como una situación extrema de la falta total de trabajo (...9 refleja la subutilización de la capacidad productiva de la población ocupada, incluyendo la subutilización que surge de una deficiencia económica del sistema. (CEPAL, 2012, pág. 18)

Tabla 10 Desempleo Período 2009-2014

AÑOS	DESEMPLEO
2009	7.90%
2010	6.11%
2011	5.07%
2012	5.00%
2013	4.86%
2014	4.54%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: El Autor

Desempleo Período 2009-2014

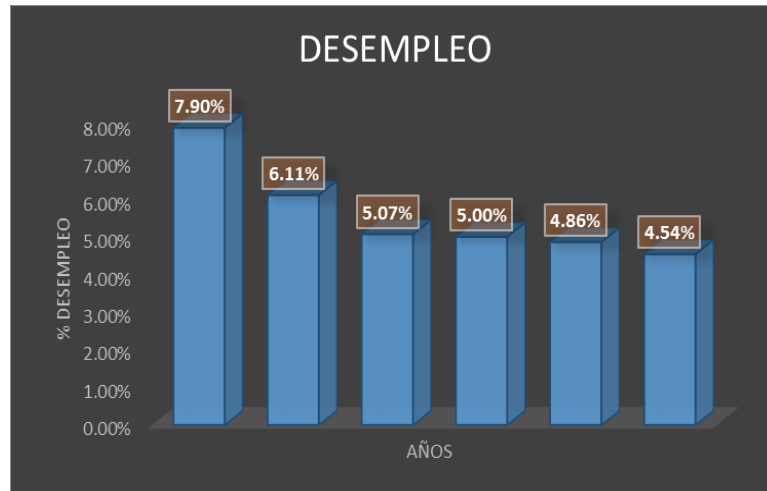


Gráfico 7 Desempleo Período 2009-2014

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% (377.000 desempleados), casi un punto porcentual 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. (Mendoza, 2012, pág. 11)

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 los años 2012 al 2014 el gobierno actual modificó 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.

2.1.2.2. 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” (Senplades, 2013)

Algunos de los objetivos de este plan que están relacionados con la 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.**

2.1.3. Factor Político

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. (pág. 12)

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 establece incluir operaciones de los Corresponsales No Bancarios (CNB) en donde las instituciones financieras pueden prestar sus 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

2.1.4. 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 CNB 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 se considera 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 CNB intentan mejorar el servicio.

2.1.5. 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, 2008) 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 se considera que es una **AMENAZA de alto impacto**.

2.2. 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:

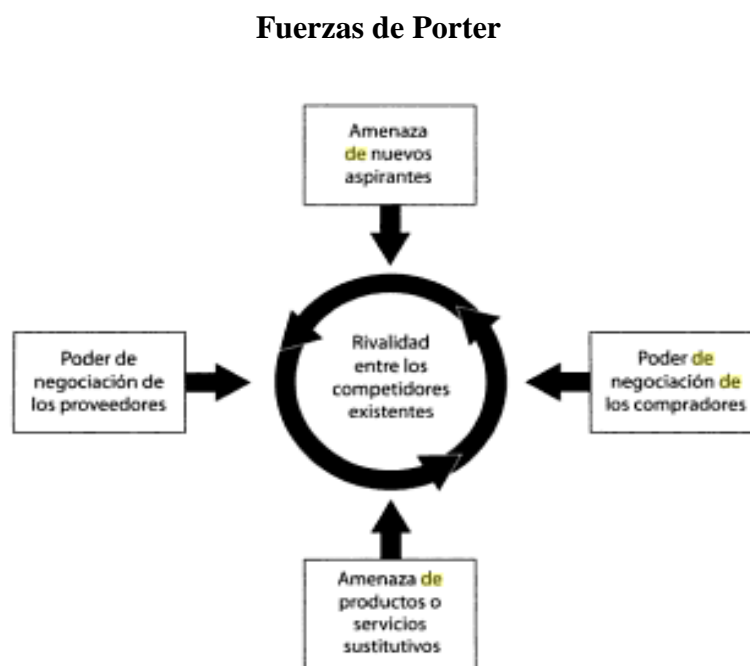


Gráfico 8 Fuerzas de Porter
Fuente: (Porter, 2009)

2.2.1. 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.

Entre los que se tiene como los más importantes:

- Banco del Barrio de Banco De Guayaquil
- Pago Ágil de Produbanco
- Puntomático de Banco del Pacífico

Impacto: **AMENAZA de alto impacto**

2.2.2. 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.

Entre los que se tiene como ejemplo a organizaciones no formales que constituyen especie de “pequeños banquitos” donde recaudan depósitos, pago de cuotas de créditos internos, retiros de efectivo, etc. como lo más importante.

Impacto: **AMENAZA de bajo impacto**

2.2.3. 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.

Por ejemplo uno de los temas importantes en este aspecto es la comisión que tiene que pagar el usuario y que difiere entre uno y otro Corresponsal No Bancario (se detallará más adelante)

Impacto: **DEBILIDAD de alto impacto**

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Son los proveedores que están influenciando 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, pág. 36)

El poder de negociación de los proveedores es baja por que se han establecido normas regulatorias para todos los Corresponsales No Bancarios.

Impacto: **AMENAZA de bajo impacto**

2.2.5. Intensidad de la rivalidad.

La rivalidad puede intensificarse a lo largo del tiempo y puede intensificarse por el crecimiento del entorno. (Porter, 2009, pág. 39)

Los CNB 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.

Según la publicación del diario El Telégrafo del 12 de abril 2015 dice:

“En Ecuador existen 273 corresponsales no bancarios por cada 10 mil km², De acuerdo con estadísticas recopiladas por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), en el Ecuador la penetración territorial de los corresponsales no bancarios fue de 273 por cada 10.000 km² en 2013, superando los 7.000 puntos de atención. En cambio, el mismo indicador para oficinas o agencias formales es de apenas 53.

En 2008, cuando empezó el funcionamiento de los corresponsales no bancarios era de apenas 17 agentes por cada 10.000 km². Mientras que el promedio regional en el año 2013 fue de 164 corresponsales no bancarios por cada 10.000 km².

Según un análisis de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), publicado en noviembre de 2014, los CNB permitieron también que los niveles de bancarización en el país aumenten. En 2010, el 33,5% tenía algún servicio bancario, mientras que en 2014 el 52,7%, por lo que más de la mitad de ecuatorianos tiene relación con la banca.

En el mismo informe de la ABPE se detalla que entre 2010 y 2014 el número de clientes de la banca privada aumentó de 5 a 8,4 millones. “Esta mejora sustancial se evidenció también en los indicadores de profundización financiera, que por el lado de los depósitos pasó del 20,2% al 27,9% del PIB entre 2010 y 2014; mientras que por cartera de créditos este indicador pasó del 17,6% al 25,3% del PIB”, (El Telégrafo, 2015)

Impacto: AMENAZA de alto impacto

2.3. AMBIENTE INTERNO

2.3.1. Cadena de Valor de la empresa

Según Michael Porter: “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” (pág. 31).

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



Gráfico 9 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.

2.3.2. 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 la prospección, afiliación, instalación, mantenimiento, renovación y desvinculación, y finalmente servicio al cliente. (Porter, 2009, pág. 48)

2.3.2.1. 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 CNB, los candidatos tiene 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.

Prospección



Gráfico 10 Proceso de Prospección

Fuente: Banco Pichincha C.A

2.3.2.2. 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.

Instalación y capacitación

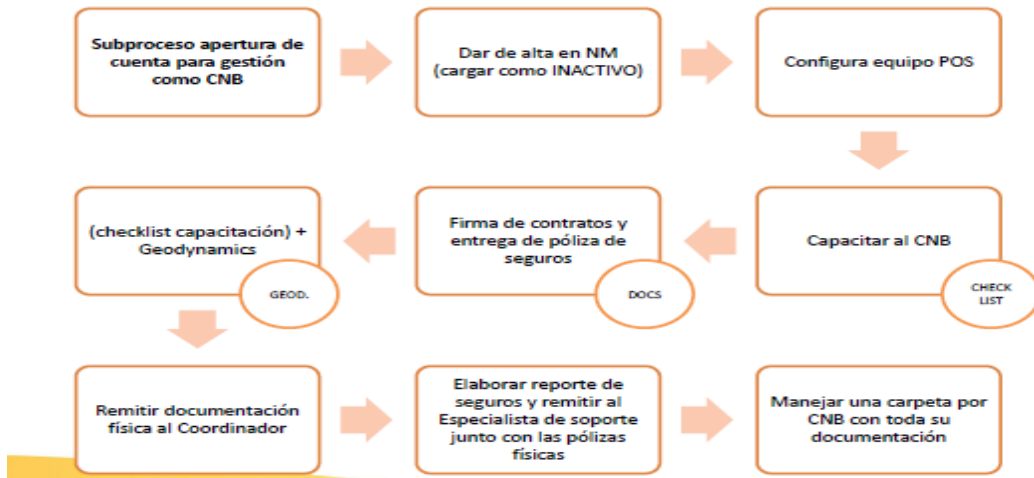


Gráfico 11 Proceso de Instalación y capacitación
Fuente: Banco Pichincha C.A

2.3.2.3. Mantenimiento y soporte

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

Mantenimiento y Soporte

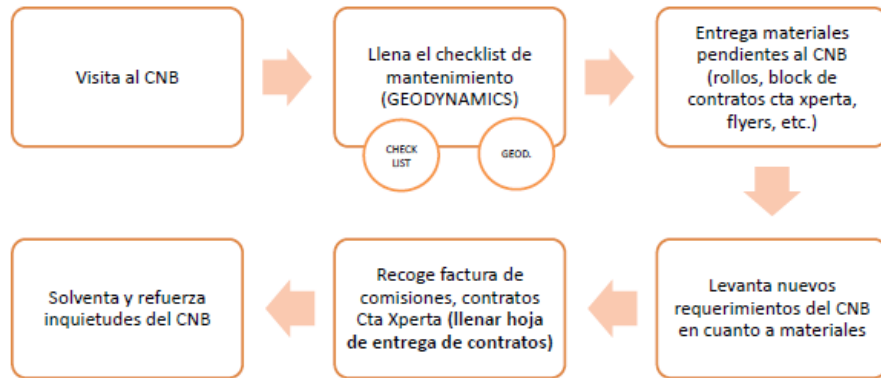


Gráfico 12 Mantenimiento y Soporte
Fuente: Banco Pichincha C.A

2.3.3. 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

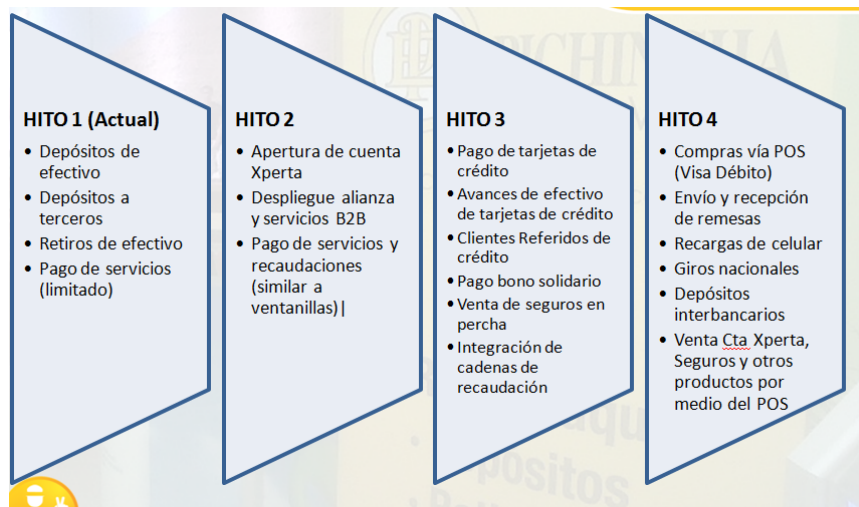


Gráfico 13 Productos y servicios de Pichincha Mi Vecino
Elaborado por: El Autor

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

A raíz de la *Resolución JB-2008-1880* (Junta Bancaria del Ecuador) varios bancos como el Banco Pichincha, Banco de Guayaquil y Banco del Pacífico han implementado los CNB como otra alternativa de servicio. Cuyo objetivo es proveer de mayor cobertura de servicios a bajos costos en donde los usuarios tengan mayor facilidad de acceso a los productos financieros.

2.3.5. Principales inconvenientes de sector

Según Acción Internacional comenta que: “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 por lo mencionado anteriormente: Según un análisis de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), publicado en noviembre de 2014, los CNB permitieron también que los niveles de bancarización en el país aumenten. En 2010, el 33,5% tenía algún servicio bancario, mientras que en 2014 el 52,7%, por lo que más de la mitad de ecuatorianos tiene

relación con la banca; 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, esto último teniendo como fuente el Banco Pichincha

Los problemas se presentaron en:

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

2.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“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)”. (Martínez, 2012, pág. 247)

2.4.1. Factores Internos

2.4.1.1. Fortalezas

- Calidad de servicios que se ofrece a los usuarios

- Recursos humanos capacitados
- Innovación tecnológica
- Rapidez en el servicio
- Eficiencia y eficacia del proceso interno
- Está regulado por parte de la Superintendencia de Bancos
- Maneja normas y políticas internas para brindar un servicio de calidad
- Cuenta con capital propio

2.4.1.2. 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

2.4.2. Factores Externos

2.4.2.1. Oportunidades

- Mercado en desarrollo

- Nuevos servicios (transacciones)
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios
- Apoyo del gobierno por la implementación de este nuevo servicio bancario
- Estabilidad financiera

2.4.2.2. Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores al sector con similares beneficios
- Servicios sustitutos

2.4.3. Matriz Interna – Externa (IE)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Muestran la posición competitiva de la empresa y sugiere un enfoque estratégico coherente con esa posición, se requiere el análisis cuantitativo del ambiente externo e interno de la organización. (Guerra, 2015)

En donde se encuentra que los oportunidades más importantes resultaron: la confianza y seguridad en los clientes y mercado en crecimiento y en lo que respecta a las amenazas, las más destacables resultaron: ingreso de nuevos competidores en el mercado, con similares beneficios y situación incierta económica y política del país.

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

Gráfico 14 Matriz Interna-Externa
Elaborado por: El Autor

En lo que respecta a los factores internos: encontramos que las fortalezas más importantes resultaron: calidad de servicios que se ofrece a los usuarios e innovación tecnológica y en lo que respecta a las debilidades, las más destacables resultaron: alto grado de deserción de clientes y un plan de marketing muy desactualizado.

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 15 Matriz Interna – Externa II

Elaborado por: El Autor

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 o 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)

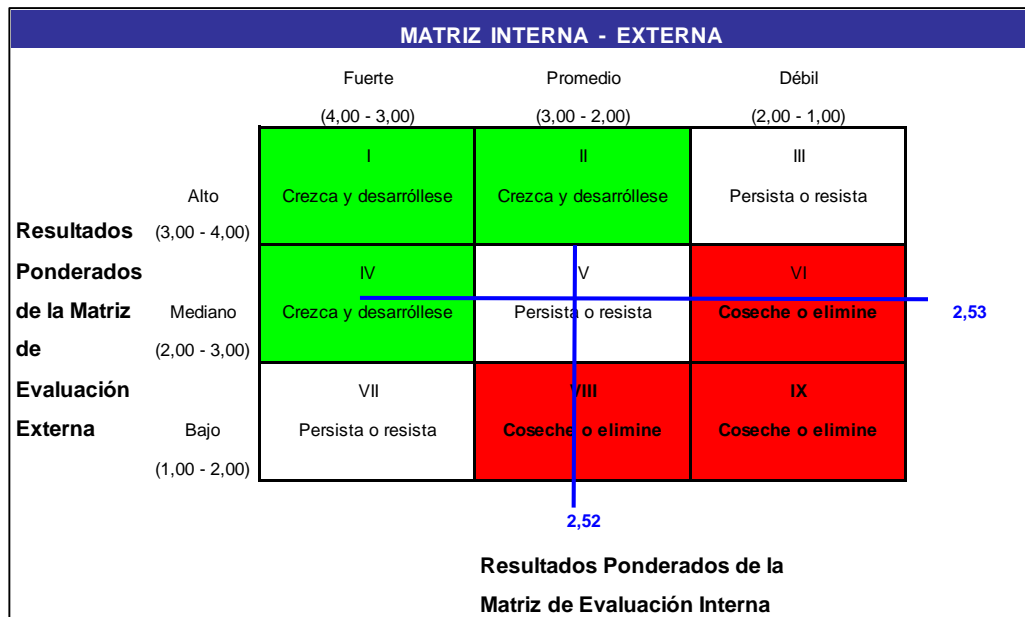


Gráfico 16 Matriz Interna – Externa III

Elaborado por: El Autor

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.

2.4.4. Matriz de cruce de variables

Tabla 11 Cruce de Variables

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

Fuente: Presente estudio
Elaborado por: El Autor

2.4.4.1. Matriz FO

Tabla 12 Matriz Cruce Fortalezas - Oportunidades

	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.

Fuente: Presente Estudio
Elaborado por: El Autor

2.4.4.2. Matriz DO

Tabla 13 Matriz Cruce Debilidades – Oportunidades

	Debilidades
Oportunidades	Impulsar el usos de los CNB Desarrollo de un plan de marketing para el fortalecimiento del uso de los mismos.
Amenazas	Revisión de los parámetros desleales de la competencia para establecer estrategias de crecimiento. Establecer estrategias a largo plazo para evitar que los usuarios utilicen los servicios de otros CNB.

Fuente: Presente Estudio

Elaborado por: El Autor

Después de haber realizado la matriz FODA se encuentra información relevante sobre los factores internos y externos que favorecen y afectan a la institución y permite tomar medidas necesarias para enfrentar los problemas con la propuesta de varias estrategias de marketing que nos sirvan de base para lograr de la mejor manera los objetivos planteados en la presente propuesta.

3. DEMANDA POTENCIAL DE LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA

3.1. ANÁLISIS DE 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 han incursionado, 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 CNB se convierten en una alternativa de afianzamiento de relaciones comerciales que tratarán de descongestionar los canales tradicionales como son: las agencias, cajeros automáticos, banca electrónica y móvil del Banco Pichincha C.A. con una alternativa innovadora.

3.1.1. Investigación de Mercado

Cómo objetivos importantes de esta investigación de mercados tenemos:

1. Nivel de posicionamiento,
2. Nivel de aceptación y
3. Diversas variables de los servicios que ofrecen los “Corresponsales No Bancarios” del Banco Pichincha por parte de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.1.1. Tipos de Investigación

Según Naresh Malhotra (2008) afirma que:

La Investigación Exploratoria, es el tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. p.79

Dicho esto, se tomará en cuenta la investigación exploratoria 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.

Según Naresh Malhotra (2008) argumenta que:

La investigación cualitativa es la metodología de la investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras la investigación cuantitativa, es la metodología de la investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. p.143

Por lo expuesto se realizará una mezcla entre los dos tipos de investigación, ya que el análisis se basará en una muestra pequeña aplicando análisis estadístico, esto según la muestra que se obtendrá del análisis.

3.1.1.2. Métodos y Técnicas

Para recopilar la información necesario se utilizara los siguientes métodos:

- Método Inductivo.
- Método Analítico-Sintético.

Método Inductivo

Según, N Malhotra (2008):

“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. p.147.

En el presente proyecto este método se aplicará al analizar las características de “Pichincha Mi Vecino” y el mercado meta, permitiendo tener una visión detallada de cada uno de ellos.

Método Analítico - Sintético

Malhotra afirma que:

“Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos e Implica la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo”. p. 147.

Este método analítico, sintético 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 servirá para estructurar el plan. A través de esta técnica se observará aspectos del entorno interno de los CNB 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, las mismas que nos

proporcionará información real que se utilizará para de la investigación.

Métodos estadísticos

Para esta investigación se utilizará 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 realizará 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.

3.1.1.3. Tipo de Muestra

Para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta el muestreo Aleatorio que, según (Malhorta, 2008) dice:

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.

3.1.1.4. Tamaño de la Muestra

Se puede definir de la siguiente manera:

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. (Malhorta, 2008, pág. 200).

Para el cálculo de la muestra en la investigación, se ha considerado a 1341 CNB “Pichincha Mi Vecino” activos a junio del 2015

SEGMENTO	CANTIDAD
Clientes urbanos	939
Clientes rurales	402
Total	1341

Elaborado por: El Autor

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

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

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

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

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

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

$$n = 205.32$$

$$n = \mathbf{205}$$

3.2. 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 el análisis y estudio, se aplicará doscientas cinco (205) encuestas a los CNB activos de Pichincha Mi Vecino del cantón Quito.

3.2.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

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

Tabla 14 Uso de los Servicios Financieros

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

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El Autor

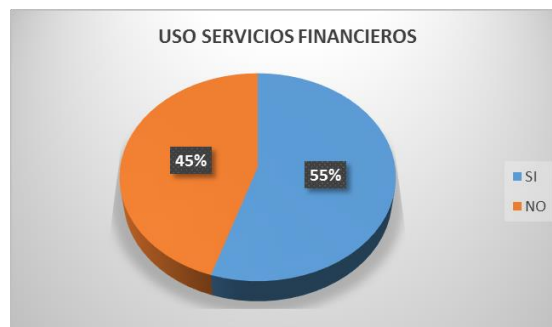


Gráfico 17 Uso Servicios Financieros

Fuente: Encuesta

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 CNB 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.

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

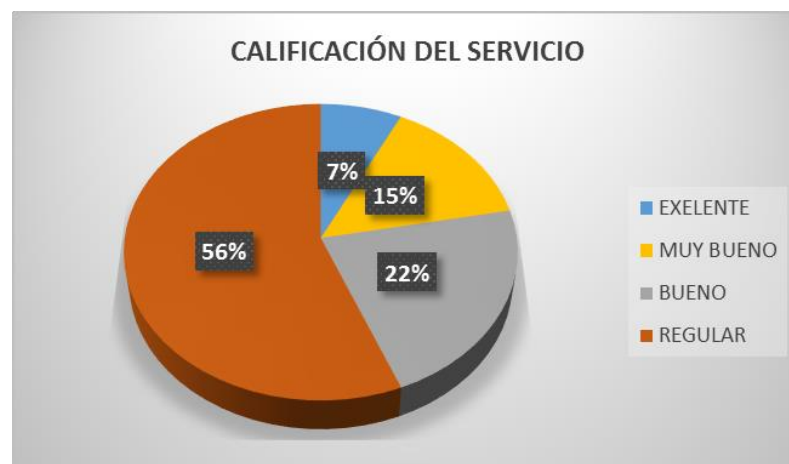


Gráfico 18 Calificación del Servicio
Fuente: Encuesta

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.

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

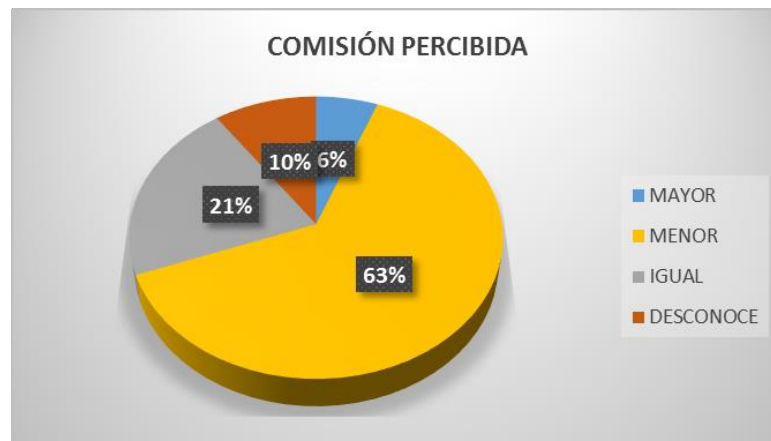


Gráfico 19 Comisión Percibida
Fuente: Encuesta

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 CNB en relación a otras instituciones son menores.

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

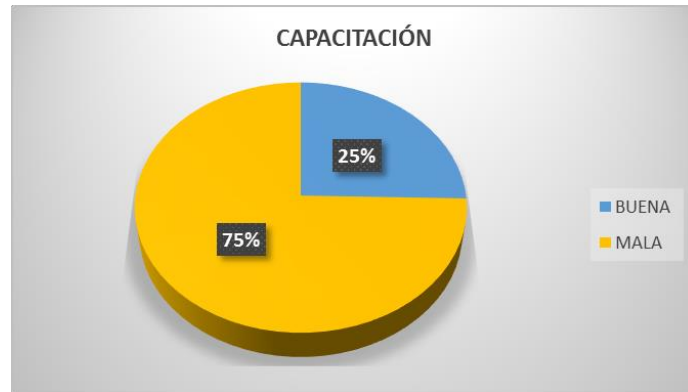


Gráfico 20 Percepción calidad de la capacitación

Fuente: Encuesta

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

- e) **¿Cuál considera usted la principal desventaja del canal Pichincha Mi Vecino?**

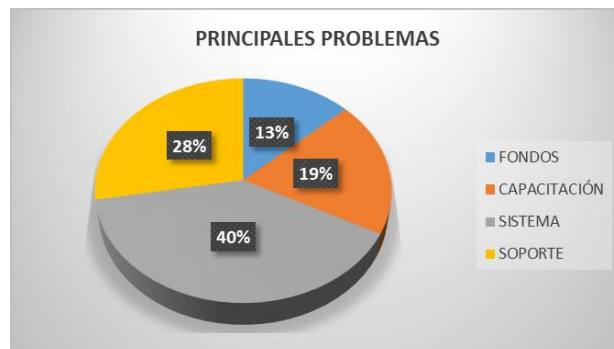


Gráfico 21 Problemas principales del canal CNB

Fuente: Encuesta

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.

f) ¿Desea seguir siendo parte de la red de CNB Pichincha Mi Vecino?

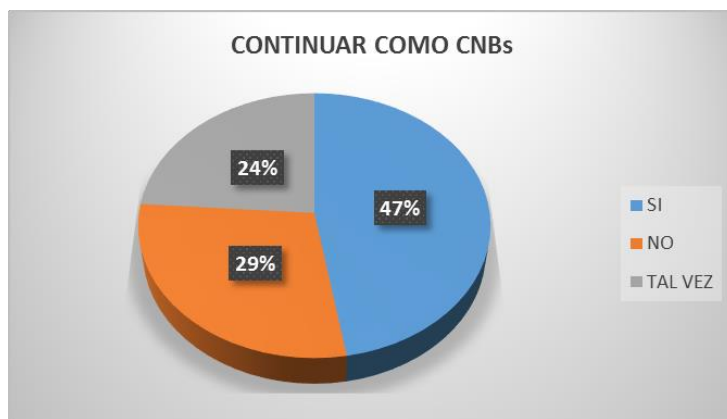


Gráfico 22 Continuidad como CNB
Fuente: Encuesta

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

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

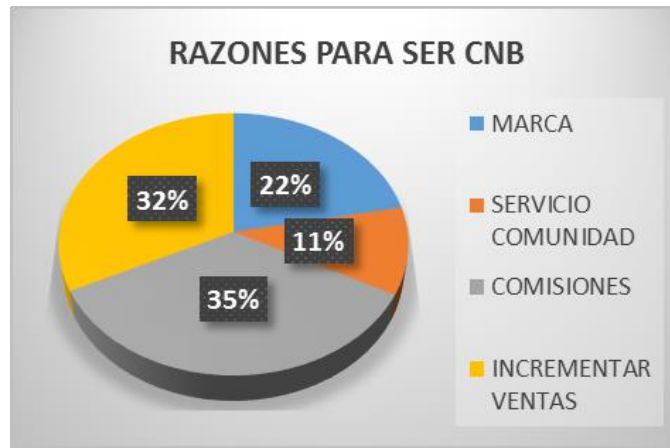


Gráfico 23 Razones para enrolarse como CNB
Fuente: Encuesta

El 35% de encuestados manifestó que la 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.

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



Gráfico 24 Percepción de la Competencia
Fuente: Encuesta

Los resultados 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 corresponsalía no bancaria que tienen sus establecimientos dentro del cantón Quito.

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



Gráfico 25 Servicio del Especialista de Producto
Fuente: Encuesta

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

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



Gráfico 26 Temas para mejorar en el canal

Fuente: Encuesta

Los resultados indican que los temas más importantes a mejorar por parte del canal en grado de importancia del total de los encuestados: 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

k) ¿Cuál es la transacción que más se realiza?

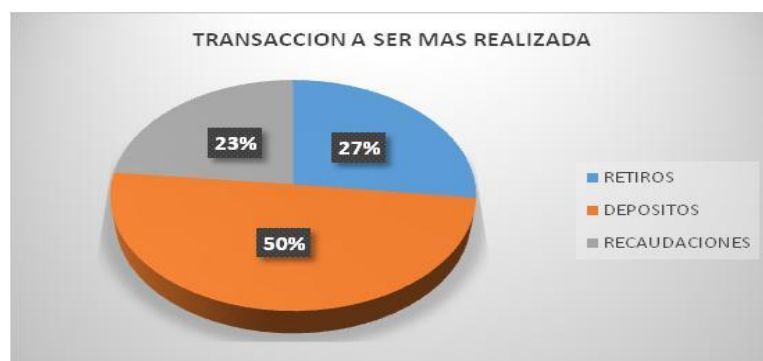


Gráfico 27 Transacción a ser más realizada

Fuente: Encuesta

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

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



Gráfico 28 Medios de comunicación preferida
Fuente: Encuesta

Del análisis realizado, en cuanto a los medios de comunicación, los encuestados propusieron: el 46% sugiere la televisión, el 24% por radio, el 15% prensa escrita y el 15% otros medios (internet, BTL, etc).

3.2.2. Conclusiones de la Investigación

Una vez concluidas las encuestas y tabulado los resultados, se encuentra lo siguiente:

- El CNB si hace uso del Canal Pichincha Mi Vecino

- El servicio tecnológico para los CNB tiene que mejorar por parte de Banco Pichincha
- Hay la percepción que las comisiones son más bajas que la competencia
- La capacitación por parte del Especialista de Producto es deficiente.
- La mayor desventaja percibida por parte de los CNB 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 razones más importantes para enrolarse como CNB son las comisiones y el poder incrementar sus ventas
- El competidor percibido más fuerte en cuanto a beneficios es PUNTOMÁTICO del Banco del Pacífico
- Los temas para mejorar como canal más importantes son: el sistema y la facilidad para realizar los depósitos

3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La 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. (Bonta & Farber, 2002, pág. 53)

Criterios de Segmentación

Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor		Nutrición, buen gusto, salud, durabilidad, economía, servicio, prestigio, lujo, funcionalidad, estilo
Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo		Marcas compradas, categoría de producto comprada, frecuencia de compra, respuesta a los elementos del marketing mix
Segmentación por características del consumidor	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOGRÁFICAS	Renta, edad, sexo, religión, profesión, tamaño de la familia, etapa en el ciclo de vida de la familia, nacionalidad, localización geográfica
	ESTILOS DE VIDA	Orientada al éxito, socialmente consciente, preocupado por la salud, orientada a la familia, aislado, aventurero, innovador, extrovertido
	PERSONALIDAD	Agresivo, sumiso, dominante, compulsivo, autoritario, ambicioso

Gráfico 29 Criterios de Segmentación
Fuente: Elaborado a partir de Assael (1990)

3.3.1. Tipo de Segmentación de Mercados

Para el presente estudio la SEGMENTACIÓN que se encuentra es la SEGMENTACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO, 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.

3.3.1.1. Macro Segmentación

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 interrogantes: **Ámbito de la actividad, en cuáles estar y en cuáles no estar?**

3.3.1.2. Micro Segmentación

La segmentación que se utiliza para el 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.

3.3.2. Elección del segmento – mercado meta

Una vez señalados los factores importantes en el macro y micro segmento, se puede 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; esto quiere decir, que Pichincha Mi Vecino está abierto a todo público, pero en especial al segmento menos bancarizado de la sociedad.
2. De naturaleza con alto potencial transaccional (que recepte las transacciones menores o iguales de \$300) que para el Banco representa una baja inversión frente a canales físicos como agencias y cajeros automáticos.
3. Potencial de generar rentabilidad por medio del modelo (nivel transaccional promedio 300 al mes)
4. Rápida implementación, solo se requiere de un punto eléctrico para la carga de batería del POS inalámbrico proporcionado por parte del Banco.

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

Tabla 15 Segmentos atendidos a JUN 2015

SEGMENTOS	USUARIOS	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

Elaborado por: El Autor

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 16 Segmentación de Mercado

<u>SEGMENTACIÓN DE MERCADOS</u>					
TIPO DE SEGMENTACIÓN	MICROEMPRESAS	CONSUMO	NO CLIENTES	JÓVENES	EMPRESARIAL
VARIABLE GEOGRÁFICA	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO	QUITO
<u>VARIABLE DEMOGRÁFICA Y SOCIAL</u>					
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%
<u>VARIABLE PSICOGRÁFICA</u>					
ESTILO DE VIDA	Innovador	Aventurero	Socialmente consciente	Extrovertido	Orientado al éxito
PERSONALIDAD	Ambicioso	Agresivo	Dominante	Compulsivo	Autoritario
<u>VARIABLE CONDUCTA</u>					
Ocasión de compra	Frecuentemente	Regular	Regular	Ocasional	Frecuentemente
Beneficios buscados	Comodidad	Comodidad	Comodidad	Aceptación	Comodidad

Fuente: Pichincha Mi Vecino

Elaborado por: El Autor

En la tabla se refiere a los segmentos de mercado que tiene ámbito de acción el canal Pichincha Mi Vecino, los microempresas, todos los negocios pequeños en magnitud y que usan el canal para realizar sus transacciones; de ahí se tiene el segmento de consumo, aquí se encuentran estudiantes, amas de casa, de preferencia; el segmento no clientes, son todos los que no tienen una cuenta de ahorros o corriente en el banco y que usan el canal para realizar pagos de recaudaciones a terceras empresas asociadas; los segmentos en menor proporción son los de jóvenes y empresarial que usan el canal tanto para transacciones directas en el banco es decir: depósitos y retiros y para pagos de recaudaciones.

3.4. POSICIONAMIENTO

Definido el mercado meta, se debe plantear un posicionamiento que ayude a quedarse en la mente de los consumidores y crear una preferencia en comparación a la competencia. El posicionamiento está en la mente del consumidor.

En el canal físico “Pichincha Mi Vecino” del Banco Pichincha C.A., se utilizará el POSICIONAMIENTO POR BENEFICIO, lo que se 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.

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

- Presencia y cobertura nacional
- 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.
- Proveer a la comunidad de toda una red de alianzas estratégicas para pago de recaudaciones

4. PROPUESTA DE MARKETING MIX PARA LOS CNB DEL BANCO PICHINCHA

4.1. CARACTERÍSTICAS DESEADAS DE LA EMPRESA

El canal Pichincha Mi Vecino tiene que basar su enfoque en mejorar sus características tanto físicas como intangibles como lo son: el servicio, disponibilidad, ubicación y apariencia; esto con el objetivo que los usuarios actuales y los potenciales si sientan atraídos para realizar todas sus transacciones financieras y de esta manera se cumpla el objetivo de tener una alta tasa de transaccionalidad y disminuya la afluencia a las agencias físicas del banco.

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

- Los usuarios conocen que es un banco seguro y que lleva varios años en el mercado.
- Grado de alta confianza en el país por su valor de marca
- Tiene una amplia lista de alianzas estratégicas con otras instituciones y empresas.
- Posee procesos y manuales estandarizados que permiten cumplir con las normas y leyes del país.
- Existe personal capacitado en el desarrollo de los procesos.

4.1.1. Características intangibles

- Oferta de mayores productos y servicios a sus clientes.
- Por efecto de su valor de marca los Pichincha Mi Vecino tienen la posibilidad de atraer más clientes y generar mayor tráfico en sus locales.
- Brinda un aporte al desarrollo económico de su comunidad.
- Favorece un real incremento de la demanda de servicios como soporte al modelo B2B y empresas de distribución.
- Para los propietarios de Pichincha Mi Vecino se ofrece una atención preferencial en Agencias del Banco.
- Se ofrece además a los propietarios de Pichincha Mi Vecino nuevos canales de atención y un soporte especializados.
- Se ofrece en la oferta de valor un seguro que protege al CNB y su negocio (incluso robo de efectivo y mercadería).

4.1.2. Características tangibles

- Posibilita al CNB tener ingresos económicos adicionales (comisiones) por atención de transacciones y venta de productos financieros (cuentas) y anexos (seguros, referidos, etc.).
- La posibilidad de acceder a micro crédito preferencial para fomentar el desarrollo del negocio.

- Se ofrece un cupo de crédito inmediato para garantizar la continuidad transaccional y de servicios como Corresponsal no Bancario
- Brinda planes de incentivo por cumplimiento (sistema de puntos, capacitaciones y asesoría empresarial, etc.)

4.2. MARKETING MIX

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 PROPUESTO del “Pichincha Mi Vecino”

El propietario debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Ser persona natural entre 21 y 68 años.
- Tener un buen historial en el sistema financiero.
- Tener disponibilidad de tiempo para ejercer la labor.
- Tener siempre alguien atendiendo al público.
- Tener actitud comercial y de servicio.

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 a la zona.
- Contar con amplia base de clientes en su negocio, y alto flujo de efectivo.
- Contar con espacio disponible para la instalación de materiales publicitarios, tanto internos como externos

4.2.1.2. Características los productos y/o servicios

Se considera que 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 requerido

Los componentes deberán ser 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 los usuarios.

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 de campo 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 plantea lo siguiente:

- Se calificará en cuatro 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 propone los siguientes aspectos:

- El pago de comisiones a los nuevos CNB se realizará una vez que se haya superado los 30 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 CNB 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 CNB 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.

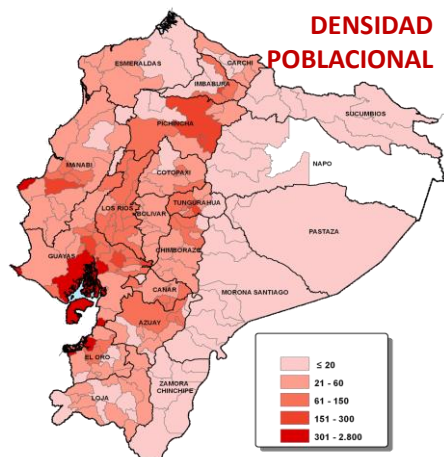
4.2.3. Plaza

De acuerdo a la población se analizó la cantidad de CNB que deberían activarse a lo largo de las diferentes provincias con la finalidad de incrementar la participación de mercado y proporcionar el servicio

necesario y descongestionar las agencias físicas del banco; como se puede visualizar en la siguiente gráfica.

Se presume que sea el 1% de la población potencial de CNB, es decir hasta 37605 a nivel nacional.

Población potencial al CNB



ZONA	PROVINCIA	POBLACION POTENCIAL CNB
AUSTRO	AZUAY	191.542
	CANAR	31.966
	EL ORO	152.251
	LOJA	57.012
	ZAMORA CHINCHIPE	8.902
Total AUSTRO		441.673
CENTRO	BOLIVAR	59.367
	CHIMBORAZO	137.218
	COTOPAXI	137.461
	MORONA SANTIAGO	28.845
	PASTAZA	25.467
Total CENTRO		554.634
COSTA CENTRO	DE LOS RIOS	224.083
	MANABI	353.128
	SANTO DOMINGO	106.808
Total COSTA CENTRO		684.019
GUAYAS	EL GUAYAS	662.715
	SANTA ELENA	29.291
Total GUAYAS		692.006
NORTE	CARCHI	58.840
	ESMERALDAS	156.618
	IMBABURA	124.188
	NAPO	28.806
	ORELLANA	29.356
Total NORTE		441.748
PICHINCHA	PICHINCHA	946.368
Total PICHINCHA		946.368
TOTAL		3.760.448

Gráfico 30 Población potencial al CNB
Fuente: Banco del Pichincha C.A

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 17 Segmentación propuesta de CNB

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

Elaborado por: El Autor

4.2.5. Publicidad

La publicidad que se debería difundir el canal “Pichincha Mi Vecino” de Banco Pichincha C.A para promocionar debería ser:

- Publicidad en radio y televisión
- Revistas especializadas

- Internet
- Medios y soporte masivos

El uso de esa publicidad deberá estar 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

Para Francis Salazar en su libro “Gestión Estratégica de Negocios” 2004. Las estrategias dividen de la siguiente manera:

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.

1) Estrategias de desarrollo:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Concentración

2) Estrategias de crecimiento:

Crecimiento intensivo:

- Penetración
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo del producto

Crecimiento integrado:

- Interacción hacia arriba
- Integración hacia abajo
- Integración horizontal

Crecimiento diversificado:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación pura

3) Estrategias competitivas:

- Del Líder
- Del Retador
- Del Seguidor
- Del Especialista

Con relación a la presente propuesta, se plantea seguir las siguientes estrategias de manera general:

- 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 con el presente plan se establece estrategias relacionadas desde un concepto de necesidad y beneficio, con el cual se pretende incrementar el volumen transaccional.

Tabla 18 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.	Se necesita indagar y conversar con él para que conozcamos su situación y necesidad.

Elaborado por: El Autor

Las estrategias de producto propuestas son:

- Enfatizar un sistema eficiente y seguro
- Implementar nuevos servicios que estén relacionados con el uso de los CNB (nuevas recaudaciones a empresas públicas y privadas)
- Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.

- Capacitar a todo el personal para mejorar el servicio.

4.3.2.1. Presupuesto de estrategias de producto – servicio

Tabla 19 Estrategias propuestas 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	\$ 2.000,00	
Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.	\$ 1.300,00	
Capacitar a todo el personal para mejorar el servicio.	\$ 8.500,00	

Elaborado por: El Autor

4.3.3. Estrategias para fijación de comisiones

De acuerdo a la fijación de comisiones por el servicio se ha planteado la siguiente segmentación:

Tabla 20 Segmentación propuesta Comisiones CNB

Escala	Ingresos comisión
ALTO TRX.	\$0.14 transacción
EXPERTO	\$0.12 transacción
PLUS	\$0.10 transacción

Elaborado por: El Autor

El objetivo de esta segmentación es utilizar como estrategia comercial que incentive a los CNB en el nivel de transacciones que se puedan

realizar en sus diferentes negocios, siendo este beneficio tangible uno de los más importantes para su permanencia a largo plazo en el canal Pichincha Mi Vecino

4.3.4. Estrategias de Penetración

Se propone las siguientes estrategias de penetración:

- Desarrollo de 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.

4.3.4.1. Presupuesto de Estrategias de Penetración

Tabla 21 Estrategias propuestas de penetración

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Desarrollo de 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	

Elaborado por: El Autor

4.3.5. Estrategias de Plaza

Las estrategias para incrementar la participación de mercado están relacionadas con las alianzas estratégicas de redes. Las redes permitirán implementar CNB en cualquier lugar de la ciudad de Quito.

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.

Se propone las siguientes estrategias enfocadas con el tema de plaza:

- 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.

4.3.5.1. Presupuesto de Estrategias de Plaza

Tabla 22 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	

Elaborado por: El Autor

4.3.6. Estrategias de Alianzas Estratégicas

Se propone las siguientes estrategias enfocadas con el tema 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 niveles de servicio en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).

4.3.6.1. Presupuesto de Estrategias de Alianzas

Tabla 23 Estrategias propuesta 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 niveles de servicios en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).	\$ 1.150,00	

Elaborado por: El Autor

4.3.7. Estrategias de promoción

Se propone las siguientes estrategias enfocadas con el tema de promoción:

- Publicidad en medios masivos: televisión (canales nacionales con difusión nacional), radios (las de mejor rating en las ciudades más importantes del país), periódicos (de preferencia: El Comercio y El Universo).
- Artículos en revistas especializadas

- Banners y campañas en internet
- Exposición continua en redes sociales: twitter, facebook

4.3.7.1. Presupuesto de Estrategias de Promoción

Tabla 24 Estrategias de Promoción

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	VALORES UNITARIOS	PRESUPUESTO (anual)
Publicidad en medios masivos: televisión, radio, periódicos.	\$ 30.700,00	\$ 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	

Elaborado por: El Autor

Las estrategias planteadas en el presente plan se consideran muy importantes, 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 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 se han planteado las estrategias ya mencionadas 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.

5. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

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.” (Burbano & Ortiz, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, 2007).

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. Presupuesto del Plan de Marketing

“Comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar’ la estrategia escogida; se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización”. (Jaques, 1997)

Tabla 25 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	2000	2,45%
	Reorientar los servicios acorde a las necesidades actuales.	1300	1,60%
	Capacitar a todo el personal para mejorar el servicio	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%
PLAZA	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%
	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%

CONTINUACIÓN →

	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%
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	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%
	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 niveles de servicio en función a la demanda de crecimiento de la Red (meta BP).	1150	1,41%
	SUB TOTAL	\$10.000	12,27%
PROMOCIÓN	Publicidad en medios masivos: televisión, radio, periódicos.	30700	37,68%
	Artículos en revistas especializadas	8000	9,82%
	Banners y campañas en internet	2500	3,07%
	Exposición continua en redes sociales: twitter, facebook	1200	1,47%
	SUB TOTAL	\$42.400	52,04%
	TOTAL	\$81.480	100%

Elaborado por: El Autor

- 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 26 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

Elaborado por: El Autor

5.2. FINANCIAMIENTO

Como se mencionó para la operatividad del Plan de Marketing a los CNB del Distrito Metropolitano 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 27 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-16
Vencimiento último pago	05-ene-21

Elaborado por: El Autor

5.2.2. Amortización

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

Tabla 28 Tabla de Amortización

INSTIT. FINANCIERA		BANCO PICHINCHA				
MONTO EN USD		57.036,00				
TASA DE INTERES		10,47%		T. EFECTIVA		10,4713%
PLAZO		5 años				
GRACIA		0 años				
FECHA DE INICIO		31-ene-2016				
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-2016	56.299,45	475	737	1.212	
2	01-abr-2016	55.556,77	469	743	1.212	
3	01-may-2016	54.807,90	463	749	1.212	
4	31-may-2016	54.052,78	457	755	1.212	
5	30-jun-2016	53.291,38	450	761	1.212	
6	30-jul-2016	52.523,62	444	768	1.212	
7	29-ago-2016	51.749,47	438	774	1.212	
8	28-sep-2016	50.968,87	431	781	1.212	
9	28-oct-2016	50.181,77	425	787	1.212	
10	27-nov-2016	49.388,10	418	794	1.212	
11	27-dic-2016	48.587,82	412	800	1.212	
12	26-ene-2017	47.780,88	405	807	1.212	
13	25-feb-2017	46.967,20	398	814	1.212	
14	26-mar-2017	46.146,75	391	820	1.212	
15	25-abr-2017	45.319,46	385	827	1.212	
16	25-may-2017	44.485,28	378	834	1.212	
17	24-jun-2017	43.644,14	371	841	1.212	
18	24-jul-2017	42.795,99	364	848	1.212	
19	23-ago-2017	41.940,78	357	855	1.212	
20	22-sep-2017	41.078,44	350	862	1.212	
21	22-oct-2017	40.208,92	342	870	1.212	
22	21-nov-2017	39.332,14	335	877	1.212	
23	21-dic-2017	38.448,06	328	884	1.212	
24	20-ene-2018	37.556,62	320	891	1.212	
25	19-feb-2018	36.657,74	313	899	1.212	
26	21-mar-2018	35.751,38	305	906	1.212	
27	20-abr-2018	34.837,46	298	914	1.212	
28	20-may-2018	33.915,93	290	922	1.212	
29	19-jun-2018	32.986,71	283	929	1.212	
30	19-jul-2018	32.049,76	275	937	1.212	
31	18-ago-2018	31.104,99	267	945	1.212	
32	17-sep-2018	30.152,35	259	953	1.212	
33	17-oct-2018	29.191,78	251	961	1.212	
34	16-nov-2018	28.223,19	243	969	1.212	
35	16-dic-2018	27.246,54	235	977	1.212	
36	15-ene-2019	26.261,75	227	985	1.212	
37	14-feb-2019	25.268,75	219	993	1.212	
38	16-mar-2019	24.267,48	211	1.001	1.212	
39	15-abr-2019	23.257,86	202	1.010	1.212	
40	15-may-2019	22.239,83	194	1.018	1.212	
41	14-jun-2019	21.213,31	185	1.027	1.212	

CONTINUACIÓN →

42	14-jul-2019	20.178,24	177	1.035	1.212
43	13-ago-2019	19.134,55	168	1.044	1.212
44	12-sep-2019	18.082,16	159	1.052	1.212
45	12-oct-2019	17.021,00	151	1.061	1.212
46	11-nov-2019	15.950,99	142	1.070	1.212
47	11-dic-2019	14.872,07	133	1.079	1.212
48	10-ene-2020	13.784,16	124	1.088	1.212
49	09-feb-2020	12.687,18	115	1.097	1.212
50	11-mar-2020	11.581,06	106	1.106	1.212
51	10-abr-2020	10.465,72	97	1.115	1.212
52	10-may-2020	9.341,09	87	1.125	1.212
53	09-jun-2020	8.207,09	78	1.134	1.212
54	09-jul-2020	7.063,63	68	1.143	1.212
55	08-ago-2020	5.910,65	59	1.153	1.212
56	07-sep-2020	4.748,06	49	1.163	1.212
57	07-oct-2020	3.575,78	40	1.172	1.212
58	06-nov-2020	2.393,73	30	1.182	1.212
59	06-dic-2020	1.201,83	20	1.192	1.212
60	05-ene-2021	(0,00)	10	1.202	1.212

Elaborado por: El Autor

5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

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

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

Tabla 29 Flujo de Efectivo con financiamiento

	AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO					
		2015	2016 (1 AÑO)	2017 (2 AÑO)	2018 (3 AÑO)	2019 (4 AÑO)	2020 (5 AÑO)
INGRESO 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		\$ 752,533	\$ 1,186,453	\$ 1,811,395	\$ 2,295,518	\$ 3,053,576
SALIDA DE EFECTIVO							
Comisiones			\$ 540,400	\$ 864,640	\$ 1,332,086	\$ 1,692,533	\$ 2,256,710
Capital			\$ 8,448	\$ 10,140	\$ 11,202	\$ 12,374	\$ 14,872
Interes			\$ 4,882	\$ 4,402	\$ 3,341	\$ 2,168	\$ 882
	SUBTOTAL	\$ (81,480)	\$ 553,730	\$ 879,182	\$ 1,346,628	\$ 1,707,075	\$ 2,272,464
	FLUJO DE EFECTIVO		\$ 198,803	\$ 307,271	\$ 464,767	\$ 588,443	\$ 781,112
	PRESTAMO	\$ 57,036					

Elaborado por: El Autor

5.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

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 30 Valor Actual Neto VAN

VALOR ACTUAL NETO (VAN) CON FINANCIAMIENTO						
12%						- ii
$VAN = FNF1 + FNF2 + FNF3 + FNF4 + FNF5$						
$\frac{FNF1}{(1+i)^1} + \frac{FNF2}{(1+i)^2} + \frac{FNF3}{(1+i)^3} + \frac{FNF4}{(1+i)^4} + \frac{FNF5}{(1+i)^5}$						
$VAN = \$$	198,803.02	$\$$	307,271.18	$\$$	464,766.51	$\$$ 588,443.44 $\$$ 781,112.00 -81480
$((1+[0,12]))^1$	$((1+[0,12]))^2$	$((1+[0,12]))^3$	$((1+[0,12]))^4$	$((1+[0,12]))^5$		
$\$$	198,803.02	$\$$	307,271.18	$\$$	464,766.51	$\$$ 588,443.44 $\$$ 781,112.00
	1.12		1.2544		1.404928	1.57351936 1.762341683
	177,502.70		244,954.70		330,811.62	373,966.45 443,223.92
$VAN = \$$	1,570,459.39	-81480				
$VAN = \$$	1,488,979.39					

Elaborado por: El Autor

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 \$1.488.979,39; lo que significa que el proyecto es viable.

5.3.3. Análisis Costo – Beneficio

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 Descotados para la Inversión Inicial.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO:	
$B/C = \frac{\sum FNF}{\text{Inversión Inicial}}$	
$B/C = \frac{\$ 2,340,396.15}{\$ 81,480.00}$	
$B/C = \$ 28.72$	

Como resultado de la relación costo – beneficio, se pudo determinar que por cada unidad monetaria invertida se recupera 28,72 unidades monetarias, en tal circunstancia el proyecto es factible.

5.3.4. Tasa Interna de Retorno

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 31 Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	393%									
	\$	198,803.02	\$	307,271.18	\$	464,766.51	\$	588,443.44	\$	781,112.00
		3.9286945		15.43464047		60.63798714		238.2281266		935.9255306
		50,602.82		19,907.89		7,664.61		2,470.08		834.59
		-		VAN						

Elaborado por: El Autor

TASA INTERNA DE RETORNO

AÑO	FLUJO DE FONDOS \$	VALOR ACTUAL AL 393%
1	\$ 198,803.02	50,602.82
2	\$ 307,271.18	19,907.89
3	\$ 464,766.51	7,664.61
4	\$ 588,443.44	2,470.08
5	\$ 781,112.00	834.59
	SUMA	\$ 81,480.00
	Inv. Inicial	\$ 81,480
	VAN	\$ (0.00)

Luego de haberse realizado el análisis financiero del proyecto desde el punto de vista con financiamiento, se puede apreciar, en resumen los siguientes resultados:

VAN	\$	1,488,979.39
TIR		393%
COSTO BENEFICIO	\$	28.72

6. 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.
- Las principales deficiencias encontradas en el estudio son: el soporte y capacitación por parte del especialista de producto es regular, tiene que mejorar y realizar un mayor acompañamiento, la fiabilidad del sistema tecnológico, 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 constituyen: las comisiones a recibir por cada transacción realizada y el poder incrementar sus ventas por la afluencia de personas en sus locales comerciales.
- Las principales estrategias de marketing propuestas presentadas en el presente estudio son: enfatizar un sistema confiable, capacitación y mantenimiento, sistema de comisiones atractivas, potenciar alianzas estratégicas para ofertar un mayor número de recaudaciones; y una exposición a todo nivel en canales de promoción y publicidad.
- 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.
- Se encontraron los siguientes resultados financieros: VAN de \$1.488.979,39 un TIR de 393% y con un indicador de costo beneficio de 28,72

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 CNB 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 a los CNB, 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 CNB 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 CNB, 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 CNB sean respetando ciertas distancias ya que consideramos que el tener CNB 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.

Bibliografía

- Alcaide, J. C. (s.f.). *Fidelización de Clientes*. Madrid: esic.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing. Paso a paso*. Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Inflación*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Producto Interno Bruto*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de Interés*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php#top>
- Banco Pichincha. (2015). *Conozca a su Banco*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Inicio>
- Banco Pichincha C.A. (2015). *Informe anual*. Quito: Banco Pichincha.
- Bastis. (2006). *La Fidelización*.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre el marketing*. Bogotá : Norma.
- Buenaventura, G. (2003). La tasa de interés: información con estructura. *Estudios Gerenciales*, 39-50.
- Bunge, & Mario. (2004). *Metodología de la Investigación. 3era Edición*. Siglo Veintiuno.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (1995). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2007). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Camoun, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad*. México: Flacso/IISUNAM.
- CEPAL. (2012). *Informe OIT sobre avance en las estadísticas de empleo y desempleo*. Quito: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Credibanco. (2013). *Corresponsales No Bancarios*. Bogotá.
- Davienda. (2012). *Corresponsales No Bancarios*.
- El Telégrafo. (12 de Abril de 2015). En Ecuador existen 273 corresponsales no bancarios por cada 10 mil km² . *El Telégrafo*.
- Guerra, D. (2015). *Plan de Marketing para los corresponsales no bancario del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

- Herrera. (2010). *Posicionamiento*.
- Jaques, L. (1997). *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2008). *Los Corresponsales No Bancarios*. Quito: JB.
- Junta Bancaria del Ecuador . (2008). *Los Corresponsales No Bancarios*. Quito.
- Junta Bancaria del Ecuador. (s.f.). *2008-1150*.
- Kamenetzky, G., & Elgier, A. (2007). *Guía para docentes Metodología de la Investigación*. Portal Iberoamericano para la Formación Científica en Psicología.
- Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de Mercados* . México: Pearson Education.
- Martínez, R. (2012). *Fundamento de Administración para Ingeniería. Monografía de grado*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Marulanda, B., & Fajury, L. (2009). *Esquema de los Corresponsales No Bancarios*.
- Mendoza, K. (2012). *Desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Blue Agua Ultrapura, dedicada a la producción y comercialización de agua embotellada en Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Molina, J. M. (15 de Mayo de 2009). *Fundamentos de economía*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-economia/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Salazar, F. (2004). *Gestión Estratégica de Negocios*.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Stanton, Etzael, & Walker. (1998). *Principios de Marketing*.

ANEXOS

ANEXO 1

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

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador esta modalidad de canal físico transaccional de operaciones bancarias 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 Colombia, Perú y Brasil; en este último desde el año 2000 se caracteriza por ser el pionero en implantar esta modalidad, los mismos que tienen características semejantes en lo referente a la cultura, costumbres e idiosincrasia; lo que hace que el modelo de Corresponsalía No Bancaria se pueda replicar en los otros países de la región.

Los Corresponsales no Bancarios (CNB) se convierte 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 penetración adecuada, y el desconocimiento de los usuarios hace que no busquen alternativas innovadoras, sino por 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

oportuno, eficiente y seguro, así el proceso que desarrollen los corresponsables tendrá la aceptación de los usuarios. Por tal motivo es indispensable que se establezcan estrategias globalizadas que permitan acaparar a todos los usuarios del Banco Pichincha.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el análisis y evaluación de las condiciones internas y externas de los Corresponsales No Bancarios (CNB) del Banco Pichincha dentro de la ciudad de Quito, para la implementación de un programa de estrategias de marketing que posibilite un mayor posicionamiento del servicio en la comunidad?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué los servicios de los CNB 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 causas y efectos que ocasiona los CNB del Banco hacia los usuarios?

¿Por qué existe un desconocimiento de los servicios de los CNB 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 los CNB del Banco Pichincha ofertan?

¿Cuáles son los impactos que generan los servicios de los CNB del Banco Pichincha para la población?

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un plan estratégico de marketing a partir del diagnóstico e identificación de mercado meta para la propuesta de estrategias administrativas y comerciales que incrementen el nivel de posicionamiento de los CNB “Pichincha Mi Vecino” en el Distrito Metropolitano de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar el perfil óptimo de los CNB del Banco del Pichincha.

Realizar un análisis situacional que permita detallar un diagnóstico de los aspectos internos y externos de los CNB del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito.

Determinar la demanda insatisfecha y las oportunidades existentes en el mercado para los CNB del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito.

Desarrollar una propuesta de marketing mix idóneo para los CNB del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito.

Realizar un análisis de impacto financiero que permita examinar y determinar los prepuestos, las fuentes de financiamiento y el impacto económico que generaría la implementación de la propuesta del marketing mix para los CNB del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

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 CNB del Banco Pichincha, la utilización de estas alternativas de servicio permitirá que las agencias del Banco de Pichincha disminuyan la afluencia de clientes y eviten la aglomeración.

La atención es rápida y eficiente porque diversifica el servicio dando oportunidad a los usuarios a realizar pagos, retiros, depósitos, etc., en los CNB; el Banco Pichincha cuenta con los registros de operabilidad de los servicios tradicionales y modificar las condiciones del mercado y difundir esta alternativa por todos los medios.

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 CNB.

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

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el presente análisis se realizará por medio de una investigación exploratoria, la misma que menciona:

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más

provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria” (Kamenetzky & Elgier, 2007)

Para cumplir con los objetivos de estudio, se aplican técnicas de investigación como: la ENCUESTA aplicada a una muestra de la población de Quito para conocer sus preferencias y opinión acerca del producto.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La propuesta de la implementación del plan de marketing para los CNBs de la ciudad de Quito, tiene como objeto presentar la potencialidad que puede llegar a tener este nuevo canal para beneficio de la sociedad. Los usuarios tienen otra alternativa más cerca y más ágil para realizar todas sus transacciones bancarias, dando solución a temas como la congestión en agencias, filas, tiempo desmesurado para realizar simples transacciones. Problemáticas que al ser resueltas pueden contribuir al mejoramiento de los servicios bancarios específicamente del Banco Pichincha.

MARCO REFERENCIAL**MARCO TEÓRICO**

TEORÍAS	AUTOR
MARKETING DE SERVICIOS	KOTLER, P
MARKETING BANCARIO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN	JOSÉ MARÍA BARRUTIA
MANUAL GENÉRICO IMPLEMENTACIÓN DE CNB	ACCIÓN INTERNACIONAL
EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DE LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS EN COLOMBIA	BEATRIZ MARULANDA LIZBETH FAJURY
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA	PORTER M.
MARKETING	CATEORA, P., GRAHM, J
DIRECCIÓN DE MARKETING	KOTLER, P
EL PROCESO ESTRATÉGICO	MINTZBERG, QUINN

LAS 22 LEYES INMUTABLES DE LA MARCA	RIES, A
ADMINISTRACION ESTRATÉGICA	JOSE RAMON GALLARDO-THOMPSON
MARKETING ESTRATEGICO, FUNDAMENTOS	SCOTTLER ARMSTRONG
MARKETING Y COMPETITIVIDAD	MIGUEL ANGEL VICENTE

MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIÓN DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS: Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2008) manifiesta que: “El corresponsal no bancario es un tercero que establece relaciones o vínculos de negocio con una institución de crédito con objeto de ofrecer, a nombre y por cuenta de ésta, servicios financieros a sus clientes”.

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 encuentra en competencia con la banca en línea y Banca Celular aunque estos dos últimos son desarrollados para estratos sociales medios y altos.

Y finalmente el 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: Ser un Corresponsal Bancario ofrece diversas ventajas y beneficios para los establecimientos comerciales, adicionales al flujo que representa el pago que se acuerde con el banco por cada operación.

Destaca el hecho de que como beneficios más importantes tenemos: el incremento de personas que frecuentan el establecimiento comercial, quienes adicionalmente podrán adquirir algún producto o servicio principal del establecimiento.

Como ventajas se tiene: dicho público usuario tiene la posibilidad de convertirse en un cliente frecuente del establecimiento. El establecimiento tendrá la oportunidad de distinguirse de la competencia mediante la oferta de productos financieros y de fortalecer la lealtad de los clientes y la confianza de la comunidad (ventaja competitiva).

Otra ventaja desde el punto de vista de la comunidad, ya sea barrio, pueblo o localidad, se convierte en que a los clientes les resultará conveniente contar con un Corresponsal No Bancario, para que realicen operaciones bancarias, ahorrándoles tiempo y dinero, permitiéndoles disfrutar de los beneficios que brinda el acceso al sistema financiero.

Al aprovechar la infraestructura de los establecimientos comerciales, los Corresponsales No Bancarios pueden ofrecer un modelo de negocio rentable para brindar a la población acceso

a los diferentes productos del banco como son: pagos de servicios, depósitos, retiros de efectivo, pagos de créditos, transferencias y apertura de cuentas bancarias de baja transaccionalidad y de Bajo Riesgo, en puntos que les resultan familiares y cercanos, haciendo del dinero electrónico un medio más atractivo para el ahorro. Además, los corresponsales se benefician de la confianza que la población que vive en una localidad o comunidad tiene en los comercios que les resultan familiares, para que puedan realizar operaciones bancarias.

En otros países, específicamente en México ha quedado demostrado que los corresponsales no bancarios han contribuido a que más localidades se incorporen al sistema financiero, análisis realizado en el período de 2005 a 2010 se evidenció un aumento del 15% de incremento en la bancarización de la población y uno de los principales factores causantes de esto fueron los CNBs (Comisión Nacional Bancaria y de Valores México 2010).

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.

Las principales ventajas de los corresponsales no bancarios son:

- 1) Retiros de Efectivo
- 2) Depósitos en efectivo o con cheque
- 3) Pago de servicios
- 4) Pago de créditos

- 5) Situación de fondos
- 6) Poner en circulación medios de pago
- 7) Aceptación de préstamos documentados en pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento
- 8) Consultas de saldos y movimientos
- 9) Apertura de Cuentas de Baja Transaccionalidad y Bajo Riesgo.

ESQUEMA OPERATIVO DE LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS: Las autoras Marulanda, Beatriz Fajury, Lizbeth, (2009), citado en Guerra, 2015) manifiestan que: Un usuario o cliente cuando asiste a las instalaciones de un Corresponsal 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.

Como consideración particular el CNB necesariamente 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.

Según la normativa correspondiente no establece prohibiciones para que un Corresponsal actúe en forma exclusiva con una institución bancaria, ya que podrá trabajar con más de un

banco. Si un corresponsal es multi-banco, tiene la posibilidad de captar mayor mercado al cual atraer a través de la oferta de servicios financieros.

MEDIDAS DE PROTECCIÓN AL CLIENTE: La Superintendencia de Bancos (SBS) supervisa que existan controles para que las operaciones que se realicen en los Corresponsales 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, excepto para pago de créditos.

2) Seguridad en la información del cliente

- El Corresponsal Bancario no tiene permitido almacenar información sensible del cliente en los medios electrónico 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 dos de los elementos siguientes:

- Tarjetas bancarias con mecanismos de seguridad (banda magnética o chip)
- Teléfono celular, el cual deberá contar con elementos que impidan su duplicación

4) Los sistemas informáticos del Corresponsal 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, 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 deberán controlar los límites diarios de depósitos y retiros, en línea y tiempo real (Comisión Nacional Bancaria y de Valores México 2010).

METODOLOGÍA

TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo del plan de marketing con el fin de diseñar estrategias de mercado para incrementar el nivel de posicionamiento de los CNB del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito.

El estudio será descriptivo, porque analizaremos como es la empresa y como se manifiesta en su entorno, estudiaremos los componentes externos e internos, las variables para posicionar de mejor manera la marca delimitando los hechos con un conocimiento más profundo

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se utilizara el método inductivo – deductivo con la finalidad de aplicar un análisis de tipo interno y externo con el objetivo de identificar la situación actual que rodea a los CNB del Banco Pichincha 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.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El estudio será realizado mediante la recolección de datos, que se realizara de distintas maneras, primordialmente investigación de campo para verificar las condiciones que la

empresa les ofrece y mediante encuestas obtener información de los usuarios acerca de los servicios financieros o la ampliación de la misma a través de una muestra de la ciudad de Quito.

FUENTES PRIMARIAS

Como fuentes primarias se empleara la técnica de aplicación de encuesta con el fin de identificar el nivel de percepción del servicio que prestan los CNB en la ciudad.

Principalmente conlleva al desarrollo de la investigación dentro de la cual se pretende aplicar también entrevistas a los propietarios de locales que sean parte del servicio de CNB del Banco Pichincha que se ubican de preferencia en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de poder conocer su perspectiva sobre el nivel de percepción del mercado a los servicios que se ofertan.

FUENTES SECUNDARIAS

En el uso de las fuentes secundarias se empleara una diversidad de libros especializados, otros estudios ya realizados sobre planeación de marketing empresarial, recientes investigaciones, tesis referentes al tema, artículos de revistas, y publicaciones en páginas web; lo cual servirá de base para la formulación de la propuesta para la empresa.

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 obtener, el análisis

se lo realizará considerando los objetivos de la investigación, se definirá la metodología y será necesario definir las diversas actividades que se va a desarrollar en el presente plan de marketing.