



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TEMA:

**Plan de Negocios para la creación de un nuevo canal
de ventas para las Tarjetas de Crédito del Banco
Solidario.**

AUTORES:

**González Castillo, Jorge Absalón
Acaro León, Freddy Alfonso**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Jorge Absalón González Castillo y Freddy Alfonso Acaro León** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas**.

TUTOR

Ing. Eric Basantes Cuesta, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval D.S.

Guayaquil, a los 22 días del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Absalón González Castillo y Freddy Alfonso Acaro León

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para la creación de un nuevo canal de ventas para las Tarjetas de Crédito del Banco Solidario**, previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 días del mes de agosto del año 2014

LOS AUTORES

Jorge Absalón González Castillo

Freddy Alfonso Acaro León



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Absalón González Castillo y Freddy Alfonso Acaro León

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Negocios para la creación de un nuevo canal de ventas para las Tarjetas de Crédito del Banco Solidario** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de agosto del año 2014

LOS AUTORES

Jorge Absalón González Castillo

Freddy Alfonso Acaro León

AGRADECIMIENTO

Me invade una enorme alegría y al mismo tiempo me abrumba este logro tan significativo dentro de mi vida, haber culminado una carrera tan exigente y a la vez tan hermosa, como es Ingeniería en Administración de Ventas, no hubiera sido posible sin la bendición de Dios, sin el apoyo incondicional de nuestras amadas esposas, de nuestras hermosas hijas y a las maravillosas madres que tenemos, a quienes agradecemos por el sacrificio, la paciencia, la ayuda, sus oraciones, sobre todo su amor incondicional hacia nosotros y el alentarme día a día para llegar triunfante a tan anhelada meta, a tan preciado destino.

También debemos agradecer a nuestros compañeros quienes, al día de hoy, son amigos entrañables y algunos son hermanos de vida. Queremos destacar un agradecimiento a Micaela, quien con su intensa presión que nos hizo muy bien a muchos de nosotros, aportó de manera importante a la culminación exitosa de nuestros estudios.

No podemos dejar pasar por alto el agradecer a los maestros, no los nombramos por temor a olvidar a alguno, quienes nos marcaron con sus enseñanzas, experiencias y ejemplos, especialmente a nuestro director de la carrera, Ing. Guillermo Viteri, mil gracias por su infinito amor a esta carrera que hoy se verá premiado con nuestro esfuerzo y sacrificio.

Jorge González Castillo y Freddy Acaro León

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, a nuestros amigos, a nuestros compañeros, a nuestros colegas, a los maestros, al personal de la carrera y a todos quienes, de una u otra manera, nos apoyaron para conseguir nuestro título profesional.

Aprovechamos para invitar a todas las personas que hoy se dedican a esta inigualable profesión para que estudien y se superen personal y profesionalmente.

Jorge González Castillo y Freddy Acaro León



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

Ing. Eric Basantes Cuesta, Mgs

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	XII
EXECUTIVE SUMMARY	XIV
INTRODUCCIÓN.....	15
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	16
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	20
Objetivo general del proyecto.....	23
Objetivos específicos.....	23
CAPITULO I. SEGMENTACIÓN	24
Mercado meta.....	24
Macro segmentación	24
Micro segmentación	25
Geográfica:	25
Demográfica:	26
CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO	28
Análisis Pest.....	28
Factor Económico	28
Factor tecnológico	29
Factores políticos	30
Factores Sociales y Demográficos	30
Análisis Porter.....	31
Amenaza de nuevos entrantes. Baja	31
El poder de negociación de los clientes. Baja	32
El poder de negociación de los proveedores. Alta	32
Productos Sustitutivos. Alta	33
Población, muestra	35
Selección del tamaño de la muestra	38
Presentación, análisis e interpretación de los resultados	40
CAPÍTULO III: EL PRODUCTO O SERVICIO	48
Características del producto servicio a ofrecer.....	48
Características	48
Beneficios o ventajas	49
CADENA DE VALOR	50
FODA.....	52
CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO.....	54
Plan de ventas.....	54
Fuerza de ventas	55
Promociones de ventas	56
Política de pedidos	57

Impresión en Plataforma en Oficinas con Presencia del Cliente	58
Política de crédito y cobranza	60
Garantías	62
Política de venta interna	62
Relación con la mercadotecnia.....	62
Producto	62
Precio,	63
Plaza,	63
Promoción,	63
CAPITULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	64
Determinación de la inversión inicial.....	64
Fuentes de financiamiento.....	65
Presupuesto de ingresos y costos.....	¡Error! Marcador no definido.
Punto de equilibrio	67
Factibilidad financiera.....	68
Valor actual neto (VAN)	68
Tasa interna de retorno (TIR)	68
Periodo de recuperación de la inversión	68
Análisis de sensibilidad.....	69
Seguimiento y evaluación	69
Indicadores a evaluar cumplimiento	69
CAPITULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL	71
Base legal	71
Medio Ambiente.....	72
Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al plan del buen vivir	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
MATERIAL DE REFERENCIA	75
BIBLIOGRAFIA.....	76
GLOSARIO.....	78
ANEXOS.....	79
Anexo 001	79
Anexo 002	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra.....	35
Tabla 2 Población por edades en Quito.....	36
Tabla 3 Población por edades en Guayaquil	37
Tabla 4 Tamaño de muestra	39
Tabla 5 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?.....	40
Tabla 6 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?.....	41
Tabla 7 ¿En qué rango están sus ingresos?	41
Tabla 8 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?	42
Tabla 9 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?.....	43
Tabla 10 ¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.	43
Tabla 11 ¿En qué rango están sus ingresos?	44
Tabla 12 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?	44
Tabla 13 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?.....	45
Tabla 14 ¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.	46
Tabla 15 ¿En qué rango están sus ingresos?	46
Tabla 16 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?	47
Tabla 17 Tablas de cobranzas.....	61
Tabla 18 Calendario de inversiones.....	64
Tabla 19 Presupuestos de Ingresos y Costos.....	65
Tabla 20 Costos Proyectados.....	66
Tabla 21 Punto de equilibrio	67
Tabla 22 Evaluación económica del proyecto.....	68
Tabla 23 Análisis de sensibilidad.....	69
Tabla 24 Indicadores de cumplimiento	70

INDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Logos de Tarjetas de crédito	16
Ilustración 2 Tenencia de Tarjetas de Crédito.....	16
Ilustración 3 Publicación del Diario el Telégrafo 19 de Diciembre del 2013.	17
Ilustración 4 Flujo técnico del Proyecto.....	22
Ilustración 5 Pirámide nivel socio económico.....	38
Ilustración 6 Tarjeta Cuota fácil.....	48
Ilustración 7 Proceso de promoción en el establecimiento	57

RESUMEN EJECUTIVO

La tarjeta de crédito CuotaFácil del Banco Solidario es, a nivel nacional, la que cuenta con mayor cantidad de tarjetahabientes hoy por hoy; sin embargo, con las nuevas regulaciones y demás restricciones existentes, se hace cada vez más difícil colocarla a través de los medios tradicionales.

Es por lo antes expuesto que se ha realizado la presente investigación y se pone a consideración la propuesta de crear un nuevo canal de colocación y captación de nuevos clientes, esto con el apoyo de socios estratégicos con quienes se llegará a acuerdos que sean de beneficio mutuo.

Como se apreciará a continuación, este nuevo canal contará con la colaboración de uno de los principales proveedores de red transaccional quien, unido a la plataforma Bank Plus del Banco Solidario y con la lealtad hacia el Banco que prima por parte de los locales afiliados, logrará culminar la primera parte del nuevo proceso para captar clientes.

El nuevo canal consta de tres actores: primero los locales afiliados con quienes se llegará a acuerdos para que su personal de caja realice la consulta a través del POS; segundo Medianet quien provee la tecnología para obtener la respuesta inmediata a la consulta que, en caso de ser positiva, dará como resultado que el personal de caja dirija al cliente al tercer actor, el Banco Solidario, quien recibirá al cliente, realizará el proceso interno correspondiente y entregará la tarjeta de crédito al nuevo cliente en menos de 30 minutos.

Se ha conseguido entonces un contacto inmediato y real con el cliente, en lugar de tratar de contactarlo a través de una llamada telefónica. Se conocerán los datos del cliente inmediatamente y, lo más importante, la colocación es casi segura al momento en que se le indica que tiene una tarjeta de crédito pre aprobada y que para obtenerla sólo debe acercarse a una oficina del Banco Solidario.

EXECUTIVE SUMMARY

The credit card CuotaFácil Banco Solidario is at national level, which has the largest number of cardholders today; however, with the new regulations and other restrictions, it becomes increasingly difficult to place through traditional media.

It is for the above has been done this research and the proposal to create a new channel positioning and attracting new customers to the consideration, that the support of strategic partners who reach agreements that are mutually beneficial.

As will be seen below, this new channel will feature the collaboration of one of the leading providers of transactional network who joined the Bank Plus platform Banco Solidario and loyalty to the Bank premium by local affiliates, achieved finish the first part of the new process to attract customers.

The new channel has three actors: first local affiliates with whom they will reach agreements to make cash personal consultation through POS; second Medianet technology who provides for the immediate response to the consultation that, if positive, will result in the staff room to route the customer to the third actor, Banco Solidario, who will receive the client, perform the internal process and give the corresponding credit to the new customer in less than 30 minutes.

It has gotten so immediate and real contact with the customer, instead of trying to contact you via a phone call. Customer data will be released immediately and, most importantly, the placement is almost certain to time prompted having a pre-approved credit card and that should only get closer to an office of Banco Solidario.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace de la necesidad de suplir el canal tradicional para colocación de la tarjeta de crédito CuotaFácil y crear una alianza más estrecha entre el Banco Solidario y sus socios estratégicos.

A pesar de las regulaciones, el mercado que este proyecto quiere captar es el más grande, es el que no goza de los beneficios que representa tener una tarjeta de crédito, busca convertir al Banco Solidario en el mayor emisor de tarjetas de crédito a nivel nacional.

Idealizado, planificado y diseñado por sus autores, Jorge González y Freddy Acaro, esta propuesta es agresiva para conseguir los objetivos que la institución requiere a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, este proyecto marca la culminación de nuestra carrera universitaria, es el trabajo final que no sólo quedará en texto sino que se convertirá en una realidad aplicable y replicable en cualquier parte del mundo.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el país operan 5 marcas de tarjetas de crédito que son Diners Club, Visa, Mastercard, American Express y CuotaFácil, las que son emitidas por 20 instituciones financieras según información de la Superintendencia de Bancos del Ecuador. La población de tarjetas bancarias al 2008 fue de 1.773.602 millones de plásticos, en el año 2013 existían 3.151.887 millones.



Ilustración 1 Logos de Tarjetas de crédito

Estas 3.151.887 de tarjetas pertenecen a 1.900 millones de ecuatorianos, que representa que cada cliente tiene 1.6 tarjetas, de estas el 85% son tarjetas titulares y el 15% son adicionales, en resumen solo 1.615.000 ecuatorianos tienen una tarjeta de crédito como titular, lo que presenta alrededor del 10% del total de la población.



Ilustración 2 Tenencia de Tarjetas de Crédito
Publicación Diario El Universo 25 julio 2013



Ilustración 3 Publicación del Diario el Telégrafo 19 de Diciembre del 2013

Los segmentos A y B de la población sujetos de crédito están cubiertos en un 65% por las tarjetas con franquicia internacional como Visa, Mastercard, American Express y Diners, estos solo representan el 13.1% de la población total del Ecuador.

Mientras que los segmentos C+ representa el 22.8% y el C - el 49.5% de la población total ecuatoriana y son los que demandan la necesidad de crédito para su desarrollo y que hoy no tienen una oferta de crédito plástico.

Por otro lado, si tenemos más de 3 millones de ecuatorianos que están afiliados al IESS hasta el 2013, según la página web de la institución, estos ecuatorianos califican a una tarjeta en su mayoría porque cumplen con el perfil crediticio, pero por falta de información es complicado llegar a ellos con una oferta de crédito plástico, estos afiliados en su mayoría hoy tienen una tarjeta de débito atado a una cuneta de ahorros donde se les deposita su sueldo

El Banco Solidario se ha especializado en el análisis crediticio por segmentos y perfiles de riesgo, está enfocado en los segmentos C y D de la población y dispone de una herramienta de calificación que hoy es poco útil al no poseer información de ubicabilidad y antecedentes crediticios, lo que ha afectado su colocación de nuevas tarjetas de crédito en un 40% en los últimos dos años.

Los Call Center externos, que en los últimos años fueron el canal más importante de colocación para todos los emisores de tarjetas de crédito, están dejando de dar este servicio a los bancos puesto que están siendo regulados en este modelo de colocación y lo poco que se sigue colocando tiene un costo muy alto que no es sustentable.

Con este proyecto se busca atender a la mayoría de ecuatorianos que no tienen tarjeta de crédito en el país, considerando que solo el 20% del PEA, según el último censo del año 2010 realizado por el INEC, hoy tiene tarjeta de crédito y de esta manera se mejorará la calidad de vida de estos, desarrollando su cultura financiera. Al mismo tiempo, el banco cumplirá sus objetivos a largo plazo, bajando los costos de colocación.

Este proyecto también beneficiará a un socio estratégico del banco que es Medianet, empresa dedicada a prestar los servicios de POS para que las tarjetas puedan operar automáticamente en los establecimientos afiliados, y por otro lado también se beneficiará a los dependientes de cadenas afiliadas a las tarjetas de crédito del Banco Solidario, generándoles un valor extra a sus ingresos mensuales.

También se desea aprovechar la oportunidad de captar clientes que no tienen tarjeta de crédito; para el Banco Solidario, que busca lograr un objetivo de 1 millón de clientes a largo plazo con el producto tarjetas de crédito, reduciría al 50% el costo actual de captación y simultáneamente

serviría como un proceso de fidelización a los dependientes de cadenas afiliadas y Medianet que son los socios más importantes del negocio.

El Banco Solidario tiene como objetivo lograr un crecimiento importante en el mercado de tarjetas de crédito y llegar a ser el líder en el segmento, con el mayor número de clientes en el producto de crédito donde es especialista, sin olvidar además ser el motor que ayude generar ingresos adicionales para sus socios estratégicos.

En el mercado, la colocación de tarjetas actualmente se realiza por medio de Call Center y canales propios que son las agencias del Banco o fuerzas de ventas, estos tres canales están limitados por las regulaciones, costos y falta de información que permita contactar a los posibles clientes.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el último año el Banco Solidario ha bajado su nivel de cartera de clientes en un 5% en este producto, el problema de esta reducción radica en la baja captación de clientes nuevos provocado y afectado por las regulaciones bancarias SBS-DNEI-2012-12121, IG-INSFPR-D4-2013-042 y otras más que han restringido la colocación de tarjetas de crédito bancarias.

Al no existir información tan importante por estas restricciones que son para análisis de perfiles en base a datos de los buros y limitar la gestión de captación a través de canales masivos como los Call Center, los mismos que han sido utilizado por todos los bancos en los últimos años, el Banco Solidario y algunos bancos del país están pasando por serias complicaciones para cumplir sus presupuestos de captación de sus productos financieros.

El costo que actualmente asume el Banco Solidario por cada cliente nuevo es de \$24. El Banco tiene dos canales de colocación vigentes en la actualidad, Agencias propias 50% y Call Center 50%. El costo de los dos canales se ha incrementado en los dos últimos años debido a los bajos porcentajes de conversión, antes se colocaban en el Call Center 4 tarjetas por hora y ahora 1.5 tarjetas por hora. En el 2012 se colocaron 48.529 tarjetas y el costo fue \$965.180 y en el 2013 fueron 28.557 tarjetas a un costo de \$845.900. Este último año fue más afectado considerando el proceso de fusión que tuvieron el Banco Solidario y Unibanco.

En todo el mundo existe un incremento en el uso del dinero plástico y en especial en Sudamérica, tanto la tarjeta de crédito ha evolucionado en países como Chile, Brasil, Argentina, Perú entre los más importantes y también la tarjeta de débito han logrado migrar a los clientes de ahorros que sacaban su dinero para realizar compras para que ahora usen directamente

una tarjeta en reemplazo del efectivo que es el primer paso para que muchos clientes logren migrar a una tarjeta de crédito en el futuro.

Se considera que el proyecto aportará una solución frente a este problema y generará una oportunidad plenamente identificada, que los ecuatorianos de los segmentos C+, C- y D, categorizados según el INEC, logren tener acceso inicial al crédito plástico y otros productos que aportan a su desarrollo y crecimiento en cuanto que para el Banco, el beneficio más importante es generar ingresos por el volumen de clientes y bajar costos de colocación a la mitad.

Luego de esta investigación preliminar hemos descubierto un nuevo canal de ventas utilizando la tecnología del Solidario y su socio estratégico Medianet. Con esta alianza se lograra solucionar el problema de colocación masiva de tarjetas a través de los socios estratégicos que son las cadenas afiliadas con sus dependientes, en donde el Banco Solidario tiene más de 19.000 puntos de venta afiliados para sus tarjetas en todo el país.

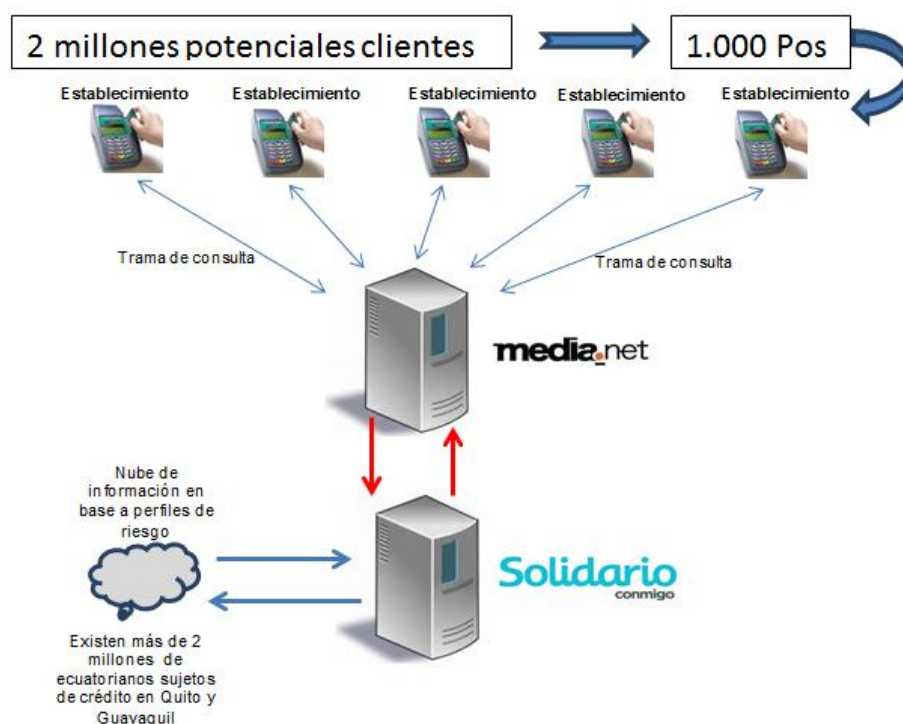
La innovación de este proyecto consiste en que este nuevo canal de colocación es electrónico y tendrá una red en su primera fase de más de 1.000 vendedores que solo con digitar el número de cedula en el POS de Medianet podrán saber si el cliente esta precalificado para una tarjeta, aprovechando que esos clientes que el Banco tiene precalificados por sus perfiles son los que frecuentemente visitan estas cadenas para comprar en efectivo en la actualidad.

Por otro lado este proyecto ayudará a mejorar los ingresos de los comercios pequeños y medianos, afiliados a la red de tarjetas de crédito, lo que conllevará a su desarrollo y crecimiento, mientras que este crecimiento derivará en una mayor recaudación del IVA y al final el SRI tendrá un mejor control de estos comercios, porque las ventas e impuestos son reportadas directamente por el Banco emisor al SRI, por ser agente de retención, y a su

vez se obtendrá un importante ahorro que generará para el Banco con el hecho de aplicar este modelo de colocación, logrando bajar sus costos en un 50% y aportando al cumplimiento de su meta que es de 60.000 tarjetas para el 2.015.

El ahorro que generara este proyecto para el banco Solidario será de unos \$500.000 anuales en el presupuesto de captación de nuevos clientes para el producto tarjetas de crédito y permitirá cumplir un presupuesto de 60.000 clientes nuevos el año 2015 y servirá para sustentar la colocación de los próximos 5 años.

El proyecto está considerado para las ciudades de Quito y Guayaquil, donde existe un objetivo casi 2 millones de ecuatorianos que tiene una precalificación automática en las bases de datos de acuerdo a sus perfiles y condiciones que son evaluadas por el área de riesgos del banco Solidario.



Elaborado por: Autores

Ilustración 4 Flujo técnico del Proyecto

Objetivo general del proyecto

Cumplir con un presupuesto de captación de 24.000 tarjetas de crédito cuota fácil y bajar los costos de esta gestión en el año 2015 en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Objetivos específicos

- Crear un nuevo canal de ventas masivo para la colocación de tarjetas de crédito en el segundo semestre del 2014.
- Captar 1000 puntos de venta para la colocación de las tarjetas en los centros comerciales, donde el banco solidario es auspiciante y pertenecen al segmento, hasta diciembre del 2015.

CAPITULO I. SEGMENTACIÓN

Mercado meta

El target al cual está dirigido el producto tarjeta de crédito pertenece a los segmentos C y D de la población que tiene una edad entre 25 y 65 años, hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Guayaquil y Quito y que adicionalmente realizan sus compras en efectivo en la actualidad, es decir que no tengan tarjetas de crédito.

Macro segmentación

El producto está dirigido para los segmentos de la población con mayor necesidad de crédito, que requieran de una herramienta que les permita satisfacer sus necesidades y pagar de una manera cómoda y programada, mediante la dotación de su primera tarjeta de crédito nacional.

Se desea satisfacer a personas que actualmente tienen por costumbre comprar todo en efectivo o realizando pagos semanales, tipo micro crédito, de manera que tienen alguna experiencia en la programación de pagos, lo que les va a facilitar, de cierta manera, el uso de su primera tarjeta de crédito.

Como se explica anteriormente, la necesidad de contar con una tarjeta de crédito, o crédito plástico, cada día se hace mayor. El tener un producto como el que se está ofertando, tarjeta de crédito CuotaFácil, le va a permitir al nuevo tarjetahabiente gozar de un sinnúmero de beneficios y promociones sólo por el hecho de pagar y realizar sus compras o adquisiciones con el crédito plástico.

La novedad de esta propuesta es en si la forma de acercarse y captar a estos futuros usuarios del producto, se va a llegar directamente a las personas a través de los socios estratégicos, los establecimientos afiliados, por supuesto por medio de sus dependientes. Esto será posible gracias a un

socio estratégico invisible al público, Medianet, quien validará al cliente en el punto de venta mediante el transaccional ya desarrollado que enlaza al establecimiento directo con la base de datos de clientes precalificados por Banco Solidario.

Micro segmentación

Geográfica:

- El plan piloto se realizará en Quito y Guayaquil, considerando que en estas ciudades el Banco Solidario con sus tarjetas de crédito es auspiciante de varios centros comerciales importantes de estas ciudades y del segmento, en donde los establecimientos afilados están fidelizados con el banco y sus tarjetas.
- Centros comerciales dónde exista una agencia del Banco Solidario. Es importante considerar que el Banco Solidario tiene agencias sólo en algunos centros comerciales grandes de las dos ciudades más importantes del país, lo que permitirá la viabilidad del proyecto para entrega inmediata de la tarjeta.
- Locales comerciales de los socios estratégicos, son los establecimientos con sus cajeros los que participarán en este nuevo canal de colocación masiva de tarjetas de crédito.
- La segunda etapa será el despliegue a nivel nacional, luego de 6 meses de implementar el piloto se ejecutará el proyecto en el resto de ciudades donde el banco tiene cobertura y operación, donde se incluirán sólo los locales del casco urbano cercano a las agencias del banco en cada ciudad.

Demográfica:

- Personas mayores de 25 años, porque según las estadísticas e indicadores de riesgo que maneja el banco son los clientes a partir de esta edad los que mejor comportamiento de pago tienen y hacen sustentable el producto.
- Nacionalidad Ecuatoriana, porque de acuerdo a lo perfiles de riesgo del mercado y el banco, los extranjeros solo aplican con una política especial que justifique varias variables para poder calificar a una tarjeta de crédito las mismas que deben ser documentadas y soportadas.
- Hombre o mujer, el sexo, en producto de tarjetas de crédito es indistinto, el banco solidario en su cartera de clientes de tarjetas de crédito se compone de un 52% de hombres y 48% de mujeres los cuales tiene un riesgo muy similar.

Socioeconómico:

- Segmento B, C+, C- y D de la población, se consideran estos segmentos de la población porque son los que más necesitan de facilidades de crédito para su desarrollo, puesto que los segmentos más altos ya están atendidos desde hace muchos años por la banca en general, según fuente web INEC
- Ingreso superior a \$350, se consideran a todas las personas que tengan este ingreso mínimo ya sean dependientes o independientes porque según las estadística de perfiles de riesgo son los de mejor comportamiento de pago y hacen sustentable el negocio y producto a largo plazo

Conductual:

- Buscan el beneficio de acceder a una tarjeta de crédito, en el mercado no existe una oferta de tarjeta de crédito dirigida a estos segmentos y son los que más buscan y demandan poder obtener un crédito de este tipo en el mercado, el mejor ejemplo está en la cantidad de clientes que

tienen un crédito en las casas comerciales del país que superan los 3 millones en la actualidad.

Perfil del consumidor

- Personas ecuatorianas del sexo masculino y femenino, que tengan entre 25 y 65 años de edad, que generen un ingreso mensual mínimo de \$350 como dependiente o independiente, con o sin hijos, que tengan necesidades de consumo de cualquier producto o servicio, que le permita desarrollarse como persona y familia, que vivan en Quito o Guayaquil, que actualmente no tengan tarjetas de crédito y que compren en efectivo en los centros comerciales más importantes de Quito y Guayaquil que atiendan a los mismos segmentos que el banco y su producto tarjetas de crédito.

CAPITULO II: INVESTIGACION DE MERCADO

Análisis Pest

Factor Económico

El entorno económico tiene varios factores externos que influyen a favor y en contra de este proyecto. Por un lado las regulaciones y normativas que emiten la Junta Bancaria y la Súper de Bancos en cuanto a los costos de servicios financieros, y tasas de intereses de los productos financieros de crédito y que afecta directamente el margen de intermediación y esto afecta los ingresos de las instituciones financieras que cada vez más se ven reducidos en estos últimos años.

Por otro lado tenemos a favor que el número de afiliados al IESS en los últimos años se incrementó considerablemente y permite tener un mejor análisis de perfiles de riesgo y favorece a la colocación de créditos por tener un ingreso fijo legal para evaluación.

Otros factores que favorecen, es que se ha bajado el índice de desempleo considerando que se han creado fuentes de empleo directo e indirecto tanto en el sector público y privado que ayudan a generar ingresos que al final justifican la generación de créditos.

Si consideramos que las regulaciones afectan a todos los bancos, podríamos decir que el Banco Solidario le ha sacado provecho por su especialización y ha aprovechado que otros bancos se han alejado de los segmentos c y d por varios factores y esto a favorecido por tener un mercado muy grande que hoy no está atendido y el Banco Solidario se especializa y es aquí donde está la oportunidad de este proyecto.

Actualmente el poder adquisitivo actual de la población de los segmentos c y d se ve limitado porque no tiene opciones de financiamiento necesarias

para mejorar su calidad de vida y cubrir sus necesidades. Lo que se busca con el proyecto es que puedan programar sus pagos en base a los ingresos de cada una de las personas que accedan a la tarjeta de crédito CuotaFácil.

Al realizar el análisis final en base a políticas económicas vigentes podemos decir que el proyecto genera una oportunidad muy importante para el Banco Solidario que ayudara a generar más clientes, más ingresos y mejorar su participación en el sector financiero del país.

Factor tecnológico

El factor tecnológico, que es el más importante de este proyecto, está basado en el sistema Bank Plus de Banco Solidario, que se ha especializado en desarrollar tecnología de punta que permita atender a su mercado objetivo de manera ágil y controlada. En base a su expertís, hoy tiene una nube de potenciales clientes aptos para un crédito que, en base a análisis matemáticos y de riesgo, ha logrado identificar.

Por otro lado, el Banco Solidario tiene un aliado estratégico tecnológico que es Medianet, quien permitirá ejecutar este proyecto a través de su red de POS y está posicionado en más de 12.000 puntos de venta de cadenas afiliadas a nivel nacional.

Cabe destacar también al equipo de programadores, técnicos, ingenieros de sistemas y el RRHH que hace posible que el funcionamiento de la plataforma de interacción entre Banco Solidario y Medianet sea óptimo y esté disponible permanentemente.

Esta alianza coloca al Banco Solidario a la vanguardia, siendo además un pionero en Ecuador al enlazar su base de clientes pre calificados con el mayor gestor transaccional de tarjetas de crédito del país que es Medianet.

Factores políticos

Es un factor crítico que podría perjudicar el proyecto considerando que los frecuentes cambios que se dan por Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros, como ejemplo tenemos el tema que en la actualidad está en análisis de la Asamblea Nacional y El Ejecutivo y es el nuevo código monetario que tiene varias leyes y políticas que perjudicarían el acceso a este tipo de crédito de manera masiva.

Otro tema político que podría favorecer al proyecto, es que el gobierno está impulsando el cambio de la matriz productiva como política de estado y esto generara el desarrollo de la microempresa y la producción nacional que a su vez generar más oportunidades porque al final genera más ecuatorianos con ingresos justificables y estables que apoyaran al desarrollo económico a través de los productos financieros.

Factores Sociales y Demográficos

Este factor es cada vez más influyente en la necesidad de generar productos de crédito que logren satisfacer la necesidad de consumo, que cada vez se incrementa en el Ecuador. Vemos como las compañías e industrias incentivan el consumo de manera agresiva, muchos de ellos con crédito directo que está en crecimiento rápido, por otro lado vemos como el gobierno también impulsa e incentiva el gasto o consumo a través de leyes o campañas dirigidas.

Por lo tanto, es una gran oportunidad atender esta necesidad del segmento más grande de la población, que no tiene acceso a un crédito plástico que le permita cubrir todas sus necesidades y administrar sus ingresos.

Al referirse este proyecto al segmento más grande de la población, se está hablando de las personas con un sueldo básico, con un trabajo estable,

sin historial crediticio, al que ninguna otra institución le da la oportunidad de realizar sus compras con crédito plástico.

Cabe recalcar que sin historial crediticio es muy difícil realizar adquisiciones más importantes como un vehículo o una vivienda ya que la calificación sería muy baja.

Análisis Porter

Amenaza de nuevos entrantes. Baja

En el mercado de tarjetas de crédito bancarias existe hoy una canibalización de clientes, ya que son gestionados mediante llamadas telefónicas desde un Call Center. La amenaza radica en que todos los competidores usan este sistema de colocación del producto porque hoy es el de mayor masificación pero también es el más costoso. Siempre será más económico que tener vendedores directos pero no se alcanzaría rápidamente la meta deseada.

Otros bancos, con menor intensidad, colocan el producto por canales propios pero reducidos en número de gestores, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos pero es el menos importante en cuanto a niveles de captación.

Existe la posibilidad de que los competidores intenten copiar o replicar este nuevo canal de colocación, pero tendrían que tomar otros puntos de venta diferentes a los que tenga el Banco Solidario, además no podrán replicar el modelo de entrega inmediata de tarjetas puesto que, el producto tarjeta de crédito del Banco Solidario, tiene 72 impresoras de tarjetas en sus agencias, lo cual permite entregar una tarjeta en 15 minutos, mientras que los otros competidores tienen centralizada su impresión, porque las franquicias lo exigen, y el tiempo de entrega es superior a los 4 días hábiles.

Cabe señalar que la tarjeta de crédito Cuota Fácil es una marca del Banco Solidario que nació del Unibanco y fue la última autorizada por la superintendencia de bancos ya que actualmente ningún banco puede crear y menos introducir una nueva tarjeta de crédito fuera de las franquicias (Mastercard, Visa, Diners, American Express) al mercado nacional.

Por esta razón no tendría barreras de entrada, ya que el modelo del proceso al ser marca propia, permite ser ejecutado de inmediato y de la manera más segura para el Banco y el nuevo tarjetahabiente.

El poder de negociación de los clientes. Baja

En el caso de las tarjetas de crédito, los clientes no tienen capacidad ni poder de negociación en cuanto precios y tasas pero si tienen la capacidad de exigir mejores niveles de calidad y servicios de acuerdo al avance tecnológico y desarrollo económico.

El poder de negociación de los proveedores. Alta

Al estar regulados por un solo ente, la Superintendencia de Bancos, las instituciones financieras no tienen influencia y determinación de precios o tasas. Por otro lado los proveedores de las instituciones financieras sí tienen poder de negociación e influencia en los precios de sus servicios de acuerdo a diferentes regulaciones como pueden ser las salariales o costo de insumos de materias primas como el plástico y las redes transaccionales que usan para operar.

Medianet es una de las 3 redes de transaccionalidad electrónica que utiliza el comercio para poder recibir las tarjetas de crédito que circulan en el mercado ecuatoriano, tienen en la actualidad 15.568 POS a nivel nacional, por esta red pasan todas las tarjetas Visa, Mastercard y Cuota Fácil del Banco Solidario, es el proveedor más importante del proyecto porque al estar conectado en línea con el banco para autorizar las transacciones se puede abrir varios tipos de consulta en el POS.

En el Banco Solidario este proveedor está considerado como un proveedor crítico, por lo tanto se está negociando la inclusión de una nueva red que es Datafast que es la más grande del Ecuador con 36.000 POS.

Productos Sustitutivos. Alta

Los productos sustitutivos directos son las otras tarjetas de crédito de algunos bancos que están ingresando al segmento de nuestros clientes del Banco Solidario, pero por su bajo conocimiento de este mercado las acciones en muchos casos agresivas para captar clientes de estos segmentos les ha representado complicaciones en el riesgo, en todo caso han de penetrar al segmento de manera moderada. La gran diferencia que también tiene el Banco Solidario es su agilidad en colocar sus productos, en el caso de tarjetas de crédito un cliente puede llenar una solicitud y recibir su tarjeta en 15 minutos directamente en los centros de servicio que son las 72 agencias del Banco, mientras que los otros bancos y tarjetas no pueden ofrecer lo mismo porque al ser franquicias procesan todo con un tercero y el tiempo promedio de entrega desde que el cliente llena su solicitud es de 10 días laborables.

Existen otros productos sustitutos indirectos que son los créditos directos de las casas comerciales que disfrazan a las antiguas tarjetas de crédito cerradas como son De Prati, Comandato, Créditos Económicos, Eta Fashion, Pycca y otras 3 casas de retail que son muy agresivas en su colocación de créditos al segmento que el Banco Solidario atiende como especialización. Para estas casas comerciales el negocio no está en la tasa de interés que pueden cobrar al cliente y que es la misma que tienen las tarjetas de crédito que el 15,11%, su negocio es el margen financiero de productos, por esta razón su colocación es alta y su riesgo también pero el modelo de negocio es sustentable por lo expuesto.

Este tipo de crédito no está bajo el control de la Superintendencia de Bancos, a estas casas comerciales las controla la Superintendencia de

Compañías que no tiene el mismo enfoque y control que tienen los bancos. En estos casos, el crédito entregado por estas empresas es instantáneo el cliente llena su solicitud y en 30 minutos le dan su crédito aprobado lo cual es una de sus principales fortalezas en el mercado y en este caso el proceso es similar al que mantiene el Banco Solidario.

La estrategia para cubrir esta variable de los productos sustitutos de casas comerciales es que se debe explotar el concepto de tarjeta de crédito vs crédito directo, porque la primera es abierta para el uso en 19000 puntos de venta, avances en efectivo y otros beneficios que el crédito directo no los tiene porque solo sirve para usarlo en una sola casa comercial.

También se considera que gran parte de los clientes nuevos que hoy ingresan al Banco Solidario y a su producto CuotaFacil son provenientes de las casas comerciales donde ya generaron una experiencia de crédito y buscan otro tipo de financiamiento más amplio y recurrente.

Rivalidad entre competidores. Baja

Las tarjetas de crédito de casas comerciales son básicamente la rivalidad más fuerte que podría tener este producto y su nuevo canal de ventas, considerando que tanto estas casas comerciales como el Banco Solidario son los únicos que pueden entregar un crédito inmediato al mismo segmento de mercado que es el que más necesita facilidades de crédito de cualquier tipo, la gran diferencia es que ellos entregan un crédito para comprar en su tienda, con las Tarjetas del Banco Solidario el cliente pueden utilizar su crédito en más de 19.000 establecimientos afiliados, realizar avances en efectivo y recibir muchos beneficios adicionales que al final es menos costoso que el crédito directo de estas empresas.

Población, muestra

La población ecuatoriana, según la información del INEN, al año 2012 cuenta con cerca de quince millones quinientos mil habitantes, de las cuales se puede decir que el 50% son hombres y el 50% son mujeres.

La densidad de la población para el 2012 fue de 60 habitantes por kilómetro cuadrado y está en crecimiento.

Ecuador: Población				
Año	Población	Población M.	Población F.	Densidad de población
2012	15.492.264	7.747.331	7.744.933	60
2011	14.666.055	7.343.726	7.322.329	57
2010	14.464.739	7.244.774	7.219.965	56
2009	14.261.566	7.144.819	7.116.747	56
2008	14.056.740	7.043.963	7.012.777	55
2007	13.849.721	6.941.935	6.907.786	54
2006	13.639.708	6.838.340	6.801.368	53
2005	13.426.402	6.733.027	6.693.375	52
2004	13.208.869	6.625.533	6.583.336	52
2003	12.987.992	6.516.295	6.471.697	51

Tabla 1 Población y muestra

Al cierre del 2012 tenemos que la población fue de 15.492.264, si proyectamos para 2013 en base al porcentaje de crecimiento del 2011 vs 2012, podríamos decir que al cierre del año anterior existiría aproximadamente una población de 16.200.000.

Tenemos también que aproximadamente que el 50,04% representa el PEA urbano lo que da un número de casi 8 millones de ecuatorianos con ocupación, información con la cual podemos definir cuantos pertenecen a los segmentos C y D que es nuestro mercado meta de acuerdo al siguiente

gráfico, esto según publicación de Diario Telégrafo en su publicación del 16 de Noviembre del 2013, que está en base a la información del Banco Central del Ecuador y del INEC.

Según las cifras del Inec y basados en la publicación del diario el Telégrafo y su fuente, tenemos que en la provincia de Pichincha existen una población de 2.576.287 habitantes, de los cuales si sacamos el porcentaje actual de PEA promedio según información del párrafo anterior tenemos que es del 50.04%, que presenta más de 1.250.000 habitantes con ocupación en la provincia, de los cuales el 86.92% corresponden a Quito que son 1.086.500.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Tabla 2 Población por edades en Quito, según INEC censo del 2010

Según las cifras del Inec y basados en la publicación del diario el Telégrafo y su fuente, tenemos que en la provincia del Guayas existe una población de 3.645.683 habitantes, de los cuales si sacamos el porcentaje actual de PEA promedio según información del párrafo anterior tenemos que es del 50.04%, que presenta más de 1.800.000 habitantes con ocupación en la provincia de los cuales el 64.49% corresponde a Guayaquil con 1.160.280.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	9.743	0,3%	2.281	0,1%
De 90 a 94 años	11.995	0,4%	5.712	0,2%
De 85 a 89 años	17.350	0,5%	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.477	0,8%	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37.182	1,1%	37.219	1,0%
De 70 a 74 años	51.412	1,6%	53.901	1,5%
De 65 a 69 años	45.703	1,4%	56.752	1,6%
De 60 a 64 años	94.293	2,8%	118.685	3,3%
De 55 a 59 años	91.994	2,8%	138.010	3,8%
De 50 a 54 años	130.270	3,9%	166.684	4,6%
De 45 a 49 años	158.124	4,8%	204.345	5,6%
De 40 a 44 años	200.728	6,1%	220.145	6,0%
De 35 a 39 años	229.555	6,9%	249.779	6,9%
De 30 a 34 años	255.593	7,7%	289.594	7,9%
De 25 a 29 años	276.926	8,4%	307.034	8,4%
De 20 a 24 años	336.609	10,2%	321.308	8,8%
De 15 a 19 años	321.456	9,7%	338.370	9,3%
De 10 a 14 años	332.561	10,1%	373.511	10,2%
De 5 a 9 años	341.476	10,3%	362.896	10,0%
De 0 a 4 años	340.587	10,3%	359.678	9,9%
Total	3.309.034	100,0%	3.645.483	100,0%

Tabla 3 Población por edades en Guayaquil, según INEC censo del 2010

Tomando como referencia el siguiente gráfico resumen que es la pirámide que nos dice la participación de acuerdo al nivel socioeconómico del país, tenemos que existe más de un 75% del PEA para poder colocar nuestra tarjeta de crédito.

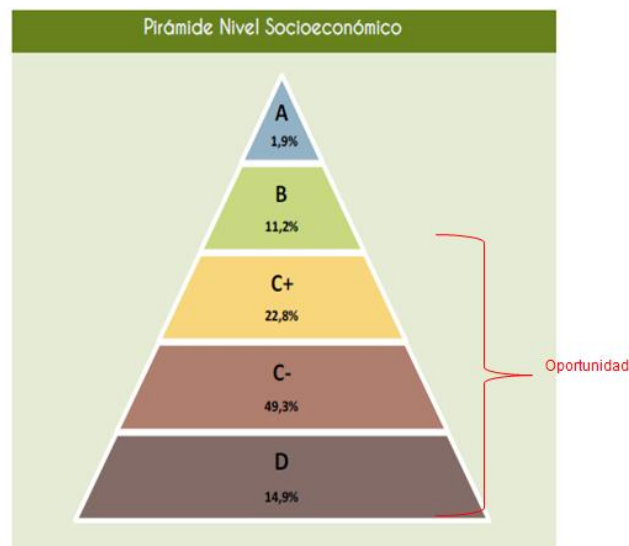


Ilustración 5 Pirámide nivel socio económico
Fuente: INEC

Selección del tamaño de la muestra

La muestra será tomada a 384 ecuatorianos, 50% hombres, 50% mujeres, entre 25 y 65 años de edad que vivan en Guayaquil y Quito, que visiten y consuman en los centros comerciales Mall del Sur, City Mall, Mall el Fortín, Recreo y Quicentro Sur.

1. Cuando la población es finita y el nivel de confianza es de 99%

$$n = \frac{Zc^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{9 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

n = tamaño de la muestra

Zc² = Z crítico

P y q = proporciones complementarias

e² = error del muestreo.

2. Cuando la población es infinita con un nivel de confianza es 99%

$$n = \frac{9 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

3. Cuando la población es finita y el nivel de confianza es 99%.

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

Población	Margen de error			Intervalo de Confianza		
	10%	5%	1%	90%	95%	99%
100	50	80	99	74	80	88
500	81	218	476	176	218	286
1.000	88	278	906	215	278	400
10.000	96	370	4.900	264	370	623
100.000	96	383	8.763	270	383	660
+1000000	97	384	9513	271	384	664

Tabla 4 Tamaño de muestra

Para determinar el éxito de esta muestra se ha escogido un mercado con alto consumo como son los centros comerciales, donde hoy se estima que el 70% de los compradores pagan en efectivo.

Para poder obtener la muestra se ha considerado un margen de error del 5% que, de acuerdo a la tabla que consta en la guía de titulación de la carrera, el intervalo de confianza del 95%, con lo cual tendríamos una muestra que nos permita lograr entender las necesidades de esta población en cuanto al crédito plástico.

La información para esta muestra está tomada del último censo del INEC al 2010, de las últimas cifras del IESS, de los centros comerciales e información complementaria que utiliza el Banco para su análisis.

La herramienta utilizada es la encuesta, para su realización se utilizara el cuestionario detallado a continuación:

Encuesta para clientes

- ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?
SI _____ NO _____
- ¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.
UNA _____ DOS _____ MÁS _____
- ¿En qué rango están sus ingresos?
350 - 500 _____ 501 - 1000 _____ MÁS DE 1000 _____
- ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?
SI _____ NO _____

Presentación, análisis e interpretación de los resultados:

Encuestas de la ciudad de Quito

¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

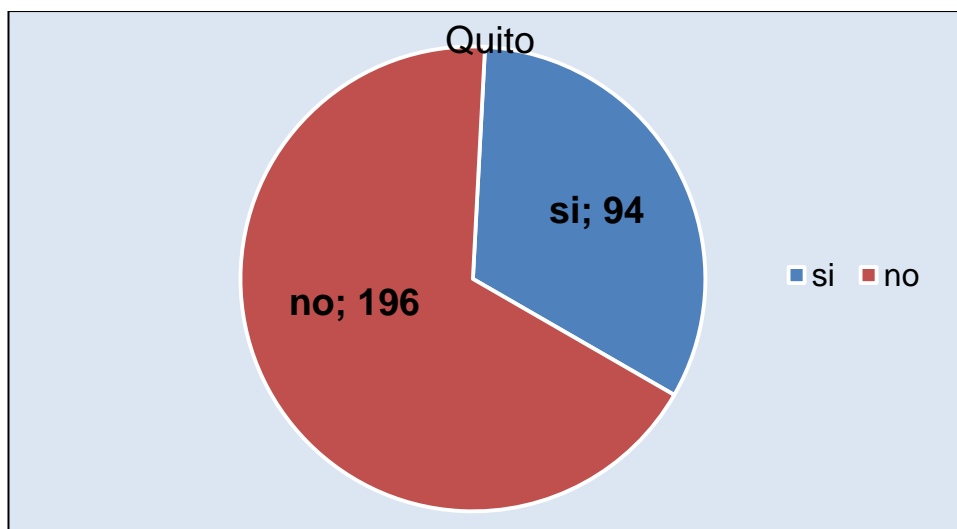


Tabla 5 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.

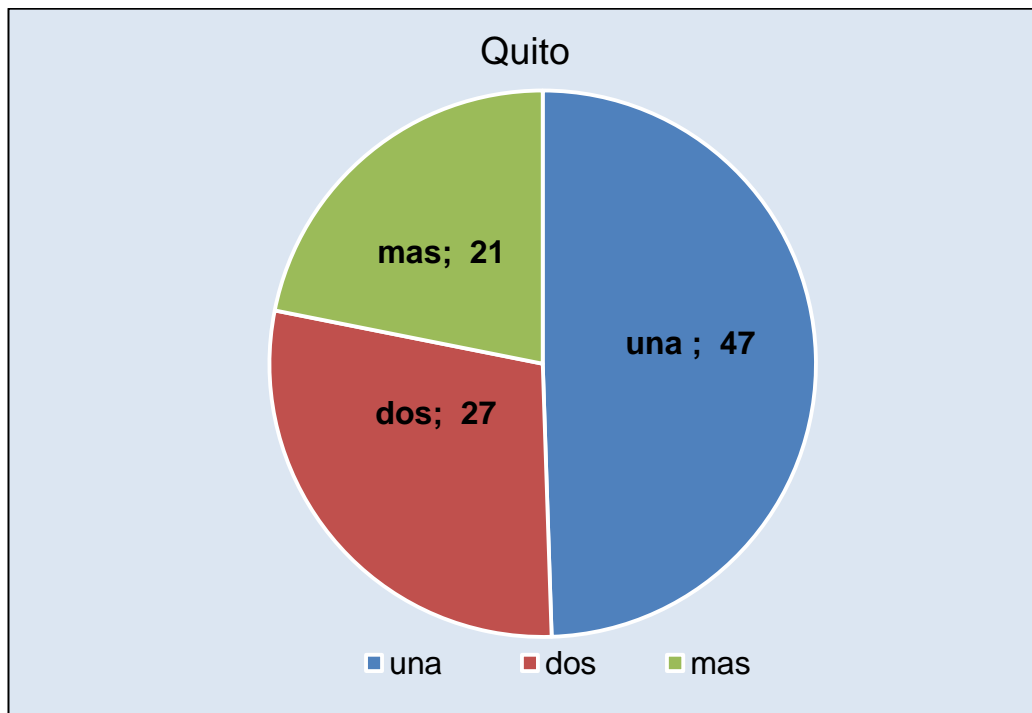


Tabla 6 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

¿En qué rango están sus ingresos?

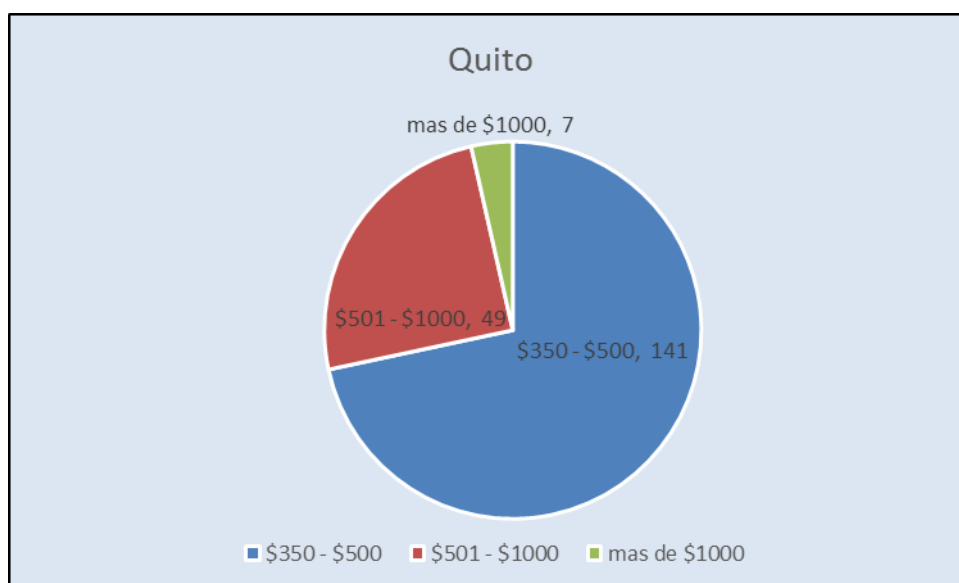


Tabla 7 ¿En qué rango están sus ingresos?

¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

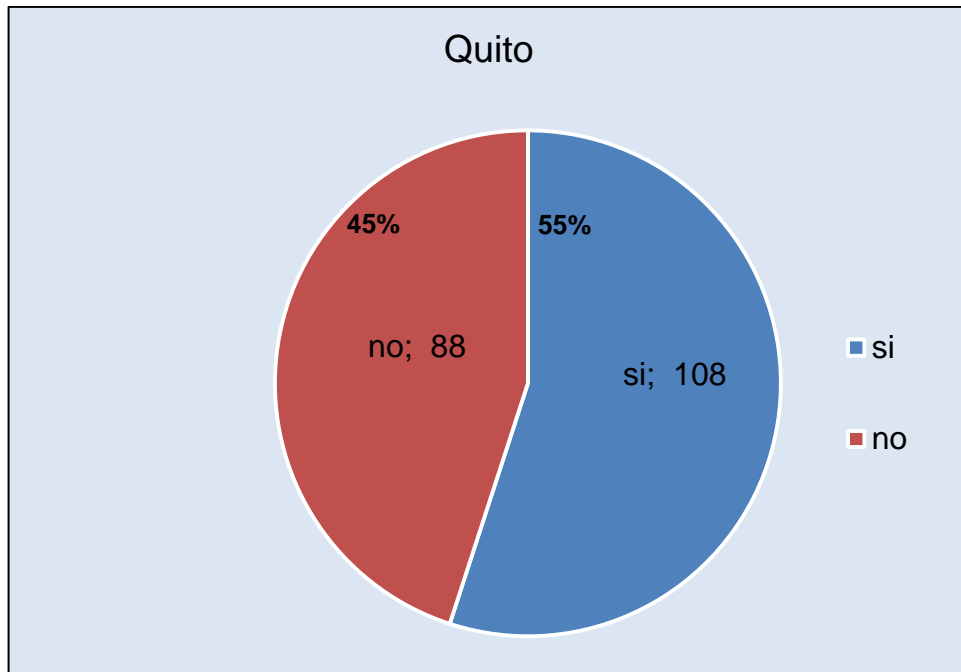


Tabla 8 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

En resumen tenemos que en la ciudad de Quito, el 68% de 290 muestras tomadas en el Centro Comercial El Recreo y Quicentro sur, no poseen una tarjeta y que solo el 32% tiene una o más tarjetas de crédito.

De estos 196 clientes que no poseen una tarjeta de crédito, tenemos que un 55% de estos, que representa un total de 108 personas, sí estarían dispuestos a recibir una tarjeta de crédito de manera inmediata si tuvieran la oportunidad de tener rápido acceso a una de ellas.

Encuestas de la ciudad de Guayaquil

¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

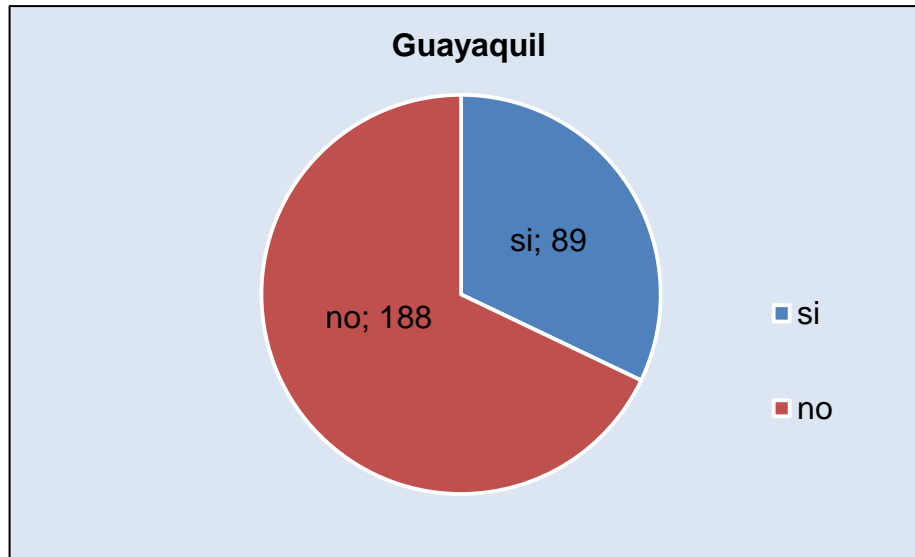


Tabla 9 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.

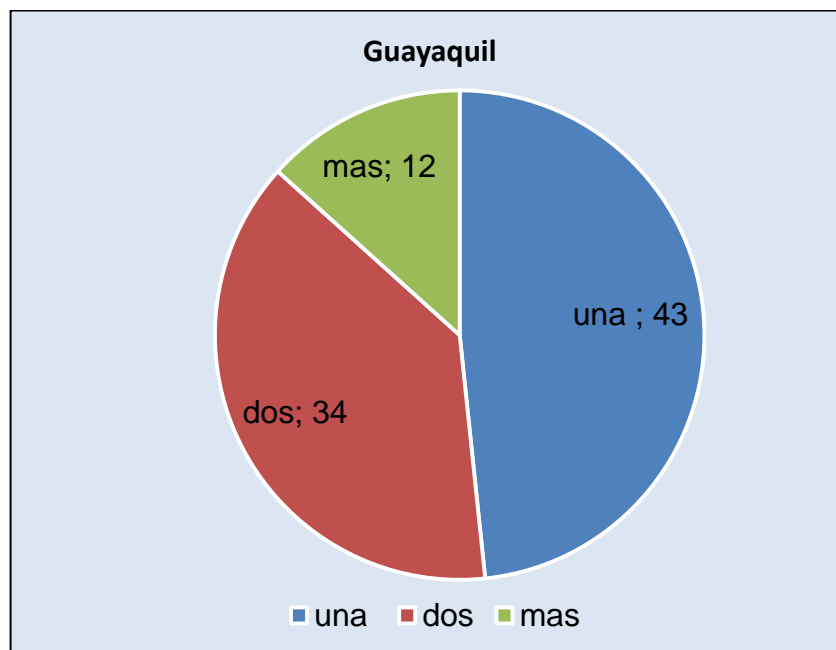


Tabla 10 ¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.

¿En qué rango están sus ingresos?

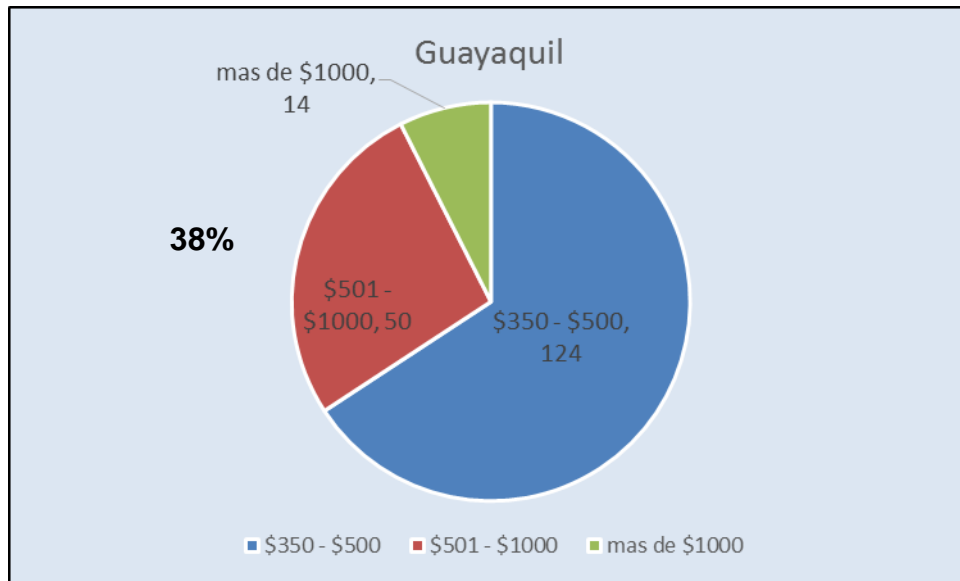


Tabla 11 ¿En qué rango están sus ingresos?

¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

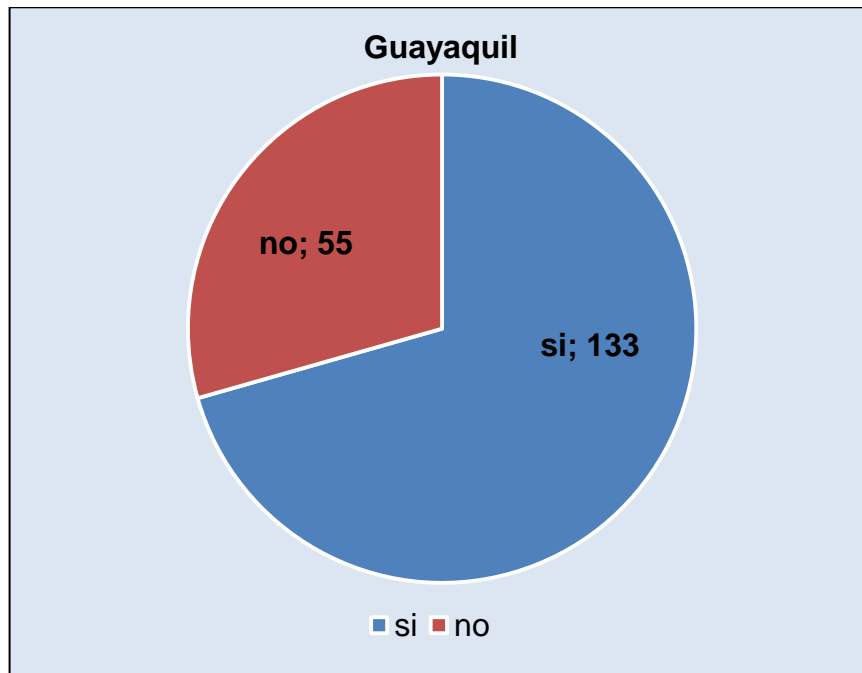


Tabla 12 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

En resumen tenemos que en la ciudad de Guayaquil, que el 68% de las 277 muestras tomadas en el centro comercial Mall del sur, Mall El Fortín y City Mall, no poseen una tarjeta de crédito y solo el 32% confirma que tiene una o más tarjetas.

De estas 188 personas que no poseen una tarjeta de crédito, tenemos que un 71% de estos, que representa un total 133 personas, sí estarían dispuestos a recibir una tarjeta de crédito de manera inmediata si tuvieran la oportunidad de tener acceso rápido a una de ellas.

Resumen consolidado nacional

¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

Nacional

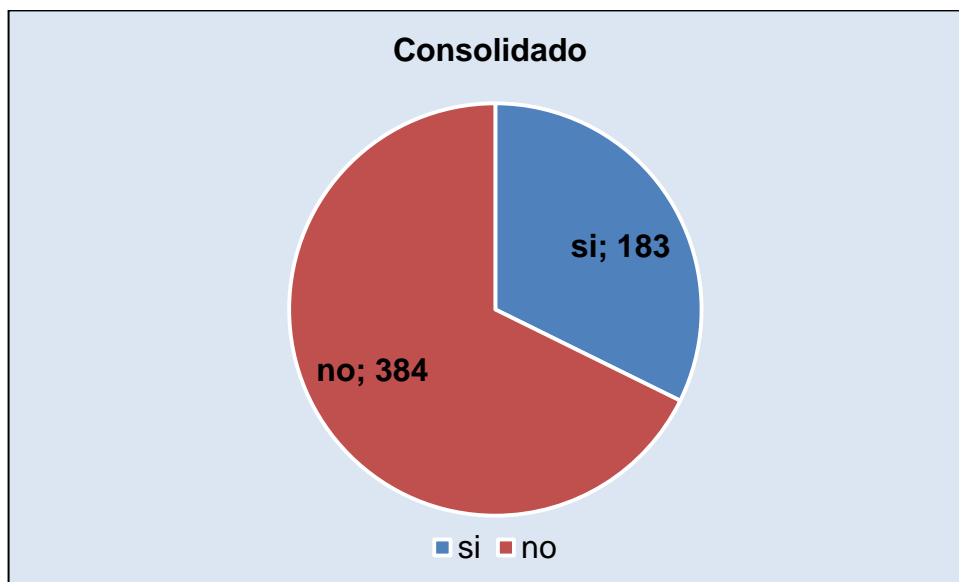


Tabla 13 ¿Tiene usted alguna tarjeta de crédito?

¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.

Nacional

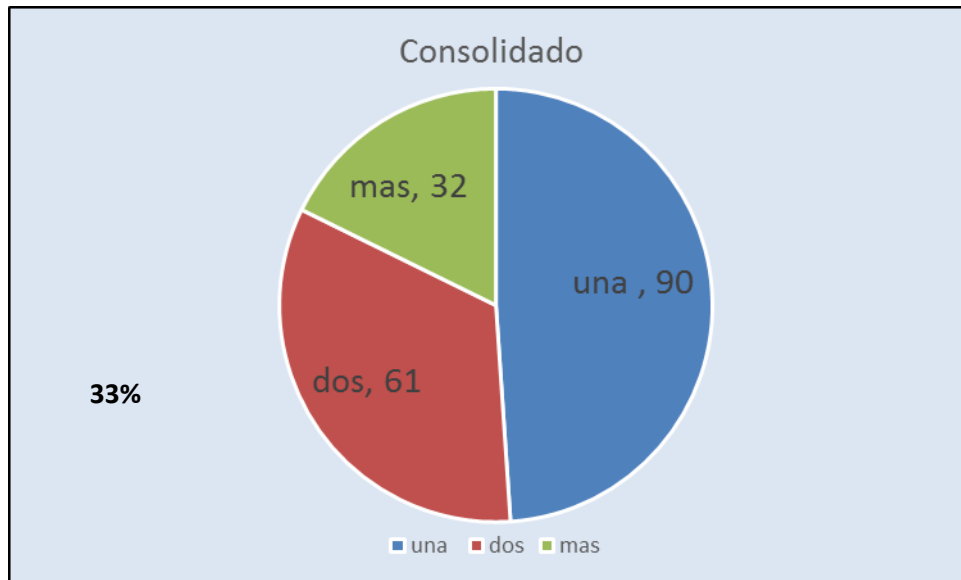


Tabla 14 ¿Cuántas tiene? Aplicar si la respuesta una es sí.

¿En qué rango están sus ingresos?

Nacional

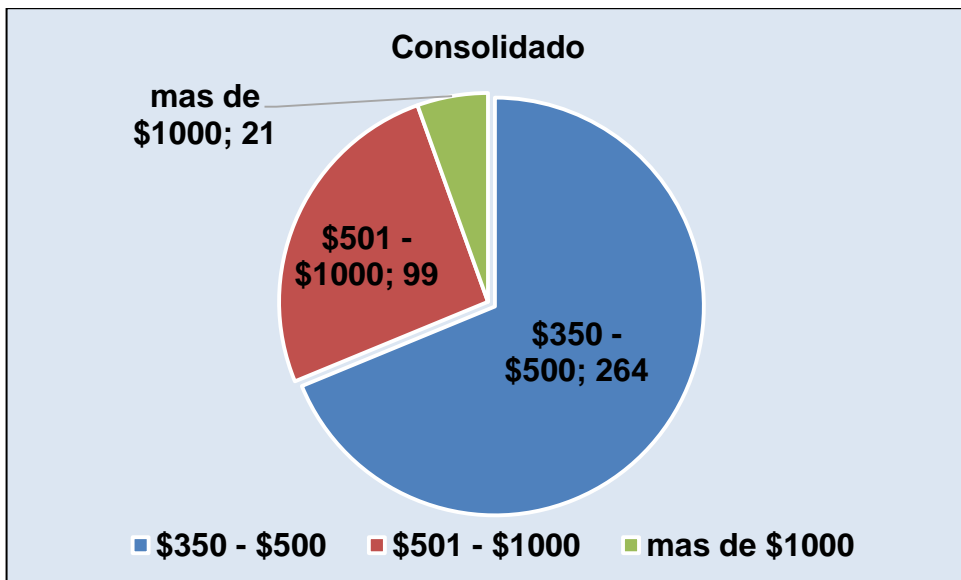


Tabla 15 ¿En qué rango están sus ingresos?

¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

Nacional

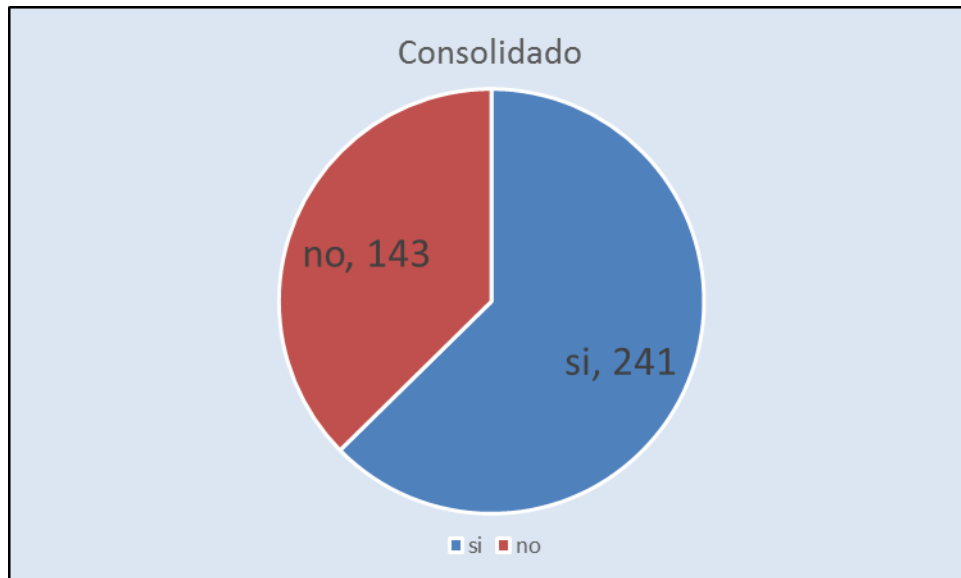


Tabla 16 ¿Le interesaría obtener una tarjeta de crédito y que le sea entregada en 30 minutos?

El resultado nacional consolidado nos dice que el 68% de las 567 muestras tomadas en los 5 centros comerciales no poseen una tarjeta de crédito y que solo el 32% confirma que tiene una o más tarjetas.

De estas 384 personas que no poseen una tarjeta de crédito, tenemos que un 63% de estos, que representan un total de 241 personas, dicen que si estarían dispuestos a recibir una tarjeta de crédito de manera inmediata, si tuvieran la oportunidad de tener rápido acceso a una de ellas.

CAPÍTULO III: EL PRODUCTO O SERVICIO

Características del producto servicio a ofrecer

CuotaFácil es una tarjeta de crédito especializada y flexible, que brinda a los clientes una herramienta para realizar consumos y acceder a efectivo a través de variadas modalidades de crédito, facilitando la planificación del presupuesto del hogar mediante plazos, cuotas y fechas de pago que se ajustan a las necesidades de los tarjetahabientes.



Ilustración 6 Tarjeta Cuota fácil

Fuente: Banco Solidario

Características

- Tarjeta de marca propia ecuatoriana.
- Permite realizar consumos en la red de establecimientos afiliados y avances de efectivo en una red nacional de ATM y agencias.
- Maneja el 100% de la emisión y procesamiento.
- No emplea el sistema de crédito rotativo.
- Es una tarjeta de crédito que trabaja con cuotas fijas en plazos establecidos.
- Los consumos corrientes pueden ser diferidos a través del pago mínimo, actualmente a 12 meses por solo 1 vez.
- Los clientes siempre saben cuándo terminarán de pagar un consumo.
- Ofrece herramientas de refinanciamiento para modificar el monto mensual a pagar o el plazo de la deuda.

- Es una tarjeta de crédito Platinum.
- Tipos de crédito:
- Crédito corriente (Hasta 59 días dependiendo su fecha de pago), en todas las cadenas afiliadas.
- Diferido de 2 a 24 meses con intereses en todas las cadenas afiliadas.
- Diferido sin intereses de 3, 6, 9 y 12 meses, en cadenas participantes.
- Ofrece 12 fechas de corte para el pago de estados de cuenta, el cliente elige.
- Avances en efectivo en porcentajes ajustables al cupo aprobado.
- Tarjetas adicionales.
- Cupo desde \$250 hasta \$2.500.

Beneficios o ventajas

- Acceso a una red de más de 18.000 establecimientos afiliados.
- Es la única tarjeta que permite consumos desde \$1.
- Es la única tarjeta que permite diferir consumos desde 2 hasta 24 meses, sin montos mínimos los 365 días.
- Los avances los puede realizar en oficinas de Banco Solidario, red de ATM Banca Fácil y Banred.
- Los pagos de estados de cuenta los puede realizar en oficinas de Banco Solidario y Servipagos.
- Ofrece la oportunidad de acceder a la adquisición de seguros a precios preferenciales, compra de tiempo aire en operadores celulares, tarjetas de regalo, cargo a la tarjeta de consumos recurrentes, tarjetas adicionales.
- Acceso a realizar consultas a través de página web, Call Center, ATM Banca Fácil y oficinas de Banco Solidario.
- Descuentos, promociones y beneficios en establecimientos afiliados.
- Promociones en centros comerciales.

CADENA DE VALOR

Según la matriz de Porter tenemos el siguiente esquema de la cadena de valor del Banco:

- La infraestructura de la empresa, el banco tiene una amplia infraestructura para cubrir las necesidades de los ecuatorianos que requieran uno o más de sus productos, el banco cuenta con más de 77 puntos de servicio importante soporte de la operación, el 56% de las agencias son propias, al ser especializados en microcréditos masivos tenemos un edificio exclusivo de procesos que se denomina fabrica y un edificio matriz en Quito donde está el directorio, administración y áreas de soporte.
- La gestión de recursos humanos está muy bien estructurada y desarrollada a tal punto que ha permitido crecer rápidamente a la institución por la calidad de la gente que trabaja en el banco. Existen planes de capacitación continua, de reconocimiento y desarrollo, el banco tiene en la actualidad 1.745 empleados, 68% en las áreas comerciales y 32% en las áreas de soporte administrativo, operativo y técnico.
- El desarrollo tecnológico está muy avanzado, siendo considerados como pioneros en tecnología bancaria para el segmento de consumo y microcréditos en el país y Sudamérica, dispone de tecnología de punta basado en un nuevo sistema denominado Bank Plus que es un sistema especializado en la aprobación el línea de crédito con base en la inteligencia de perfiles de riesgo.

Por otro lado, el nuevo sistema permite reducir los tiempos de atención en las agencias, ya que cuenta con pantallas touch que agilitan el proceso de servicio al cliente.

Además de otros desarrollos en este nuevo sistema que permiten tener una administración más eficiente del banco.

Este sistema está operativo desde el mes de Abril del año 2013.

- La logística interna es muy fluida y funciona armónicamente para lograr cubrir las necesidades de los usuarios internos y externos, disponiendo de más de 71 agencias en el país, en cada agencia se tiene un front de servicio, cajas y respaldo operativo que está diseñado de acuerdo al número de transacciones y atenciones que produce cada agencia.
- En Operaciones están preparados para soportar flujos especiales e imprevistos en base a una estructura muy sólida y profesional, tiene una fábrica de procesamiento en línea con más 150 personas que atienden los pedidos de crédito que se hacen diariamente desde las agencias y en terreno con vendedores para los diferentes productos del banco
- Marketing y ventas son las áreas más destacadas en el desarrollo logrado por el banco en los últimos años, son el pilar fundamental para lograr los objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo. Cuenta con un área de marketing que a su vez dentro de su estructura tiene un oficial para cada producto del banco y para las áreas de soporte, el mismo que atiende las necesidades de cada uno y las revisa con la agencia de publicidad.
En cuanto a la estructura de ventas está distribuida en cada producto del banco, en Microcrédito tiene 400 vendedores de terreno, en Tarjeta de Crédito tiene 52 oficiales de negocios que se encargan del servicio y venta de los 19.000 establecimientos afiliados, las agencias tenemos 320 plataformas comerciales que colocan todos los productos del banco por demanda.
- Servicio, se utiliza una herramienta que mide el servicio en todas las áreas del banco que se denomina SAC (Servicio de atención a Cliente) y que es evaluada cada trimestre por la administración del banco con el objetivo de lograr una excelencia en la atención al cliente interno y externo.

FODA

FORTALEZAS
Banco Solidario posee un importante número de clientes en el Mercado.
Experiencia en captación de clientes de los Segmentos C y D.
Robustos Procesos de administración de riesgos.
Fuerte estructura de cobranzas.
Buenas relaciones comerciales con cadenas de Alto Valor y otros.
Portafolio de productos activos y pasivos complementarios.
Importante canal de venta (agencias) para la comercialización de productos del Banco.
Alianzas estratégicas con Centro Comerciales de nuestro segmento.
Alta recordación de marca.
Red de comunicación y transacción directa.

DEBILIDADES
Interacción masiva con clientes, no diferenciada.
Tarjetas activas sin consumo.
Importantes índices de deserción vs captación de clientes nuevos.
Bajo desarrollo en Canales Alternativos.
Procesos inestables de información transaccional al cliente (Entrega de Estados de Cuenta).
Percepción negativa en relación al costo.
Fidelización de Clientes.
Cobertura de cadenas y locales afiliados en relación a competencia.
Procesos de afiliación y operativos menos flexibles que la competencia.

OPORTUNIDADES
Gran potencial de Mercado en Segmento C y D.
Potencial de crecimiento en Provincias.
Más de 80% de la canasta de consumo se hace con TCF.
Importante Línea de Negocios y productos a desarrollar: Salud, Materiales de Construcción, Servicios Básicos, Educación, débitos recurrentes, sobregiros, diferidos sin intereses, entre otros.
Afiliación de cadenas de Segmentos A, B (Productos complementarios).
Las Grandes cadenas Multi-target apuestan al segmento C y D para sostener sus expectativas de crecimientos.
Ofertar productos complementarios para clientes próximos BS.
Empresas de consumo masivo y telefonía requieren alianzas con medios de pago para que genere la sinergia.
Tarjetas cerradas de casas comerciales.

AMENAZAS
Inestabilidad económica mundial y Local (liquidez y riesgo).
Regulación de precios (tasas y tarifas por servicios).
Inseguridad Jurídica (justicia / inversiones).
Colocación Masiva de productos de la competencia (Discover, B. Pichincha, Pacificar y American, entre otros).

CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO

Plan de ventas

El presente plan de ventas está elaborado bajo las siguientes consideraciones:

- Mercado objetivo: 2 millones de clientes entre Quito y Guayaquil
- Tarjetas a colocar mensualmente: dos mil
- Centros comerciales donde Banco Solidario es auspiciante:
 - ✓ 2 en Quito
 - ✓ 3 en Guayaquil
- Establecimientos socios estratégicos: 768
- Cajeros total establecimientos: 1000
- Socio tecnológico Medianet POS: 1000
- RRHH: 1

Se estima que de cada 10 consultas realizadas en los POS sean aprobadas el 35% y de ese 35% se espera una conversión del 30%. Esto nos da como resultado que de cada 10 consultas se consigue 1 activación efectiva.

Para llegar a la meta planteada se necesita que el porcentaje de conversión se incremente y se consiga, de cada 10 consultas, 2 activaciones efectivas. Con esto se lograría captar la meta planteada en este proyecto.

Por lo antes expuesto se calcula la cuota por número de POS, mismo que está atado al número de cajeros de los establecimientos y que se resume en:

1000 POS = 2 activaciones efectivas = 2000 nuevos tarjetahabientes mes.

Dentro de la estrategia de ventas se ha determinado que sólo existirá una persona, que trabaje directamente para el banco, que realice la gestión de seguimiento y control de la gestión realizada por los dependientes de los establecimientos socios estratégicos.

Fuerza de ventas

Para este nuevo canal de venta se utilizará una estructura de ventas de terceros que son los dependiente de las cadenas afiliadas a la tarjeta de crédito del Banco Solidario, el perfil que se define como el más apto para participar en este proyecto es el cargo de cajero de los establecimientos afiliados y que operan en los centros comerciales donde el Banco tiene una agencia y es auspiciante con su tarjeta de crédito, donde se tendrán mínimo 1.000 dependientes cajeros que participen en este proyecto.

Los cajeros de los establecimientos afiliados tienen la habilidad de comunicación y persuasión que son necesarias para poder inducir al cliente a aceptar una tarjeta de crédito, además de que ellos ya atienden a un promedio de más de 1 millón de personas promedio mensualmente en cada centro comercial.

El procedimiento a utilizar es el de los referidos, que significa que los cajeros deben hacer la oferta de la tarjeta a todo aquel cliente que compre en efectivo en sus locales y que salgan habilitados en la consulta que realizara en el POS de Medianet, donde deberá ingresar el número de cédula del cliente para poder imprimir el cupón de pre aprobación y ofrecer al cliente el producto. Para esto el cajero recibirá una capacitación sobre este nuevo canal de ventas.

Los cajeros tendrán una compensación monetaria de \$10 por cada cliente que se acerque a retirar su tarjeta en la oficina del banco más cercano, el Banco, para entrega esta compensación, tiene un sistema de control de impresión y consulta en cada POS y de esta manera cruzara con la base de clientes que retiraron su tarjeta para proceder a pagar mensualmente los valores por este incentivo a los cajeros de los establecimientos afiliados, el mismo que para recibir estos valores deberá abrir una cuenta de ahorros en

el Banco Solidario, misma que el personal de banco se acercará a gestionar personalmente en el local afiliado.

Este incentivo se entregará mensualmente el 15 de cada mes a los cajeros que participen en el proyecto. Se considerarán los cupones impresos y cliente con tarjeta entre el 1ro y 30 o 31 de cada mes.

Se espera que cada cajero tenga una conversión mínima del 10% de clientes que retiren su tarjeta vs la cantidad de clientes que reciben la oferta y cupón en su establecimiento, lo que presentaría que un cajero tendrá como objetivo mínimo entregar el cupón y ofrecer el producto a 3 clientes por día, lo que al final del mes le daría un incentivo de \$90 por los 9 clientes que retiren su tarjeta en el banco, esto considerando que trabajen los 30 días promedio mes.

Por otro lado tenemos a las personas que atenderán a estos clientes en las agencias del banco para llenarles la solicitud de su tarjeta y entregarles de manera inmediata el plástico, una vez revisada y validada toda la información proporcionada. Estas personas que tiene a su cargo la plataforma de servicio no tendrán ningún incentivo o comisión por estos clientes que llegaran al banco porque ya tienen un sueldo fijo que reciben por cumplir con esta función.

Promociones de ventas

- La promoción de ventas se ejecutara desde los establecimientos afiliados con sus cajeros, los cuales ofertaran y promocionaran el producto a sus clientes que paguen en efectivo, una vez que hayan realizado la consulta en el POS y este haya salido positivo e imprima el documento que le entregara al cliente.
- El cajero ofrecerá y comunicara que el cliente tiene una tarjeta pre probada y que se debe acercar a la oficina del Banco en el centro

comercial con el documento que le entregara el cajero para que llene su solicitud y le entreguen su tarjeta en ese momento.



Ilustración 7 Proceso de promoción en el establecimiento

Por otro lado existe una necesidad de generar incentivos para dependientes de cadenas afiliadas, para lo que el Banco Solidario ha invertido en capacitaciones para el desarrollo de aliados

Política de pedidos

En las agencias del banco donde se atiende a los clientes que solicitan un producto o servicio, son las plataformas de servicio las que recibirán a estos clientes derivados desde los puntos de venta habilitados para este nuevo canal de ventas y que deberán cumplir con el proceso de entregar y llenar la solicitud de tarjeta de crédito, sacar copias de sus documentos de soporte necesarios, recoger las firmas del cliente y entregar su tarjeta de acuerdo al siguiente proceso y política.

Impresión en Plataforma en Oficinas con Presencia del Cliente

1. En esta situación la tarjeta se entregará exclusivamente al titular, no debe entregarse a terceras personas, ni aún si presentan cartas de Autorización.
2. Toda tarjeta CuotaFácil Titular debe ser entregada una vez que el cliente haya estampado su firma en el reverso de la tarjeta.
3. Es responsabilidad de la Plataforma la verificación de los datos del cliente con el fin de tener la certeza de que la persona que se encuentra físicamente retirando la tarjeta sea realmente el titular, por lo tanto, si tuviera dudas, puede revisar la información del cliente que consta en el sistema o consultar con sus Supervisores antes de proceder con la entrega.
4. De igual forma la Plataforma revisa la cédula de identidad y constata que ésta no cuente con características de haber sido adulterada y que no se encuentre caducada.
5. Cuando se presenten cédulas perforadas, será el Gerente de Agencia quién puede excepcionar este tipo de casos.
6. Todas las verificaciones de datos tendrán como principio el permitir al cliente que mencione la información y no que el personal de Plataforma la dicte.
7. En lo que respecta a tarjetas CuotaFácil Preferenciales, el cliente debe llenar todos los campos constantes en la solicitud.
8. Toda impresión y entrega de tarjeta Cuotafácil deberá estar soportada por el formulario automatizado "Acuse de Recibo".
9. De ser necesario una reimpresión del formulario "Acuse de Recibo", solo se lo podrá reimprimir el mismo día en que se imprimió la tarjeta y con clave de supervisor.
10. Es responsabilidad del Asistente de Plataforma luego de entregar una clave para tarjetas nuevas o por reposición por robo o pérdida, informar

al cliente que debe realizar el cambio correspondiente en el ATM (Cajero Automático)

11. En caso de que un acuse de recibo se extravíe o se encuentre mal firmado y que no se haya podido reimprimir el mismo día, es responsabilidad del Asistente de Plataforma solicitar autorización por mail al Gerente de Oficina, emitir un acuse manual y receptar la firma del cliente en un período máximo de 48 horas.
12. Es responsabilidad del Gerente de Oficina consignar su rúbrica y sello en los acuses manuales autorizados y que se encuentren regularizados previo a su archivo en la Oficina adjuntando el acuse con errores si fuera el caso.

Solo para tarjetas nuevas:

13. Todas las tarjetas nuevas, tendrán un cupo para avance en efectivo del 80% del cupo establecido, este valor se mantendrá vigente durante los primeros 60 días, a partir del día 61 el cupo de avance será el porcentaje que se maneje normalmente para todas las tarjetas de Crédito CuotaFácil.
14. En caso de que el cliente al intentar realizar una compra tenga inconvenientes con la banda magnética de su tarjeta no pudiendo ser leída, debe acercarse a una de las oficinas de Banco Solidario y la Plataforma, previa verificación de que no existen consumos por canales electrónicos, entregarán un nuevo plástico sin costo para el cliente. Este tipo de tarjetas no deben ser perforadas sino que deberán ser remitidas al área de Sistemas, específicamente a SDU para su análisis.
15. El envío de las tarjetas hacia sistemas debe quedar documentado por mail.
16. Sistemas debe realizar los análisis necesarios y remitir su informe conjuntamente con el plástico hacia la agencia de origen, todo ello no más allá de 15 días.
17. La oficina de origen será la responsable de dar seguimiento a este tipo de casos excepcionales.

18. Las tarjetas reportadas con inconvenientes en la banda magnética deben ser enviadas al proceso de destrucción de tarjetas y el cliente debe solicitar la impresión de un nuevo plástico con cargo a su cuenta.

Política de crédito y cobranza

La política de crédito para el producto tarjeta de crédito CuotaFácil del Banco Solidario con respecto al perfil del cliente que califica para este modelo de colocación dice que califican todos los ecuatorianos, hombres o mujeres, mayores de 25 años y menores de 65 años, que tengan un ingreso mínimo de \$350 mensuales, que vivan o trabajen en las ciudades donde el Banco Solidario tiene operación con una agencia, que tengan una dependencia laboral o sea dependiente y que conste en la base de clientes precalificados por el área de riesgos y Data Base Management (DBM) del Banco Solidario.

La documentación que debe receptarse para la obtención de la Tarjeta de Crédito CuotaFácil es la siguiente:

Flujo 1 (Pre aprobadas)

- Solicitud de Tarjeta de Crédito
- Contrato de Tarjeta de Crédito
- Tarifario
- Garantía de Crédito
- Verificación Física
- Verificación Física Domiciliaria y del Negocio (si aplica)
- EVARUT: hoja financiera crediticia interna del Banco Solidario que evalúa parámetros internos y externos del prospecto (impreso en sucursales. Para las oficinas Quito y Guayaquil la impresión está centralizada en el Departamento de Crédito)
- Fotocopia de la cédula
- Hola de promoción impresa en el POS

- El área de DBM, en coordinación con la Vicepresidencia de Crédito y Cobranzas, definirán los requisitos que deberán cumplir los clientes marcados como Flujo 1, que son los clientes considerados como emisión preferencial que significa que cumple con el perfil más alto para calificar a cada producto, el cual se aplicara para este proyecto. Existen otros flujos que se consideran de acuerdo a otros perfiles pero deben cumplir con procesos de evaluación más rígidos. y no aplican para el proyecto.
- Los clientes no están sujetos a confirmación de datos por parte del Departamento de Crédito para la aprobación de su tarjeta.
- Previa a la aprobación de la tarjeta, se realizará la Verificación Telefónica de la actividad económica del Cliente.
- Se realizará la verificación física que corresponda, luego de la entrega de la tarjeta.
- Los motivos de rechazo serán determinados por Comité de Crédito.

En cuanto a las políticas de cobranzas, está basada en la regulación DSC-G-2013-007 emitida en el año 2013 por la Superintendencia de Bancos, que corresponde a la tabla de valores por pagos vencidos. La gestión de cobranza la ejecuta una empresa proveedora del banco que está contratada para esta labor.

Cobros	
VALOR DE LA CUOTA	RECARGO DE COBRANZA POR PAGO TARDÍO DE LA CUOTA
\$ 19,99 o menor	\$ 3,00
\$ 20 hasta \$ 39,99	\$ 5,00
\$ 40 hasta \$ 59,99	\$ 9,00
\$ 60 a \$ 79,99	\$ 12,00
\$ 80 a \$ 100	\$ 15,00
Mayor a \$ 100	\$ 18,00

Fuente: Superintendencia de Compañías EL UNIVERSO

Tabla 17 Tablas de cobranzas

Adicional al pago de estos gastos de cobranza el cliente deberá pagar el interés generado desde el 1er día de vencimiento, considerado luego de la fecha máxima de pago que el cliente tiene pactado al momento de solicitar el producto y que se recuerda en cada estado de cuenta que llega mensualmente a los clientes.

Garantías

En este caso no aplica ninguna garantía, porque la ser un producto intangible financiero, como lo es la tarjeta de crédito, no se podría garantizar su uso, porque dependerá de varios factores que se establecen en el contrato que el cliente firma.

Política de venta interna

Con respecto a la venta de productos a los empleados del Banco y específicamente del producto cuotafacil se tienen las siguientes políticas:

- 1) Que el empleado no sea vinculado, que significa que no está registrado ante la súper intendencia de banco con un perfil de autorización para aprobar créditos o que sea representante legal o apoderado del banco.
- 2) Que el empleado tenga mínimo 1 año en el banco.
- 3) Que el empleado no tenga más del 30% de carga financiera vigente
- 4) Que el empleado tenga la recomendación de su línea de supervisión y firme la solicitud de crédito.

Relación con la mercadotecnia

Una vez analizadas las estrategias de venta y su aplicación con el marketing mix de mercadeo, de manera general, podemos decir que:

Producto, es el mismo producto de tarjetas de crédito que hoy tiene el Banco Solidario, que es su tarjeta de crédito CuotaFácil, y que está dirigido al mismo segmento que se ha especializado el banco y producto.

Precio, se manejarán los mismos costos que hoy tiene el producto tarjetas de crédito del banco, que están regulados y normados por los órganos de control como es la Superintendencia de Bancos y esta regulación aplica para todo el mercado con tasas de intereses y costos por servicios financieros.

Plaza, con esta nueva estructura indirecta de ventas se logrará llegar rápidamente a cliente potencial que tienen una necesidad de crédito y que visita los centros comerciales del segmento en las ciudades más importantes del país que son Quito y Guayaquil para esto se utilizará una cadena de distribución corta utilizando a los locales afiliados para la captación de nuevos clientes, la entrega de producto se hará a través de las agencias del banco que están dentro de los centros comerciales considerados .

Promoción, son los cajeros de los establecimientos afiliados y el área de negocios del banco que atiende diariamente a estos establecimientos y dependientes los que deberán asegurarse de colocar, manejar, supervisar y monitorear en el mercado definido los resultados de esta nueva estrategia y canal de colocación para las tarjetas de Banco Solidario.

Para impulsar la promoción producto en los centros comerciales donde somos auspiciantes tenemos actividades que fidelizan y atraen nuevos clientes como activaciones con marcas de masivo donde se regalan productos por cada consumo que el cliente realice en los establecimientos afiliados, promociones y descuentos frecuentes para generar más ventas, actividades BTL donde participan los clientes únicamente, de todas estas actividades se benefician exclusivamente los clientes de la tarjeta.

CAPITULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Determinación de la inversión inicial

Concepto	FA –JG					
	CALENDARIO DE INVERSIONES					
	Inicial	1	2	3	4	5
Terrenos						
Total Terrenos	- -	-	-	-	-	-
Equipos de Cómputo						
Total Equipos de Cómputo	- -	-	-	-	-	-
Edificios e instalaciones						
Total Edificios e Instalaciones	- -	-	-	-	-	-
Equipos y maquinarias						
Total Equipos y maquinarias	- -	-	-	-	-	-
Vehículos						
	-					
Total vehículos	- -	-	-	-	-	-
Pre-operacionales						
Asignación inicial de fondos	71,000					
Total Pre-operacionales	71,000	-	-	-	-	-
Total	71,000	-	-	-	-	-
Total sin Pre-Operacionales	- -	-	-	-	-	-

Tabla 18 Calendario de inversiones

Tenemos que la inversión inicial está constituida básicamente por el costo de inversión en el desarrollo técnico de Medianet para generar esta nueva transacción, en la compra de los plásticos para el primer semestre, en las capacitaciones a dependientes, personal de Medianet y agencias del banco, además de otros costos asociados al inicio del proyecto.

Fuentes de financiamiento

En este proyecto no aplica, porque no existe un crédito de por medio.

Creación de un nuevo canal de ventas para las Tarjetas de Crédito del Banco Solidario					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
TARJETAS DE CREDITO	24,000	26,400	29,040	31,944	35,148
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	24,000	26,400	29,040	31,944	35,148
Precio Unitario (En US\$)					
TARJETAS DE CREDITO	30.32	30.32	30.32	30.32	30.32
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	30.32	30.32	30.32	30.32	30.32
Ingresos (En US\$)					
TARJETAS DE CREDITO	727,680	800,448	880,493	968,542	1,065,687
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	727,680	800,448	880,493	968,542	1,065,687

Tabla 19 Presupuestos de Ingresos y Costos

En los ingresos proyectados tenemos un crecimiento importante que se ha considerado como mínimo para este proyecto, al ser una tarjeta de crédito estos ingresos aumentarían de acuerdo al uso de la misma.

Están consideradas en estos ingresos todas las variables que genera el producto como son, la tasa de intereses y comisión del establecimiento. Por otro lado también están consideradas otras variables para este análisis financiero, como son el consumo promedio mínimo mes que es de \$200, el porcentaje de las tarjetas que se usen luego de entregar y activa que se considera mínimo el 60% y el número de meses que el cliente use la tarjeta que se considera un promedio de 7 meses al año.

Creación de un nuevo canal de ventas para las Tarjetas de Crédito del Banco Solidario					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
TARJETAS DE CREDITO	24,000	26,400	29,040	31,944	35,148
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	24,000.00	26,400.00	29,040.00	31,944.00	35,148.00
Costo Unitario (En US\$)					
TARJETAS DE CREDITO	28.87	28.40	27.94	27.51	27.09
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	28.87	28.40	27.94	27.51	27.09
Costos (En US\$)					
TARJETAS DE CREDITO	692,942	749,671	811,450	878,754	952,110
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
Total	692,942	749,671	811,450	878,754	952,110

Tabla 20 Costos Proyectados

En el caso de los costos son menores que los ingresos y hace sustentable el análisis financiero del proyecto, dentro de los mismos están considerados todos los costos asociados al producto que son, el costo del fondeo, el costo de los plásticos, el costo de la transacción con Medianet y el costo del RRHH necesario para este nuevo canal de ventas.

Punto de equilibrio

TARJETAS DE CREDITO	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	30.32	30.32	30.32	30.32	30.32
Costo Variable Unitario (En US\$)	18.87	18.85	18.83	18.81	18.79
Costo Fijo Total (En US\$)	247,200	259,920	273,312	287,413	302,263
Punto de Equilibrio (unidades - año)	21,595	22,664	23,789	24,975	26,213
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	1,800	1,889	1,982	2,081	2,184

Tabla 21 Punto de equilibrio

De acuerdo al análisis realizado tenemos que el punto de equilibrio está en 1.800 tarjetas anuales, que nos dice que para para cubrir los costos fijos y variables debemos llegar a este mínimo de colocación mensual, que en proyecto está contemplado hacerlo desde el primer mes.

Factibilidad financiera

Evaluación económica del proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -71,000	\$ 72,133	\$ 51,274	\$ 65,268	\$ 81,171	\$ 99,420
Flujo de caja acumulado		\$ 1,133	\$ 52,407	\$ 117,674	\$ 198,845	\$ 298,265
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -71,000	\$ 1,133	\$ 52,407	\$ 117,674	\$ 198,845	\$ 298,265
Tasa de Descuento	30%					
VAN	76,716					
TIR	91%					
Año de recuperación	1					

Tabla 22 Evaluación económica del proyecto

Valor actual neto (VAN)

De acuerdo a la evaluación financiera realizada tenemos que el valor presente de los flujos de efectivos de este proyecto menos la inversión inicial nos da un VAN de 76.716, con lo cual nos dice que el proyecto debe ejecutar considerando que tenemos un valor presente neto positivo y además es muy bueno.

Tasa interna de retorno (TIR)

Una vez realizado el análisis de la evaluación financiera tenemos que nos da una tasa interna de retorno del 91% en este proyecto, con lo cual se justifica el proyecto considerando que tenemos una tasa muy superior a la tasa de intereses o tasa fondeo existente en el mercado financiero, siendo esta ultima la que aplica para el caso de este proyecto

Periodo de recuperación de la inversión

Considerando el resultado de la estructura y análisis financiero realizado tenemos que el TR de este proyecto se da en el primer año de operación, lo que nos dice que el mismo es viable considerando que el periodo de recuperación es menor a un periodo predeterminado.

Análisis de sensibilidad

Evaluación económica del proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -71,000	\$ -998	\$ -30,695	\$ -26,863	\$ -22,127	\$ -16,595
Flujo de caja acumulado		\$ -71,998	\$ -102,692	\$ -129,556	\$ -151,682	\$ -168,277
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -71,000	\$ -71,998	\$ -102,692	\$ -129,556	\$ -151,682	\$ -168,277
Tasa de Descuento	30%					
VAN	-87,980					
TIR	0%					
Año de recuperación	5					

Tabla 23 Análisis de sensibilidad

En el escenario que no se cumplan algunos de los siguientes objetivos o metas definidas:

- 1) Que al menos el 60% de colocación de tarjetas que es de 2000 mensuales.
- 2) Que menos del 50% de clientes captados no usen su tarjeta,
- 3) Que el consumo promedio mes sea inferior a \$200 y a un plazo promedio menor a 6 meses.

Si no se cumplieran una de estas variables el proyecto no será viable porque no se justificaría financieramente.

Seguimiento y evaluación

Indicadores a evaluar cumplimiento

Actualmente el banco posee un sistema de información diario para controlar la colocación de tarjetas en agencias y call center que nos dice cuántas tarjetas se entregaron a clientes por ciudad, agencia y call center, al

mismo tiempo hacer análisis de los canales de colocación que nos permite este cubo de información, cual podemos revisar cifras históricas o acumuladas.

ACTIVACION TARJETAS					
	#Asesor	#Operaciones	Meta	%Cump.	
<input type="checkbox"/> TARJETAS	1874	1874	0	%	
EXTERNO	368	368	0	%	
TCF	1506	1506	0	%	
Total General	1874	1874	0	%	
Elaborado por: MIS			Información Proporcionada por: M.I.S.		

Tabla 24 Indicadores de cumplimiento

En este reporte TCF es el canal de venta agencias y externo son los call center, en este cuadro se creara el nuevo canal de ventas que se llamara Medianet.

El mismo cubo de información genera de manera mensual el número de tarjetas nuevas que se activaron con un consumo y también el consumo promedio mensual de las mismas.

Por otro lado para el canal call center se lleva un control diario de reportes vía correo de las gestiones realizadas donde se evalúa la cantidad de llamadas y la conversión en cierre de ventas.

Para este nuevo canal se trabajara con mismo cubo de información gerencial diario porque las tarjetas se entregaran en las agencias del banco que están consideradas para este proyecto, se necesita implementar un reporte adicional con Medianet para medir diariamente el número de consultas realizadas en los 1000 POS que se habilitaran para este proyecto para revisar diariamente el índice de conversión que están definidos dentro del proyecto.

CAPITULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Base legal

Resolución de la Junta Bancaria número JB-2014-2967 que corresponde a las tarifas máximas para servicios financieros que rigen de manera trimestral, considerando la última regulación emitida en el mes de Junio, que tiene vigencia para los meses de Julio, Agosto y Septiembre, tenemos que para tarjetas de crédito en lo que respecta a emisión, afiliación o renovación no tendrá costo para el cliente por lo tanto esta regulación está considerada dentro del proyecto, puesto que no se cobrará por el plástico y entrega al cliente.

Revisar anexo número 001

Otra regulación de la junta bancaria es la numero JB-2010-1782 sobre el nuevo código de derechos del usuario financiero, esta regulación se hace con el objetivo de velar por la equidad y equilibrio de las relaciones que tienen las instituciones financieras y sus usuarios o clientes, la misma que está vigente desde el año 2010, la mismas que en el artículo numero 52 señala y establece que todas las ecuatorianos y extranjeros tienen derecho a disponer o recibir bienes y servicios de óptima calidad y a poder elegirlos con libertad, así como también deberá recibir una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características de los productos que está solicitando o recibiendo.

En el artículo 308 del mismo código se menciona que la entidades financieras son de orden público y que el estado promoverá el acceso a servicios financieros y la democratización del crédito, lo cual está considerando en el proyecto que está orientado al otorgamiento de una tarjeta de crédito para los segmentos que hoy están restringidos en el mercado.

Revisar anexo número 002

Según circular de la superintendencia de bancos y seguros, la numero IG-NSFPR-2013-054 que habla sobre la restricciones de la gestión o venta por teléfono de productos financieros, si bien es cierto la esto no prohíbe la venta por teléfono existe un riesgo importante que ciertos bancos y operadores del call center no están dispuestos a asumir, por lo tanto dentro del proyecto está contemplado cumplir con lo que menciona esta circular vigente para todas las instituciones financieras del país.

Medio Ambiente

Este proyecto que pertenece a una institución financiera no estaría ligado a un impacto en el medio ambiente, más bien el banco como tal genera acciones para cuidar el medio ambiente con campañas internas de reciclaje, ahorro de luz y agua, mantiene contratos que cuidan que sus proveedores si cumplan con ciertas exigencias de cuidado ambiental.

Podríamos decir que en si el proyecto podría generar el cuidado de medio ambiente considerando que al dejar de operar con call center externos estos reducirían el uso de luz y agua, además de conexiones de internet y líneas celulares o convencionales que de alguna manera están ligadas con la responsabilidad social ambiental.

Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al plan del buen vivir

Los beneficiarios directos de este proyecto son los ecuatorianos de los segmentos más bajos de la pirámide de la sociedad que tendrán acceso a un producto financiero de crédito plástico, con el cual podrán mejorar su calidad de vida y será su acceso a una diversidad de herramientas

financieras que le ayudaran a crecer económicamente y apoya a su desarrollo personal y familiar.

Por otra parte considerando que los bancos que son emisores de tarjetas son agentes de retención de IVA, el estado a través del SRI se beneficiara económicamente con este proyecto porque serán colocadas nuevas tarjetas de crédito en el mercado y estos al consumir en establecimientos afiliados el IVA generado va directo al SRI, con esto se evita la evasión de impuestos del comercio y genera ingresos extras al estado para que continúe con su inversión en el desarrollo de los sectores más necesitados del país.

En tercer lugar se podría decir que este proyecto beneficia a los principales socios estratégicos del banco y su tarjeta son los dependientes de los establecimientos afiliados y Medianet que recibirán un ingreso extra que generara este proyecto, lo cual contribuirá con el desarrollo económico y social de sus familias y colaboradores.

Y como último beneficiario tenemos a las cadenas comerciales, ya sean estas grandes, medianas o chicas que verán un incremento en sus ventas al existir más tarjetas de crédito en el mercado con nuevos usuarios tendrán la oportunidad de obtener mayores ingresos para el desarrollo de su negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez revisada toda la información y realizado el análisis de este proyecto, podemos concluir que, al existir una inversión inicial relativamente pequeña, tomando en consideración que existen valores que dejarán de pagarse por concepto de colocación y estos sumarán para cubrir la inversión inicial antes mencionada, se trata de un proyecto muy viable.

Existen planteamientos que benefician a todas las partes inmersas en el desarrollo y gestión de este proyecto, desde el dependiente hasta el estado, pasando por el dueño del establecimiento, el cliente, el centro comercial, las agencias del banco y el mismo banco, todos tienen su beneficio mayor o menor.

Como recomendaciones:

1. Que se tomen las medidas de seguridad correspondientes puesto que los segmentos C+, C- y D son considerados de alto riesgo.
2. Que a futuro se incluyan otros segmentos en este modelo.
3. Que se amplíen las ciudades donde desplegar este modelo.

MATERIAL DE REFERENCIA

- Guías de estudio
- Información interna del Banco Solidario
- Cifras del último censo de población y vivienda del Inec
- Cifras del mercado tarjetas de crédito, revistas, prensa, web
- Informes y regulaciones de la Superintendencia de bancos y seguros
- Informes de las redes de pago existentes en el país (Medianet, Datafast y Red Express)

BIBLIOGRAFIA

- http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2012/circular_SBS-DNEI-2012-12121.pdf Regulación sobre burós de crédito
- http://www.sbs.gob.ec/7D2ED2B8-FC78-4192-9401-1B85429D540B/FinalDownload/DownloadId-6C408BF4B9095F3E53BB14E3F778FD84/7D2ED2B8-FC78-4192-9401-1B85429D540B/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/circulares/2013/circular_IG-INSFPR-D4-2013-042.pdf Circular sobre venta por teléfono <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/3-151-887-tarjetas-de-credito-hay-en-ecuador.html>
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/> Encuesta de empleo, desempleo y subempleo Quito.
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> Rangos de edades Sierra.
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/> Encuesta de empleo, desempleo y subempleo Guayaquil.
- http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/credito-largo-plazo-motiva-gasto_0_664733555.html
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/circulacion-de-tarjetas-baja-326923.html>
- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf> Rangos de edades costa.
- http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=760&vp_tip=2 Regulación de la junta bancaria número JB-2010-1782 sobre el nuevo código de derechos del usuario financiero.
- http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=421&vp_tip=2#sbs

- <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <http://www.cuotafacil.com/>
- <http://www.banco-solidario.com/>
- <http://www.datafast.com.ec/quienes.htm>
- <http://diariodigitalcentro.com/index.php/economia/2737-el-97-de-la-poblacion-economicamente-activa-rural-tiene-ocupacion>
- <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/poblacion-economicamente-activa-se-redujo-este-ano.html>
- Guía de estudios de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil modulo dirección estratégica de ventas.
- Guía de estudios de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil módulo Formulación y evaluación de proyectos.
- Guía de estudios de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil manual para la elaboración del plan de negocios, elaborado por la comisión académica de la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas
- Preparación y evaluación de proyectos Nassir Sapag Chain 2003
- Planes de negocio y estudio de viabilidad, Luis Núñez. Bresca 2010

GLOSARIO

ATM, cajeros automáticos dispensadores de dinero de instituciones financieras.

BANK PLUS, sistema informático del Banco Solidario.

BANRED, empresa que integra y da el servicio tecnológico a los bancos para que sus cajeros puedan operar.

DBM, sistemas de administración de bases de datos.

EVARUT, hoja de evaluación crediticia que tiene varias variables que sirven para el análisis de crédito.

POS, equipos electrónicos que están en los establecimientos comerciales por donde se deslizan las tarjetas de crédito para su autorización.

ANEXOS

Anexo 001

Estracto de la regulacion de la SIB numero 2967

TRANSACCIONES BÁSICAS
Vigente a partir del 1 de julio de 2014

21. AFILIACIÓN Y RENOVACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO					
CLASIFICACIÓN DE TARJETAS	SEGMENTO DE	TARJETAS PRINCIPALES		TARJETAS ADICIONALES	
		Afiliación	Renovación	Afiliación	Renovación
Persona natural	Todos los segmentos	0	0	0	0
Empresarial		0	0	0	0
Marca compartida		0	0	0	0
Sistema cerrado		0	0	0	0
Tarjeta básica		0	0	0	0

ARTÍCULO 3.- Para los servicios de afiliación y renovación de tarjetas de crédito, las tarjetas principales y adicionales se clasifican en los siguientes segmentos:

- **Segmento AA.-** Son tarjetas de crédito equivalentes a: Visa Infinite, Mastercard Black, Diners Club Sphaere, American Express Elite; tarjetas de crédito empresariales y marca compartida equivalentes a las tarjetas de personas naturales de este segmento;
- **Segmento A.-** Son tarjetas de crédito equivalentes a: Visa Signature, American Express Platinum pago; tarjetas de crédito empresariales y marca compartida equivalentes a las tarjetas de personas naturales de este segmento;
- **Segmento B.-** Son tarjetas de crédito equivalentes a: Visa Platinum, Mastercard Platinum, Diners Club Aadvantage, Diners Club Miles, American Express Platinum crédito; tarjetas de crédito empresariales y marca compartida equivalentes a las tarjetas de personas naturales de este segmento;
- **Segmento C.-** Son tarjetas de crédito equivalentes a: Visa Oro (Gold), Mastercard Oro (Gold), Diners Club Internacional, American Express Oro, Discover, Discover Me, Discover More; tarjetas de crédito empresariales y tarjetas de crédito marca compartida equivalentes a las tarjetas de crédito de personas naturales de este segmento;
- **Segmento D.-** Son tarjetas de crédito equivalentes a Visa Internacional (Clásica), Mastercard Internacional (Clásica), American Express Verde, Cuota Fácil y tarjetas de crédito empresariales y de marca compartida equivalentes a las tarjetas de crédito de personas naturales de este segmento; y,
- **Segmento E.-** Son tarjetas de marca nacional o marca internacional con cobertura de consumo y de prestaciones nacionales equivalentes a Visa Nacional, Mastercard Nacional, Diners Club Nacional, tarjetas de sistema cerrado; tarjetas de crédito empresariales y tarjetas de crédito de marca compartida equivalentes a las tarjetas de crédito de personas naturales de este segmento.

Dentro de cada uno de los segmentos descritos se considera también la subclasificación "más" (+), que se diferencia de la clasificación regular porque las tarjetas "+" otorgan algún programa de lealtad o recompensa adicional.

Anexo 002.

Regulación de JB sobre el código de derechos del usuario financiero.

RESOLUCIÓN No. JB-2010-1782 LA JUNTA BANCARIA CONSIDERANDO:

Que el artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, determina que el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ante las autoridades competentes se regirá, entre otros principios, en base a que ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales; los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía; y que el más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución;

Que el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características;

Que el artículo 55 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas;

Que el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las personas, entre otros, los derechos a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva; a la libertad de contratación; a la protección de datos de carácter personal; a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas, a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad;

Que el artículo 75 de la Constitución de la República del Ecuador establece que toda persona tiene derecho al acceso gratuito a la justicia y a la tutela efectiva, imparcial y expedita de sus derechos e intereses, con sujeción a los principios de inmediación y celeridad; y que en ningún caso quedará en indefensión;

Que el artículo 213 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría,

intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general;

Que el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las actividades financieras son un servicio de orden público; que el Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; y, que se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura;

Que el artículo 372 de la Constitución de la República del Ecuador establece que cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley;

Que el artículo 1 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece como objeto de la Ley el normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes;

Que el artículo 4 de la citada ley, establece, entre otros derechos fundamentales del consumidor, la seguridad en el consumo de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad; el derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa; a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva; a la educación del consumidor; a la reparación e indemnización por daños y perjuicios; y, a la tutela administrativa y judicial;

Que el artículo 1 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información;

Que el artículo 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses y derechos de los usuarios;

Que el artículo 180, la letra e) de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece como funciones y atribuciones del Superintendente de Bancos y Seguros el vigilar que los programas publicitarios de las instituciones controladas se ajusten a las normas vigentes y a la realidad jurídica y económica del producto o servicio que se promueve para evitar la competencia desleal; controlar la aplicación de programas de mercadeo, a

través de la expedición de una resolución que regule y controle las prácticas publicitarias, a la cual deberán someterse todas las instituciones del sistema; determinando además las sanciones que correspondan, de acuerdo a los incumplimientos dados a la normativa vigente;

Que el artículo 201 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, reformado con el artículo 11 de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008, dispone, en lo principal, que los servicios activos, pasivos o de cualquier otra naturaleza que presenten las instituciones financieras deberán sujetarse a las tarifas máximas que serán segmentadas por la naturaleza de cada institución financiera y determinadas trimestralmente por la Junta Bancaria; que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorizará previamente los servicios a ser libremente aceptados y recibidos por los clientes y usuarios y determinará las actividades propias del giro del negocio que no constituyen servicios; que las actividades bancarias propias del giro del negocio que implican transacciones básicas que realizan los clientes e información esencial respecto del manejo de sus cuentas, serán gratuitas; que se prohíbe el cobro de tarifas que no impliquen una contraprestación de servicios; así como el cobro simulado de tasa de interés a través del cobro de tarifas; que las tarifas y gastos deben responder a servicios efectivamente prestados o gastos incurridos, y que no se podrán cobrar tarifas o gastos por servicios no aceptados o no solicitados por el cliente; y, que se prohíbe a todo acreedor cobrar cualquier tipo de comisión en las operaciones de crédito;

Que la disposición general innumerada de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, con cargo al presupuesto de cada entidad, que será designado por el Superintendente de Bancos y Seguros de una terna presentada por la asociación jurídicamente constituida por los depositantes o clientes de cada institución del sistema financiero. El Consejo de Participación Ciudadana promoverá la organización de los depositantes y clientes;

Que es necesario promover el conocimiento y educación de los usuarios del sistema financiero sobre sus derechos a fin de promover la calidad de los servicios y productos financieros, impulsar el cumplimiento de normas éticas de conducta; y velar por la equidad y equilibrio de las relaciones entre instituciones financieras y sus usuarios;

Que el Código de Derechos es un instrumento de protección y defensa de los usuarios del sistema financiero, que permitirá la inclusión y profundización de productos y servicios financieros;

Que la actividad de intermediación financiera, al ser de interés general, debe desarrollarse en un contexto de responsabilidad social, mejores prácticas,

sanas prácticas, gobierno corporativo y con base en los principios de buena fe, transparencia, equidad y legalidad; y,

En el ejercicio de la atribución legal que le otorga la letra b) del artículo 175 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,

RESUELVE:

En el libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, efectuar la siguiente reforma:

ARTÍCULO 1.- En el título XX “De la Superintendencia de Bancos y Seguros”, Incluir como capítulo V el siguiente:

CAPITULO V

CÓDIGO DE DERECHOS DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

SECCION I.- PRINCIPIOS GENERALES

PARAGRAFO I.- OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 1.- El presente Código tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen el ejercicio y protección de los derechos del usuario del sistema financiero, considerando que las actividades financieras son de orden público y deben sujetarse, en particular, a principios de sanas prácticas aplicadas por el gobierno corporativo de las instituciones que conforman el sistema financiero. Su ámbito de aplicación involucra las relaciones entre los usuarios y las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, sin perjuicio de otras disposiciones legales que contemplen medidas e instrumentos de protección al usuario del sistema financiero.

Para los propósitos de este Código, los términos jurídicos, contenidos en su texto, deberán entenderse de conformidad al glosario que consta en el artículo final.

PARAGRAFO II.- LIBERTAD E IGUALDAD DE ACCESO A PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ARTÍCULO 2.- Se consagra la libertad e igualdad de acceso del usuario a los productos y servicios financieros, de conformidad con la ley y más normas pertinente.

PARAGRAFO III.- PROHIBICIÓN DE LA COMPETENCIA DESLEAL

ARTÍCULO 3.- La prestación de servicios financieros debe ajustarse a los principios de la buena fe, confianza, transparencia, seguridad y sanas prácticas, a fin de garantizar una competencia leal, en el marco de la legislación nacional. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre instituciones financieras, y las prácticas concertadas que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear la competencia leal.

PARAGRAFO IV.- IRRENUNCIABILIDAD

ARTÍCULO 4.- Los derechos del usuario del sistema financiero contenidos en este Código son irrenunciables al ser considerados los servicios financieros de orden público, interés social y de observancia en todo el país. Toda estipulación en contrario se considerará nula.

PARAGRAFO V.- TUTELA DE LOS DERECHOS DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

ARTÍCULO 5.- Los derechos del usuario del sistema financiero sobre los productos y servicios financieros que oferten las instituciones del sistema financiero, de conformidad con la ley y las sanas prácticas, serán tutelados, en primera instancia, por el defensor del cliente de las instituciones financieras, y por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y para ello podrá actuar de oficio o a petición de parte de acuerdo a lo mandado expresamente por la Constitución y las leyes aplicables, sin perjuicio de las competencias que otras autoridades ejerzan de acuerdo con la ley.

No obstante, toda autoridad pública en aplicación de sus competencias y de conformidad con la ley, protegerá los derechos del usuario del sistema financiero.

PARAGRAFO VI.- PRINCIPIO DE LA BUENA FE

ARTÍCULO 6.- Los usuarios de productos y servicios financieros ejercerán sus derechos en el marco del principio universal de la buena fe.

SECCION II.- DERECHOS DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

ARTÍCULO 7.- De acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y otras disposiciones legales vigentes, y sin perjuicio de otros derechos que consten en otros instrumentos nacionales e internacionales, los usuarios del sistema financiero tendrán los derechos que se señalan en los artículos siguientes.

PARAGRAFO I.- DERECHO A LA EDUCACIÓN FINANCIERA

ARTÍCULO 8.- Acceder a través de las instituciones y entidades afines, de acuerdo con la normativa vigente, a los distintos niveles de educación financiera que le permita al usuario comprender sus derechos y obligaciones en el ámbito financiero; el rol de la Superintendencia de Bancos y Seguros, rol del sistema financiero, la base legal pertinente; el alcance y efectos de los productos y servicios del sistema financiero, que le permita tomar decisiones informadas, y defender sus derechos de tal manera que facilite su participación social activa y responsable.

PARAGRAFO II.- DERECHO A LA INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ARTÍCULO 9.- Acceder y recibir directamente información clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, validada, veraz y completa, relacionada con los productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero, especialmente en los aspectos financiero, legal, jurídico, operativo, fiscal y comercial, entre otras, incluyendo sus riesgos asociados:

9.1 La información, sobre los productos y servicios financieros, deberá estar al alcance del usuario del sistema financiero antes, durante y después de las respectivas prestaciones y deberá ser elaborada considerando el grado de educación financiera, sea este, usuario directo o indirecto de la institución financiera;

9.2 Recibir una exposición clara de las condiciones y procedimientos establecidos en el contrato y otros instrumentos a fin de evitar errores de interpretación. Los términos deberán expresarse con claridad y en idioma castellano. En caso de duda se aplicarán a favor del usuario;

9.3 Conocer en forma expresa, oportuna y suficiente cualquier modificación de los plazos, tasas de interés pactadas, gastos y demás condiciones del contrato, así como la forma de su aplicación, y los efectos de dichos cambios cuando éstos afecten sus derechos;

9.4 Conocer, por cualquier medio accesible de manera previa a la ejecución y en el lugar en el cual se adquirió la obligación, la identificación de la institución a la cual se transferirían los documentos y la transferencia que respalda la operación de la cual el usuario es garante directo o indirecto;

9.5 Conocer oportunamente y de forma detallada todos los costos financieros y gastos asociados al producto o servicio ofertado, de conformidad con la ley y normativa pertinente, información que deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al usuario ejercer su derecho a elegir antes de formalizar o perfeccionar la prestación del mismo;

9.6 Ser informado sobre los costos fiscales reales de los productos y servicios financieros;

9.7 Recibir publicidad clara, no engañosa y que no induzca a error, que recoja las condiciones necesarias, completas y adecuadas del producto o servicio publicitado.

La publicidad tendrá fuerza vinculante cuando los contratos o los acuerdos, se pacten con base en la oferta publicitaria; y,

9.8 Conocer el tipo de cambio de la moneda en la cual se contrate y las condiciones de su fijación posterior.

PARAGRAFO III.- DERECHO A ELEGIR CON LIBERTAD LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ARTÍCULO 10.- Elegir con plena libertad productos y servicios financieros ofertados por las instituciones del sistema financiero legalmente reconocidas en función de los precios, tarifas, gastos, costos, así como los beneficios existentes, y/o a suscribir instrumentos, sin ser presionado, coaccionado o inducido mediante prácticas prohibidas por parte de las instituciones del sistema financiero, en transgresión de los principios de competencia leal y sanas prácticas.

PARAGRAFO IV.- DERECHO A ACCEDER A PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

ARTÍCULO 11.- El usuario tendrá derecho a acceder a los productos y servicios financieros, en las siguientes condiciones:

11.1 Suscribir contratos y recibir servicios electrónicos cuya validez será igual a la de los contratos celebrados de manera escrita o verbal;

11.2 Acceder a los sistemas de ahorro ofertados por las instituciones financieras, respetando los requisitos legales, las políticas de la institución financiera y acorde con las sanas prácticas;

11.3 Obtener créditos de las instituciones financieras siempre que se cumplan los requisitos legales, las políticas de la institución financiera y acorde con las sanas prácticas; y,

11.4 Disponer de su dinero entregado a las instituciones financieras de forma

oportuna de acuerdo con las condiciones pactadas para su colocación.

PARAGRAFO V.- DERECHO A OBTENER PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD

ARTÍCULO 12.- El usuario tendrá derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad en las siguientes condiciones:

12.1 Recibir productos y servicios financieros de forma oportuna, eficaz, eficiente y buen trato;

12.2 Rechazar y no pagar los productos que no hayan sido expresamente solicitados por el usuario del sistema financiero, salvo que hayan sido utilizados;

12.3 Rechazar y no pagar tarifas por servicios financieros que no han sido expresamente solicitados por el usuario financiero;

12.4 Obtener oportunamente de las instituciones financieras, los documentos que respalden la negociación y celebración de contratos; así como la ejecución o prestación directa de servicios financieros;

12.5 Exigir un trato no discriminatorio, transparente, equitativo y adecuado de las instituciones financieras, que considere la dignidad personal del usuario, el respeto de sus derechos, y que evite vulnerar su intimidad y descanso; y,

12.6 Prepagar las obligaciones contraídas sin que se le pueda exigir el pago de comisiones, intereses no devengados, penalización y/o sanción alguna para el usuario.

PARAGRAFO VI.- DEL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

ARTÍCULO 13.- El usuario tendrá derecho a:

13.1 Exigir información y documentación de todos los actos que respalden la negociación, contratación, ejecución y terminación del contrato, y/o de la prestación de productos y servicios financieros ya sea al obligado directo o indirecto;

13.2 Derecho a obtener los documentos que han sido debidamente cancelados o endosados por haberse subrogado en la obligación en calidad de garante; y,

13.3 Conocer si en las bases de datos de las instituciones del sistema financiero existe información sobre sí mismo y acceder a ella sin restricción alguna; a conocer la fuente de dicha información; y, a exigir de la misma la

rectificación de los datos personales cuando dicha información sea inexacta o errónea.

PARAGRAFO VII.- DERECHO A PROTECCIÓN

ARTÍCULO 14.- El usuario tendrá derecho a recibir protección y a demandar la adopción de medidas efectivas que garanticen la seguridad de las operaciones financieras, del defensor del cliente, de la Superintendencia de Bancos y Seguros o de otras instancias administrativas o judiciales pertinentes, especialmente en los siguientes casos:

14.1 Recibir protección ante la existencia de cláusulas prohibidas que vayan en contra de sus derechos e intereses;

14.2 Recibir protección de los datos personales que las entidades financieras obtengan del usuario para la prestación de productos o servicios financieros. La información sobre dichos datos personales solo podrá ser otorgada por la institución del sistema financiero, en caso de consentimiento libre y expreso, específico, inequívoco e informado, por parte del usuario, de disposición judicial o del mandato de la ley;

14.3 Recibir protección de los datos personales que las entidades financieras obtengan del usuario para la prestación de productos y servicios financieros prestados por vía electrónica. Las instituciones financieras adoptarán específicamente las medidas de seguridad necesarias para este tipo de operaciones financieras;

14.4 Obtener protección de los datos personales sobre su solvencia patrimonial y crediticia, y a que las instituciones financieras respeten las normas relativas a la reserva y sigilo bancario;

14.5 Exigir rectificación de la información de los datos personales en las bases de datos cuando ésta sea inexacta o errónea;

14.6 Demandar protección cuando las instituciones financieras empleen métodos de cobranza extrajudicial que atenten contra su privacidad, dignidad personal y/o familiar;

14.7 Exigir que se mantenga la validez de las ofertas financieras. Las condiciones incluidas en los contratos tendrán fuerza vinculante si llegan a efectuarse con base en ellas;

14.8 Formar y participar en asociaciones para la defensa de los derechos del usuario del sistema financiero, y acudir al defensor del cliente en defensa de sus derechos; y,

14.9 Demandar la cobertura del Fondo de Garantía de Depósitos, de

acuerdo con la ley.

SECCION III.- DE LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DEL USUARIO DEL SISTEMA FINANCIERO

PARAGRAFO I.- DERECHO A RECLAMO

ARTÍCULO 15.- El usuario tiene derecho a reclamar por la existencia de cláusulas y/o prácticas abusivas o prohibidas que incluyan y ejecuten las instituciones financieras; y en general de todas aquellas acciones u omisiones que vayan en desmedro de sus derechos, para lo cual podrá ejercer ante las instituciones competentes las acciones que correspondan de acuerdo con la ley. Igualmente, para exigir las indemnizaciones y reparaciones del caso.

ARTÍCULO 16.- El usuario tiene derecho a que su reclamo o queja sea recibido en la institución financiera, a que sea atendido en forma diligente; a que las respuestas que reciba sean escritas, motivadas, oportunas y que tengan firma de responsabilidad.

ARTÍCULO 17.- El usuario tiene derecho a presentar sus quejas y reclamos ante el defensor del cliente, ante la Superintendencia de Bancos y Seguros y las demás instancias que determine la ley, cuando sus derechos han sido vulnerados y/o han recibido productos o servicios indebidos o un trato inapropiado por parte de las instituciones financieras; y, particularmente cuando no estén de acuerdo con lo resuelto por la institución financiera ante la que han presentado sus reclamaciones.

Sin embargo, cuando el reclamo haya sido puesto en consideración de de la justicia ordinaria por parte de los usuarios del sistema financiero, la Superintendencia de Bancos y Seguros se abstendrá de seguir conociéndolo, en atención al principio de independencia de la Función Judicial, consagrado en el numeral 1 del artículo 168 de la Constitución de la República, que concuerda con el artículo 8 del Código Orgánico de la Función Judicial.

PARAGRAFO II.- DE LA TRAMITACIÓN DE LOS RECLAMOS DE LOS USUARIOS DEL SISTEMA FINANCIERO

ARTÍCULO 18.- La Superintendencia de Bancos y Seguros en el ejercicio de sus funciones constitucionales y legales de regulación y supervisión, preventiva y correctiva, tendrá como principio fundamental la protección de los derechos del usuario del sistema financiero.

ARTÍCULO 19.- Los reclamos que se presentaren ante la Superintendencia de Bancos y Seguros por parte de los usuarios del sistema financiero, se tramitarán de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias

aplicables.

SECCION IV.- DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 20.- De conformidad con el artículo 1 del presente Código, los términos utilizados deberán entenderse de la siguiente manera:

20.1 Actuación fraudulenta.- Acto que incumple el derecho cuyo sentido es la obtención de un resultado contrario al conjunto del orden jurídico alcanzado a través de la puntual inobservancia de lo dispuesto en la ley;

20.2 Actuación indebida.- Acto que adolece de falta de buena fe, que lo despoja de carácter legal;

20.3 Actuación negligente.- Acto que adolece de la omisión del debido proceso legal por parte de la institución o autoridad;

20.4 Asociaciones de usuarios.- Grupos organizados de usuarios del sistema financiero que reconocidos por la ley buscan proteger y defender sus derechos;

20.5 Buena fe.- Es la conciencia de haberse adquirido el dominio de un producto o servicio financiero por medios legítimos, exentos de fraude y cualquier otro vicio;

20.6 Caso fortuito.- Es aquel evento legal que, a pesar de que se pudo prever, no se podía evitar;

20.7 Cláusulas prohibidas.- Son aquellas disposiciones contractuales que implican limitación, perjuicio o renuncia a los derechos del usuario;

20.8 Cláusulas abusivas.- Son aquellas que se incluyen en los contratos y es contrario al principio de buena fe y al justo equilibrio entre usuarios e instituciones del sistema financiero, y no ha sido negociada individualmente entre las dos partes;

20.9 Coacción.- Cuando se obliga a un usuario financiero mediante procedimientos ilegítimos a adoptar determinado comportamiento contra su voluntad;

20.10 Cobro no devengado.- Todos aquellos cobros que la institución financiera hiciera sobre productos, servicios e intereses aún no entregados en su totalidad;

20.11 Código de Derechos del Usuario del Sistema Financiero.- Es un instrumento normativo que establece los principios y reglas que rigen el cumplimiento y protección de los derechos del usuario del sistema financiero;

20.12 Competencia leal.- Cuando la competencia entre instituciones financieras consideran los principios de: buena fe, confianza, transparencia, seguridad y sanas prácticas;

20.13 Condición.- Calidad de estado en virtud de la cual los individuos tienen diferentes derechos y obligaciones; es decir, los diversos patrimonios jurídicos y varias capacidades de obrar;

20.14 Confianza.- Seguridad o esperanza en firme que un usuario financiero tiene sobre otro usuario, institución, autoridad o hecho;

20.15 Contratación electrónica.- Contrato instrumentado mediante la utilización de uno o más mensajes de datos;

20.16 Contrato bancario.- Es el documento convencional en el cual se acuerda la prestación de los servicios bancarios;

20.17 Contrato de adhesión.- Es aquel contrato cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor de los productos y servicios financieros, sin que el usuario, para suscribirlo, haya discutido su contenido;

20.18 Costo.- El importe de efectivo o equivalentes al efectivo pagados, o bien el valor razonable de la contraprestación entregada para comprar un activo en el momento de su adquisición o construcción o, cuando sea aplicable, el importe atribuido a ese activo cuando se lo reconozca inicialmente de acuerdo con los requerimientos específicos de otras normas;

20.19 Costo fiscal real.- Son todos los pagos que el usuario financiero tenga que realizar por disposición legal a favor del Estado;

20.20 Datos personales.- Son aquellos datos o información de carácter personal o íntimo que son materia de protección;

20.21 Defensor del cliente.- Es la persona natural designada por el Superintendente de Bancos y Seguros de una terna presentada por la asociación jurídicamente constituida por los depositantes o clientes de cada institución del sistema financiero, y tiene como función receptor los reclamos y defender los derechos de los usuarios del sistema financiero.

20.22 Derechos del usuario del sistema financiero.- Son derechos a que los servicios y productos del sistema financiero se presten en el seno de un mercado abierto y de competencia leal, que optimice la calidad de dichos productos y servicios y establezca los costes adecuados; así como todas las garantías establecidas en el presente Código y en la ley;

20.23 Derecho Irrenunciable.- Es todo derecho que no se puede dejar de poseer. Derechos del usuario del sistema financiero a los que se refiere el

presente Código, prohibidos de renunciar; y cuya renuncia, aunque se haya producido de manera expresa, se entenderá nula;

20.24 Deudor principal.- Es la persona (natural o legal) que tiene el deber jurídico de realizar a favor de otro (acreedor) una determinada prestación, al estar directamente vinculada con el contrato suscrito;

20.25 Deudor solidario.- Es aquel deudor que puede ser compelido indistintamente y por el total, a cancelar la prestación contraída;

20.26 Educación financiera.- Comprende los distintos niveles instrumentados por las instituciones competentes que le permitan al usuario financiero comprender el alcance y los efectos de los productos y servicios financieros, tomar decisiones informadas y defender sus derechos;

20.27 Error.- Equivocación, yerro, desacierto, concepto equivocado, juicio equivocado e inexacto;

20.28 Fuerza mayor.- Es el evento legal que ni pudo ser previsto ni, de haberlo sido, podría haberse evitado;

20.29 Fuerza vinculante.- Es toda publicidad o información que se convierte en prueba y sustento de las condiciones ofrecidas para la suscripción de un contrato;

20.30 Garantía personal.- La garantía personal es una forma de contrato por el que una persona física o jurídica asegura el cumplimiento de una obligación (principal) contraída por otra persona;

20.31 Garantía solidaria.- Es la garantía que otorgan los miembros de un conjunto de personas previamente constituidas en un grupo de prestatarios, mediante la cual todos y cada uno de ellos se comprometen a cumplir las obligaciones de cualquiera de los miembros en caso de no pago;

20.32 Garantía quirografaria.- Garantía de la sola firma del prestatario;

20.33 Garantía prendaria.- Garantía que se establece mediante determinados bienes muebles que quedan afectados al cumplimiento del acreditado;

20.34 Garantía hipotecaria.- Es un derecho real que recae únicamente sobre bienes inmuebles, es solemne, es extendido en escritura pública y nace con la inscripción del título en el registro respectivo;

20.35 Gastos.- Todo pago no recuperable y no pagadero realizado; puede ser con contraprestación o sin ella y para fines corrientes, de capital y de inversión;

20.36 Institución del sistema financiero.- Todas las entidades del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

20.37 Ley.- Para los fines de este Código de Derechos son las distintas leyes aplicables donde se reconocen, regulan los derechos, garantías y acciones de los usuarios del sistema financiero;

20.38 Libre consentimiento.- Solemnidad sustancial para la celebración de contratos o ejecución de actos. Se refiere a que las partes discuten y convienen libremente el origen y contenido de las obligaciones que van a derivar de un contrato;

20.39 Medidas de seguridad.- Son todas aquellas disposiciones, dispositivos y protecciones físicas y/o electrónicas que garanticen los productos, servicios e información;

20.40 Mejores prácticas.- Es el conjunto coherente de acciones que han rendido un buen o excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que en contextos similares rindan similares resultados. Se entiende también como mejores soluciones, mejores métodos, procedimientos más adecuados o prácticas recomendadas;

20.41 Obligado directo.- Usuario de productos y servicios financieros que tiene una relación contractual con la institución financiera;

20.42 Obligado indirecto.- Usuario, quien se obliga por cuenta del obligado principal con una institución del sistema financiero cuando éste no pueda cumplir con su obligación;

20.43 Operación adecuada.- Operación que resulta apropiada, conveniente y que se ajusta a las sanas prácticas financieras;

20.44 Petición.- Todos los requerimientos que los usuarios del sistema financiero realizan a las instituciones competentes;

20.45 Productos financieros.- Son todos aquellos autorizados por la Ley para que sean ofrecidos por las instituciones financieras;

20.46 Protección.- Amparo y defensa de los derechos del usuario financiero;

20.47 Queja.- Expresión de insatisfacción presentada ante la Superintendencia de Bancos y Seguros, con respecto a una disconformidad relacionada con los productos y/o servicios ofrecidos por una institución financiera;

20.48 Reclamo.- Es una comunicación escrita recibida en la

Superintendencia de Bancos y Seguros mediante la cual un usuario del sistema financiero solicita revisión, criterio y/o reconsideración de alguna situación o acción realizada por una institución financiera controlada, basados en el alcance de la normativa vigente, sanas prácticas, buen gobierno corporativo, principios de equidad y justicia, y los derechos de los usuarios financieros;

20.49 Recurso de revisión.- Es el recurso que puede ser interpuesto ante la Junta Bancaria por el usuario y el cliente de las instituciones del sistema financiero sobre las decisiones o resoluciones dictadas por el Superintendente de Bancos y Seguros o sus delegados, en el término de ocho días contados desde la fecha de notificación, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 137 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;

20.50 Recurso de reposición.- Es el recurso que puede ser interpuesto por el usuario y el cliente sobre las resoluciones de la Junta Bancaria dentro del término de ocho días de ser notificado;

20.51 Riesgo operativo.- Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo cuyos factores incluyen: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos;

20.52 Sanas prácticas.- Conjunto de actividades y decisiones relacionadas con una actividad o proceso que aplicándolas de manera consistente permiten un sano desarrollo de las instituciones financieras en el largo plazo, y a su vez fortalece la generación de satisfacción en el usuario del sistema financiero;

20.53 Seguro de garantía de depósitos.- Es un fondo creado por la ley que tiene por objeto proteger los depósitos a la vista o a plazo fijo, efectuados por personas naturales o jurídicas en las instituciones financieras privadas, bajo la forma de cuentas corrientes, de ahorros, depósitos a plazo fijo u otras modalidades legalmente aceptadas, de acuerdo con esta ley o con las normas de carácter general que serán expedidas por la Junta Bancaria;

20.54 Servicio de atención al usuario.- Mecanismo administrativo de solución de consultas, reclamos y quejas;

20.55 Servicios financieros o bancarios.- Son los ofrecidos por una entidad de intermediación financiera en el marco de lo dispuesto por la ley;

20.56 Sigilo bancario.- Confidencialidad en la entrega de información que las instituciones del sistema financiero y sus funcionarios y empleados deben mantener sobre los depósitos y demás captaciones que se reciban;

20.57 Sistemas de ahorro.- Conjunto de mecanismos de captación de

recursos por parte de las instituciones financieras;

20.58 Tasa de interés efectiva.- Es la tasa de interés para operaciones activas de crédito, cuyo cálculo se hace tomando en cuenta la totalidad de los cargos que la entidad aplica al cliente;

20.59 Transparencia.- Conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien de dominio público toda la información generada o en posesión de las autoridades e instituciones del sistema financiero que utilicen recursos, ejerzan funciones o sean de interés público;

20.60 Uso racional.- Capacidad del usuario financiero de ser consciente sobre las causas y efectos directos e indirectos sobre los usos que hace a los productos y servicios financieros;

20.61 Uso responsable.- Capacidad del usuario financiero para pensar, evaluar y actuar a través de la razón de acuerdo a los principios de buena fe y sanas prácticas financieras, en el uso de los productos y servicios financieros.

20.62 Usuario del sistema financiero.- Persona natural o jurídica que hace uso de los servicios y productos de las instituciones del sistema financiero, pudiendo hacerlo de manera directa o indirecta.

ARTICULO 21.- Los casos de duda y los no contemplados en este capítulo, serán resueltos por la Junta Bancaria.”

ARTÍCULO 2.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL.- Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la ciudad de Guayaquil, el diecinueve de agosto del dos mil diez.