



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

**TÍTULO:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS  
DEL PRODUCTO CUOTAFÁCIL DE LA EMPRESA BANCO  
SOLIDARIO MEDIANTE EL PLAN DE SOCIOS  
BARCELONA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL PARA EL  
AÑO 2015.**

**AUTORA:**

**Irlanda Solange Lainez Roldan**

**TUTOR:**

**Ing. Eric Bastantes**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014, 2015**



**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 Irlanda Solange Lainez Roldán, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas

**TUTOR**

---

**ING. ERIC BASANTES**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**ING. GUILLERMO VITERI SANDOVAL, DS.**

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero de 2015



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Irlanda Solange Lainez Roldán**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO CUOTAFÁCIL DE LA EMPRESA BANCO SOLIDARIO MEDIANTE EL PLAN DE SOCIOS BARCELONA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2015”** previa a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, 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 mi total autoría.

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

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero de 2015

**LA AUTORA**

---

**Irlanda Lainez Roldán**

**C.C.:0919084558**



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

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Irlanda Solange Lainez Roldán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO CUOTAFÁCIL DE LA EMPRESA BANCO SOLIDARIO MEDIANTE EL PLAN DE SOCIOS BARCELONA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL AÑO 2015”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de Febrero de 2015

**LA AUTORA**

---

**Irlanda Solange Lainez Roldán**

**C.C.:0919084558**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme vivir cada problema, cada tarea, cada proyecto modulo a modulo, porque siempre estaba ahí ayudándome, guiándome y dándome fortaleza en el trayecto de todo este largo camino. Sin él no hubiera podido lograrlo.

A mi esposo José Caballero por su apoyo y paciencia durante todo el trayecto de mi carrera, sin su soporte y respaldo hubiera sido muy difícil culminar esta importante etapa en mi vida.

A mi compañeros y amigos porque sin duda alguna la experiencia vivida junto a ellos me ha hecho ser mejor persona, en especial mi agradecimiento a mis amigos mar cercanos (Negrito, Juanki, Michu, Oscarin) porque sin su apoyo, aliento y alegría hubiera sido más complicado lograrlo.

A los profesores que impartieron su tiempo y conocimientos para que seamos mejores profesionales y mejores seres humanos.

Al director de la carrera Ing. Guillermo Viteri por siempre alentarnos a regresar el siguiente semestre, nunca faltaba su discurso motivacional y espiritual al finalizar e iniciar cada etapa.

A mi Tutor por su paciencia y por compartir sus conocimientos y su ayuda para el desarrollo de este proyecto.

***Irlanda Lainez de Caballero***

## DEDICATORIA

A mi Novio y Esposo José, quien con su paciencia, amor y armonía supo apoyarme siendo el mejor padre y madre del mundo dedicándose por completo a nuestros hijos en mis días de ausencia durante todos esos largos fines de semana, sacrificando inclusive su propio tiempo y diversión para atender a nuestros hermosos hijos. Por ser el mejor esposo, padre, amigo y compañero incondicional, gracias por estar siempre para mí.

A mi princesa Valentina Sofía por haber soportado mi ausencia y pese a eso seguir viéndome con el mismo amor y admiración, todo absolutamente todo lo que hago en la vida es por ti y por tu hermanito Alejandrito quien me acompaño desde la pancita los últimos meses de estudio, ustedes son mi vida y mi razón de ser.

A mis padres por haberme dado la vida y por enseñarme que el verdadero valor en un ser humano es lo que lleva en su corazón.

A ustedes les dedico mis logros profesionales porque son mi pilar fundamental para seguir adelante.

***Irlanda Lainez de Caballero***

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	1
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
CALIFICACIÓN.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO I.....	8
SEGMENTACIÓN.....	8
1.1. Mercado meta.....	8
1.2. Macro segmentación.....	9
1.3. Micro segmentación.....	10
1.4. Perfil del consumidor .....	11
CAPÍTULO II .....	12
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	12
2.1. Análisis PEST .....	12
2.2. Análisis PORTER .....	17
2.3. Población y muestra .....	19
2.4. Selección del tamaño de la muestra .....	19
2.5. Presentación de resultados .....	22

CAPÍTULO III.....	30
EL PRODUCTO O EL SERVICIO.....	30
3.1. Características del producto o servicio a ofrecer .....	30
3.2. Cadena de valor .....	31
3.3. Análisis FODA .....	34
3.4. Análisis CAME .....	37
CAPÍTULO IV.....	38
PLANES ESTRATÉGICOS.....	38
4.1. Plan de ventas.....	38
4.1.1. Fuerza de ventas.....	43
4.1.2. Promociones de ventas .....	45
4.1.3. Políticas de pedidos .....	47
4.1.4. Políticas de crédito y cobranzas.....	48
4.1.5. Garantías.....	51
4.2. Relación con la mercadotecnia.....	51
4.2.1. Producto .....	52
4.2.2. Precio .....	55
4.2.3. Plaza .....	56
4.2.4. Promoción .....	59
CAPÍTULO V.....	61
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	61
5.1. Determinación de la inversión inicial.....	61
5.2. Fuente de financiamiento.....	62
5.3. Presupuesto de ingresos y costos .....	63
5.4. Factibilidad financiera .....	65
5.4.1. Periodo de recuperación .....	65
5.4.2. TIR y VAN .....	66
5.5. Análisis de sensibilidad.....	67
5.6. Seguimiento y evaluación.....	68
5.6.1. Indicadores a evaluar cumplimiento .....	68
CAPÍTULO VI.....	70
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	70
6.1. Base legal.....	70



6.2. Medio ambiente .....	72
6.3. Beneficios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir 73	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
Conclusiones .....	74
Recomendaciones .....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentación geográfica .....	11
Tabla 2 Segmentación Demográfica.....	11
Tabla 3 Segmentación socioeconómica .....	11
Tabla 4 Hinchas barcelonistas .....	22
Tabla 5 Frecuencia de asistencia al estadio .....	23
Tabla 6 Preferencias en adquisición de entradas .....	24
Tabla 7 Beneficios por los que accedería a ser socios .....	25
Tabla 8 Disposición de asociarse a Barcelona Sporting Club.....	26
Tabla 9 Localidad de afiliación.....	27
Tabla 10 Estrategias FODA .....	36
Tabla 11 Clientes promedios mensuales por agencia .....	38
Tabla 12 Detalle de unidades posibles a vender .....	39
Tabla 13 Proyección de ventas en unidades y dólares (primer año) .....	41
Tabla 14 Ventas.....	42
Tabla 12 Promociones de ventas.....	46
Tabla 13 Contenido del KIT Barcelona .....	55
Tabla 14 Precio de Planes de Socio Barcelona CuotaFácil.....	56
Tabla 15 Inversión inicial .....	61
Tabla 16 Inversión en capital de trabajo .....	61
Tabla 17 Fuentes de financiamiento .....	62
Tabla 18 Presupuesto de ingresos y costos .....	63
Tabla 19 Presupuesto publicitario.....	64
Tabla 20 Retorno de la inversión .....	65
Tabla 21 TIR y VAN .....	66
Tabla 22 Sensibilidad de las ventas y costos .....	67
Tabla 23 Punto de equilibrio .....	67
Tabla 24 Evaluación de cumplimiento .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Macro segmentación .....	10
Gráfico 2 Análisis PEST .....	12
Gráfico 3 Análisis Porter .....	17
Gráfico 4 hinchas barcelonistas .....	22
Gráfico 5 Frecuencia de asistencia al estadio .....	23
Gráfico 6 Preferencias en adquisición de entradas.....	24
Gráfico 7 Beneficios por los que accedería a ser socios .....	25
Gráfico 8 Disposición de asociarse a Barcelona Sporting Club .....	26
Gráfico 9 Localidad de afiliación .....	27
Gráfico 10 Cadena de valor .....	31
Gráfico 11 Análisis CAME.....	37
Gráfico 11 Plan de incentivos .....	44
Gráfico 12 Objetivos de la promoción de ventas.....	47
Gráfico 13 Requisitos para solicitar la tarjeta.....	47
Gráfico 14 Medidas previas antes de otorgar la tarjeta Plan de Socios Barcelona.....	48
Gráfico 15 Tarjetas de Socio Barcelona .....	53
Gráfico 16 Beneficios con las alianzas .....	54
Gráfico 17 Kit Socio Barcelona .....	55
Gráfico 18 Agencias Banco Solidario Guayaquil.....	58



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

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Eric Bastantes**

**Tutor**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata de la realización de un plan de negocio para incrementar las ventas del producto CuotaFácil de la empresa Banco solidario mediante el plan de socios Barcelona en la ciudad de Guayaquil para el presente año, donde por efecto de estudio se consideró la aplicación de la investigación descriptiva la que dio a conocer las percepciones del segmento objetivo donde se obtuvo que el 54% adquiere sus entradas en la taquilla del estadio lo que quiere decir que existe un porcentaje considerable de clientes que aún no son socios y a los cuales se les puede ofrecer el servicio. Por lo cual se identificó que 205 personas desean ser socios del Barcelona Sporting Club por el motivo de las entradas para asistir al estadio, seguido del descuento en compra de la camiseta oficial lo que identifico el mayor porcentaje, siendo el 93% de la aceptación de adquirir la tarjeta de socios por la mitad del precio en lo cual se pudo concluir que el proyecto es totalmente rentable. Esta actividad se realizará mediante la atención que brindan las ejecutivas de servicio al cliente de las agencias de Banco Solidario ofreciendo el plan de socios a todos los tarjetahabientes con el fin de que pasen a ser parte del grupo de socios de Barcelona Sporting Club, llegando así a la recomendación de incentivar la promoción a través de medios de comunicación impreso para que de esta forma se pueda captar a la mayor parte de los clientes de la tarjeta de Cuotafácil.

**Palabras claves:** Incremento de ventas, Plan de socios Barcelona, Rentabilidad, Evaluación.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the realization of a business plan to increase the sales of the product of the company CuotaFacil Banco Solidario through the plan of Barcelona partners in the city of Guayaquil for the present year, Where the effect of study was considered the application of descriptive research which she revealed the perceptions of the target segment where it was found that the 54% acquires its entries in the stadium box office which means that there is a considerable percentage of customers that are not yet members and to the which may be offered the service, By which it was identified that 205 people want to be partners of the Barcelona Sporting Club for the reason of the tickets to go to the stadium, followed by the discount on purchase of the official t-shirt what it identified the highest percentage, Being 93% of the acceptance of acquiring the partner card for half the price which was not possible to conclude that the project is fully profitable. This activity will be carried out with the service of the platforms of sale to provide a service from Punta to the customer with the order that the client passes on to form the group of partners from Barcelona Sporting Club, Thus reaching to the recommendation to promote through media printed for that in this way it will be possible to attract the most customers of the Easy Share card.

**Keyword:** Increase in sales, partner plan Barcelona, Profitability, Evaluation.

## INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios en el sistema financiero en los últimos años por la evolución del mercado y las regulaciones gubernamentales, la banca se ha visto en la necesidad de innovar en todos sus productos. Se busca la diversificación del negocio creando servicios complementarios que sean acordes al mercado actual y que tengan sinergia con sus socios estratégicos en el mundo de tarjetas de crédito.

La selección de los socios estratégicos es un factor decisivo, ya que debido a la red de establecimientos que se encuentren afiliados dependerá que llegue al mercado meta al cual se desea dirigir. Un potencial segmento del mercado del sector financiero es el fútbol, al ser el deporte más practicado y seguido en el Ecuador mueve millones de dólares cada año, uniendo a las masas y desatando pasiones. Información referenciada por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2013).

Por lo tanto, se busca la asociación a uno de los equipos más importante en número de aficionados en el país, Barcelona Sporting Club, quienes a través de su historia y trayectoria han logrado establecerse como una marca sólida. Este sentido de pertenencia en el consumidor permite que se identifique de manera particular hacia los productos que exhiben dicha marca creando un vínculo más fuerte.

En consecuencia, concedores de la especialización de Tarjeta de Crédito CuotaFácil en el mercado del segmento "C" y en la banca de inclusión, sumado a la necesidad en los equipos de fútbol de generar ingresos adicionales fijos a los que perciben actualmente, se apalanca a proponer el siguiente plan de negocios cuya importancia radica en aportar al deporte Ecuatoriano, comercializando un plan de socios que tenga como fin beneficiar a los clientes hinchas ofreciendo, buen precio y que además brinde un círculo de beneficios exclusivo a quien lo contrate.

De esta manera, se dará un giro al plan de socio actual no solo por lo atractivo de su costo, sino además por las características que contiene la membresía. Es por esta razón que se procede a detallar detenidamente los contenidos que van a poseer, el cual se desarrolló en seis capítulos, donde en el Capítulo I, se efectúa la identificación del segmento de mercado al cual se va a dirigir.

El capítulo II, se procede a detallar la investigación de mercado mediante los datos secundarios y primarios donde se puntualiza la población y muestra de quienes serán los involucrados a brindar su punto de vista, esta investigación será detallada mediante la presentación de resultados donde a través de análisis cuali-cuantitativo se expresará las opiniones vertidas en la investigación.

Capítulo III, se presenta las características del producto o servicio a ofrecer por ende debe de encontrarse de una forma detallada el servicio que presentara y de qué forma va a realizar el proceso de comercialización, a la vez se identifica a través de un gráfico la cadena de valor, y el detalle del FODA para identificar las estrategias a plantear en el presente trabajo.

Capítulo IV, Interviene el plan estratégico y de esta forma se procede a detallar las estrategias de ventas, las políticas de pedido que realiza la empresa, las garantías que esta ofrece y las políticas de ventas internas con relación a la mercadotecnia se detalla el producto, el precio a ofrecer el servicio y el lugar donde este se encontrara y al que se dirigirá geográficamente.

Capítulo V, para que un proyecto sea en su totalidad rentable se debe realizar un estudio de factibilidad para esto se especifica en el presente capítulo donde se determinara la inversión inicial, las fuentes de



financiamiento, el presupuesto de ingresos y costo, su factibilidad financiera, el análisis de sensibilidad, seguimiento y evaluación.

Como último capítulo se encuentra el VI, este muestra en su contenido las bases legales en la cual deben estar ejecutadas para su funcionamiento, al igual que el cuidado respectivo que se debe efectuar con el medio ambiente y como punto final la identificación de los beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el plan nacional del buen vivir.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

CuotaFácil inicia su historia en el año 1997 con el propósito de ofrecer a sus clientes una tarjeta de crédito para todas sus necesidades de consumo. Es un producto altamente especializado para el segmento para el que fue diseñado. Con ella, sus clientes pueden acceder a realizar compras en cadenas y tiendas tradicionales, con plazos que se ajustan a sus posibilidades de pago, en pequeñas cuotas.

El objetivo de este proyecto es mejorar los beneficios que brinda la tarjeta a través de sus diferentes servicios, el plan de socios Barcelona da la oportunidad a los clientes de obtener entradas a los partidos a un costo más bajo y además recibir descuentos en las mejores tiendas del país que se sumen a la red de promociones. Por medio de la estrategia ganar-ganar se propone realizar una alianza entre CuotaFácil y el Barcelona Sporting Club, en la que se busca que ambas partes ganen llegando a un acuerdo mutuamente rentable.

El estudio permite verificar mediante una investigación la viabilidad y rentabilidad del proyecto, teniendo en consideración la base de clientes a trabajar y las actividades necesarias para ponerlo en marcha. CuotaFácil como producto se encuentra bien posicionado en el mercado, tuvo una colocación de más de 40.000 tarjetas en el último año y la venta en cadenas afiliadas fue de 420.000,00 en el 2013, excelentes resultados que permiten seguir innovando en nuevos productos acorde a las tendencias y necesidades del mercado ecuatoriano (Banco Solidario, 2014).

El presente proyecto busca potencializar las ventas del plan de socios Barcelona a través de nuevas estrategias de comercialización, este producto ha sido comercializado anteriormente desde las oficinas de Barcelona, lo que se pretende ahora es generar mayor venta a través de

las agencias del banco sumado a un plan de beneficios diferenciador, logrando así abarcar un mercado más amplio de clientes CuotaFácil.

## **JUSTIFICACIÓN**

Referenciando a Diario el Universo (2013). Dentro del ámbito deportivo ecuatoriano existen menos de 20.000 socios que aportan mes a mes a los 5 clubes más importantes del país, tanto Barcelona, Emelec, Nacional, Deportivo Quito y la liga de Quito son equipos que han sumado más de 50 títulos nacionales y son quienes más hinchas llevan a los estadios.

La venta de entradas a los partidos de fútbol es uno de sus principales rubros, pudiendo recaudar grandes sumas de dinero. En el mes de diciembre del 2014, Barcelona Sporting Club (2014), recaudó cerca de 1'391.175,00 USD en un solo encuentro en la Final del Campeonato Nacional.

Sin embargo, pese a la afluencia de personas en los partidos claves de cada campeonato, los equipos no consiguen el dinero suficiente para financiar todos los gastos que implica mantener una plantilla y equipo administrativo. Problema que ha agravado la situación entre la FEF y los diferentes equipos que participan en el Torneo Nacional, impidiéndoles jugar, suspendiéndoles fechas, al presionarlos así, para que cancelen o lleguen a un acuerdo con los jugadores a quienes adeudan.

El equipo torero ha pasado por diferentes administraciones que en los últimos años lo han dejado con una crisis económica, motivo por el cual el presidente actual de Barcelona, Antonio Noboa, apela a su hinchada e insta a que apoyen de una manera más directa al ídolo nacional para poder salir de esta difícil situación.

Por esta razón se diseñó un producto acorde al segmento que será atractivo al potencial socio, permitiendo generar ingresos por medio de la afiliación masiva.

Plan de Socios Barcelona CuotaFácil brinda la oportunidad a sus clientes de ser parte de esta institución apoyando a su equipo con el 50% menos del costo habitual de la tarjeta de socios del mercado. Además, los clientes tendrán la oportunidad de acceder a promociones y descuentos en las mejores tiendas del país, esta es una de las formas con las cuales se podría usar como estrategia competitiva a la marca ya que se encontrara asociado a un banco que lleva varios años en el mercado.

Este planteamiento tiene justificación debido a que el Banco Solidario cuenta con una importante base de datos donde se ha identificado un nicho de mercado en los tarjetahabientes hinchas del equipo Torero y la necesidad del Barcelona Sporting Club de generar ingresos por medio de la afiliación de sus socios de manera masiva, rápida y eficaz. Esta simplificación de procesos es sumamente favorable para el club deportivo quién no tendrá que encargarse de los costos y problemas operativos que tienen este tipo de proyectos, sino que a cambio de un porcentaje de esas ganancias podrá contar con un aumento significativo de sus socios y los beneficios que esto conlleva.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Incrementar los ingresos en la empresa banco solidario través de la Tarjeta de Crédito CuotaFácil mediante el Plan de Socios Barcelona en \$140.000,00 durante el año 2015.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr captar el 70% de la base de clientes hasta el quinto año.
- Incrementar el porcentaje de ventas para el cuarto año de proyección en un 3%.
- Reducir los gastos operativos que conlleve el proceso de ventas de la Tarjeta de Crédito CuotaFácil.

- Elaborar un plan de capacitación con las plataformas de servicio dos veces por semana cada tres meses, durante el primer año

# CAPÍTULO I

## SEGMENTACIÓN

### 1.1. Mercado meta

Según Rodríguez (2011, pág. 42) mercado meta es:

Es la evaluación realizada a través de un mercadólogo, donde los consumidores tienen la necesidad diferente de las organizaciones. Pero además, y según sus actitudes y sus intereses, los particulares muestran preferencias distintas en los medios de comunicación a los que se exponen, en los productos y las marcas que consumen y en las actividades que realizan en sus tiempos ocio.

Los mercados están formados por personas individuales u organizaciones, con características, necesidades y preferencias heterogéneas. En muchas ocasiones y especialmente en situaciones de competencia intensa, resulta poco recomendable considerar el mercado como una unidad y suponer que todos los consumidores que lo integran responderán de la misma manera.

La empresa debe determinar cuál segmento del mercado es compatible con sus objetivos para poder hacer concordar las necesidades, preferencias o intereses de los consumidores con los productos que ofrece la empresa creando una oportunidad de negocio. Este nicho de mercado debe de ser lo suficientemente grande o atractivo para poder generar ganancias que aseguren la sustentabilidad de la compañía. En este contexto, el mercado meta al cual se enfoca la Tarjeta de Crédito CuotaFácil dentro de sus tarjetahabientes son personas que cumplan el siguiente perfil:

1. Se siente identificado con un equipo de fútbol en particular, tiene un sentido de pertenencia que lo hace sentirse parte de este grupo social y cultural.

2. Asiste a los partidos de fútbol en el estadio o se reúne con sus amigos y familiares a verlos en algún lugar
3. Poseen artículos publicitarios como camisetas, llaveros o adhesivos de su equipo.
4. Está pendiente de las tablas de posiciones del campeonato Nacional
5. Utiliza al fútbol como tema de conversación con su vínculo social.

La empresa se basa en este segmento, debido a que el fútbol es una de las prácticas sociales de identificación colectiva más importantes en el Ecuador y permitirá un campo de acción extenso.

## **1.2. Macro segmentación**

De acuerdo a López y Rivera (2012, pág. 92), se define macro segmentación como:

Esta es la dimensión estratégica de la segmentación. Sirve para que la empresa determine su producto – mercado, defina con quién va a competir y exprese su compromiso por mantener un posicionamiento en el mercado. Es decir: Define cual es la actividad comercial de la compañía, orienta el desarrollo de la estrategia corporativa, determina las capacidades que se necesitan en la empresa/unidad de negocio.

De acuerdo a los datos estadísticos mencionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2012) se tiene un total de 15'488.000 de los cuales, se estima que el 60% de la población es hinchas de uno de los 5 equipos de fútbol más grandes del país. De la información provista por la federación Ecuatoriana de fútbol (2013) se tiene que Barcelona ocupa el primer lugar con número de adeptos a nivel nacional del 52% de participación del mercado.

**Gráfico 1 Macro segmentación**



**Elaborado por: Irlanda Lainez**

### **1.3. Micro segmentación**

Actualmente la cantidad de clientes CuotaFácil en la ciudad de Guayaquil asciende a 95.000. De los cuales el 62% es hincha Barcelonista y el 38% corresponde a la hinchada del Emelec, objeto de este estudio realizado por el actual Banco solidario (2012).

Se utilizará una segmentación conductual lo que permitirá identificar el comportamiento del mercado meta con respecto al producto que se ofrecerá. El mercado objetivo es del 62% de los tarjetahabientes CuotaFácil de Guayaquil representado en 58.900 clientes, los cuales para definir el método de la muestra se utilizará el método aleatorio simple con un grado de confianza del 95%.

El método inductivo – deductivo llevara de lo general a lo específico analizando el porcentaje de uso, la satisfacción y la aceptación que tendrá el nuevo producto. Se utilizará las técnicas de encuestas (381) y análisis



de tendencias. Los resultados, su análisis, interpretación y presentación serán tratados estadísticamente.

**Tabla 1 Segmentación geográfica**

<b>Geograficas</b>	<b>Datos</b>
Pais	ECUADOR
Region	COSTA
Provincial	GUAYAS
Ciudad	GUAYAQUIL
Clima	GENERAL

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

**Tabla 2 Segmentación Demográfica**

<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Edad	25 A 65 AÑOS
Sexo	INDISTINTO
Religión	INDISTINTO
Nacionalidad	ECUATORIANO

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

**Tabla 3 Segmentación socioeconómica**

<b>Socio económica</b>	<b>Datos</b>
Ingreso	\$ 400
Instrucción	INDISTINTO
Ocupación	INDISTINTO

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

#### **1.4. Perfil del consumidor**

El perfil del socio Barcelona CuotaFácil son los clientes CuotaFácil, los cuales son hombres y mujeres mayores a 25 años de edad, dependientes laboral y afiliado al IESS con un sueldo promedio de \$400 mensuales.

## CAPÍTULO II

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1. Análisis PEST

Tal como lo definen Milla y Martínez (2012, pág. 34), “La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. En este contexto, se puede decir que la empresa Banco Solidario, en base a sus esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos y realizar adecuadamente la toma de decisiones importantes, debe evaluar sus propias operaciones en relación con su entorno.

**Gráfico 2 Análisis PEST**



**Elaborado por: Irlanda Lainez**

En este contexto, cabe destacar que un método bien establecido para la aplicación de este tipo de evaluación se conoce como análisis PEST,

en el cual se ejecuta un análisis de los aspectos políticos, económicos, socio-cultural y tecnológicos que pueden afectar de manera directa o indirecta a las actividades de la empresa Banco Solidario. Los principales fines de análisis se basan en resaltar el entorno de mercado en el que opera en desde una perspectiva macro. Por lo tanto, a continuación se presentan las diferentes variables macroeconómicas que afectan a la empresa ya sea para bien o para mal:

### **Factores Políticos**

En la actualidad el Estado ecuatoriano se encuentra en un proceso de recorte presupuestario, debido al bajo precio del petróleo lo que ha ocasionado la disminución de la asignación de recursos y la postergación de obras a nivel macro. No obstante, a nivel sectorial se ha podido evidenciar que el Gobierno en conjunto con el agente regulador de las instituciones financieras, es decir, la Superintendencia de Bancos y Seguros ha establecido cambios en las normativas vigentes e implementado disposiciones a fin de gestionar las actividades que realizan las empresas del sector y garantizar la seguridad de los usuarios. En este contexto se hace referencia a la publicación realizada por Diario El Universo (2012)

La resolución 2012-2217, con fecha 22 de junio, establece que “es necesario contar con límites en el otorgamiento de los créditos de consumo, que incluyen a las operaciones de tarjetas de crédito, para minimizar el riesgo de sobreendeudamiento”.

César Robalino, presidente de la Asociación de Bancos Privados (ABPE), manifestó que la medida permite a las entidades financieras reducir los cupos para bajar el impacto sobre su patrimonio técnico. Agrega que también se pide colocar un tope a las tarjetas que se califican como “ilimitadas”.

La determinación de cupos ha sido una medida tomada por el Estado a fin de reducir los niveles de sobreendeudamiento de los ciudadanos, así como también contribuye a la reducción de los niveles de morosidad. Otra de las regulaciones que es importante mencionar corresponde a la

determinación realizada por la Junta Bancaria, en donde se menciona que las compras que se realizan con la utilización de tarjetas de crédito mantendrán el mismo precio establecido para pagos en efectivo.

**Como afectará:** Por ello, desde el punto de vista político, el producto que se tiene planeado ofrecer puede verse afectado por las regulaciones que tanto el gobierno conjunto con la Superintendencia de bancos y seguros impongan, y frenen la facilidad de otorgar tarjetas de créditos a los usuarios sin requerir mucha documentación.

### **Factores Económicos**

En el último año existieron algunos cambios en la economía del país como reformas tributarias, medidas restrictivas en el comercio internacional y demás que enfrentan a una situación difícil al sector productivo privado. Así mismo, se han establecido reformas regulatorias que han afectado de manera directa al sector financiero, y en especial en lo que se refiere a la emisión y utilización de tarjetas de crédito, para esto se hace referencia a lo estipulado por la Junta Bancaria del Ecuador (2009):

Resolución de la Junta Bancaria 2009-1316 (22 de junio del 2009) Se determina por primera vez las tarifas máximas y básicas de servicios financieros, y tarifas porcentuales de establecimientos afiliados a tarjetas de crédito. 29 servicios quedan con tarifa máxima. 11 transacciones básicas sin costo. Tres servicios con porcentaje máximo (tarifas porcentuales) a cobrar a establecimientos comerciales afiliados a tarjetas de crédito (crédito corriente 5,27%, crédito corriente salud y afines 5,27% y crédito corriente educación 5%).

Así mismo, se considera la creación de una contribución correspondiente al 0.5% por concepto de la ejecución de las transacciones con tarjetas de crédito. Esta contribución obligatoria tiene como propósito beneficiar a los programas de atención ejecutados por SOLCA, y fue aprobada a mediados del año 2014 por la Asamblea Nacional. Este costo en las transacciones con tarjetas de crédito podría ser un factor que frene los elevados consumos de los tarjetahabientes

debido a que es un rubro adicional mensual que no consideraban los usuarios. Por ello, debido al surgimiento de esta disposición, las entidades bancarias deberán emprender y desarrollar estrategias que les asegure no perder clientes que porten sus tarjetas, así como les permita seguir captando a más usuarios ofreciéndoles beneficios a pesar de las disposiciones impuestas.

**Como afectará:** Se verá el incremento de las tarjeta CuotaFácil, si se le imponen impuestos a los usuarios al utilizarlas, y por ende esto se verá poco atractivo para los clientes, lo cual impedirá el desarrollo de la venta de este producto del Banco Solidario.

### **Factores Tecnológicos**

A nivel tecnológico, al igual que en las empresas del sector comercial, las instituciones financieras han optado por incluir la utilización de tecnología para facilitar la gestión de sus actividades, lo cual no solo les ha permitido desarrollar una base de datos ordenada de clientes, sino también facilitar a sus clientes el acceso a los servicios de manera digital y segura. Para esto la mayoría de las instituciones han implementado una serie de sistemas especializados que les ha permitido optimizar sus procesos y mejorar la experiencia de los clientes y usuarios.

Estos sistemas básicamente se centran en brindar una atención más personalizada y con mayor seguridad a los usuarios que realizan transacciones vía web, así como debido al auge de la tecnología, muchas empresas bancarias han desarrollado aplicaciones para dispositivos móviles, mediante las cuáles sin necesidad de ir hasta la entidad bancaria poder realizar movimientos ligeros, como transferencias, depósitos de cheques entre otros.

**Como afectará:** En este caso gracias a la tecnología se podrá dar a conocer la tarjeta y los beneficios que ofrecerá, especialmente a los socios del Club Barcelona, esto gracias a que a través de la tecnología se puede difundir de forma masiva este nuevo producto de Banco Solidario

con todas las características y beneficios que otorgará a quienes la posean.

### **Factores Sociales**

En lo que se refiere a los aspectos sociales, se destacan los hábitos de consumo del segmento objetivo, puesto que es posible mencionar que en la actualidad a causa de diferentes factores externos se ha incrementado el uso de tarjeta de crédito, lo cual puede percibirse como una cultura consumista por parte de los ciudadanos.

De acuerdo a los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2012), se menciona que.

El uso de tarjetas de crédito a nivel nacional ha aumentado en un 25% lo que hace que exista un crecimiento en el país del movimiento de consumo de dinero plástico. En efecto, el comportamiento de los consumidores entre enero del 2011 y mayo del 2012 reflejó que las compras se pagan, principalmente con crédito corriente (57%) y el resto se difiere ya sea con pagos fijos o cuotas mínimas. Los consumos corrientes se concentran en supermercados y farmacias (15,9%), seguido de artículos para el auto, servicios profesionales, telefonía y comunicaciones, servicios públicos, restaurantes, entre otros.

Complementando lo anterior, hay que acotar que en la ciudad de Guayaquil existe un alto interés por el deporte, especialmente por el fútbol, siendo esta urbe la cuna de una de los conjuntos futbolísticos más importantes en el país. Por ello, es necesario destacar que la institución deportiva Barcelona Sporting Club cuenta a nivel nacional con un número considerable de seguidores, siendo éste el club deportivo con mayor hinchada en el país.

**Como afectará:** Por esto, tomando como ventaja de que la hinchada que tiene el Club Barcelona es la mayor en la ciudad de Guayaquil y del Ecuador, se la alianza con este club deportivo representará para Banco Solidario la oportunidad de poder lograr el incrementar las ventas de este producto, es decir, se prevé entrará en un mercado optimista del que se espera tener la completa aceptación de este producto.

## 2.2. Análisis PORTER

El desarrollo del análisis Porter le permitirá a la empresa Banco Solidario tener una visión más clara con respecto a los sectores que ejercen influencia directa a sus actividades, en este caso se consideran a los competidores existentes, la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Gráfico 3 Análisis Porter



Elaborado por: Irlanda Lainez

**Rivalidad de otros competidores:** En este caso se puede decir que existe un alto nivel de rivalidad entre los competidores del sector puesto que en el mercado ecuatoriano existen varias marcas de tarjetas de crédito que no solo cuentan con respaldo de marcas internacionales en algunos casos, sino también que han logrado posicionarse en el mercado, lo que a su vez les ha permitido obtener una mayor participación.

**Amenaza de ingresos de nuevos competidores:** Se considera que existe una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, debido a que puede existir la posibilidad de que una de las tarjetas de crédito que emite cualquier banco de la ciudad pueda realizar una asociación con Barcelona Sporting Club ya que en el mercado actualmente existen productos similares de otros bancos con el equipo Emelec, sin embargo no existe un producto similar al que se está planteando. También se debe considerar que las tendencias de consumo han incidido en que se incremente la demanda de este tipo de planes, lo cual determina que existe un potencial de crecimiento en el mercado.

**Amenaza de los productos sustitutos:** En lo que se refiere a la amenaza de los productos sustitutos, es preciso destacar a la venta de abonos que se realizan y los precios que ofrece el club deportivo Barcelona. Así mismo, se puede considerar como productos sustitutos cualquier otro tipo de pago por el servicio que se le ofrece al usuario. Por ende se destaca esta actividad como un nivel medio.

**Poder de negociación de proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que es la institución deportiva la que puede ofrecer tarifas preferenciales o planes a los cuales se debe regir la institución financiera como proveedor de la tarjeta de crédito, considerando que el único proveedor y en algún de los casos es el único que decidirá si seguir asociado con la entidad bancaria o no. Sin embargo se debe destacar que Barcelona no tiene la estructura comercial para lograr un número interesante de socios en un corto plazo, esto hace que sea más de su interés que el del banco mantener la relación comercial.

**Poder de negociación de los clientes:** Hay que recalcar en este caso, que el poder de negociación con los clientes lo tiene Barcelona, debido a la gran hinchada con la que cuenta en la ciudad de Guayaquil (más del 60%), por ello se puede decir que en este aspecto presenta una ponderación bajo y por ende se considera una ventaja para el producto que CuotaFácil ofrecerá.



Debido a que el cliente no posee el poder de negociación, no se considera que éste pueda hacer peligrar la puesta en marcha del proyecto, sin embargo resulta necesario evaluar factores referentes al nivel de aceptación del Plan de Socios Barcelona propuesto, y garantizar la calidad del servicio para lograr la satisfacción de los usuarios y de esta manera evitar que se pueda generar una percepción negativa con respecto al servicio implementado.

### **2.3. Población y muestra**

#### **Población**

Para efectos de este estudio se considera la aplicación de una investigación descriptiva, la misma que permitirá conocer las percepciones del segmento objetivo, lo que proporcionará una pauta para el desarrollo de las estrategias de mercado. Se determina como población a los clientes CuotaFácil de la ciudad de Guayaquil lo cual hacen un total de 95000 clientes información obtenida por Banco solidario (2012).

#### **Muestra**

Se identifica como muestra el 62% del total de los clientes de tarjeta CuotaFácil del Banco Solidario los cuales da un total de 58900

### **2.4. Selección del tamaño de la muestra**

Para determinar el número de casos a investigar, y considerando que la Población es finita, se tendría que definir el nivel de confianza y margen de error, para la aplicación de la fórmula que determinará el número de observaciones a realizar. La fórmula que se aplicará es la siguiente:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra (el cual se debe determinar)

N = tamaño de la población

p = probabilidad de éxito o proporción esperada

p x q = probabilidad de fracaso

e = error de muestreo (error máximo admisible)

Z = Nivel de confianza

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)58.900}{0.0025(58.900)+(0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

### FORMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA

#### MUESTRA FINITA:

z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		14725
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIBA	56567,56
N=	58900		

E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	58899	E2XN-1=	147,2475
		RESULTADO DE ABAJO	148,2079

RESULTADO DE MUESTRA

381,67709

## Modelo de cuestionario

### Pregunta 1

¿Es usted hincha barcelonista?

si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### Pregunta 2

¿Con que frecuencia Asiste usted al estadio cuando Barcelona juega como local anualmente?

1 a 5	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
5 a 10	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
10 a 22	<input type="checkbox"/>

### Pregunta 3

¿Cuándo usted va al estadio, compra las entradas en la taquilla o en reventa?

Ventanilla	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Reventa	<input type="text"/>

### Pregunta 4

Enumere los beneficios del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, por los cuales usted se haría socio.

- Entradas a estadio
- Descuentos en productos Barcelona
- Acceso a las canchas
- Descuento en compra de la camiseta oficial
- Acceso a entrenamiento de jugadores

### Pregunta 5

¿Estaría usted dispuesto a ser socio por la mitad del costo de acceso?

- Total de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

### Pregunta 6

¿A qué localidad usted se afiliaría?

- General
- Tribuna
- Palco

## 2.5. Presentación de resultados

### Pregunta 1

¿Es usted hincha barcelonista?

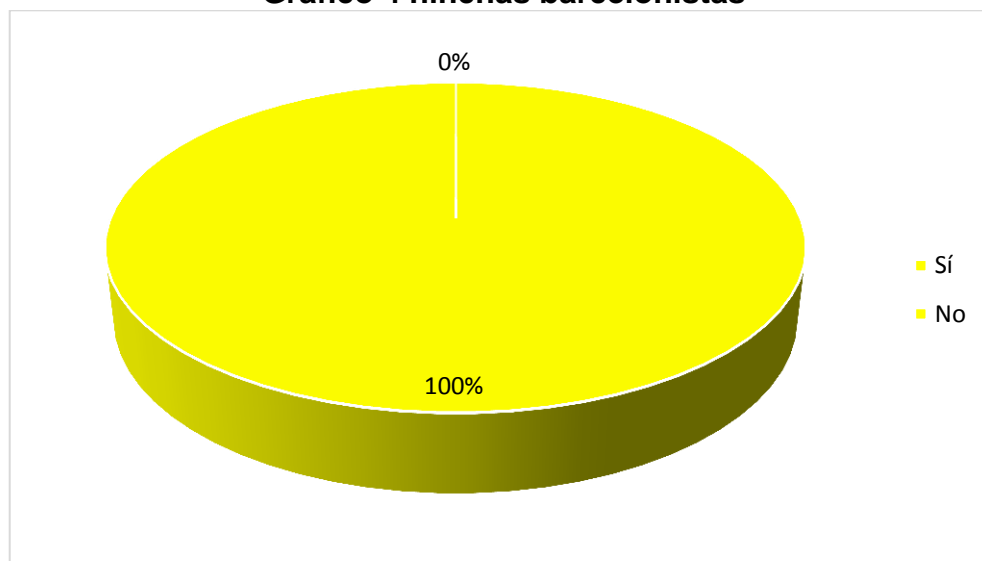
**Tabla 4 Hinchas barcelonistas**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	381	100%
No	0	0%
Total	381	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 4 hinchas barcelonistas**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

De las encuestas realizadas, se tomó en consideración la aplicación de una pregunta filtro para identificar que el 100% de las personas a quienes se les aplicaría el cuestionario forman parte del segmento objetivo, es decir, sean hinchas barcelonistas. Por lo tanto, se trabajó en su totalidad con barcelonistas.

## Pregunta 2

¿Con que frecuencia Asiste usted al estadio cuando Barcelona juega como local anualmente?

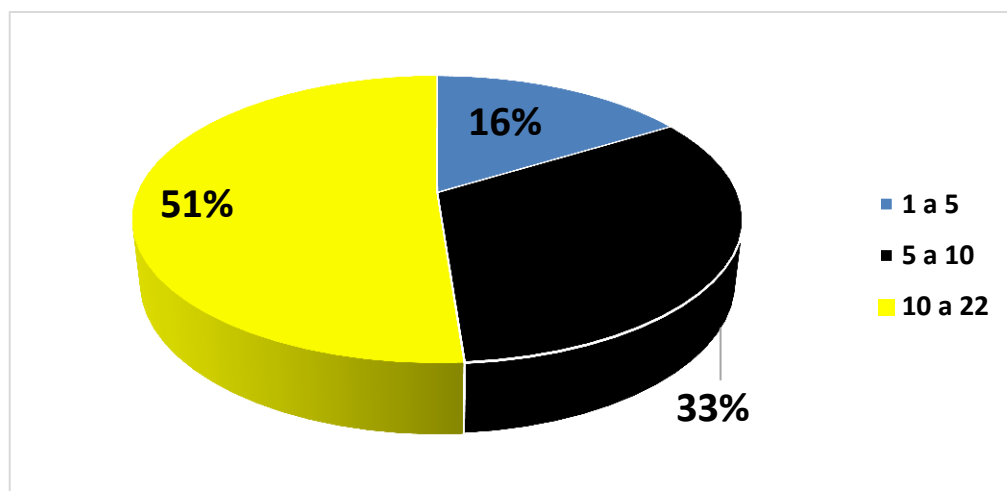
**Tabla 5 Frecuencia de asistencia al estadio**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 a 5	62	16%
5 a 10	124	33%
10 a 22	195	51%
Total	381	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 5 Frecuencia de asistencia al estadio**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

De las encuestas realizadas a los tarjetahabientes de CuotaFácil Hinchas del Barcelona Sporting Club, se identificó que el 16% asiste de 1 a 5 veces al estadio cuando Barcelona juega como local anualmente, de 5 a 10 veces de asistencia representa el 33% y el 51% las personas que asisten de 10 a 22 veces. Lo cual indica que los hinchas barcelonistas tienen un alto porcentaje de asistencia a los Estadios.

### Pregunta 3

¿Cuándo usted va al estadio, compra las entradas en la taquilla o en reventa?

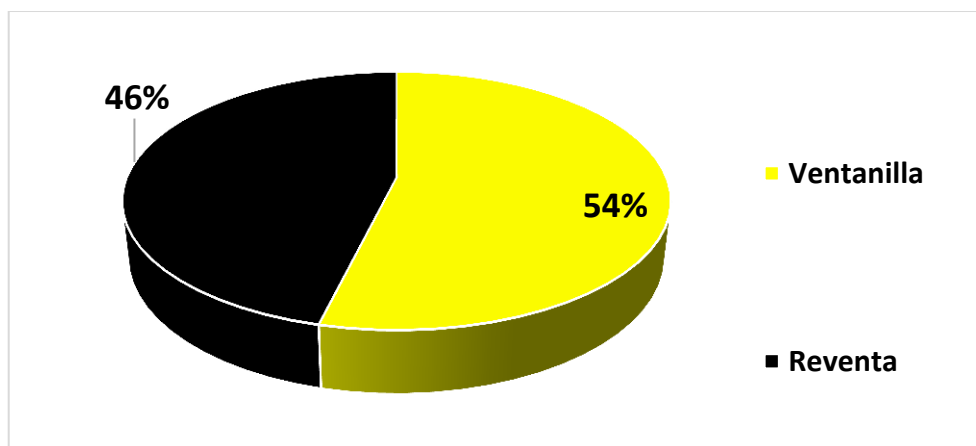
**Tabla 6 Preferencias en adquisición de entradas**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ventanilla	205	54%
Reventa	176	46%
Total	381	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 6 Preferencias en adquisición de entradas**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

En la pregunta 3 se identifica una tendencia del 54% a comprar las entradas de los partidos en las ventanillas oficiales de la boletería y un 46% para adquirirlas por medio de los revendedores, lo que quiere decir que existe un margen cercano entre ambos, por lo que los revendedores juegan un papel importante en el momento de adquirir las entradas a los partidos claves donde aumenta la demanda de entradas.

#### Pregunta 4

Enumere los beneficios del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, por los cuales usted se haría socio.

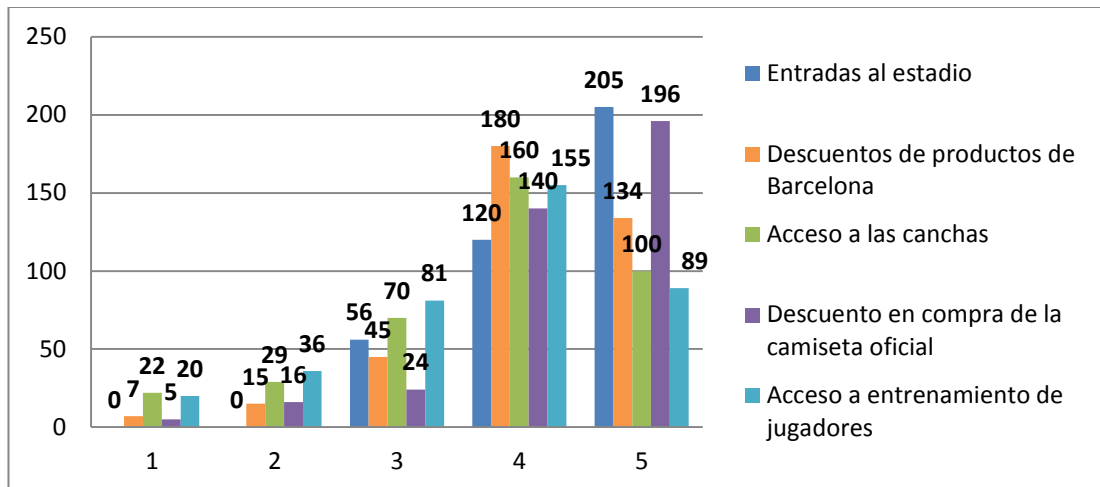
**Tabla 7 Beneficios por los que accedería a ser socios**

	1	2	3	4	5	Total
Entradas al estadio	0	0	56	120	205	381
Descuentos de productos de Barcelona	7	15	45	180	134	381
Acceso a las canchas	22	29	70	160	100	381
Descuento en compra de la camiseta oficial	5	16	24	140	196	381
Acceso a entrenamiento de jugadores	20	36	81	155	89	381

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 7 Beneficios por los que accedería a ser socios**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

Los resultados de esta pregunta demuestra que los beneficios que se consideran más importantes por parte de los clientes CuotaFácil son: obtener entradas al estadio, conseguir descuentos en productos de Barcelona, adquirir descuento en la adquisición de la camiseta oficial y tener acceso a las canchas, por lo tanto son aspectos que se deben considerar para ofrecer a los clientes como estrategia de captación.

### Pregunta 5

¿Estaría usted dispuesto a ser socio por la mitad del costo de acceso?

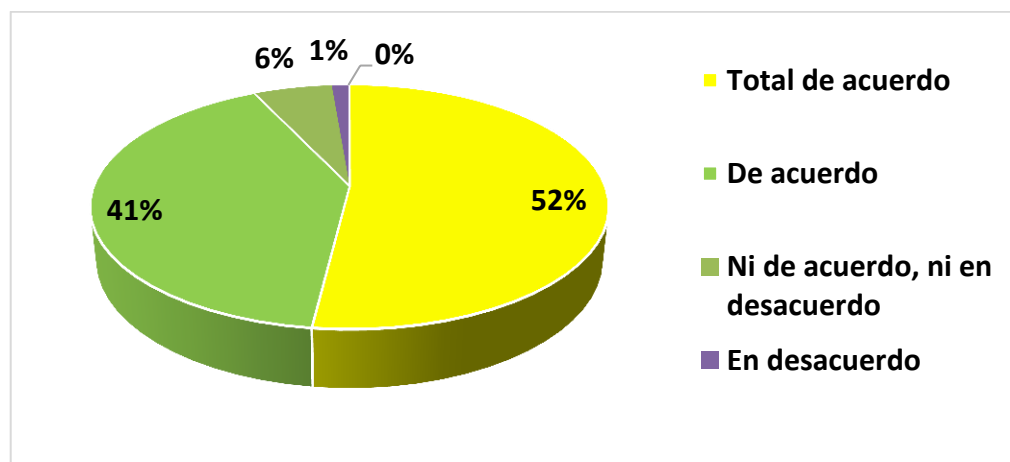
**Tabla 8 Disposición de asociarse a Barcelona Sporting Club**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Total de acuerdo	198	52%
De acuerdo	156	41%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	6%
En desacuerdo	5	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 8 Disposición de asociarse a Barcelona Sporting Club**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

La pregunta 6 permite determinar la aceptación del servicio propuesto, de lo cual se pudo evidenciar que el 52 % está en total acuerdo, el 41% de acuerdo, el 6% ni acuerdo, ni desacuerdo y sólo el 1% está en desacuerdo. Esto significa que el servicio tiene una alta aceptación en el mercado meta.



## Pregunta 6

¿A qué localidad usted se afiliaría?

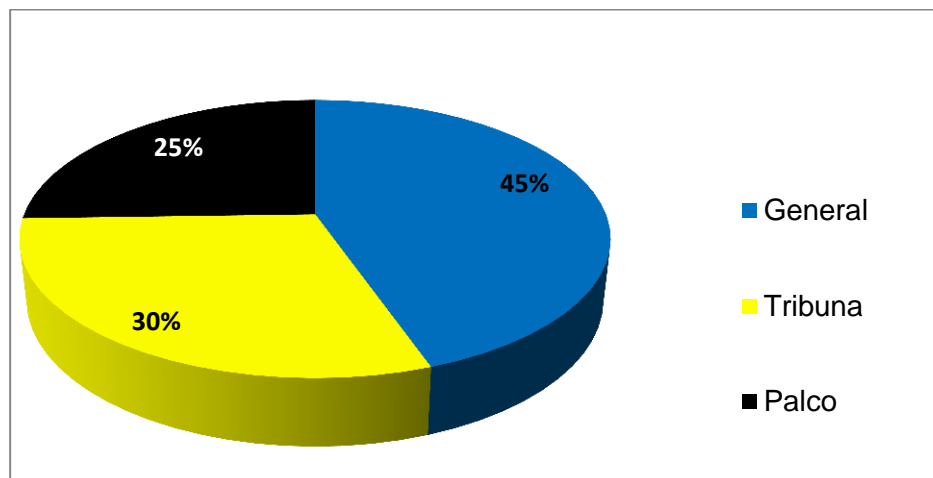
**Tabla 9 Localidad de afiliación**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
General	170	45%
Tribuna	114	30%
Palco	97	25%
	<b>381</b>	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

**Gráfico 9 Localidad de afiliación**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

De las encuestas realizadas se determinó con respecto a la localidad de afiliación que el 45% prefiere la general, seguido del 30% que desea tribuna y finalizando con el 25% que informo afiliarse a la localidad de palco, en resumen se analiza que las personas desean unos de los lugares de mayor agrupación de hinchas ya que sus costos son muy económicos y accesibles.

## **2.6. Análisis de los resultados**

De las encuestas realizadas, se tomó en consideración la aplicación de una pregunta filtro para identificar que el 100% de las personas a quienes se les aplicaría el cuestionario forman parte del segmento objetivo, es decir hinchas barcelonistas. Por lo tanto, se trabajó en su totalidad con barcelonistas.

De las encuestas realizadas a los tarjetahabientes de CuotaFácil Hinchas del Barcelona Sporting Club, se puede efectuar que el 16% asiste de 1 a 5 veces al estadio cuando Barcelona juega como local anualmente, de 5 a 10 veces de asistencia representa el 33% y el 51% las personas que asisten de 10 a 22 veces. Lo cual indica que los hinchas barcelonistas tienen un alto porcentaje de asistencia a los Estadios.

En la pregunta 3 se identifica una tendencia del 54% a comprar las entradas de los partidos en las ventanillas oficiales de la boletería y un 46% para adquirirlas por medio de los revendedores, lo que quiere decir que existe un margen cercano entre ambos, por lo que los revendedores juegan un papel importante en el momento de adquirir las entradas a los partidos claves donde aumenta la demanda de entradas.

Los resultados de esta pregunta demuestra que los beneficios que se consideran más importantes por parte de los clientes CuotaFácil son: obtener entradas al estadio, obtener descuentos en productos de Barcelona, obtener descuento en la adquisición de la camiseta oficial y obtener acceso a las canchas, por lo tanto son aspectos que se deben considerar para ofrecer a los clientes como estrategia de captación.

La pregunta 6 permite determinar la aceptación del servicio propuesto, de lo cual se pudo evidenciar que el 52 % está en total acuerdo, el 41% de acuerdo, el 6% ni acuerdo, ni desacuerdo y sólo el 1% está en desacuerdo. Esto significa que el servicio tiene una alta aceptación en el mercado meta.

De las encuestas realizadas se determinó con respecto a la localidad de afiliación que el 45% prefiere la general, seguido del 30% que desea tribuna y finalizando con el 25% que informó afiliarse a la localidad de palco, en resumen se analiza que las personas desean unos de los lugares de mayor agrupación de hinchas ya que sus costos son muy económicos y accesibles.

## CAPÍTULO III

### EL PRODUCTO O EL SERVICIO

#### 3.1. Características del producto o servicio a ofrecer

El producto que la empresa Banco Solidario busca implementar y lanzar al mercado se basa en el desarrollo de un plan de socios Barcelona para los tarjetahabientes CuotaFácil. A través de la asociación de la empresa con la institución deportiva Barcelona Sporting Club (BSC), se propone establecer un producto diferenciado en el segmento de tarjetas de crédito especializadas para hinchas deportivos.

El plan se desarrolla con el fin de proporcionar beneficios adicionales a miembros de la tarjeta CuotaFácil en las compras que realicen de diversos productos de Barcelona Sporting Club oficiales y de entradas al estadio, la empresa también integrará el nuevo diseño de la tarjeta con su programa de socios barcelonistas fomentando la lealtad existente hacia esta institución deportiva.

Los clientes de la tarjeta CuotaFácil que accedan al plan y que no son socios del club Barcelona Sporting Club serán inscritos automáticamente. Básicamente, este programa está diseñado con los aficionados, permitiéndoles además de ser socios del club del cual son hinchas, adquirir de entradas a los partidos que dispute Barcelona Sporting Club de una forma cómoda y sin necesidad de adquirir entradas. Además, CuotaFácil concede a sus clientes beneficios adicionales, y su vez procura una asociación con dicha institución deportiva para contribuir en el aumento en número de socios.

En lo que se refiere al producto, es preciso destacar que esta forma parte de la categoría de productos de especialidad, puesto que este plan posee características de marca dirigido para un grupo significativo de clientes, quienes por su nivel de afición y simpatía con el club Barcelona

Sporting Club estarían dispuestos a realizar un esfuerzo para la adquisición del mismo.

### 3.2. Cadena de valor

**Gráfico 10 Cadena de valor**



**Elaborado por:** Irlanda Lainez

#### Actividades primarias

Las actividades principales que afectan en el servicio que proporciona la empresa Banco Solidario, técnicamente representan las actividades que crean valor a medida que pasa a través de la cadena. Involucra actividades de logística, así como la comercialización y ventas, hasta el servicio post venta que se ofrece a los tarjetahabientes. En este caso resulta imperativo considerar que el servicio no deriva valor por los costos incurridos en el mismo, más bien, es la experiencia del cliente con el producto, lo que crea su valor. Por lo tanto, dentro de la empresa se consideran las siguientes actividades:

- La logística de entrada incluye todas las actividades relacionadas con la recepción, control y almacenamiento de solicitudes de los clientes que deseen tener la tarjeta, luego de esto se envía dicha información adjunta con otros datos bancarios del cliente hasta el departamento de operaciones de Banco solidario, esta área procede a enviar a Barcelona Sporting Club todas las solicitudes

recabadas de las agencias para que BSC realice la impresión de los plásticos que servirán como identificación de los socios clientes y que además servirán como entrada para acceder a los partidos. Una vez que se encuentren procesadas todas las solicitudes (plásticos impresos) BSC envía a operaciones Solidario y operaciones distribuye a las agencias respectivas.

- Logística de salida, esta actividad se relaciona con el momento en el que las tarjetas llegan a la agencia donde fue solicitada en inicio, la ejecutiva de servicio procede a llamar al tarjetahabiente para avisar que su credencial de socio ya está lista. Una vez que el cliente se acerque a retirar su tarjeta la ejecutiva hará firmar el respectivo formulario de recibí conforme.
- Marketing y ventas, en lo que respecta al área de ventas se encargarán de la planificación general de las ventas y la determinación de los precios, mientras que el área de marketing se encargará de realizar tácticas de atracción al cliente mediante publicidad llamativa y promociones del plan de socios de Barcelona Sporting Club.
- Servicio postventa incluye actividades tales como la validación de utilización del servicio donde se realizarán diferentes llamadas telefónicas a los clientes pertenecientes a diferentes planes tales como el plan de tribuna, plan de palco y plan de general en las cuales se preguntará como ha sido el servicio después de su uso, a través de esto se procede a recibir las sugerencias para medir el nivel de satisfacción.

- **Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo no afectan al producto en sí, pero son necesarias para que la empresa Banco Solidario pueda proporcionar un servicio adecuado a sus clientes. Las actividades de apoyo pueden crear

valor o al menos ser un requisito previo importante para la creación de valor, que de una manera u otra influirán en la percepción del cliente.

- Infraestructura corporativa: Se puede mencionar que el Banco Solidario cuenta 16 agencias en la Ciudad de Guayaquil donde van a comercializar el servicio de Plan de Socio Barcelona Sporting Club, en cada una de estas agencias se asignará personal especializado para asistir de una forma integral a las personas que se acerquen a requerir el servicio.
- Gestión de Talento Humano: en este caso la gerencia comercial ha asignado un responsable del departamento de operaciones para consolidar la información en relación a las solicitudes de las agencias, como el área de operaciones es la encargada de recaudar la información de las agencias se ha destinado un asistente operativo específico para el trabajo o la gestión que se debe hacer en coordinación con Barcelona.
- Desarrollo tecnológico: el Banco Solidario cuenta con el sistema Bank plus el cual es el sistema Core bancario, es el encargado de almacenar la base de datos de los diferentes clientes en un proceso de tiempo real lo que ayuda a identificar a cada uno de ellos integrando mejores prácticas, reglas del negocio y los procesos de la banca para operar la institución financiera de una forma eficaz por ende es utilizado para implementar una adecuada estrategia de crecimiento disponiendo de herramientas confiables.

A pesar de que el desarrollo tecnológico se determina en cuanto a la gestión del banco se debe mencionar como una gestión importante que Barcelona Sporting Club cuenta con un equipo de utilidad el cual es la impresora de las tarjetas, ya que cuentan con una tecnología que permite que la tarjeta tenga una lámina de

seguridad lo que impide que el nombre del cliente se borre, de esta forma se garantiza la integridad de la tarjeta.

### **3.3. Análisis FODA**

Además del análisis de la cadena de valor, se considera pertinente desarrollar un análisis FODA de la empresa Banco Solidario, en donde se determinarán las fortalezas y debilidades de la institución, así como también las oportunidades y amenazas del mercado para la determinación de estrategias que le permitan a la empresa hacer frente a tales situaciones que pudieran afectarle o beneficiarle.

#### **Fortalezas**

- Reconocimiento del producto CuotaFácil introducida en el mercado ecuatoriano desde el año de 1997.
- Banco Solidario posee una calificación AA+, al igual que las dos empresas que fueron integradas para conformarla (Unibanco y Banco Solidario).
- La institución posee una amplia participación en el mercado de las tarjetas de crédito.
- La institución con su tarjeta CuotaFácil posee asociaciones con varios comercios y grandes cadenas a nivel nacional.

#### **Oportunidades**

- Tendencias de mercado que han incrementado los niveles de consumismo.
- Incremento en la demanda de tarjetas de crédito.
- Importante número de hinchas barcelonistas en otras ciudades, otros clubes en desarrollo que necesitan ampliar su cartera de socios.



- Barcelona Sporting Club es el equipo con mayor hinchada a nivel nacional.

### **Debilidades**


- La institución recientemente llevo a cabo un proceso de transición del cambio de su razón social e imagen corporativa.
- Existe un mercado cautivo de clientes bancarios poco motivado y que se sienten insatisfechos.

### **Amenazas**

- La competencia existente a nivel de tarjetas de crédito, especialmente aquellas que poseen el respaldo de una marca internacional.
- La posibilidad de que factores económicos pudieran afectar el sector financiero o afecten al poder adquisitivo de los ciudadanos.
- Normativas que regulan la expedición de tarjetas de crédito.

## Estrategias FODA

Tabla 10 Estrategias FODA

		
	<b>FORTALEZAS</b> <b>F1: Reconocimiento del producto Cuotafácil introducida en el mercado ecuatoriano desde el año de 1997.</b> <b>F2: Banco Solidario una calificación AA+, al igual que las dos empresas que fueron integradas para conformarla (Unibanco y banco Solidario).</b> <b>F3: La institución posee una amplia participación en el mercado de las tarjetas de crédito.</b> <b>F4: La institución con su tarjeta Cuotafácil posee asociaciones con varios comercios y grandes cadenas a nivel nacional.</b>	<b>DEBILIDADES</b> <b>D1: La institución recientemente llevo a cabo un proceso de transición del cambio de su razón social e imagen corporativa.</b> <b>D2: Existe cartera problemática de clientes que se sienten insatisfechos.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> <b>O1: Tendencias de mercado que han los niveles de consumismo.</b> <b>O2: Incremento en la demanda de tarjetas de crédito.</b> <b>O3: Existen hinchas barcelonistas en otras ciudades del país, además existen otros clubes deportivos que poseen una cantidad considerable de hinchas.</b> <b>O4: Barcelona Sporting Club es el equipo con mayor hinchada a nivel nacional.</b>	<b>F4-O4: La institución puede aprovechar las asociaciones que posee con casas comerciales, para proporcionar promociones a sus clientes en la adquisición de productos oficiales de Barcelona Sporting Club.</b> <b>F3-O3: El posicionamiento de la tarjeta CuotaFácil a nivel nacional, puede ser aprovechado para implementar el servicio de Plan de Socios Barcelona en otros mercados, considerando que también existen hinchas barcelonistas en otras ciudades del país.</b>	<b>D1-O2: la institución puede aprovechar el incremento en la demanda para captar nuevos clientes y a su vez desarrollar estrategias que les permitan posicionar su nueva marca.</b>
<b>AMENAZAS</b> <b>A1: La competencia existente a nivel de tarjetas de crédito, especialmente aquellas que poseen el respaldo de una marca internacional.</b> <b>A2: La posibilidad de que factores económicos pudieran afectar el sector financiero o afecten al poder adquisitivo de los ciudadanos.</b> <b>A3: Normativas que regulan la expedición de tarjetas de crédito.</b>	<b>F1-A1: La institución posee un producto posicionado en el mercado, lo cual le puede proporcionar una ventaja competitiva en relación a sus competidores.</b> <b>F2-A3: La institución Banco Solidario posee una calificación AA+ y se preocupa por cumplir con las normativas vigentes para garantizar el mejor servicio y seguridad a sus clientes.</b>	<b>D1-A1: El cambio de razón social e imagen corporativa que llevó a cabo la institución Banco Solidario puede afectarle dado que existe competencia que ha logrado reconocimiento y posicionamiento en el mercado, por lo tanto resulta necesario que la institución aplique estrategias para fortalecer su marca y lograr posicionarse.</b>

Elaborado por: Irlanda Lainez

Luego de haber analizado los factores tanto internos como externos, que prácticamente son un tipo de evaluación conceptual para las estrategias que se emplearán, es fundamental indagar y reconocer aspectos fuertes y débiles de Banco Solidario, esta indagación permitirá además identificar donde la empresa es más fuerte, y donde salen a flote las debilidades; mientras que a nivel externo, se probaran las alternativas

que ofrece el mercado, aprendiendo a evitar factores de riesgo que venir en contra.


### 3.4. Análisis CAME

Según Queraltó (2014, pág. 35):

El CAME, lo que te permite es poder definir qué tipo de estrategia tendrías que utilizar para empezar a definir tu plan de negocio, porque en este estudio lo que se persigue es corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

Para el análisis CAME, se debe previamente analizar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, esto con la finalidad de poder trabajar sobre un sustento válido y así, elaborar efectivas estrategias que cumplan con los que se quiere re-orientar, defender, en este caso a Banco Solidario con su nuevo producto. A continuación, se procede a desarrollar el análisis CAME.

**Gráfico 11 Análisis CAME**

	
Estrategias Ofensivas (F+O)	Estrategias Defensivas (A+F)
Inversión para los múltiples recursos requeridos para dar a conocer el nuevo producto.	Mejorar la imagen del producto Cuotafácil como un producto confiable y de múltiples beneficios.
Explotación de las relaciones con los usuarios/clientes del mercado.	Emprender un plan de calidad orientado para cubrir la máxima satisfacción del cliente.
Generar más asociaciones con otras empresas para incrementar la cartera de clientes.	Ampliar la cobertura de beneficios de la tarjeta Cuotafácil a nivel nacional.
Estrategias de Supervivencia (A+D)	Estrategias de Reorientación (O+D)
Diseño de un plan estratégico para el nuevo producto.	Maximizar la comunicación y difusión del nuevo producto de Banco Solidario, generando alta demanda.
Generar campañas para dar a conocer los valores corporativos de la empresa.	Garantizar la estabilidad de los clientes usuarios hacia la entidad.
Proporcionar valor a los clientes con temas relacionados a brindar un servicio de calidad.	Maximizar la cartera de clientes, ofreciendo alternativas atraer la hinchada de Barcelona.

**Elaborado por:** Irlanda Láinez


## CAPÍTULO IV

### PLANES ESTRATÉGICOS

#### 4.1. Plan de ventas

Para la gestión de ventas que se va desarrollar en el Banco Solidario, se trabajará con las 16 agencias de la ciudad de Guayaquil y a continuación se muestra en detalle la transaccionalidad mensual que existe por agencia.

**Tabla 11 Clientes promedios mensuales por agencia**

	
Agencias	Promedio de clientes
Japón City Mall	14.000
Junín	13.000
Parque California	20.000
Japón Portete	13.000
Primero de Mayo	9.000
Urdesa	9.000
Mall El Fortín	9.000
La Merced	9.000
Japón La Alborada	10.000
9 de Octubre	10.000
Japón Sur	12.000
Shopping Durán	12.000
Japón Riocentro Sur	12.000
La Merced	7.000
Libertad-Terminal Terrestre	7.000
Huancavilca	5.500
Mall del Sur	25.000

**Fuente:** (Banco Solidario, 2014)

**Elaborado por:** Irlanda Lainez

El trabajo de Plan de Socios Barcelona se ejecutará con 3 plataformas de venta<sup>1</sup> por cada agencia, los cuales según datos del Banco Solidario (2014), manejan un promedio diario de 20 clientes CuotaFácil; partiendo de este punto se definen las unidades que se pueden llegar a vender por planes, así como la aceptación de mercado considerada con el levantamiento de la información.

---

<sup>1</sup> Vendedores

**Tabla 12 Detalle de unidades posibles a vender**

Vendedores por agencia	3					
Número de agencias	16					
Clientes promedios por vendedores	20					
Total de vendedores	48					
Total clientes promedios entre los vendedores	960					
Porcentaje de hinchada barcelonista (63%)	605					
Aceptación de afiliación (93%)	562					
		Clientes	División de clientes entre vendedores	Trabajo al año	Ventas que se pueden generar	
	General (45%)	253	5	240	60746,112	
	Tribuna (30%)	169	4	240	40497,408	
	Palco (25%)	141	3	240	33747,84	



**Elaborado por: Irlanda Láinez**

En la tabla anterior se definen las unidades o la capacidad instalada que se puede generar para comercializar el Plan de Socios Barcelona de acuerdo a la afluencia de clientes que visitan cada uno de las 16 agencias de la ciudad de Guayaquil.

Para establecer una proyección de ventas diarias, en el esquema anterior se detalla que del total de agencias de Banco Solidario en las que se ofrecerá el servicio Plan de Socio Barcelona, existe un aproximado de visitas diarias de 960 clientes CuotaFácil, de los cuales un 63% son hinchas barcelonistas, por lo tanto se consideran parte del segmento objetivo. Este segmento está compuesto específicamente por 605 usuarios, de los cuales en base a la investigación de mercado desarrollada por la autora, se identificó que existe un 93% de aceptación del producto, lo que permite establecer una proyección diaria de 562 personas que estaría dispuestas a acceder al plan.

Partiendo de las personas diarias que podrían optar por la afiliación al club se procedió a diferenciar cuales optarían por ser socios de general, tribuna o palco respectivamente, ya que se manejó la tendencia que se evidenció con la recolección de datos donde el 45% optaría por ser parte de la general, el 30% por ser parte de tribuna y el 25% de palco. Conociendo esto se definió que el plan que más se vendería sería el de \$7 (general) con un máximo de 5 por vendedor, el de \$10 (tribuna) a 4 por vendedor y el de \$12(palco) a 3 por vendedor.

A pesar de tener un máximo de unidades que se podrían vender hay que saber que la aceptación de mercado y la proyección de venta por año es importante para la definición de las unidades que permitirán hacer rentable el Plan de Socios Barcelona.

**Tabla 13 Proyección de ventas en unidades y dólares (primer año)**

CICLO DE PRODUCTO O ESTACIONALIDAD	9,0%	7,0%	7,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	9,0%	9,0%	9,0%	10,0%	100,0%
<b>PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1</b>														
UNIDADES PRODUCIDAS / MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1	
General	2.461,02	1.914,13	1.914,13	2.187,58	2.187,58	2.187,58	2.187,58	2.187,58	2.461,02	2.461,02	2.461,02	2.734,47	27.345	
Tribuna	1.093,80	850,73	850,73	972,26	972,26	972,26	972,26	972,26	1.093,80	1.093,80	1.093,80	1.215,33	12.153	
Palco	759,58	590,78	590,78	675,18	675,18	675,18	675,18	675,18	759,58	759,58	759,58	843,98	8.440	
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>4.314,40</b>	<b>3.355,64</b>	<b>3.355,64</b>	<b>3.835,02</b>	<b>3.835,02</b>	<b>3.835,02</b>	<b>3.835,02</b>	<b>3.835,02</b>	<b>4.314,40</b>	<b>4.314,40</b>	<b>4.314,40</b>	<b>4.793,78</b>	<b>47.938</b>	

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1</b>														
VENTAS EN DÓLARES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1	
General	17.169,93	13.354,39	13.354,39	15.262,16	15.262,16	15.262,16	15.262,16	15.262,16	17.169,93	17.169,93	17.169,93	19.077,70	190.776,98	
Tribuna	10.937,97	8.507,31	8.507,31	9.722,64	9.722,64	9.722,64	9.722,64	9.722,64	10.937,97	10.937,97	10.937,97	12.153,30	121.533,00	
Palco	9.081,90	7.063,70	7.063,70	8.072,80	8.072,80	8.072,80	8.072,80	8.072,80	9.081,90	9.081,90	9.081,90	10.091,01	100.910,05	
<b>VENTAS TOTALES EN DÓLARES</b>	<b>37.189,80</b>	<b>28.925,40</b>	<b>28.925,40</b>	<b>33.057,60</b>	<b>33.057,60</b>	<b>33.057,60</b>	<b>33.057,60</b>	<b>33.057,60</b>	<b>37.189,80</b>	<b>37.189,80</b>	<b>37.189,80</b>	<b>41.322,00</b>	<b>413.220,03</b>	

**Elaborado por: Irlanda Láinez**

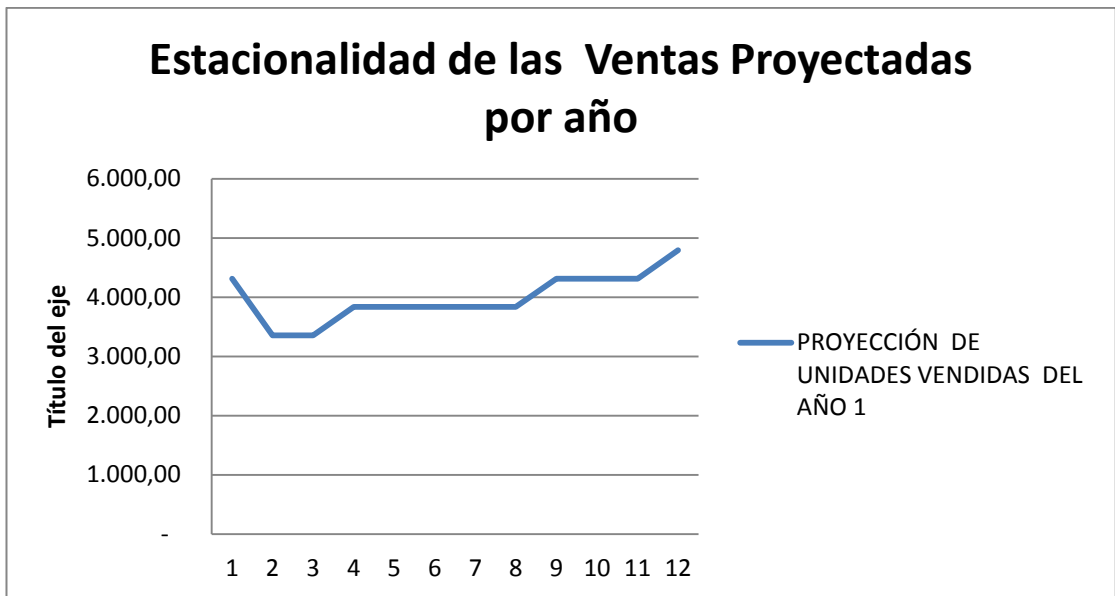
En el primer año se busca vender 47.938 Planes de Socios Barcelona, donde el mayor porcentaje está ocupado por la localidad de general, seguido de tribuna y palco.

**Tabla 14 Ventas**

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado		2%	2%	3%	3%
	2014	2015	2016	2017	2018
General	27.345	27.892	28.449	29.303	30.182
Tribuna	12.153	12.396	12.644	13.024	13.414
Palco	8.440	8.609	8.781	8.956	9.135
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>47.938</b>	<b>48.897</b>	<b>49.874</b>	<b>51.283</b>	<b>52.732</b>

PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Precios / Años	2014	2015	2016	2017	2018
General	7	7	7	8	8
Tribuna	10	10	11	11	11
Palco	12	12	13	13	13

VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	2014	2015	2016	2017	2018
General	\$ 190.776,98	\$ 200.430,29	\$ 210.572,06	\$ 223.395,90	\$ 237.000,71
Tribuna	\$ 121.533,00	\$ 127.682,57	\$ 134.143,31	\$ 142.312,64	\$ 150.979,47
Palco	\$ 100.910,05	\$ 106.016,10	\$ 111.380,52	\$ 117.016,37	\$ 122.937,40
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 413.220,03</b>	<b>\$ 434.128,96</b>	<b>\$ 456.095,89</b>	<b>\$ 482.724,91</b>	<b>\$ 510.917,59</b>



**Elaborado por: Irlanda Láinez**

Se espera tener porcentajes de ventas conservadores en cuanto a la proyección que se establece año a año, donde se visualiza que pueden ser del 2% y 3%.



#### **4.1.1. Fuerza de ventas**

Según Escalona (2010, pág. 515):

La fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una empresa y sus clientes. En muchos casos los vendedores sirven a ambos amos: al que vende y al que compra. Los clientes representan a la compañía ante los clientes, y encuentran y cultivan a nuevos clientes y les comunican la información acerca de los productos y servicios de la empresa.

Desde esta perspectiva, y considerando que el principal objetivo de la implementación del plan de negocios es poder generar y alcanzar el incremento de las ventas del Plan Socio Barcelona para los clientes CuotaFácil, se necesitará en primer lugar desarrollar una capacitación a la plataforma de ventas que será asignada en cada una de las agencias de Banco Solidario para desarrollar la comunicación directa con los clientes de interés, ya que este acercamiento entre los asesores y los clientes potenciales, generarán las oportunidades de ventas del servicio propuesto.

Las capacitaciones las plataformas asignadas se realizarán dos veces por semana cada tres meses, durante el primer año. Así mismo, se menciona que para Banco Solidario motivación del talento humano representa un compromiso que no solo favorece las relaciones internas, sino también contribuye a alcanzar las metas de ventas previamente establecidas. En este contexto, como plan de incentivos a la plataforma de ventas se otorgarán premios que se sortearán entre las plataformas que sean seleccionadas para el plan de capacitación para la venta del servicio Plan Socio Barcelona, son proporcionados por la institución deportiva a Banco Solidario a cambio de la exposición de publicidad.

## Gráfico 12 Plan de incentivos



**Elaborado por: Irlanda Lainez**

Es preciso destacar que en este caso no se contratará nuevo personal para ejecutar las actividades de ventas del plan, sino más bien se trabajará con personal existente considerando que las ventas serán receptivas, es decir, se asignarán tres plataformas por cada una de las 16 agencias de la ciudad de Guayaquil, que serán las personas encargadas de ofrecer el servicio. Por lo tanto, se determina que 48 plataformas de ventas en la ciudad de Guayaquil se encargarán de vender el servicio.

Será importante, que las plataformas de ventas, al momento de que se presente un cliente al solucionar un problema o a requerir otro servicio, sepan llevar la información completa sobre este producto y los beneficios que obtendrán al disponer de esta tarjeta, esto asegurará que logren rápidamente los objetivos en cuanto al incremento de la ventas del producto CuotaFácil del Banco Solidario y el club Barcelona.

#### **4.1.2. Promociones de ventas**

Considerando que para Rivera y Dolores (2011, pág. 17), “Las promociones de ventas son un conjunto de estímulos que, de una u otra forma no permanente y a menudo de forma localizada, refuerzan en un periodo corto de tiempo la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas”.

Las promociones de ventas, se desarrollarán de acuerdo al tipo de clientes al cual está orientado el servicio Plan de Socios Barcelona. En este caso, las promociones de ventas serán desarrolladas para clientes CuotaFácil y no para comerciantes. Por lo tanto, como promociones de ventas se mencionan los descuentos que ofrece Banco Solidario a sus tarjetahabientes en las diferentes casas comerciales asociadas a la institución bancaria, esto en base a la negociación previamente acordada entre ambas instituciones.

Tabla 15 Promociones de ventas

	
Casas comerciales	Beneficio
	Descuento del 20%
	Descuento del 10%
	Descuento del 15% en mercadería seleccionada.
	Combo especial
	Descuento del 15% en mercadería seleccionada.
	Descuento del 10%
	Se proporciona el 50% de extracupo
	Descuento del 10%
	Crédito a 12 meses sin intereses.
	Crédito a 3 y 6 meses sin intereses.
	10% de descuento + 3 y 6 meses sin intereses.
	Crédito a 12 meses sin intereses.
	10 % de descuento en sección cosméticos.
	25 % de descuento en accesorios de computadoras.
	5% de descuento excepto alimentos.
	Beneficio 3 meses sin intereses.
	Descuento del 10%

Fuente: (Banco Solidario, 2014)

Sin embargo, esta medida podrá ser modificada, según la aceptación y ventas del producto de CuotaFácil, para entonces se notificarán las modificaciones en los descuentos proporcionados por las casas comerciales asociadas. Con esto, se espera que las promociones de ventas a desarrollar ayuden a cumplir los siguientes objetivos:

**Gráfico 13 Objetivos de la promoción de ventas**

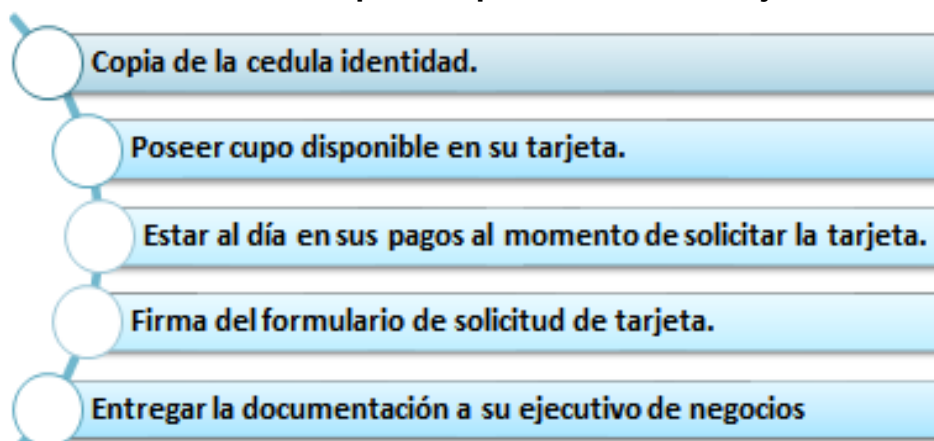


**Elaborado por:** Irlanda Lainez

#### 4.1.3. Políticas de pedidos

Las políticas de pedidos, son aquellas que se establecen para garantizarle a una empresa, en que el cliente deberá cumplir todas las cláusulas y términos si desea adquirir el servicio Plan de Socios Barcelona. Por lo tanto, en este caso las políticas, que se establecerán, permitirán solo ofrecer el servicio a aquellos usuarios siempre y cuando estén dispuestos a cumplir con varios requerimientos fundamentales que garantizan su compromiso al tener este producto. En este caso de parte del usuario para poder obtener la tarjeta, deberá realizar las siguientes acciones:

**Gráfico 14 Requisitos para solicitar la tarjeta**



**Elaborado por:** Irlanda Lainez

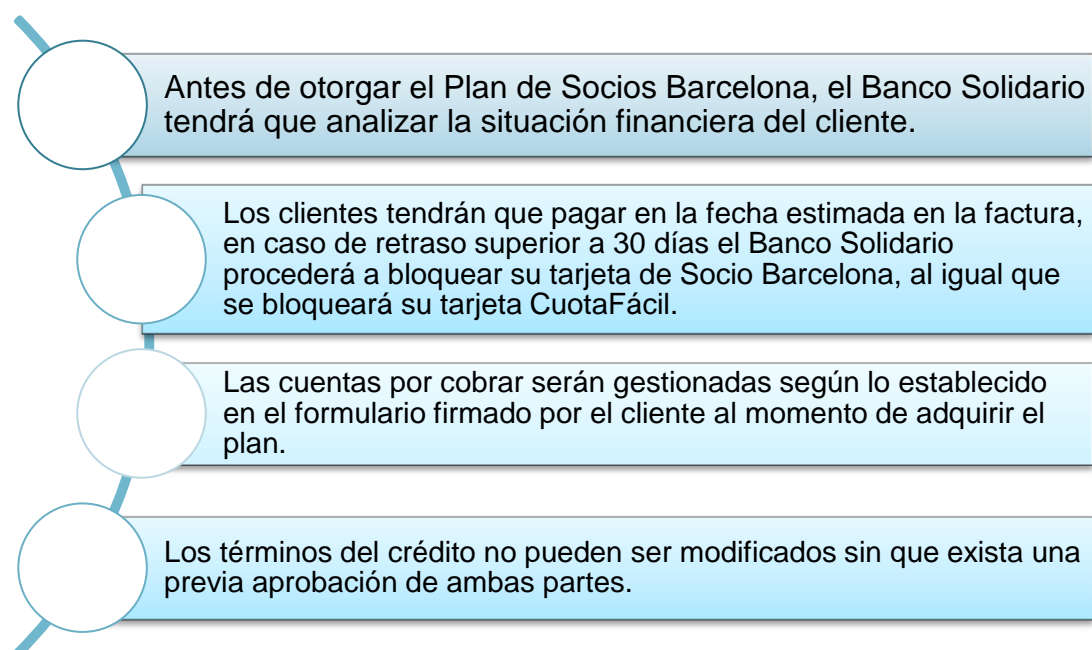
Es importante recalcar, que la tarjeta será entregada siempre y cuando el usuario cumpla a cabalidad con los requisitos antes mencionados, solo de esta manera se podrá garantizar el compromiso del tarjetahabiente con la entidad bancaria, y así se evitarán inconvenientes para la institución y a la vez para el usuario del servicio.

#### 4.1.4. Políticas de crédito y cobranzas

Según Vanhorne y Wachowicz (2010, pág. 254), “Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa”.

En cuanto a las políticas de créditos y cobranzas, los usuarios solo podrán solicitar el Plan de Socios Barcelona, siempre y cuando no tengan inconvenientes como deudas con esta u otra entidad bancaria. Además es importante que la entidad cumpla con los siguientes requisitos para otorgar dicho producto:

#### Gráfico 15 Medidas previas antes de otorgar la tarjeta Plan de Socios Barcelona



**Elaborado por:** Irlanda Láinez

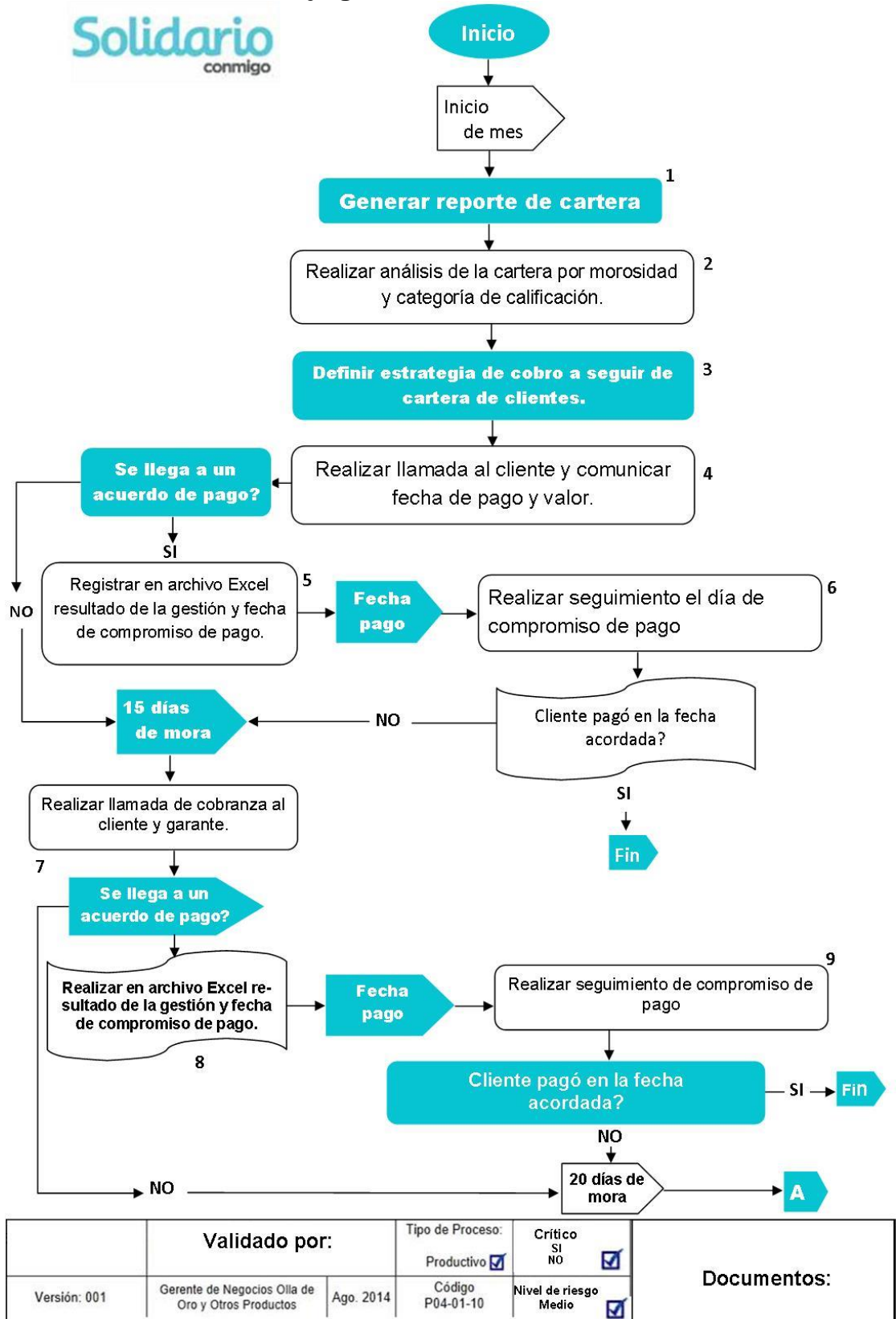
A continuación se procede a detallar de forma escrita como se realizará el respectivo proceso de créditos y cobranzas, iniciando con el respectivo proceso de cobranza administrativa:

**Macro proceso:** Normalización de cartera de crédito

**Proceso:** Cobranza Administrativa

**Subproceso:** Cobranza Administrativa del segmento de tarjetas de créditos:

Gráfico 16 Flujo grama Cobranza Administrativa



	<b>Validado por:</b>		Tipo de Proceso:	Crítico	<b>Documentos:</b>
			Productivo <input checked="" type="checkbox"/>	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Versión: 001	Gerente de Negocios Olla de Oro y Otros Productos	Ago. 2014	Código P04-01-10	Nivel de riesgo Medio <input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por: Irlanda Láinez



#### **4.1.5. Garantías**

En primer lugar se garantiza el acceso a todos los beneficios dispuestos en las cláusulas del contrato, lo cual permitirá demostrar el compromiso que Banco Solidario tiene con sus clientes, demostrando su responsabilidad y seriedad como empresa. De manera particular se proporcionan las siguientes garantías a los tarjetahabientes que adquieran el servicio “Plan de Socios Barcelona”, con lo que además se busca ofrecer un valor agregado al servicio con enfoque a la satisfacción del cliente:

- Garantizar que la tarjeta Socio Barcelona se mantenga siempre activa, de modo que el cliente pueda acceder a todos los partidos de Barcelona Sporting Club que se disputen en el Estadio Monumental (Siempre y cuando ésta no haya sido bloqueada por retrasos en los pagos).
- Banco Solidario garantiza que el cliente pueda acceder a los descuentos y promociones en las redes de cadenas comerciales asociadas.
- Se garantiza que el valor del plan estipulado en el contrato no tendrá incrementado bajo ningún concepto.
- El cliente CuotaFácil que adquiera el servicio Plan de Socios Barcelona tendrá los mismos derechos que le otorga la institución deportiva a sus socios.

#### **4.2. Relación con la mercadotecnia**

El desarrollo de las estrategias permitirá definir los elementos más relevantes de marketing mix para el servicio “Plan de Socios Barcelona”, en este caso se detallará factores relacionados al producto, el precio, la plaza y las promociones que se desarrollarán para dar a conocer el servicio propuesto. Cabe destacar que una mezcla adecuada de las herramientas de marketing le permitirá al Banco Solidario operar de manera planificada y coherente para lograr la satisfacción de sus clientes que accedan a adquirir el servicio implementado.

#### 4.2.1. Producto

Para (Serrano & Domínguez, 2011, pág. 7):

El producto es la variable básica del marketing, ya que sin producto no hay nada que intercambiar y, por lo tanto, no habría función comercial. Más aun sin producto no se puede decir que hay empresa. El producto tiene como principal función la de satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, esto gracias a sus beneficios, ventajas y características.

Las estrategias de marketing inician por la determinación del producto, en este caso Banco Solidario busca implementar el Plan de Socios Barcelona, con el cual se ofrece a los clientes actuales CuotaFácil la oportunidad de asociarse con esta institución deportiva y obtener mayores beneficios. Considerando que la empresa posee una larga trayectoria en el mercado, se trabajará en el posicionamiento del plan propuesto.

En lo que se refiere al tipo de producto que se pretende implementar, es preciso mencionar que éste forma parte de la categoría de servicios no buscados, puesto que los clientes tomarán la decisión de adquirir el servicio una vez que el asesor de ventas le haya proporcionado la información necesaria con respecto al plan de socios. Así mismo, es preciso mencionar que éste se considera como un producto de especialidad dado que posee una identificación de marca reconocida tanto desde el punto de vista de la institución bancaria como por parte de la institución deportiva.

En este caso la institución Banco Solidario ofrece tres Planes de Socios Barcelona, dependiendo del tipo de localidad a la cual el cliente CuotaFácil desee acceder, los cuales son:

- Plan Socio Barcelona CuotaFácil “General”.
- Plan Socio Barcelona CuotaFácil “Tribuna”.
- Plan Socio Barcelona CuotaFácil “Palco”

## Gráfico 17 Tarjetas de Socio Barcelona

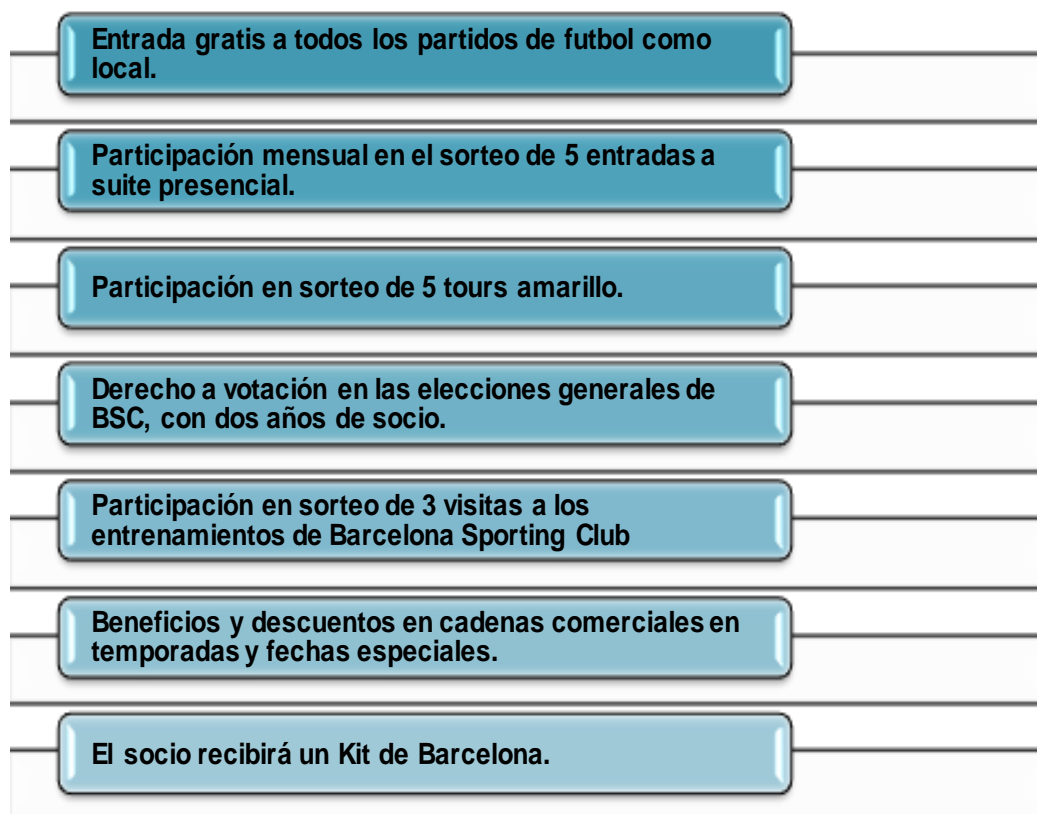


Fuente: (Barcelona Sporting Club, 2014)

### Beneficios del Plan de Socios Barcelona

Como una de las estrategias principales para lograr el incrementar las ventas de la tarjeta CuotaFácil del Banco Solidario, es a través de una alianza estratégica con el conjunto deportivo Barcelona Sporting Club uno de los más importante, de mayor hinchada y consecuentemente el más influyente de la ciudad de Guayaquil y del Ecuador, se mencionan a continuación los beneficios que se generarán al realizar estas alianzas:

**Gráfico 18 Beneficios con las alianzas**



**Elaborado por:** Irlanda Láinez

Como describe en el gráfico, aquellas personas que soliciten la tarjeta CuotaFácil Barcelona, podrán gozar de beneficios proporcionados por Barcelona Sporting Club, lo cual ha sido estipulado previo acuerdo entre las instituciones asociadas. Además, de los derechos que adquiere el cliente como Socio Barcelona a través de Banco Solidario, se les proporciona un Kit de Barcelona al momento de la contratación del servicio.

**Gráfico 19 Kit Socio Barcelona**



**Elaborado por:** Irlanda Lainez

Lo que contiene el KIT, se detalla a continuación:

**Tabla 16 Contenido del KIT Barcelona**

<h1>Solidario</h1>
Diploma que lo acredita como socio BSC
Carta de bienvenida al club
Estatuto del club
Sticker socio10
Tarjeta de socio BSC
Carpeta institucional del club
Billetes de descuento Cuotafácil


**Elaborado por:** Irlanda Lainez

#### 4.2.2. Precio

Para Armstrong y Kotler (2010, pág. 63), “Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto, o como contraprestación para poder hacer uso de un servicio, a las personas que hacen uso de este se las denomina usuario”.

En lo que corresponde al precio de los Planes de Socios Barcelona se determina la aplicación de una estrategia de precios de penetración, con lo cual se busca incentivar a los tarjetahabientes CuotaFácil que sean hinchas de la institución deportiva Barcelona Sporting Club, asociarse con el club adquiriendo el servicio que ofrece Banco Solidario, en el cual se les otorga como beneficio exclusivo el descuento del 50% en las mensualidades, en relación a los hinchas que adquieren los Planes de socios directamente del club deportivo. A continuación se detallan los precios para cada uno de los Planes de socios Barcelona CuotaFácil:

**Tabla 17 Precio de Planes de Socio Barcelona CuotaFácil**

	
Planes de socios	Cuota mensual
<b>General</b>	\$ 7,00
<b>Tribuna</b>	\$ 10,00
<b>Palco</b>	\$ 12,00

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

Cabe destacar que de acuerdo a los términos acordados entre Banco Solidario y Barcelona Sporting Club, la institución bancaria retiene \$1 dólar por cada plan en los pagos mensuales que realice el cliente CuotaFácil, mientras que el valor restante es depositado a Barcelona Sporting Club por derechos de titular.

#### **4.2.3. Plaza**

Según Gutiérrez (2010, pág. 21):

Es todo lo relacionado con el recorrido físico del producto antes de llegar al consumidor o cliente. Se trata de las distribución física: los canales de distribución, los intermediarios, la

logística, los depósitos o almacenes regionales, la recepción, procesado, despacho y entrega de pedido.

Con la finalidad de lograr eficientemente el proceso de venta del Plan de Socios Barcelona, será importante recordar a través de los diversos medios, la ubicación de todas y cada una de las agencias con las que cuenta Banco Solidario en la ciudad de Guayaquil actualmente, en donde se asignarán tres plataformas de ventas para ofrecer el servicio, esto como direccionamiento para los clientes para que pueden conforme a su ubicación solicitar el plan.

**Gráfico 20 Mapa de la ciudad de Guayaquil**



**Fuente:** (Google Map, 2010)

**Gráfico 21 Agencias Banco Solidario Guayaquil**

**Solidario**



**Fuente:** (Banco Solidario, 2014)

**Elaborado por:** Irlanda Láinez

Por el tipo de servicio que se pretende implementar se trabajará con canales directos, puesto que únicamente se ofrecerá el servicio en las agencias de Banco Solidario de la ciudad de Guayaquil, sin que exista otro tipo de intermediarios entre la institución financiera y el cliente Cuota Fácil.



#### **4.2.4. Promoción**

Según Cajigas y Ramírez (2009, pág. 28), “Se refiere a generar los canales más amplios e impactantes de comunicación con el mercado objetivo, para estimular la venta. La integración de los cuatro elementos (las cuatro P), conforman lo que se ha definido como producto total u oferta”.

Conforme lo mencionado por Ramírez y Cajigas (2009) las actividades promocionales que ejecutará Banco Solidario para dar a conocer el servicio Plan de Socios Barcelona incluirá la utilización de medios BTL y OTL, para lograr un mayor impacto en el mercado meta del servicio. Así como también se pretende obtener un mejor nivel de respuestas por parte del usuario. Como estrategias a través de medios BTL se plantean las siguientes:

- Activación BTL en Mall del sur con jugadores e inflables de familia Alegría, dos fines de semana al mes.
- Sorteo de camisetas autografiadas entre los primeros 1000 suscriptores.
- Insertos en estados de Cuenta CuotaFácil.
- Regalos de merchandising de Barcelona Sporting Club.

En otro apartado, la utilización de los medios OTL le permitirán a Banco Solidario tener un mayor alcance del mensaje, en este caso se insertarán banners en la página web de la institución Bancaria, así como también en la página oficial de Barcelona Sporting Club. Se realizarán anuncios a través de las redes sociales como Facebook y Twitter del banco.

Además de las promociones en descuentos propuestas, se trabajará con material merchandising, en este caso los obsequios que se entregarán a los usuarios que requieran la tarjeta, serán pequeños, estos artículos o herramientas publicitarias tienen como fin recordar el nombre del producto

o de la entidad bancaria a través de un beneficio generado por dicho obsequio. Entre las especialidades publicitarias a brindar se encuentran:

**Gráfico 22 Incentivos publicitarios**



**Elaborado por:** Irlanda Láinez

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 5.1. Determinación de la inversión inicial

**Tabla 18 Inversión inicial**

<b>Total de Inversión Inicial</b>	
Inversión en Activos Fijos	0,00
Inversión en Capital de Trabajo	35.607,33
	<b>35.607,33</b>

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

La inversión que se va a necesitar para incluir el Plan de Socios Barcelona será de \$ 35.607,33 en donde está considerado el capital de trabajo, debido a que es el denominado soporte del inicio del proyecto.

**Tabla 19 Inversión en capital de trabajo**

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo		
1	Valor Mensual Costos Fijos	2.641,67	2.641,67
1	Valor Mensual Costos Variables	32.965,66	32.965,66
	TOTAL		<b>35.607,33</b>

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

El capital de trabajo que se considerará para la inclusión del plan será de \$35.607,33, en donde está el valor mensual de costos fijos y variables.

## 5.2. Fuente de financiamiento

Tabla 20 Fuentes de financiamiento

<b>Financiamiento de la Inversión de:</b>	<b>35.607,33</b>	
Recursos Propios	35.607,33	100%
Recursos de Terceros	0,00	0%

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

El Banco Solidario al poseer solvencia se hará cargo del 100% de la inversión que requerirá el desarrollo del Plan de Socios Barcelona.

### 5.3. Presupuesto de ingresos y costos

**Tabla 21 Presupuesto de ingresos y costos**

PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES						
Según Inflación Proyectada		3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	
Costos Variables / Años						
TIPO DE COSTO	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio Mensual Primer Año
General	164.068,20	172.704,75	181.795,93	193.241,80	205.408,30	13.672,35
Tribuna	109.379,70	115.137,45	121.198,28	128.828,93	136.940,00	9.114,98
Palco	92.837,25	97.724,20	102.868,40	108.283,40	113.983,44	7.736,44
<b>Total Costos Variables</b>	<b>366.285,15</b>	<b>385.566,40</b>	<b>405.862,62</b>	<b>430.354,12</b>	<b>456.331,73</b>	<b>30.523,76</b>
Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio Mensual Primer Año
Gastos Publicitarios	31.700,00	32.714,40	33.761,26	34.841,62	35.956,55	37.107,16
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>31.700,00</b>	<b>32.714,40</b>	<b>33.761,26</b>	<b>34.841,62</b>	<b>35.956,55</b>	<b>9.276,79</b>

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

La proyección de costos fijos y variables se realizó mediante la proyección de 5 años donde el valor mensual del primer año en los costos variables será de \$30.523,76 y el valor promedio de los costos fijos será de \$9.276,79.

**Tabla 22 Presupuesto publicitario**

<b>Presupuesto Publicitario</b>						
<b>MEDIO</b>	<b>COSTO/PAUTA</b>	<b># DE PAUTAS /MES</b>	<b>INVERSIÓN MENSUAL</b>	<b>MESES A INVERTIR</b>	<b>Gasto / año</b>	
Roll up	50,00	4,00	200,00	2,00	400,00	
Adecuaciones Página web	300,00	1,00	300,00	1,00	300,00	
Gestión en redes sociales	250,00	3,00	750,00	4,00	3.000,00	
Regalos en capacitaciones			23.000,00	1,00	23.000,00	
Flyers	0,30	2,00	1.000,00	2,00	2.000,00	
Concursos		2,00	2.000,00	1,00	2.000,00	
Gastos varios de mercadotecnia			1.000,00	1,00	1.000,00	
		<b>TOTAL</b>			<b>31.700,00</b>	

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

El presupuesto publicitario que se generará para el desarrollo de Plan de Socios Barcelona será de \$31.700, incluyendo lo referente a todas las herramientas para la difusión del servicio que se le va a brindar al hincha barcelonista.

## 5.4. Factibilidad financiera

En lo que respecta a la factibilidad financiera se ve en la cantidad de dinero que se necesita, donde lo sacan, y cómo se gastará, es por este motivo que se procede a detallar a continuación el periodo de recuperación que es la parte de retorno de la inversión.

### 5.4.1. Periodo de recuperación

**Tabla 23 Retorno de la inversión**

<b>PAYBACK</b>	<b>35</b>	<b>meses</b>				
MESES	0	-35.607				
1	1	1.270	1.270	-35.607	(34.338)	
2	2	1.270	2.539	-35.607	(33.068)	
3	3	1.270	3.809	-35.607	(31.799)	
4	4	1.270	5.078	-35.607	(30.529)	
5	5	1.270	6.348	-35.607	(29.259)	
6	6	1.270	7.617	-35.607	(27.990)	
7	7	1.270	8.887	-35.607	(26.720)	
8	8	1.270	10.157	-35.607	(25.451)	
9	9	1.270	11.426	-35.607	(24.181)	
10	10	1.270	12.696	-35.607	(22.912)	
11	11	1.270	13.965	-35.607	(21.642)	
12	12	1.270	15.235	-35.607	(20.372)	
13	1	893	16.128	-35.607	(19.480)	
14	2	893	17.021	-35.607	(18.587)	
15	3	893	17.913	-35.607	(17.694)	
16	4	893	18.806	-35.607	(16.801)	
17	5	893	19.699	-35.607	(15.908)	
18	6	893	20.592	-35.607	(15.015)	
19	7	893	21.485	-35.607	(14.123)	
20	8	893	22.378	-35.607	(13.230)	
21	9	893	23.270	-35.607	(12.337)	
22	10	893	24.163	-35.607	(11.444)	
23	11	893	25.056	-35.607	(10.551)	
24	12	893	25.949	-35.607	(9.658)	
25	1	928	26.876	-35.607	(8.731)	
26	2	928	27.804	-35.607	(7.803)	
27	3	928	28.732	-35.607	(6.876)	
28	4	928	29.659	-35.607	(5.948)	
29	5	928	30.587	-35.607	(5.020)	
30	6	928	31.514	-35.607	(4.093)	
31	7	928	32.442	-35.607	(3.165)	
32	8	928	33.370	-35.607	(2.238)	
33	9	928	34.297	-35.607	(1.310)	
34	10	928	35.225	-35.607	(382)	
35	11	928	36.152	-35.607	<b>545,14</b>	

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

En el mes 35 se podrá tener la recuperación del dinero invertido para el plan.

## 5.4.2. TIR y VAN

Tabla 24 TIR y VAN

CÁLCULO DE TIR Y VAN							
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta		22%	22%	22%	22%	22%	
Año	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Ventas	0	413.220	434.129	456.096	482.725	510.918	
Costos Variables	0	366.285	385.566	405.863	430.354	456.332	
Costos Fijos	0	31.700	32.714	33.761	34.842	35.957	
Flujo de Explotación	0	15.235	15.848	16.472	17.529	18.629	
Repart. Util	0		2.377	2.471	2.629	2.794	
Flujo antes de Imp Rta	0	15.235	13.471	14.001	14.900	15.835	
Imppto Rta	0	3.352	2.964	3.080	3.278	3.484	
Flujo después de Impuestos	0	11.883	10.507	10.921	11.622	12.351	
Inversiones	-35.607	0	0	0	0	0	Perpetuidad
Flujo del Proyecto Puro	-35.607	11.883	10.507	10.921	11.622	12.351	82.342
TMAR	15,00%						
IMPUESTA POR ACCIONISTAS							
Valor Actual	-35.607	10.333	7.945	7.181	6.645	6.141	40.938
		10.333	18.278	25.459	32.104	38.245	
VAN	<b>43.575</b>						
TIR	<b>38,29%</b>						

Elaborado por: Irlanda Lainez

Se evidencia la viabilidad del negocio al tener una tasa interna de retorno del 38.29% superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento del 15%, la cual estuvo impuesta por los accionistas; al reflejarse esta situación existe una viabilidad financiera del trabajo. La viabilidad económica del trabajo está en la superioridad que se demuestra con el valor actual neto de \$43.575 superior a la inversión de \$35.607.

Se establece el 15% la tasa mínima aceptada de rendimiento lo cual esta impuesto por los accionista.



## 5.5. Análisis de sensibilidad

**Tabla 25 Sensibilidad de las ventas y costos**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LAS VENTAS	PESIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-1,00%	0%	2%	3%
VAN	21.867	43.575	86.993	108.702
TIR	26,99%	38,29%	57,77%	66,73%

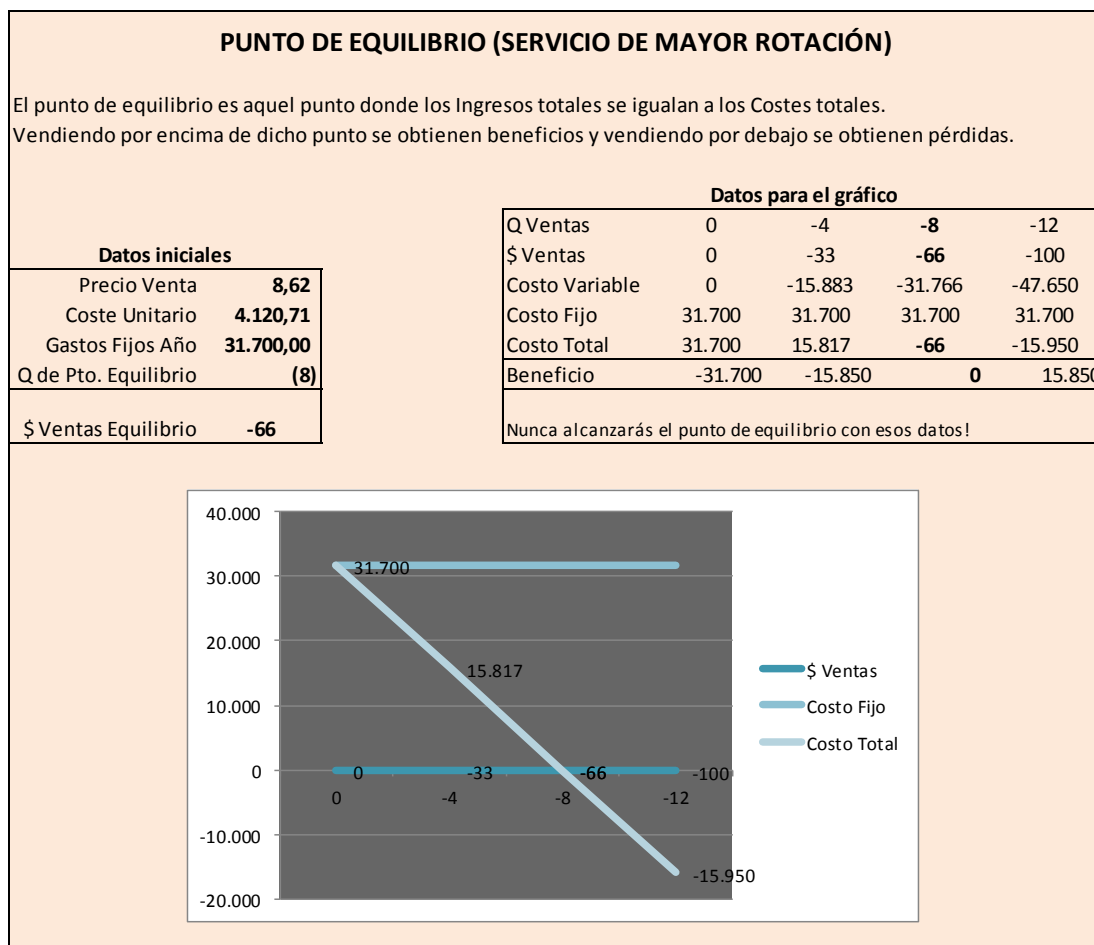
  

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	OPTIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	PESIMISTA
% DE CAMBIO EN LOS COSTOS	-5,00%	0%	1%	2%
VAN	199.993	65.909	39.092	12.276
TIR	102,49%	48,67%	36,09%	21,36%

**Elaborado por: Irlanda Lainez**

La sensibilidad de los costos y ventas están determinados por los porcentajes que se presentan en diferentes escenarios por la variación de los ingresos o los gastos generados por la comercialización del plan.

**Tabla 26 Punto de equilibrio**



**Elaborado por: Irlanda Lainez**

## **5.6. Seguimiento y evaluación**

Con el propósito de garantizar el cumplimiento de las estrategias propuestas y los objetivos establecidos, se considera pertinente desarrollar el seguimiento y evaluación del plan de negocios, de modo que éste sea ejecutado en el marco del reglamento estipulado por la institución Banco Solidario.

Los supervisores que se encargarán de llevar a cabo el seguimiento deberán recopilar de información necesaria para evaluar, analizar y utilizar los indicadores propuestos para medir el rendimiento de las plataformas de ventas con relación a la aplicación del plan en cada una de las agencias de Banco Solidario en la Ciudad de Guayaquil.


Estas actividades estarán orientadas a medir la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto implementado, y a su vez les permitirá a los responsables la monitorización a intervalos regulares. Por eso son importantes los programas de apoyo, para el seguimiento y control del cumplimiento de las políticas y procedimientos. Por lo tanto, se realizará un seguimiento al cumplimiento de las metas de ventas propuestas por cada plataforma de venta, revisión de sugerencias de los clientes y la evaluación del nivel de satisfacción en relación a la utilización del servicio Plan de Socios Barcelona.

### **5.6.1. Indicadores a evaluar cumplimiento**

Para evaluar el cumplimiento se considera la aplicación de indicadores clientes, dado que se espera medir el cumplimiento de metas de ventas establecidas y el nivel de satisfacción de los clientes que adquieran el Plan de Socios Barcelona. Por lo tanto se consideran los siguientes:

- Ventas efectivas por plataforma (número de clientes CuotaFácil atendidos por mes - número de ventas realizadas del Plan de Socios Barcelona/ número total de clientes atendidos por mes)\*100.
- Satisfacción del clientes (clientes insatisfechos por el servicio – clientes satisfechos por el servicio/ clientes atendidos)\* 100.

Tabla 27 Evaluación de cumplimiento

																													
ÁREA OPERATIVA																													
PRODUCTIVIDAD		PROPOSITO: Implementar el servicio Plan de Socios Barcelona en la ciudad de Guayaquil.																				Fecha							
No.	Objetivos / Métodos	Unidad de Medida	Incremento de ventas del plan	Responsable	2015	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Objetivo: Incrementar los ingresos en la empresa banco solidario través de la Tarjeta de Crédito Cuotafácil mediante el plan Socios Barcelona.																												
1.A	Ventas efectivas por plataforma	Obj Real	% 100%																										
1.B	Satisfacción del cliente	Obj Real	% 100%																										
<b>Métodos:</b>																													
1.1	Análisis de reportes de ventas	Obj Real	seguimiento 10																										
1.2	Contacto con el cliente a través del servicio post venta	Obj Real	seguimiento 10																										
Supervisor																													
<b>Notas:</b> <span style="color: green;">●</span> Cumplió lo planificado (1% de variación con el) <span style="color: yellow;">▲</span> requiere plan de acción (5% de variación con el Objetivo) <span style="color: red;">✘</span> requiere plan de acción (más del 5% de variación)																													

Elaborado por: Irlanda Lainez

## **CAPÍTULO VI**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **6.1. Base legal**

Debido al sector al que pertenece la institución Banco Solidario, en lo que corresponde a la base legal bajo la cual tiene la obligación de ejecutar sus actividades de negocio se menciona la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero promulgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2001), la cual en su Título V “de las operaciones y funcionamiento” se determina lo siguiente:

TÍTULO V  
DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO  
CAPÍTULO I  
OPERACIONES

ARTÍCULO 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior; f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios; g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;

- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.  
Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;
- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ñ) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
- r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- t) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;
- w) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,

x) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley. Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q) de este artículo, un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras. Para las operaciones en moneda extranjera se someterán a las normas que determine el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Para la realización de nuevas operaciones o servicios financieros, las instituciones requerirán autorización de la Superintendencia, indicando las características de las mismas.

Una vez recibida esta información, la Superintendencia deberá solicitar informe al Directorio del Banco Central del Ecuador. Estas operaciones o servicios podrán ser suspendidos de oficio o a petición del Directorio del Banco Central del Ecuador, cuando impliquen desviaciones al marco propio de las actividades financieras o por razones de política monetaria y crediticia.

En el capítulo antes mencionado, la Superintendencia de Bancos y Seguros establece las operaciones que pueden efectuar las instituciones bancarias del país, se contempla la actividad de emisión de tarjetas de crédito, Banco Solidario posee entre su cartera de productos la tarjeta de crédito CuotaFácil, además se le permite ofrecer a sus clientes tarjetas de pago, por lo tanto el servicio implementado de Plan de Socios Barcelona cumple con los requisitos estipulados por el ente regulador del sector.

## **6.2. Medio ambiente**

Referenciando la información expuesta por Banco Solidario (2014):

El Comité de Sostenibilidad prepara el Plan Estratégico de Medioambiente del Banco que cubre: actualización y cumplimiento de Política Ambiental del Banco; charlas de concienciación; metas institucionales con enfoque en un plan de reducción de recursos y manejo de desechos. Se refuerza la categoría de “edificio sin humo” en las oficinas del Banco, más aún cuando las normativas estatal y mundial así lo exigen.

Es preciso destacar el compromiso de la institución con el cuidado del medio ambiente, para este efecto el banco se acoge a la aplicación de indicadores ambientales relacionados con el consumo de energía eléctrica utilizados por oficinas, consumo anual de papel en kilogramos por persona,

consumo anual de agua en metros cúbicos por colaborador y el cumplimiento de la política ambiental.

### **6.3. Beneficios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

A través de la aplicación del plan de negocios propuesto existirán beneficiarios directos e indirectos, según se establece en el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), se contribuye con el cumplimiento del objetivo 3, relacionado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En este contexto, mediante la implementación del servicio se contribuye de manera indirecta a “Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población”, dado que en muchos casos los usuarios optan acudir al estadio como forma de distracción para apoyar al equipo del que son hinchas, lo cual a su vez le permite acceder a entornos a través de los cuales pueda relacionarse con la sociedad.

#### **Beneficiario indirecto**

Se determina como beneficiarios indirectos Los jugadores del Barcelona Sporting Club ya que en la actualidad se realiza un mayor interés por el cuadro de jugadores ofreciéndoles beneficios para ellos por ofrecer sus servicios.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- La investigación desarrollada permitió reconocer que el 62% de los clientes CuotaFácil en la ciudad de Guayaquil son hinchas barcelonistas, esto a su vez permite determinar la factibilidad para lanzar como plan piloto el servicio de asociación con el club Barcelona Sporting Club.
- Los resultados de las encuestas realizadas demostraron que los clientes CuotaFácil en su mayoría prefieren obtener como beneficios del Plan de Socios Barcelona, entradas a los partidos del club, descuentos en la compra de la camiseta oficial y descuentos en la adquisición de productos de Barcelona.
- Además, se identificó que el 93% de los clientes CuotaFácil que son hinchas barcelonistas estarían dispuestos a adquirir el plan, siendo el plan de socios general el que tiene un mayor nivel de aceptación por parte de los clientes.

### **Recomendaciones**

- Es recomendable que se apliquen las estrategias de promoción de ventas y promoción publicitaria para dar a conocer el servicio Plan de Socios Barcelona.
- Se recomienda aplicar los indicadores de evaluación para determinar el rendimiento de las ventas por plataformas y a su vez para medir el nivel de satisfacción de los clientes que hacen uso del servicio de Plan de Socios Barcelona.



- Dependiendo del nivel de aceptación del servicio y los resultados obtenidos, se recomienda implementar el servicio en otras ciudades del país y además establecer asociaciones con otros clubes deportivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Solidario. (4 de Marzo de 2012). *Banco Solidario*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de  
file:///C:/Users/User/Downloads/Plan%20de%20Socios%20BSC%20Cuotafacil%20-%202012.pdf
- Banco Solidario. (4 de Marzo de 2014). *Banco Solidario*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de  
file:///C:/Users/User/Downloads/Plan%20de%20Socios%20BSC%20Cuotafacil%20-%202012.pdf
- Barcelona Sporting Club. (17 de Diciembre de 2014). *Barcelona Sporting Club*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://www.barcelonasc.com.ec/>
- Diario El Universo. (5 de Julio de 2012). Resolución apunta a bajar los cupos de las tarjetas. *Economía*, pág. 06.
- Escalona, R. (2010). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson.
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (25 de Septiembre de 2013). *Federación Ecuatoriana de Fútbol*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de  
<http://www.ecuafútbol.org/web/>
- Gutiérrez, R. (2010). *Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (18 de Febrero de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Junta Bancaria. (2009). *Resolución 2009-1316*. Quito: Junta Bancaria.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson.
- López, M., & Rivera, J. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martinez, D., & Milla, A. G. (2011). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Queraltó, A. (2014). *Iron man vs. Emprendedor. Una historia diferente*. Barcelona: Bubok.
- Ramírez, E., & Cajigas, M. (2009). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rivera, J., & Dolores, M. (2011). *La promoción de ventas: variable clave del marketing*. Barcelona: Esic.
- Rodríguez, I. (2011). *Segmentación*. España: Editorial UOC.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Serrano, F., & Domínguez, C. (2011). *Gestión, dirección y estrategia de productos*. Madrid: Esic.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: Registro Oficial.

Vanhorne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de la administración financiera*. México D.F: Parainfo.