

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TÍTULO:

**PLAN DE NEGOCIOS INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
NUEVO PRODUCTO FINANCIAMIENTO “SOLUCIÓN FACTORING” DE
BANCO AMAZONAS A SEGMENTOS MIPYMES (MICRO, PEQUEÑOS Y
MEDIANOS EMPRESARIOS)**

AUTORA:

Montes de Oca Pazmiño, Tanya Iliana

TIPO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

MODELO DE NEGOCIO

TUTOR:

Montenegro Álvarez, Galo Fernando MGS.

Guayaquil, Ecuador 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas.

TUTOR

MGS. Galo Fernando Montenegro Álvarez

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **PLAN DE NEGOCIOS INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVO PRODUCTO FINANCIAMIENTO “SOLUCIÓN FACTORING” DE BANCO AMAZONAS A SEGMENTOS MIPYMES (MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS)**, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de total autoría.

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

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2016

La Autora

Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **PLAN DE NEGOCIOS INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVO PRODUCTO FINANCIAMIENTO “SOLUCIÓN FACTORING” DE BANCO AMAZONAS A SEGMENTOS MIPYMES (MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS)** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2016

La Autora

Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad, Director de la Carrera, a mi Tutor, MGS. Galo Montenegro Álvarez, a los Profesores, al personal Administrativo, a mis compañeros, a mis amigos de grupo de trabajo Ericka, y Alberto, y a todos con los que he compartido estos años maravillosos en la mejor carrera del mundo.

En especial a mi esposo que me apoyó incondicionalmente para que logre esta meta en mi vida, quien fue un puntal para lograr este objetivo.

A mi madre por su insistencia y perseverancia en motivarme para que inicie una Carrera, por guiarme y por sus enseñanzas de fuerza y lucha en la vida.

A mis dos hijos por apoyarme y siempre darme amor, aliento y motivos para continuar.

Tanya Iliana Montes de Oca Pazmiño

DEDICATORIA

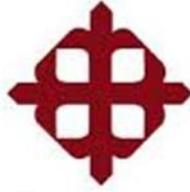
A mis grandes amores, mi madre, mi esposo y mis hijos, mi motor, mi luz, y razón de ser en mi vida.

Mi madre una guerrera que siempre me ha dado amor y grandes enseñanzas.

Mi esposo un gran hombre, mi compañero de vida y mi gran amor, quien me dio total apoyo en toda la carrera y estuvo a mi lado en cada paso que di, brindándome fuerza y valor para no desmayar y continuar.

Mis hijos, mis niños Juandy y Carlitos por su amor, admiración y enseñanzas.

**Tanya Iliana Montes de Oca
Pazmiño**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

TUTOR:
MGS. Galo Fernando Montenegro Álvarez

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CALIFICACIÓN	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	6
OBJETIVO DEL PROYECTO	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO I.....	10
SEGMENTACIÓN.....	10
1.1. MERCADO META	10
1.2 MACRO SEGMENTACIÓN.....	11
1.3 MICRO SEGMENTACIÓN.....	12
1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	13
CAPÍTULO II.....	14
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR FINANCIERO	14
El sistema bancario ecuatoriano y su evolución.	15
Aspectos normativos y otros aspectos relevantes.....	16
2.1. ANÁLISIS PEST	18
2.1.1. ENTORNO POLÍTICO	18

2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO	19
2.1.3 ENTORNO SOCIAL	22
2.1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	22
2.2. ANÁLISIS PORTER	24
2.2.4. Productos Sustitutivos: Baja.....	25
2.3. POBLACIÓN, MUESTRA	27
2.4 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.	28
2.4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	30
2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	40
CAPÍTULO III.....	43
EL PRODUCTO O SERVICIO	43
3.1. CARÁCTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER	43
3.1.1. Producto.....	43
3.1.2. Características	43
3.1.3. Marca	44
3.2. CADENA DE VALOR	45
3.2.1. Actividades Primarias	48
3.2.2. Actividades de Soporte.....	49
3.3. ANÁLISIS FODA.....	50
3.4. ANÁLISIS CAME	53
CAPÍTULO IV	54
PLAN ESTRATÉGICO.....	54
4.1. Plan de Ventas.....	54
4.1.1. Fuerza de Ventas	58
4.1.2. Promociones de ventas	63
4.1.3. Política de Pedidos.....	63
4.1.4. Políticas de Crédito y Cobranzas	63
4.1.5. Garantías	66
4.1.6. Política de ventas internas	67
4.2. Relación con la Mercadotecnia.....	69
4.2.1. Producto.....	70
4.2.2. Precio	70
4.2.3. Plaza	71
4.2.4. Promoción	71

CAPÍTULO V	73
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	73
5.1. Determinación de la Inversión Inicial	73
5.2. Fuentes de Financiamiento	73
5.3. Presupuesto de Ingresos y Costos	74
5.4. Factibilidad Financiera	76
5.4.1. Periodo de recuperación	76
5.4.2. Valor Actual Neto (VAN).....	77
5.4.3. Tasa de Interna de Retorno (TIR)	77
5.5. Análisis de Sensibilidad	78
5.6. Seguimiento y Evaluación	80
5.6.1. Indicadores a evaluar cumplimiento	80
CAPÍTULO VI	82
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	82
6.1 Base Legal.....	82
6.2 Medio Ambiente	84
6.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.....	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES.....	88
MATERIAL DE REFERENCIA.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Variables de Clasificación.....	4
GRÁFICO 2 Estructura de Empresas por actividad económica	4
GRÁFICO 3 Participación 2012	7
GRÁFICO 4 Participación 2013	7
GRÁFICO 5 Rentabilidad Comparativa	8
GRÁFICO 6 MERCADO META.....	10
GRÁFICO 7 MACRO SEGMENTACIÓN	12
GRÁFICO 8 MICRO SEGMENTACIÓN.....	13
GRÁFICO 9 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	13
GRÁFICO 10 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	19
GRÁFICO 11 INFLACIÓN.....	20
GRÁFICO 12 PRECIO DEL PETRÓLEO AÑO 2015.....	21
GRÁFICO 13 RIESGO PAÍS AÑO 2015.....	21
GRÁFICO 14 ANÁLISIS PEST.....	23
GRÁFICO 15 CINCO FUERZAS DE PORTER	26
GRÁFICO 16 ESTRUCTURA DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO	27
GRÁFICO 17 TIEMPO ACTIVIDAD DEL NEGOCIO	30
GRÁFICO 18 NECESIDADES DE LIQUIDEZ.....	31
GRÁFICO 19 TIEMPO COMO CLIENTE.....	32
GRÁFICO 20 PLAZO COBRO DE FACTURAS	33
GRÁFICO 21 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO.....	34
GRÁFICO 22 OPCIONES A LAS QUE ACUDIÓ.....	35
GRÁFICO 23 SERVICIO.....	36
GRÁFICO 24 OBSTÁCULOS PARA EL SERVICIO	37
GRÁFICO 25 ESTÁ DE ACUERDO CON SOLUCIÓN FACTORING	38
GRÁFICO 26 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO.....	39
GRÁFICO 27 CADENA DE VALOR	46
GRÁFICO 28 MODELO DE NEGOCIO	47
GRÁFICO 29 ANÁLISIS CAMEGRÁFICO 30 MODELO DE NEGOCIO.....	47
GRÁFICO 31 ANÁLISIS CAME	53
Tabla 12 DESCRIPCIÓN DEL CARGOGRÁFICO 32 ANÁLISIS CAME.....	53
GRÁFICO 33 SCORE EFLTabla 15 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	59
GRÁFICO 34 SCORE EFL	68
GRÁFICO 35 MARKETING MIXGRÁFICO 36 SCORE EFL	68
GRÁFICO 37 MARKETING MIX.....	70
GRÁFICO 38 PLAN DE COMUNICACIÓNGRÁFICO 39 MARKETING MIX.....	70
GRÁFICO 40 PLAN DE COMUNICACIÓN	72
GRÁFICO 41 PLAN DE COMUNICACIÓN	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 TIEMPO ACTIVIDAD EN EL NEGOCIO.....	30
Tabla 2 NECESIDADES DE LIQUIDEZ.....	31
Tabla 3 TIEMPO COMO CLIENTE.....	32
Tabla 4 PLAZO COBRO DE FACTURAS.....	33
Tabla 5 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.....	34
Tabla 6 OPCIONES A LAS QUE ACUDIÓ.....	35
Tabla 7 SERVICIO.....	36
Tabla 8 OBSTÁCULOS PARA EL SERVICIO.....	37
Tabla 9 ESTÁ DE ACUERDO CON SOLUCIÓN FACTORING.....	38
Tabla 10 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO.....	39
Tabla 11 ANÁLISIS DAFO-CAME.....	51
Tabla 12 DESCRIPCIÓN DEL CARGOGRÁFICO 32 ANÁLISIS CAME.....	53
Tabla 13 PREMISAS PLAN DE VENTAS.....	55
Tabla 14 DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	59
GRÁFICO 33 SCORE EFLTabla 15 DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	59
Tabla 16 PERFIL DEL ASESOR.....	60
Tabla 17 INDUCCIÓN.....	62
Tabla 18 REQUISITOS PERSONAS JURÍDICAS.....	65
Tabla 19 REQUISITOS PERSONAS NATURALES INDEPENDIENTES.....	66
Tabla 20 INVERSIÓN INICIAL.....	73
Tabla 21 PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS.....	74
Tabla 22 COSTOS DE PRODUCCIÓN (FONDEO).....	74
Tabla 23 PROYECCIÓN FINANCIERA.....	75
Tabla 24 FLUJO DE CAJA LIBRE.....	76
Tabla 25 VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	77
Tabla 26 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL.....	78
Tabla 27 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL (ESCENARIOS)....	79
Tabla 28 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO.....	79
Tabla 29 BALANCED SCOREDCARD.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

Este Plan de Negocios es una propuesta para introducir en la Institución el producto Solución Factoring que está dirigido a pequeñas y medianas empresas – MIPYMES, con la finalidad de generar rentabilidad y crecimiento con este nuevo mercado objetivo.

Esta alternativa va encaminada al desarrollo del segmento MIPYMES, facilitándoles el acceso a recursos económicos para el giro de su negocio a fin de cubrir necesidades puntuales de liquidez, y de esta manera aprovechar oportunidades de negocios en un momento determinado.

Este Proyecto busca incorporar a la Banca Formal a los pequeños y medianos empresarios, que actualmente son informales, mediante el acceso a soluciones financieras, que generen crecimientos individuales y empresariales, logrando con ello mejorar el entorno en que desenvuelven sus actividades económicas.

Para establecer la factibilidad de este Plan de Negocios se efectuó una investigación de Mercado a través de encuestas para medir el nivel de aceptación del producto. Se diseñaron Estrategias Comerciales y Presupuesto de Ventas en base a los resultados proyectados para la colocación de Solución Factoring. Se realizó la evaluación financiera para determinar la viabilidad del Plan, rentabilidad y retorno de la inversión.

La Institución se encuentra adscrita al Pacto Global contribuyendo al desarrollo sostenible y a la promoción de los Valores de las Naciones Unidas en Ecuador, y propende el respeto a los derechos humanos, a la lucha contra la corrupción y a la protección del medio ambiente aportando de esta manera a los objetivos del Plan del Buen Vivir.

Palabras Claves: Segmento MIPYMES, Solución financiera, Ventas, Estrategias, Rentabilidad, Desarrollo.

ABSTRACT

This business plan is a proposal to introduce in the product Solution Factoring Institution is aimed at small and medium-sized enterprises - MSMEs, in order to generate profitability and growth with this new target market.

This alternative is aimed at developing the MSME segment, providing access to financial resources for the line of business in order to meet specific liquidity needs, and thus take advantage of business opportunities in a given time.

This project seeks to incorporate Banking Formal small and medium businesses, which are currently informal, through access to financial solutions that generate individual and business growth, achieving thereby improve the environment in which they perform their economic activities.

To establish the feasibility of this Business Plan market research was conducted through surveys to measure the level of product acceptance. Commercial Sales Strategies and Budget based on the projected placement Settlement Factoring results were designed. financial evaluation was conducted to determine the feasibility of the Plan, profitability and return on investment.

The institution is attached to the Global Compact contributing to sustainable development and promoting the values of the United Nations in Ecuador, and tends to respect human rights, the fight against corruption and protection of the environment contributing in this way the objectives of the Plan of Good Living.

Keywords : MSME segment, Financial Solutions, Sales, Strategies, Profitability, Development.

INTRODUCCIÓN

Este Plan de Negocios propone atender la problemática del segmento MIPYMES, a través de una alternativa de financiamiento que permite transformar las cuentas por cobrar en dinero en efectivo y obtener liquidez para su funcionamiento.

Esta propuesta busca fomentar desarrollo, producción y crecimiento del país, la excelencia en el servicio, una relación a largo plazo con el cliente, y lograr los resultados esperados para la Institución.

El segmento MIPYMES al no contar con muchos colaboradores, tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios, su particularidad está en que ayudan a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

Dada la flexibilidad como característica de este segmento hace que asimilen y adopten nuevas tecnologías relativamente rápido, sin embargo, en algunas ocasiones se encuentran con una gran barrera al no tener acceso a financiamiento adecuado y oportuno.

El segmento carece de acceso a recursos inmediatos, para solventar sus pagos a proveedores, entre otros, lo que adicionalmente no les permite generar crecimiento.

La relación que existe entre capital de trabajo y éxito de una MIPYME es directamente proporcional, ya que, al carecer de este, se obstaculiza su crecimiento y desarrollo sostenido.

En cada capítulo se encontrará la exposición del Proyecto: En el capítulo uno, se realizó la macro y micro segmentación del mercado objetivo. En el capítulo dos, se efectuó investigación cuantitativa basadas en el uso de encuestas al grupo objetivo, y al mercado potencial, en el que se analizó el entorno político, económico y social. En el capítulo tres el producto

propuesto con sus respectivas características y cadena de valor. En el capítulo cuatro, las estrategias que se aplicaron para lograr la ejecución del Plan de Negocios. En el capítulo cinco, la evaluación financiera que permita factibilidad del Proyecto. Y en el capítulo seis, la evaluación del impacto social orientados al Plan del Buen Vivir.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este Proyecto nace con la finalidad de incrementar participación en el mercado con la comercialización del producto de financiamiento Solución Factoring, a través de estrategias que permitan lograr potencializar el segmento MIPYMES y los resultados esperados en la Institución.

Los beneficiarios de este Plan pertenecen al 99.6% del aparato productivo, corresponde a pequeños y medianos empresarios, quienes tienen entre otros limitantes, la falta de capital de trabajo que no les permite crecer y mejorar su desarrollo. Este segmento tiene oportunidades de crecimiento tanto local como internacional a través de la exportación de productos. Actualmente solo representa el 9% en las exportaciones del País, no así en el mercado europeo que asciende al menos 40% de PYMES exportadoras, según la Cámara de pequeños empresarios de Pichincha, en un artículo de publicado por la Revista Líderes. (Revista Líderes , 2015).

Según datos al 2013 de “Ecuador en cifras” existen 810.272 empresas, de las cuales 731.761 (90%) son microempresas, 61.798 (8%) pequeñas empresas, 12.830 medianas (2%) y 3.883 grandes empresas.



Variables de clasificación: Tamaño de empresa

Tamaño de empresas:

Se define de acuerdo con el volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P).

Grande:	• V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
Mediana “B”:	• V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
Mediana “A”:	• V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña:	• V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa:	• V: < a \$100.000. P: 1 a 9.

GRÁFICO 1 Variables de Clasificación

Fuente: Ecuador en Cifras “Presentación de Resultados año 2013”

Estructura de MIPYMES en Ecuador

Según datos de “Ecuador en Cifras” en Análisis Sectorial, año 2013, la estructura de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se dividen en diferentes actividades que se muestran en el gráfico, siendo el Comercio, la Agricultura y Ganadería las de mayor participación con el 37.1% el 11.6%, respectivamente. (Ecuador en Cifras, 2013)

GRÁFICO 2 Estructura de Empresas por actividad económica



FUENTE: Ecuador en Cifras

La solución de Financiamiento está orientada a fomentar el desarrollo del segmento MIPYMES, pequeñas y medianas empresas. Este producto les permitirá acceder a recursos para el giro de su negocio, evitando alto costo y acceso a otras alternativas de alto riesgo.

Las MIPYMES al contar con estructuras más pequeñas son más sencillas para que las Instituciones Financieras puedan ajustarse a sus requerimientos, generando un trato más cercano y se adaptan las soluciones a sus necesidades.

El segmento tiene poco acceso al crédito, limitantes para sus emprendimientos tanto en el proceso operativo y el desarrollo tecnológico.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), cuyo origen puede estar en negocios familiares poco organizados o empresas propiamente organizadas a pequeña escala, son un importante motor de desarrollo en un país.

Las pequeñas y medianas empresas son parte importante de la economía nacional, y su contribución se reparte de la siguiente manera:

- Al 25% del PIB no petrolero
- Representan sobre el 90% de las unidades productivas
- Dan el 60% del empleo
- Participan en el 50% de la producción
- Generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa por día, por ejemplo: Tiendas, Restaurantes, Centros de copiados, Cybers, Transporte público, entre otros.

Se propone una alternativa de financiamiento para los MIPYMES, producto que les permitirá obtener liquidez, con la finalidad de fomentar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La falta de capital de trabajo es una de las principales barreras para los pequeños y medianos empresarios, al acceder a financiamientos en empresas no reguladas y terceros que cobran tasas exorbitantes que no les permite crecer, y por ende no ser tomadas en cuenta por las Instituciones Financieras al no ser un mercado objetivo y deben iniciar la relación con reciprocidad en manejo de cuentas para evaluar su comportamiento para acceder a líneas de financiamiento.

Entre los beneficios que este Plan aporta se puede mencionar:

- Desde el punto de vista comercial es una oportunidad de negocio que permitirá generar rentabilidad a la Institución en la colocación del producto a nuestra base de clientes existentes de este segmento en las zonas en que se concentra la mayor actividad y ventas.
- Forma parte de su Plan Estratégico, por lo que el producto es una oportunidad para generar crecimiento en este segmento.
- Potencializar el mercado objetivo con la venta de otros productos o servicios y crear fidelidad de los clientes hacia la Institución.
- Fomentar el desarrollo del segmento MIPYMES, pequeños y medianos empresarios, producto que les permitirá acceder a recursos para el giro de su negocio.

Un factor muy importante a considerar es la trayectoria de Banco Amazonas que cuenta con 40 años en el mercado, y que desde 1975 ha garantizado con transparencia y solvencia, la seguridad y rentabilidad de sus clientes, siendo un símbolo de confianza. De tamaño estratégico,

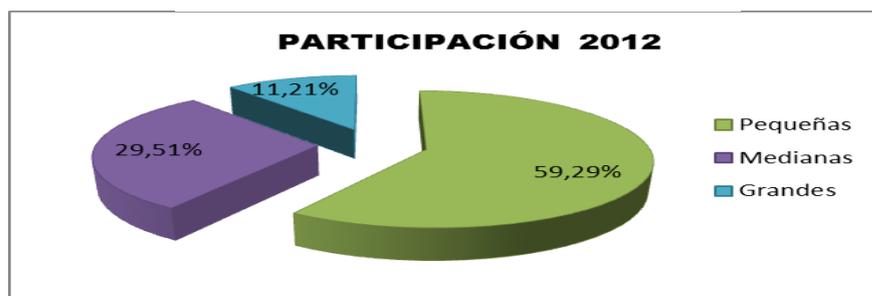
especialista en nichos de mercado, siendo su segmento objetivo las MIPYMES. Banco Amazonas cuenta

con una amplia cartera de clientes y personal profesional capacitado que permite asesorar y atender de forma oportuna a este segmento.

Su valor agregado es la agilidad y fácil proceso, con acceso a otras líneas para financiamiento para que los clientes puedan acceder a la adquisición de Activos Fijos e Inversión Tecnológica.

El segmento MIPYMES es de gran importancia para el país, este ha experimentado un crecimiento de participación en el mercado, entre el año 2012 y 2013 hubo un aumento aproximado de 8,000 MIPYMES, de estas, un 80% corresponde a pequeñas empresas.

GRÁFICO 3 Participación 2012



Fuente: SRI Estadísticas
Elaborado por Autora

GRÁFICO 4 Participación 2013

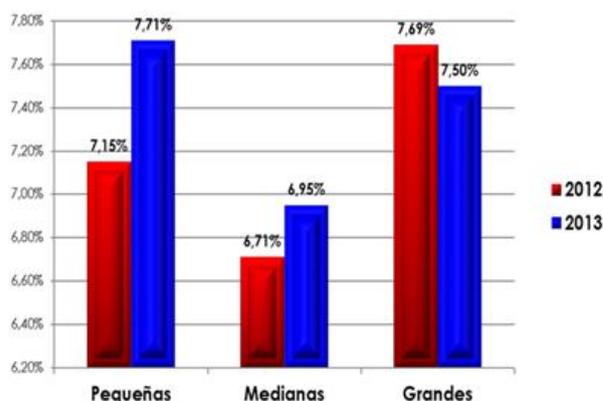


Fuente: SRI Estadísticas
Elaborado por Autora

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran distribuidas el 41% en Guayas, el 43.5% en Pichincha y un el 15.5% en otras provincias

En promedio estas empresas pequeñas tienen un ingreso anual de \$370.000, y carga fiscal del 0,5% (impuestos/ventas), reflejan un aumento en su rentabilidad promedio llegando a ubicarse en 7,71% anual y las medianas un crecimiento del 6.95% anual, tal como se demuestra en gráfico adjunto.

GRÁFICO 5 Rentabilidad Comparativa



Fuente: BID

Elaborado por Autor

OBJETIVO DEL PROYECTO

La implementación de este Plan de Negocios contempla los objetivos planteados a continuación:

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer una alternativa de financiamiento que incremente los niveles de rentabilidad del Banco en la Provincia del Guayas para el año 2016, atender al segmento MIPYMES y fomentar su desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el perfil de los beneficiarios, sus características y necesidades.
- Evaluar el entorno y competencia para crear estrategias que permitan captar al mercado objetivo.
- Diseñar un producto que cumpla con las necesidades del cliente hecho a la medida del segmento y llevar a cabo el Plan de Mercadeo.
- Definir Presupuesto de colocación en base a los niveles de rentabilidad esperados.
- Medir impacto social de acuerdo al Plan del Buen Vivir.

CAPÍTULO I

SEGMENTACIÓN

1.1. MERCADO META

Según (Kotler, Dirección de Mercadotecnia)

“**Philip Kotler**, en su libro "Dirección de Mercadotecnia", define el **mercado meta** o *mercado al que se sirve como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar"*. Cabe señalar, que según Philip Kotler, el *mercado disponible calificado* es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.” (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición , 2001).

El producto está direccionado al mercado meta de pequeños y medianos empresarios MIPYMES de la Provincia del Guayas, con edades entre 25 años y 65 años, sean estas personas naturales independientes o personas jurídicas que residan y se encuentren establecidas en la Provincia del Guayas.

GRÁFICO 6 MERCADO META



Elaborado por: Autora

1.2 MACRO SEGMENTACIÓN

“Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (Hill)

Para la segmentación del Grupo objetivo se tomará en cuenta los siguientes elementos:

COMPRADORES:

El producto está orientado a pequeños y medianos empresarios que requieren liquidez para el giro de su negocio.

FUNCIONES Y NECESIDADES

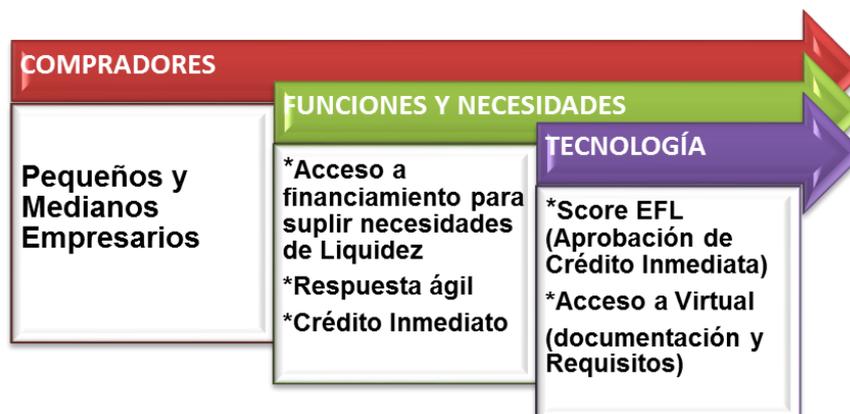
El segmento busca accesibilidad a líneas de financiamiento con facilidad y respuesta ágil, para suplir necesidades de liquidez.

TECNOLÓGICA

A través del Modelo de Aprobación de Crédito Score EFL, será cubierta la respuesta ágil, mecanismo que consiste en un cuestionario interactivo que es efectuado por el cliente y arroja la aprobación del crédito en minutos.

Adicionalmente acceso a la Banca Virtual en la que el cliente podrá aplicar la solicitud del crédito y será contactado por un Asesor quien lo visitará para brindarle asesoría en la comodidad de su negocio.

GRÁFICO 7 MACRO SEGMENTACIÓN



Elaborado por: Autora

1.3 MICRO SEGMENTACIÓN

GEOGRÁFICA

Se inicia el plan en la Provincia del Guayas, con proyección para la segunda fase en la Provincia de Pichincha.

DEMOGRÁFICA

Se consideran personas naturales independientes o personas jurídicas de nacionalidad ecuatoriana y extranjeros con residencia mínima de 5 años en el país.

CONDUCTUAL

Pequeños y Medianos empresarios que buscan fácil acceso a financiamiento para suplir sus necesidades de capital de trabajo que permita el normal desenvolvimiento de su actividad.

GRÁFICO 8 MICRO SEGMENTACIÓN



Elaborado por: Autora

1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

- Personas naturales independientes con edades entre 25 y 65 años, que residan en la Provincia del Guayas, de nacionalidad ecuatoriana, Personas Jurídicas (empresas) legalmente establecidas en Ecuador, y extranjeros residentes 5 años en el País.
- Justificar ingresos anuales entre \$60.000 y \$5.000.000
- Tener RUC o RISE actualizado y antigüedad mínima de 3 años en su negocio.

GRÁFICO 9 PERFIL DEL CONSUMIDOR



Elaborado por Autora

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercado es una herramienta que a través del manejo de información permite tomar decisiones acertadas.

Philip Kotler, define la **investigación de mercados** como "*el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa*"¹

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL SECTOR FINANCIERO

El Sector Financiero en Latinoamérica.

En el ranking de la banca latinoamericana publicado por América Economía el 2014² se indica que la desaceleración de las economías no ha impactado los resultados de la banca latinoamericana, pero el efecto vendrá con desfase, reforzado con el alza de tasas de EE.UU. En el 2015 se está cambiando los pasados años felices desde que las tasas de interés en EE. UU bajaron a niveles sin precedentes en la historia, y que podrían quedar como un grato recuerdo dependiendo de la velocidad y crudeza del ajuste monetario en el norte previsto para el 2016. Según el ranking de los 250 mayores bancos de América Latina, los activos de las mayores instituciones de la región al 30 de junio del 2014 crecieron un 12.8% sumando US\$4.4 billones de dólares. De éstos, US\$2.2 corresponden a créditos que crecieron en un sólido 32.5%. Las utilidades sumaron US\$67,231 millones, un 32% más que hace un año.

¹ Del libro: «Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

² Revista América Economía Ranking de la Banca Latinoamericana, publicado en el año 2014

El primer elemento a tomar en cuenta es el panorama económico de la región. Después de obtener tasas de crecimiento promedio anual de 3.8% durante los últimos 10 años, la desaceleración tocó la puerta y de manera pronunciada. Se comenta en el Informe de América Economía al respecto que “hay un rezago evidente entre el ciclo económico y los resultados operacionales de los bancos.

Cada país tiene su propio contexto monetario, y hay algunos donde la banca creció muy por encima de la economía en su conjunto. Sobresalen los casos de Brasil y Venezuela, que por su tamaño empujaron los promedios regionales. En el caso de Brasil, los activos y utilidades crecieron en un 57% y 56% respectivamente, en circunstancias en que el PIB mantuvo una tendencia casi plana.

En la Asamblea Anual de FELABAN Miami, Florida 16 de noviembre de 2015, La Presidenta de FELABAN María Mercedes Cuellar, en la apertura mencionó que “actualmente el mundo muestra preocupantes signos de debilidad económica que reviven los temores de bajo crecimiento, desempleo y deterioro generalizado de las variables financieras, el ex Secretario del Tesoro de los Estados Unidos Larry Summers, advierte que la economía mundial puede caer en el denominado 30 “estancamiento secular”, un término que se usa para describir el bajo crecimiento generalizado, baja inversión privada, y aumento de los avances tecnológicos.

El sistema bancario ecuatoriano y su evolución.

El total de activos de los Bancos privados ecuatorianos al 31 de octubre del 2015 registró una contracción del 0,12% frente al mes de Septiembre; de igual forma el total de pasivos bancarios muestran una contracción del 0,21% en el mismo período. De esta manera, el saldo de los activos se ubicó en US\$30.946 millones y el de los pasivos en US\$27.663 millones;

equivalente a una contracción interanual de 3,84% y 4,73% para los activos y pasivos, respectivamente.

El patrimonio, por su parte, registró un saldo de US\$3.283 millones, lo que significó que hubo variación mensual de 0.57%. Sin embargo, en términos anuales, el patrimonio registro un incremento de 4.40%, lo que implicó un crecimiento en el saldo de US\$138 millones, que a su vez significa mejor solvencia para la Banca. No obstante, esta tasa de crecimiento es inferior en 5,09 puntos porcentuales a la evidenciada en octubre del 2014.

Aspectos normativos y otros aspectos relevantes.

Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF).

Con fecha 12 de septiembre del 2014, se publicó en el Registro Oficial # 332 el Código Orgánico Monetario y Financiero. Entre otros, algunos aspectos relevantes:

- El Código reemplaza a los cuerpos legales relacionados con la materia financiera y monetaria como son la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Régimen Monetario Interno, Ley de Cheques, entre otras.
- Se crea la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la cual está conformada por los titulares de los Ministerios de Estado (Finanzas, Política Económica, Producción y Planificación) y un delegado del Presidente de la República. La Junta reemplaza a seis organismos de regulación como eran, entre otros, la Junta Bancaria, el Directorio del Banco Central, Junta de Regulación del sector Financiero Popular y Solidario, Junta de Regulación del Mercado de Valores.

- El Código otorga a la Junta amplias facultades para formular, dirigir, implementar las políticas monetarias, crediticia, financiera, seguros y mercado de valores. Así, por ejemplo, tiene la potestad de regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito de las entidades del sistema financiero nacional.
- Faculta de manera exclusiva al Banco Central del Ecuador la emisión de moneda electrónica.
- Se incluye norma expresa aclarando también que la regulación y control de los sectores financieros no traslada al Estado la responsabilidad de la solvencia de las entidades que la integran.
- Dentro de la clasificación del sector financiero privado se divide a los Bancos como múltiples (entidad con operaciones autorizadas en 2 o más segmentos de crédito) y especializados (entidades autorizadas en un segmento de crédito).

Hasta antes de la vigencia de la presente norma, en Ecuador todos los Bancos funcionaban como universales. El Código amplía el capital social mínimo de los Bancos de US\$2 millones a US\$11 millones de dólares. Así también, se dispone que en el plazo de 18 meses todos los Bancos sustituyan sus actuales “certificados de autorización” que amparan su funcionamiento por las nuevas “autorizaciones para el ejercicio de actividades financieras” de acuerdo con los tipos de entidad.

- Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en forma motivada, establecerá los casos en los cuales las operaciones de crédito deban contar con garantía mínima, en cuanto a su calidad y mínima cobertura.

2.1. ANÁLISIS PEST

El término Pest fue creado inicialmente por Francisco Aguilar en 1967, en su Libro *“Análisis del Entorno Empresarial”*.

Este análisis del entorno juega un papel fundamental para la proyección del Plan de Negocios, permite en base al estudio, aprovechar oportunidades y compensar amenazas.

2.1.1. ENTORNO POLÍTICO

El entorno político continúa siendo muy susceptible, y provoca efectos inmediatos. El Gobierno ha mantenido la generación de resoluciones y leyes para las Instituciones Financieras, que afectan a los ingresos de los productos y servicios financieros que ofrecen.

Actualmente rige el Sistema del Código Orgánico Monetario y Financiero, cuyos cambios o modificaciones son efectuados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Adicionalmente las salvaguardas impuestas a los sectores de importación, derechos del consumidor, entre otras.

En cuanto al segmento favorece el impulso a la producción nacional y se direcciona a la Matriz Productiva, con la finalidad de que Ecuador supere el actual modelo de generación de riquezas, fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos, propendiendo el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que son un motor generador de riqueza.

Dada las condiciones previstas para el próximo año 2016, uno de los factores clave en el sustento del crecimiento del sector real de la economía

será el apoyo al segmento para que alcancen niveles importantes de mejoras en productividad.

Esto favorece al Proyecto ya que la Institución tiene entre sus ventajas ser un Banco de “Nichos de Mercado”, y de tamaño estratégico que le permite efectuar cambios de manera más ágil y direccionar sus estrategias de acuerdo al entorno.

2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

El factor económico está relacionado con el político, es muy importante, en este se mide el impacto económico, están inmersos las tasas de interés, las tarifas por servicios, entre otros más.

El Gobierno realizó modificaciones en las regulaciones y normativas a tarifas y costos que deben regir para las Instituciones Financieras, sin embargo, el producto es muy accesible para el consumidor, comparado con el mercado que tiene costos altos y adicionalmente existen sectores de financiamiento de alto riesgo.

El ámbito económico del país no es alentador, según datos a octubre de 2015 del Banco Central del Ecuador el PIB proyecta disminución del 2 al 3% entre el 2014 y 2015, con indicadores de 3.7 y 1.7%, respectivamente.

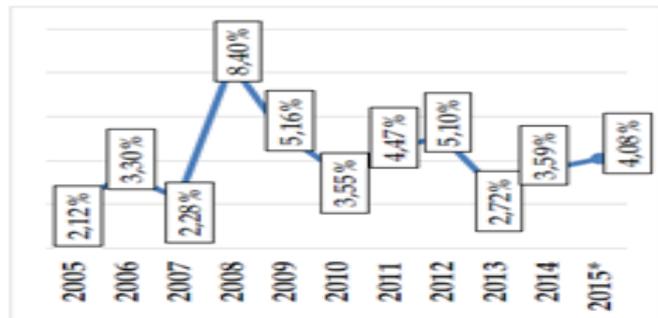
GRÁFICO 10 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)



Fuente: BCE y WEO Octubre 2015

La inflación a octubre 2015, promedia un 4.08% en relación al 3% en el 2014.

GRÁFICO 11 INFLACIÓN



* Promedio hasta Octubre - Año base enero-diciembre de 2014 = 100

Fuente: INEC

Las exportaciones disminuyeron en un 28.5% entre septiembre 2014-2015, generado por la reducción de precios de los commodities, apreciación del dólar, menor crecimiento de las economías emergentes y la lenta recuperación de Europa.

La Balanza Comercial a septiembre de 2015 tiene un déficit de 1.681 millones, en relación al año anterior, que tuvo superávit de 527 millones, siendo la principal causa la disminución del precio del petróleo, variable fundamental de la economía ecuatoriana, sobre todo en comercio exterior y sostenibilidad fiscal. Esta baja generada por el exceso de oferta, lenta recuperación de energía a nivel mundial, factores geopolíticos y de mercado, son los que generan expectativas de bajos precios en el 2016.

La disminución de ingresos genera déficit fiscal al país creando un perjuicio a la economía, por ende, la necesidad de financiamiento y endeudamiento.

Los créditos al sector productivo se han disminuido en un 34.8% respecto al año anterior. La actividad económica presenta desaceleración, bajando a menos de 50 puntos, ubicándose en el nivel más bajo desde el año 2010. (EKOS , 2015).³

El petróleo cayó en el tercer trimestre y termina en el 2015 en su nivel más bajo del año (USD\$30,00).⁴

GRÁFICO 12 PRECIO DEL PETRÓLEO AÑO 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador

Ecuador pagó los Bonos a su vencimiento, pero no tuvo un impacto en beneficio, permanece en un nivel que desalienta a las nuevas colocaciones de Bonos.

GRÁFICO 13 RIESGO PAÍS AÑO 2015



Fuente J.P.Morgan

Elaboración Análisis Semanal

³ (EKOS, 2015) Análisis Económico, Infocluster para 2016, Unidad de Investigación Económica y de Mercado

⁴ Análisis Semanal, 2016 se viene duro, Edición enero 4 de 2016

2.1.3 ENTORNO SOCIAL

El Estado ha encaminado a través de la Matriz Productiva impulsar a la producción nacional, para que le permita superar el actual modelo de generación de riquezas, reemplazándolo por el de aprovechar el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos.

A nivel socio-cultural en nuestro país existe la informalidad en el desarrollo de negocios, y para desarraigarlo, tanto el Gobierno nacional, como las Instituciones Financieras deben generar capacitaciones para formalizar y direccionar a los pequeños y medianos empresarios al profesionalismo y pago de impuestos.

Adicionalmente por la desaceleración económica el desempleo ha tenido incremento, por otro lado, el incremento del índice de precios del consumidor que ocasiona pérdida del poder adquisitivo de los hogares.

El escenario para el 2016 es de grandes retos y desafíos para Ecuador.⁵ (EKOS , 2015).

2.1.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología avanza a pasos agigantados y su evolución es constante, a futuro la Banca será totalmente digital, evolucionará más allá de las transacciones básicas, brindando una amplia gama de funcionalidades que actualmente ya existen en muchas opciones para los clientes, tales como: acceso a herramientas novedosas y aplicaciones amigables, así como el ingreso a plataformas para efectuar transacciones, compras, y más.

La Institución cuenta con una herramienta tecnológica, que permite dar respuesta ágil al cliente con un nuevo modelo de aprobación de crédito,

⁵ Análisis Económico, Infocluster para 2016, Unidad de Investigación Económica y de Mercado

calificación del riesgo de productos MIPYMES, que se espera fortalecer durante el 2016, así como soluciones tecnológicas innovadoras.

En el mes de 12 de febrero del 2015, Banco Amazonas firmó el contrato con el Banco Central del Ecuador, donde se autoriza a la Institución como macro agente para cargar y descargar dinero electrónico, que comenzó a operar a partir del 29 de mayo del 2015.

Dinero electrónico

El 17 de noviembre 2014, en la feria Campus Party realizada en Quito el Banco Central del Ecuador dio inicio con los usuarios suscritos el piloto de funcionamiento de las transacciones con sistema de dinero electrónico, un proyecto de inclusión financiera orientado a las personas que no mantienen relación con la Banca Formal, y que también está encaminado a ser una alternativa como medio de pago para quienes sí forman parte del sistema financiero. El dinero electrónico (monedero electrónico que tendrá esta entidad estatal) es una herramienta que pone el Banco Central del Ecuador a disposición de los ecuatorianos para profundizar la bancarización, sobre todo en las zonas rurales y sectores urbano-marginales.

GRÁFICO 14 ANÁLISIS PEST



Elaborado por: Autora

2.2. ANÁLISIS PORTER

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 público este artículo en Harvard Business Review. Lo que hizo fue utilizar como modelo una completa gestión que tiene como base lo que te acabamos de explicar anteriormente. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (www.5fuerzasdeporter.com)

¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

2.2.1. Amenaza de nuevos entrantes: Alta

Es alta ya que hay nuevos competidores que al no ser regulados por Entes de Control manejan tasas de interés elevadas, y sin embargo acuden los clientes a ellos por no tener otra opción de financiamiento.

2.2.2.El poder de negociación de los clientes: Alta

El poder de negociación de la Institución hacia los clientes es alta en cuanto a la atención personalizada, solución y asesoría profesional a sus requerimientos con tasas de interés más bajas.

2.2.3.El Poder de negociación de los Proveedores: Baja

El nivel de captación de fondos o recursos para el financiamiento es bajo, debido a la volatilidad de los depósitos y oferta de mayores tasas de interés que la competencia local e internacional maneja en productos de inversión, sin embargo la Institución tiene una cartera de clientes de inversiones con alto grado de fidelidad y confianza, quienes los Proveedores de los fondos.

2.2.4.Productos Sustitutivos: Baja

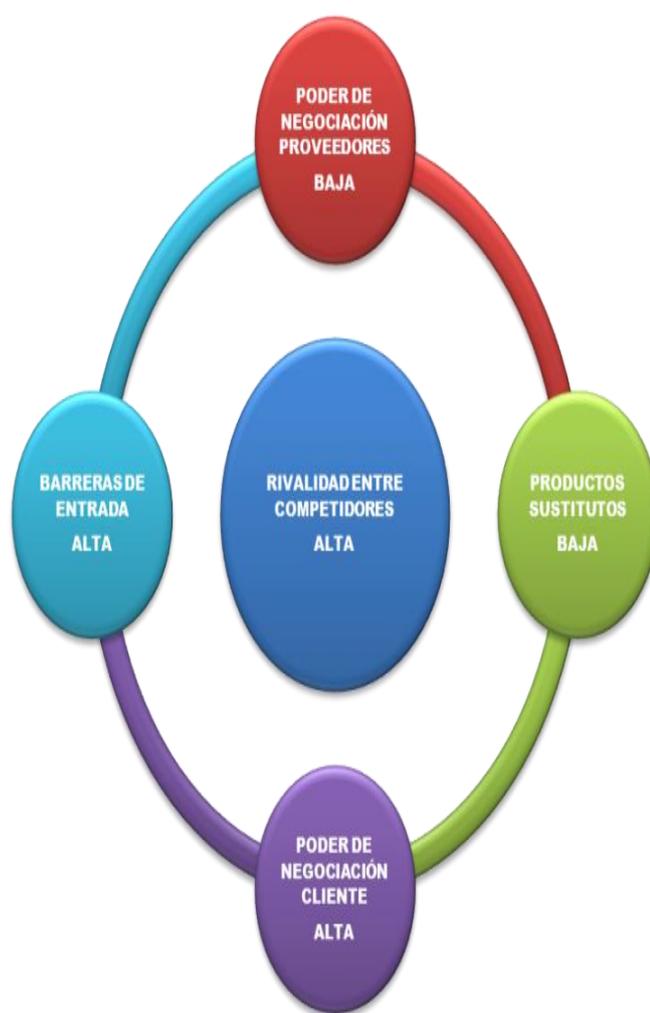
Se considera que en los productos sustitutivos es baja ya que el dinero no tiene remplazo.

2.2.5.Rivalidad entre competidores: Alta

Actualmente las Instituciones del Sistema Financiero ofrecen el producto factoring, siendo altamente competitivo, sin embargo por el volumen de clientes que manejan no proporcionan atención ágil y oportuna, adicionalmente también hay que considerar que la mayoría manejan mercados objetivos diferentes.

Banco Amazonas es especializado en el segmento al que se orienta, tiene una amplia base de clientes y brinda respuestas rápidas, que favorece la preferencia para el producto

GRÁFICO 15 CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Autora

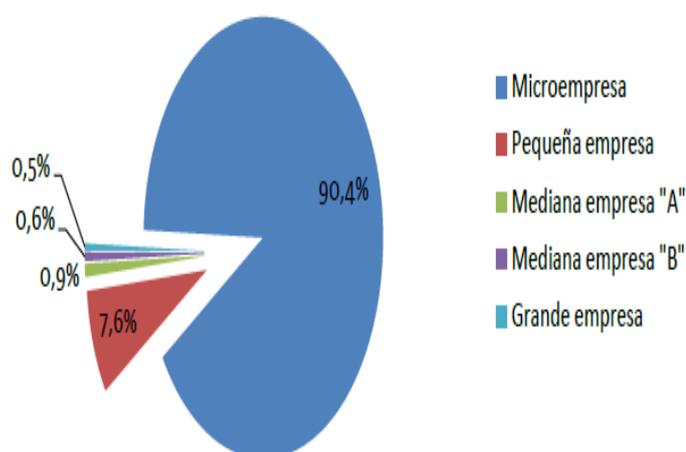
2.3. POBLACIÓN, MUESTRA

Según datos al 2013 de “Ecuador en cifras” existen 810.272 empresas, de las cuales 731.761 (90%) son microempresas, 61.798 (8%) pequeñas empresas, 12.830 medianas (2%) y 3.883 grandes empresas.

GRÁFICO 16 ESTRUCTURA DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO



Estructura de empresas según su tamaño Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas año 2013



Tamaño de Empresas	Nro. Empresas	Porcentaje
Microempresa	731.761	90,4%
Pequeña empresa	61.798	7,6%
Mediana empresa "A"	7.582	0,9%
Mediana empresa "B"	5.248	0,6%
Grande empresa	3.883	0,5%
Total	810.272	100,0%

NOTA: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Fuente: Ecuador en Cifras 2013

2.4 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para este proyecto, el tamaño exacto de la población es desconocida, por lo cual se toma la fórmula de la muestra infinita:

$$n = \frac{Za^2 \times p \times p}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025} = 384 \text{ individuos}$$

Z=	1.96 valor del nivel de confianza
P=	0.5 probabilidad de éxito
Q=	0.5 probabilidad de fracaso
E=	0.05 (5%) error

Z=1.96 valor del nivel de confianza

P= 0.5 probabilidad de éxito

Q=0.5 probabilidad de fracaso

E= 0.05 (5%) error

$$n= Z^2PQ/E^2$$

$$n= (1.96)^2(0,05)(0,05)/(0,05)^2$$

$$n= (3,8416)(0,25)/(0,0025)$$

$$n= (0,9604)/(0,0025)$$

$$n= 384,16$$

La muestra se toma del 24% del segmento MIPYMES de la Base de clientes del Banco, con los que se inicia la colocación del Producto.

Se cuenta con un mínimo de encuestas tomando a clientes micro, pequeños y medianos empresarios de la Provincia del Guayas.

La herramienta que se utilizará será una encuesta, para lo cual se efectuará un cuestionario, el mismo que se detalla a continuación para cada pregunta.

2.4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

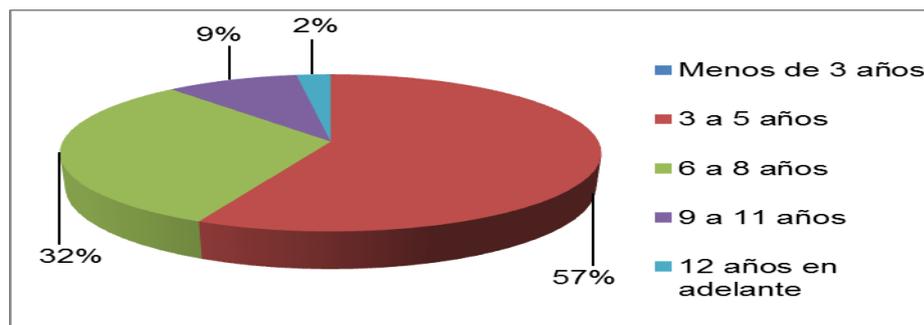
A continuación se detalla las preguntas del cuestionario con la tabulación, tablas, gráficos y análisis de los resultados de cada una de ellas.

1. **¿Qué tiempo lleva activo su negocio/empresa? Si es menos de 3 años, ha concluido con la encuesta. Gracias.**

Tabla 1 TIEMPO ACTIVIDAD EN EL NEGOCIO

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 3 años	0	0%
3 a 5 años	219	57%
6 a 8 años	121	32%
9 a 11 años	35	9%
12 años en adelante	9	2%
Total	384	100%

GRÁFICO 17 TIEMPO ACTIVIDAD DEL NEGOCIO



Elaborado por Autora

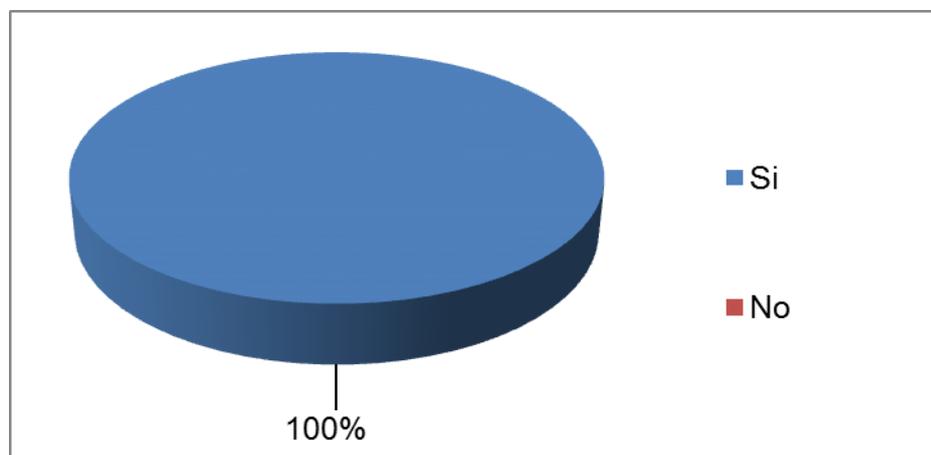
Una vez seleccionados los 384 prospectos de la Provincia del Guayas, como objeto de estudio se procedieron a realizar las encuestas. Se preguntó el tiempo que lleva de operaciones su negocio-empresa: El 57% expresó tener de 3 a 5 años, el 32% manifestó tener una antigüedad entre 6 y 8 años, el 9% de 9 a 11 años y el 2% tener 12 años o más. Estos resultados nos indican que la mitad de los encuestados se encuentran aptos para acceder a este producto.

2. ¿Ha tenido necesidades de liquidez? Si su respuesta es negativa, ha concluido con la encuesta. Gracias.

Tabla 2 NECESIDADES DE LIQUIDEZ

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

GRÁFICO 18 NECESIDADES DE LIQUIDEZ



Elaborado por Autora

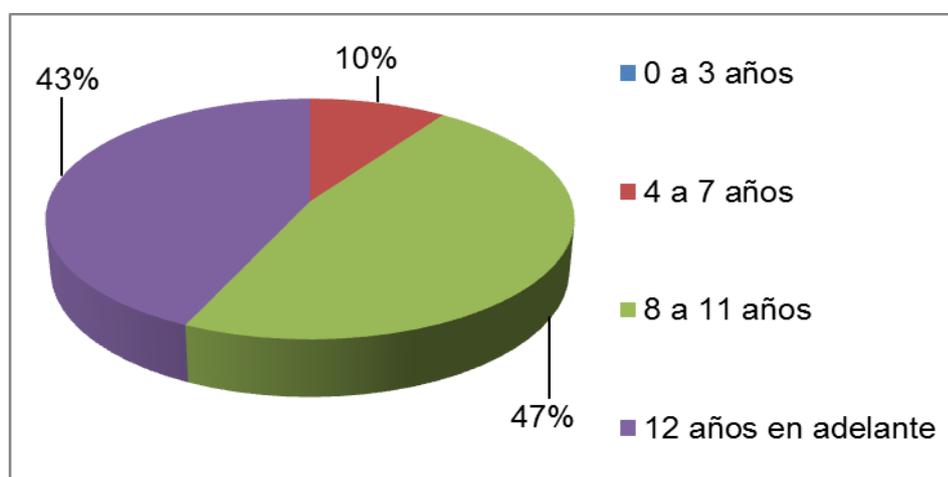
Esta pregunta sirvió para determinar la necesidad de capital para financiar sus operaciones y los resultados son contundentes, reflejan que el total de los encuestados, en algún momento han necesitado de recursos para inyectarlos en sus negocios.

3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Banco Amazonas?

Tabla 3 TIEMPO COMO CLIENTE

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
0 a 3 años	0	0%
4 a 7 años	37	10%
8 a 11 años	181	47%
12 años en adelante	166	43%
Total	384	100%

GRÁFICO 19 TIEMPO COMO CLIENTE



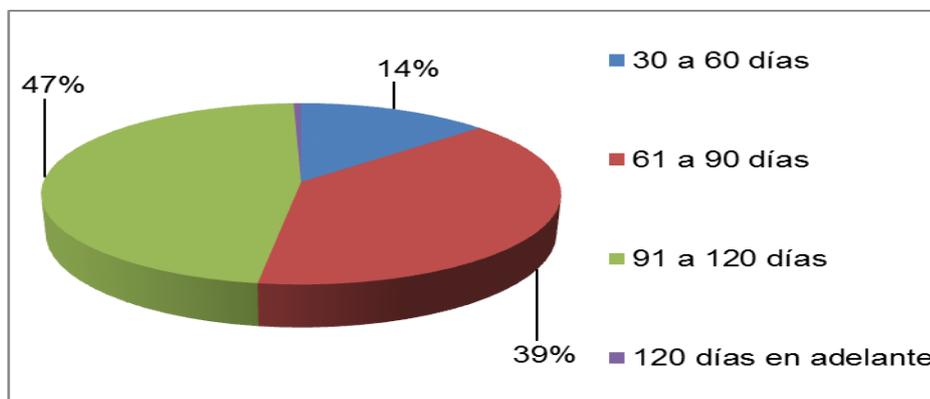
Con la finalidad de conocer la antigüedad de los clientes del Banco, se tomó la muestra que indica lo siguiente: Un 10% nos indicó ser cliente del banco de 4 a 7 años, un 43% manifestó mantener relaciones comerciales por espacio entre 8 y 11 años, y un 47% dijo ser clientes por 12 años o más. Este resultado permite la fácil colocación del producto ya que los clientes tienen gran experiencia en la relación comercial y aceptación hacia la Institución.

4. ¿Cuál es el plazo en el que usted cobra sus facturas?

Tabla 4 PLAZO COBRO DE FACTURAS

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
30 a 60 días	52	14%
61 a 90 días	149	39%
91 a 120 días	181	47%
120 días en adelante	2	1%
Total	384	100%

GRÁFICO 20 PLAZO COBRO DE FACTURAS



Elaborado por Autora

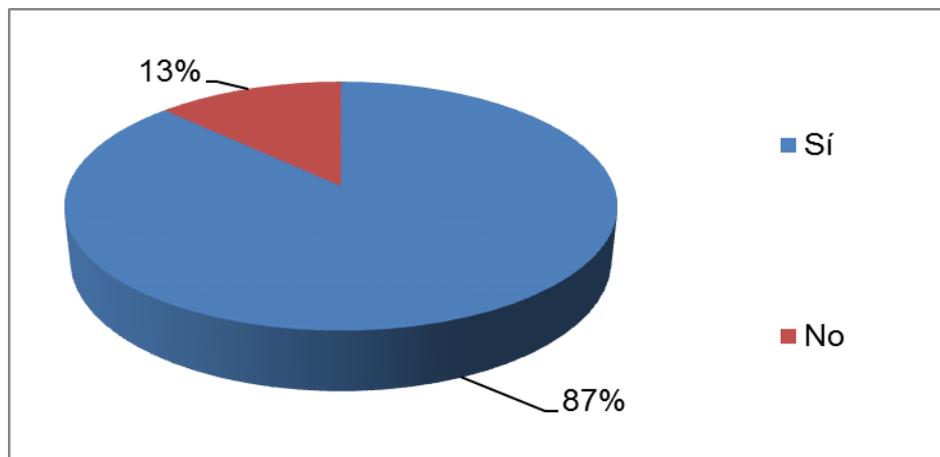
Para determinar como está compuesta la cartera de cuentas por cobrar de los encuestados se les consultó por el plazo del crédito que dan a sus clientes y se estructuró de la siguiente manera: El 14% da crédito de 30 a 60 días, el 39% emiten facturas de 61 a 90 días plazo, el 47% de 91 a 120 días, y apenas el 1% da créditos a mas de 120 días. Con estos resultados se evidencia que se encuentra dentro del período establecido como expectativa de plazos para conceder el producto.

5. ¿Ha contratado el servicio Factoring para obtener liquidez?

Tabla 5 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Sí	335	87%
No	49	13%
Total	384	100%

GRÁFICO 21 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO



Elaborado por Autora

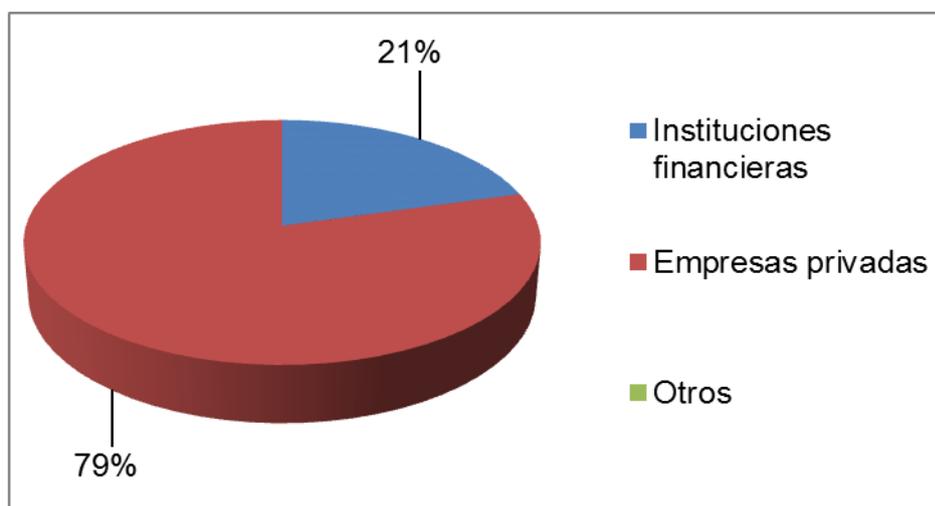
Esta pregunta nos permite medir el nivel de conocimiento de los encuestados del producto “solución factoring”. Los resultados indican que el 87% si lo conoce, y el 13% no ha escuchado del producto. Se concluye que al conocerlo se facilita su comercialización.

6. Si su respuesta fue positiva indique a cuál de las siguientes opciones acudió. Caso contrario pasea la pregunta 8.

Tabla 6 OPCIONES A LAS QUE ACUDIÓ

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Instituciones financieras	69	21%
Empresas privadas	266	79%
Otros	0	0%
Total	335	100%

GRÁFICO 22 OPCIONES A LAS QUE ACUDIÓ



Elaborado por Autora

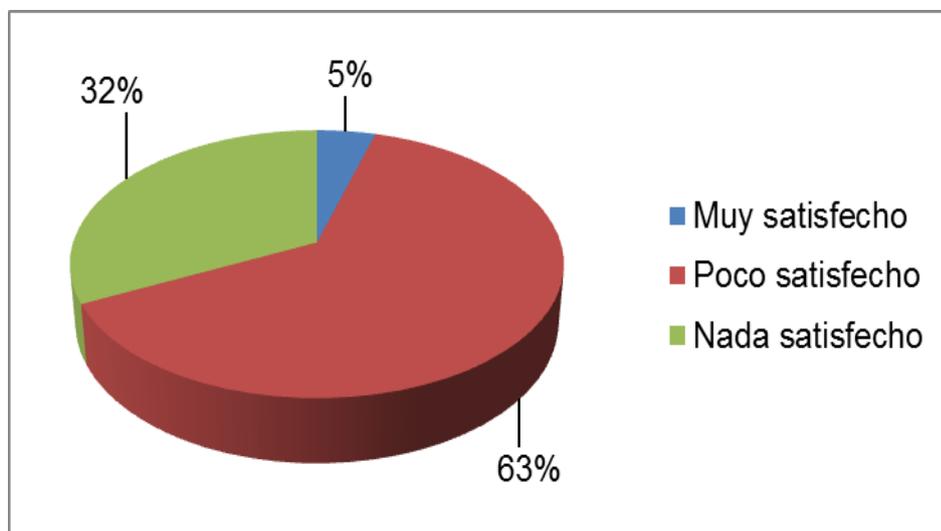
Al ser consultados los encuestados de a que lugar acuden cuando tienen necesidad de liquidez, el 21% indicó que va a las Instituciones Financieras, y el 87% se dirige a empresas privadas. Este resultado nos da información de que existe gran cantidad de prospectos de la Base actual de la Institución a quienes se les puede ofrecer el producto.

7. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que le fue brindado?

Tabla 7 SERVICIO

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	15	4%
Poco satisfecho	212	63%
Nada satisfecho	108	32%
Total	335	100%

GRÁFICO 23 SERVICIO



Elaborado por Autora

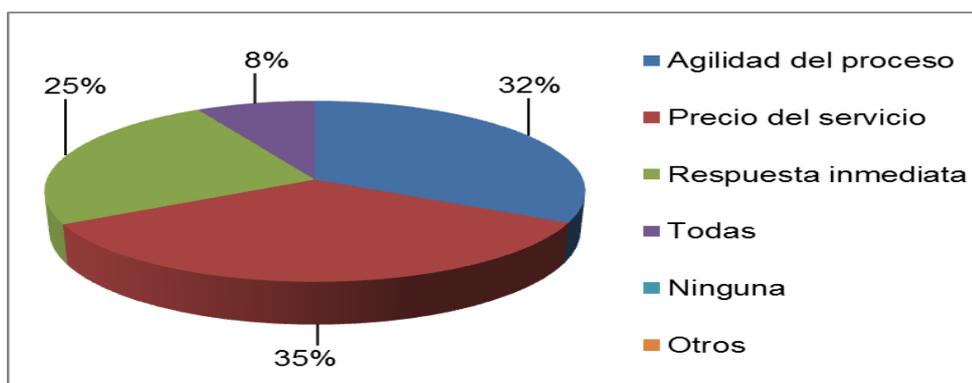
Para medir el nivel de satisfacción de los clientes por la atención recibida, encontramos que apenas el 4% indica sentirse muy satisfecho, el 63% manifiesta algún grado de insatisfacción con el servicio y el 32% indica total inconformidad. Estos resultados nos indican que las otras Instituciones Financieras o empresas privadas, no están ofreciendo buen servicio, lo que genera una excelente oportunidad de negocios para la Institución, especialista en atención personalizada.

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que fue el mayor obstáculo al contratar este servicio?

Tabla 8 OBSTÁCULOS PARA EL SERVICIO

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Agilidad del proceso	109	33%
Precio del servicio	116	35%
Respuesta inmediata	83	25%
Todas	27	8%
Ninguna	0	0%
Otros	0	0%
Total	335	100%

GRÁFICO 24 OBSTÁCULOS PARA EL SERVICIO



Elaborado por Autora

Con el fin de puntualizar las deficiencias en el servicio percibidas por los clientes se formuló esta pregunta de la que se obtuvo los siguientes resultados: el 33% atribuyó el mal servicio a la falta de agilidad en la atención, el 35% lo consideró demasiado caro, el 25% consideró excesivo el tiempo de respuesta, y 8% consideró que todos los puntos anteriores no cumplieron sus expectativas. Este resultado nos indica que la gran oportunidad de ofrecer el producto que tiene altas ventajas competitivas en precio, agilidad y servicio.

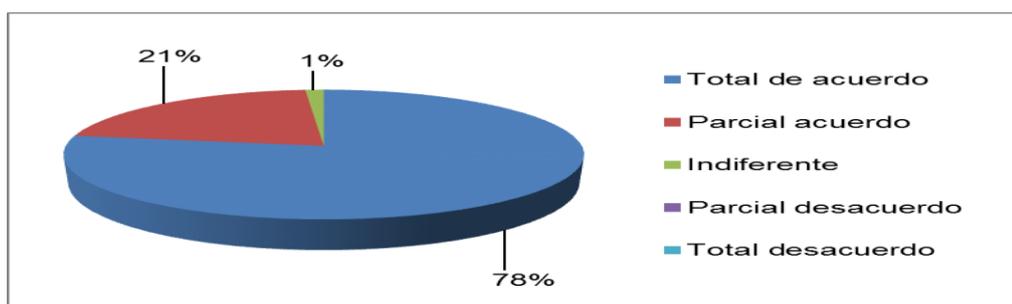
9. ¿Está de acuerdo con la implementación de “solución factoring” en Banco Amazonas?

Tabla 9 ESTÁ DE ACUERDO CON SOLUCIÓN FACTORING

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total de acuerdo	298	78%
Parcial acuerdo	81	21%
Indiferente	5	1%
Parcial desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	384	100%

Elaborado por Autora

GRÁFICO 25 ESTÁ DE ACUERDO CON SOLUCIÓN FACTORING



Elaborado por Autora

Para medir el grado de aceptación de los clientes con el nuevo producto, los resultados fueron los siguientes: Un representativo 78% estuvo totalmente de acuerdo, el 21% se manifestó no tan convencido, y apenas el 1% fue indiferente. Los resultados permiten comercializar el producto de manera inmediata, y realizar acercamiento al segmento que se manifiesta poco convencido por desconocimiento del producto.

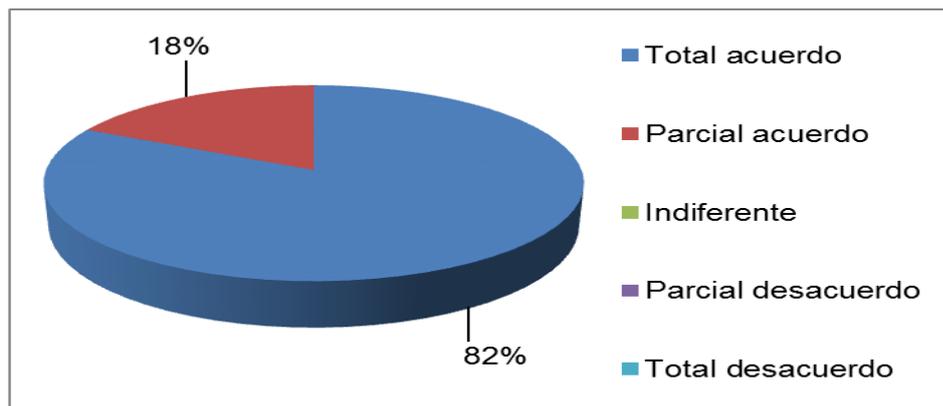
10. ¿Estaría dispuesto a contratar el servicio de “solución factoring” de Banco Amazonas?

Tabla 10 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total acuerdo	316	82%
Parcial acuerdo	68	18%
Indiferente	0	0%
Parcial desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	384	100%

Elaborado por Autora

GRÁFICO 26 CONTRATACIÓN DEL SERVICIO



Elaborado por Autora

Al estar seguros de contar con la aceptación y confianza en el nuevo producto, les consultamos a los encuestados la factibilidad de que lo contraten con la Institución, obteniéndose los resultados siguientes; el 82% indicó que si estaría dispuesto a contratarlo, y el 18% manifiesta algún grado de indecisión. Esta pregunta permite aplicar el Plan de Comunicación y Comercialización a los clientes para ofertar el producto.

2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

PREGUNTA 1

Una vez seleccionados los 384 prospectos de la Provincia del Guayas, como objeto de estudio se procedieron a realizar las encuestas. Se preguntó el tiempo que lleva de operaciones su negocio-empresa: El 57% expresó tener de 3 a 5 años, el 32% manifestó tener una antigüedad entre 6 y 8 años, el 9% de 9 a 11 años y el 2% tener 12 años o más. Estos resultados

PREGUNTA 2

Esta pregunta sirvió para determinar la necesidad de capital para financiar sus operaciones y los resultados son contundentes, reflejan que el total de los encuestados, en algún momento han necesitado de recursos para inyectarlos en sus negocios.

PREGUNTA 3

Con la finalidad de conocer la antigüedad de los clientes del Banco, se tomó la muestra que indica lo siguiente: Un 10% nos indicó ser cliente del banco de 4 a 7 años, un 43% manifestó mantener relaciones comerciales por espacio entre 8 y 11 años, y un 47% dijo ser clientes por 12 años o más. Este resultado permite la fácil colocación del producto ya que los clientes tienen gran experiencia en la relación comercial y aceptación hacia la Institución.

PREGUNTA 4

Para determinar como está compuesta la cartera de cuentas por cobrar de los encuestados se les consultó por el plazo del crédito que dan a sus clientes y se estructuró de la siguiente manera: El 14% da crédito de 30 a 60 días, el 39% emiten facturas de 61 a 90 días plazo, el 47% de 91 a 120 días, y apenas el 1% da créditos a mas de 120 días. Con estos resultados

se evidencia que se encuentra dentro del período establecido como expectativa de plazos para conceder el producto.

PREGUNTA 5

Esta pregunta nos permite medir el nivel de conocimiento de los encuestados del producto “solución factoring”. Los resultados indican que el 87% si lo conoce, y el 13% no ha escuchado del producto. Se concluye que al conocerlo se facilita su comercialización.

PREGUNTA 6

Al ser consultados los encuestados de a que lugar acuden cuando tienen necesidad de liquidez, el 21% indicó que va a las Instituciones Financieras, y el 87% se dirige a empresas privadas. Este resultado nos da información de que existe gran cantidad de prospectos de la Base actual de la Institución a quienes se les puede ofrecer el producto.

PREGUNTA 7

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes por la atención recibida, encontramos que apenas el 4% indica sentirse muy satisfecho, el 63% manifiesta algún grado de insatisfacción con el servicio y el 32% indica total inconformidad. Estos resultados nos indican que las otras Instituciones Financieras o empresas privadas, no están ofreciendo buen servicio, lo que genera una excelente oportunidad de negocios para la Institución, especialista en atención personalizada.

PREGUNTA 8

Con el fin de puntualizar las deficiencias en el servicio percibidas por los clientes se formuló esta pregunta de la que se obtuvo los siguientes resultados: el 33% atribuyó el mal servicio a la falta de agilidad en la atención, el 35% lo consideró demasiado caro, el 25% consideró excesivo el tiempo de respuesta, y 8% consideró que todos los puntos anteriores no cumplieron sus expectativas. Este resultado nos indica que la gran

oportunidad de ofrecer el producto que tiene altas ventajas competitivas en precio, agilidad y servicio.

PREGUNTA 9

Para medir el grado de aceptación de los clientes con el nuevo producto, los resultados fueron los siguientes: Un representativo 78% estuvo totalmente de acuerdo, el 21% se manifestó no tan convencido, y apenas el 1% fue indiferente. Los resultados permiten comercializar el producto de manera inmediata, y realizar acercamiento al segmento que se manifiesta poco convencido por desconocimiento del producto.

PREGUNTA 10

Al estar seguros de contar con la aceptación y confianza en el nuevo producto, les consultamos a los encuestados la factibilidad de que lo contraten con la Institución, obteniéndose los resultados siguientes; el 82% indicó que si estaría dispuesto a contratarlo, y el 18% manifiesta algún grado de indecisión. Esta pregunta permite aplicar el Plan de Comunicación y Comercialización a los clientes para ofertar el producto.

CAPÍTULO III

EL PRODUCTO O SERVICIO

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A OFRECER

3.1.1. Producto

Solución Factoring es una alternativa de financiamiento, dirigido a los pequeños y medianos empresarios que venden a crédito, “el cliente-emisor” realiza una venta a un comprador denominado “deudor principal o pagador”; producto de esta transacción se genera una factura comercial de compra venta.

3.1.2. Características

Producto financiero en el que un empresario o empresa cede sus cuentas por cobrar a una Institución Financiera a cambio del anticipo de los fondos, por este desembolso paga una tasa de descuento.

Son operaciones con recurso, siendo el sujeto de crédito el “cliente-emisor”, y los documentos (facturas) constituyen la fuente de repago del crédito concedido.

Su objetivo es cubrir necesidades puntuales de liquidez, con lo cual le permite aprovechar oportunidades para realizar negocios en un momento determinado.

Se firma un Contrato y se perfecciona por la sola manifestación de consentimiento entre las partes.

De duración hasta 120 días, el cobro de las facturas se van ejecutando en el tiempo.

Beneficios:

- ✓ Transforma las cuentas por cobrar (facturas) en dinero en efectivo.
- ✓ Alivia y mejora la situación de liquidez
- ✓ Crea cultura de pago mejorando la productividad al dedicarse al giro del negocio y no a la cobranza.
- ✓ Alternativa de financiamiento para su capital de trabajo. (mayor rotación de inventarios)

3.1.3. Marca

Para este producto la marca será “Solución Factoring”



Fuente: Banco Amazonas

Su slogan “Liquidez inmediata sobre tus cuentas por cobrar”

3.2. CADENA DE VALOR

Qué es la cadena de valor?

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. (Kotler, Análisis, Planeación y Control, Octava Edición). La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una

empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación),

las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Porter).

Philip Kotler propuso la cadena de valor como una herramienta de la cual dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. (Kotler, Análisis, Planeación, Implementación y Control , Octava Edición - 2001)⁶

GRÁFICO 27 CADENA DE VALOR



Fuente: Philip Kotler, Análisis, Planeación y Control , Octava Edición

⁶ Philip Kotler, Análisis, Planeación y Control, Octava Edición

Considerando los conceptos de Porter la cadena de valor de la Institución Banco Amazonas se rige basadas en las funciones de cada área, según el siguiente **Modelo de Negocio**:

GRÁFICO 28 MODELO DE NEGOCIO



Elaborado por Autora

Banco Amazonas cuenta con una infraestructura adecuada, la Matriz en Guayaquil y una Sucursal Mayor en la ciudad de Quito.

Alianzas estratégicas para las Agencias a través de Servipagos, con Baninter la Red de Cajeros y para cobranzas con Puntomático Banco del Pacífico.

3.2.1. Actividades Primarias

FRONT OFFICE

El área de **NEGOCIOS** es el lugar donde el cliente entra en contacto con la Institución, en el que se vuelve protagonista absoluto, y en el que se le brinda la mejor imagen a los ojos de quien compra dentro del mercado objetivo o nicho definido en la estrategia de la Institución.

Sus actividades están enfocadas a escuchar la voz del cliente que permite nuevas oportunidades de negocios, dar soluciones financieras y realizar la venta de otros productos y servicios.

Se cuenta a nivel nacional con un equipo comercial profesional y especializado para el segmento de mercado objetivo, que realiza las siguientes funciones:

- Recibir al cliente: Saber acogerlo con cortesía y amabilidad
- Escuchar a través de la conversación directa, en este punto entra en juego la gestión de las relaciones interpersonales.
- Identificar necesidades: El front Office es capaz de entender, en el corto tiempo que dispone, la exigencia real del cliente.
- Ayudar a obtener la satisfacción del cliente, captando las necesidades efectivas, dirige al comprador final al lugar en el que puede satisfacer su exigencia.

3.2.2. Actividades de Soporte

MIDDLE OFFICE

- El área de **RIESGOS** ejecuta el análisis de las propuestas de Negocios, entre otras funciones, se encarga de la aprobación de los productos o servicios con esquema definido y establecido para su ágil proceso, los cuales son identificados como estratégicos y cumplen con el mercado objetivo.

El riesgo se evalúa a través de herramientas automatizadas, y el seguimiento de ciertos indicadores financieros y macro-económicos.

- La gestión del área de **TALENTO HUMANO** está orientada a contratar personal calificado, dar capacitación continua y a facilitar un clima laboral con pilares importantes como la comunicación, reconocimiento, desarrollo profesional para el crecimiento de la Institución como del Equipo.
- Se dispone del área de **TECNOLOGÍA** con aplicaciones avanzadas, acorde a las necesidades del mercado objetivo, actualizando e innovando de manera constante.

La filosofía de la Institución es de mejora continua para lo cual se cuenta con una área especializada y dedicada a promover esta cultura que generan desarrollo de nuevos productos o servicios, así como innovaciones.

- Una área de **LEGAL** profesional y especializada que brinda seguridad y protección a la Institución considerando la aplicación del marco legal y constante actualización de las regulaciones de los entes de control.

BACK OFFICE

Corresponde al sistema de apoyo, a todo lo que no está frente al cliente, son todas las actividades exclusivas del procesamiento de instrucciones por una operación negociada por los agentes del Front Office.

En esta labor es necesario el pleno conocimiento de normativas, leyes del consumidor, o usuario con actualización permanente para el correcto cumplimiento de sus actividades.

- El área de **OPERACIONES** cuenta con capacidad instalada, y una fábrica de procesamiento con personal capacitado y profesional, que realiza labores de segunda línea, recibe gestiones después de un escalamiento, es especializada en envío de documentación y procesamiento de gestiones.
- El área de **ADMINISTRACION** cubre las necesidades de la Institución en cuanto a la logística, insumos, control de gastos, suministros y equipos de oficina.

3.3. ANÁLISIS FODA

DAFO (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea un negocio, útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite⁷.

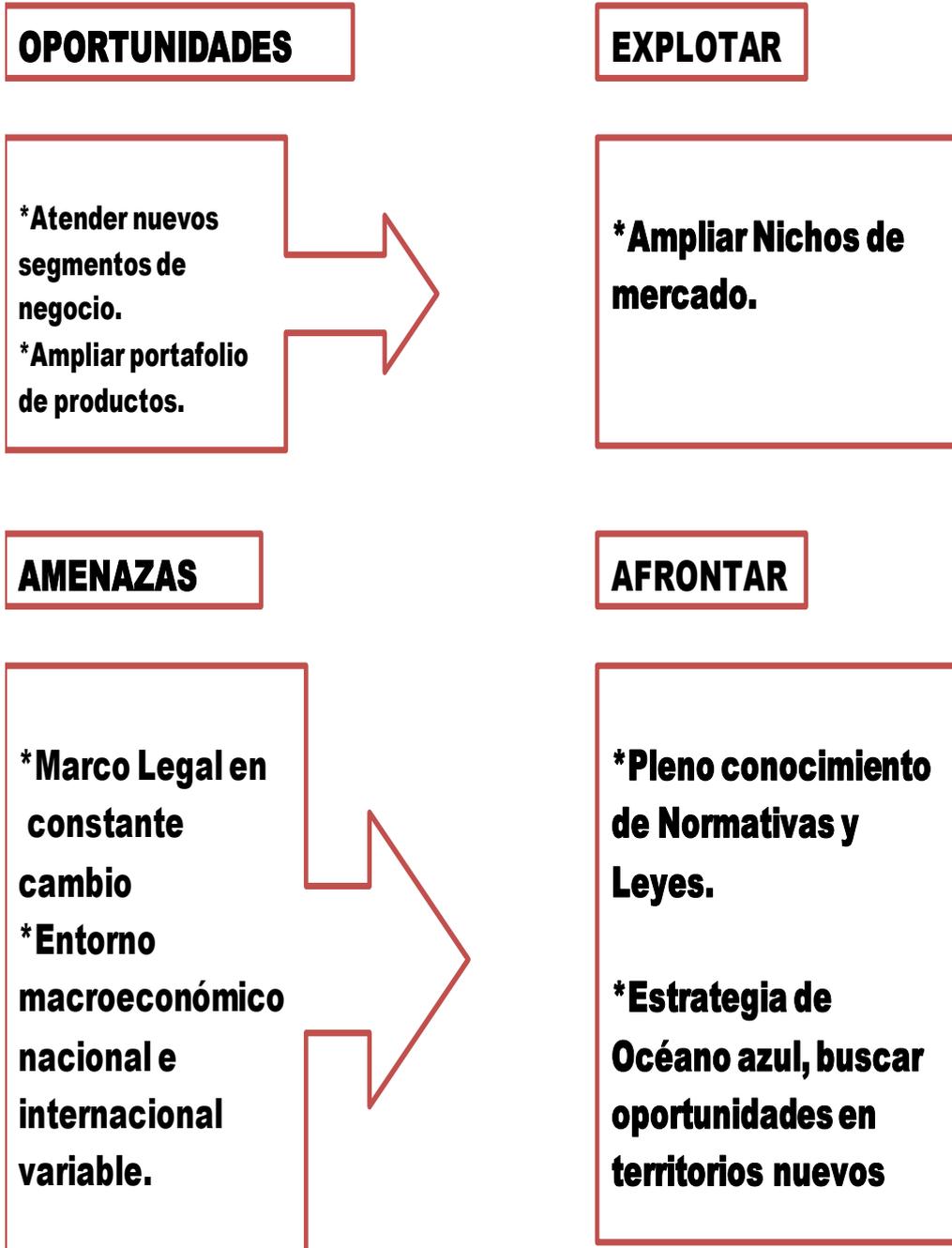
⁷ El Proceso de Dirección Estratégica, Libro "Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas" Thopsom –Strickland 1985, Editorial Mc Graw-Hill

Tabla 11 ANÁLISIS DAFO-CAME
ANÁLISIS INTERNO



Elaborado por Autora

ANÁLISIS EXTERNO

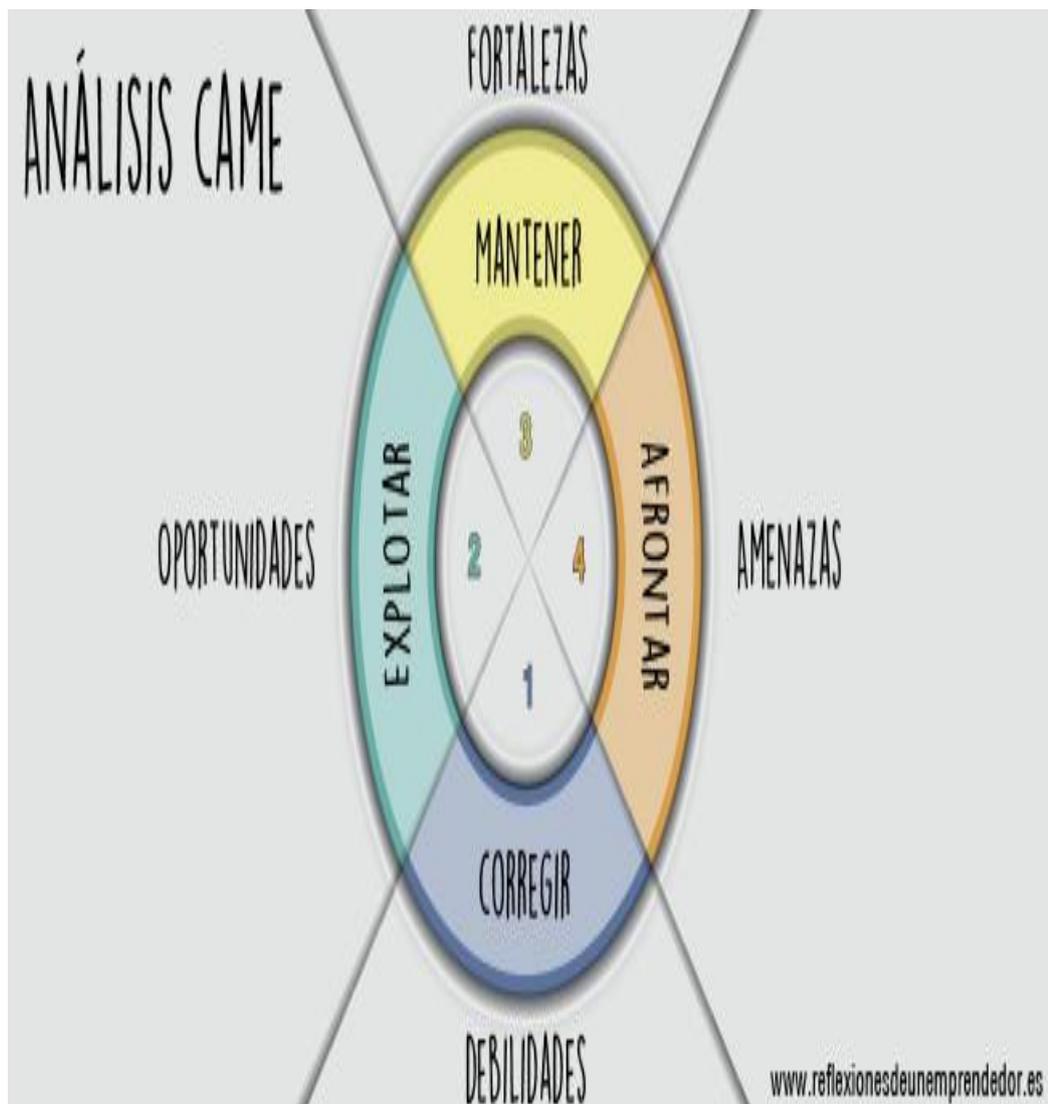


Elaborado por Autora

3.4. ANÁLISIS CAME

El CAME es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que se aplicará a una empresa, luego de definir el DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), aspectos claves para una compañía desde las perspectivas internas y externas.

GRÁFICO 31 ANÁLISIS CAME



Fuente: Emprendimiento Estratégico

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Plan de Ventas

El Plan de Ventas permite planificar estratégicamente la acción de ventas, es aquí donde se proyectan las cifras que se estiman alcanzar en un tiempo determinado de acuerdo a las condiciones de mercado.

Según Kotler, 2006, el Plan de Ventas es considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización⁸. (Kotler, 2006)

Es importante contar con la herramienta del presupuesto de ventas porque aporta a la Institución con los beneficios siguientes:

- Proporciona dirección y enfoque a los esfuerzos organizacionales.
- Mejora la coordinación y cooperación de los esfuerzos del equipo de Ventas.
- Desarrolla estándares individuales y colectivos del Equipo Comercial.
- Permite identificar a tiempo desviaciones para tomar acciones correctivas.

El Plan de Ventas de la Institución está orientado a generar un crecimiento sostenido en el monto de las operaciones de crédito que se otorgan al segmento MIPYMES, empleando para ello soluciones financieras y herramientas tecnológicas destinadas a atender las diferentes necesidades del cliente con los mejores estándares de calidad en el servicio.

Hay que considerar también en este enfoque el entorno macro-económico del país y las regulaciones del mercado financiero, que han empujado a las instituciones financieras participantes del mercado bancario,

⁸ Kotler, 2006

a volverse más competitivas en la identificación de oportunidades de crecimiento de sus

portafolios de productos, utilizando modelos comerciales que se basan en el re-enfoque de la esencia del negocio: “el cliente”. Con estas consideraciones anotadas, los Bancos han ido evolucionando hacia estrategias comerciales que apuntan a obtener altos niveles de crecimiento con la optimización en el uso de sus recursos.

Las grandes instituciones financieras del país se enfocan en ganar mayor participación de mercado en aquellos segmentos que sostienen y rentabilizan sus negocios y buscan captar segmentos similares que se encuentran en el mercado, dejando oportunidad a Instituciones de tamaño mediano de enfocarse en segmentos, donde se encuentran las MIPYMES, que no son atractivos para ellos.

Tomando como marco los antecedentes expuestos el presente Plan de Ventas se elaboró tomando en cuenta las siguientes premisas:

Tabla 13 PREMISAS PLAN DE VENTAS

Mercado Objetivo	MIPYMES
Número de Clientes	3.600
Población	24% Base clientes de la Institución de la Provincia del Guayas.
Presupuesto Anual	\$3.000.000
Aliados Estratégicos	Cámaras, Gremios, Empresas Privadas.
Recursos Humanos	1 (Uno)
Aliado Tecnológico	Bizbank (Cash Management, Plataforma Tecnológica de Cobros y Pagos)
	EFL Entrepreneurial Finance Lab (Score para aprobación de créditos)

Elaborado por Autora

Se consideran inicialmente para este proyecto dos fuentes de captación de prospectos:

- Los clientes que ya mantiene una relación comercial con otros productos y servicios que brinda la Institución.
- Los Aliados Estratégicos, tales como Empresas, Gremios, Cámaras, Proveedores, entre otros que permiten generar un número de prospectos interesante que cuentan con el perfil del mercado objetivo.

Presupuesto de Ventas

Al tener identificado el mercado objetivo se establecen las cifras a proyectarse en concordancia con el Plan Estratégico de la Institución. Al considerarse este como información confidencial y de acceso restringido, se elige un plan estratégico acorde con el fin didáctico de este proyecto, estableciendo un escenario simulado, pero real, y que no contiene las cifras que maneja la Institución.

Tabla 13 PRESUPUESTO DE COLOCACIÓN (VENTAS)

(EN MILES USD\$)							
VENDEDOR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL SEMESTRE
ASESOR DE NEGOCIOS	250	250	250	250	250	250	1.500

(EN MILES USD\$)							
VENDEDOR	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
ASESOR DE NEGOCIOS	250	250	250	250	250	250	3.000

Elaborado por Autora

4.1.1. Fuerza de Ventas

La fuerza de Ventas, liderada por la Dirección Comercial está conformada por un equipo humano en una organización o empresa. Esta fuerza comercial permite mejorar las ventas y alcanzar los objetivos institucionales planteados.

La Dirección Comercial se dedica a definir estratégicamente las funciones, y los objetivos de esta fuerza de ventas. Para conseguirlo debe proceder con el siguiente plan:

- ✓ Seleccionar a las personas del equipo.
- ✓ Dar entrenamiento y capacitación.
- ✓ Pagar las remuneraciones adecuadas al mercado laboral.
- ✓ Crear un plan de incentivos.
- ✓ Establecer un plan de seguimiento y control de actividades.
- ✓ Identificar y corregir posibles desviaciones presentadas.
- ✓ Adoptar medidas necesarias para lograr el objetivo inicial trazado.

La fuerza de Ventas es el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una Organización, sean estos:

- ✓ Clientes reales que ya operan con los productos de la Institución.
- ✓ Clientes potenciales encapacidad de ser incorporados en el futuro.

La remuneración de los asesores comerciales esta conformado por un sueldo fijo y un porcentaje adicional variable calculado en relación al cumplimiento de sus metas mensuales, clasificadas de acuerdo a la estrategia de la Institución.

Descripción del Cargo

Tabla 14 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I.DESCRIPCION DEL PUESTO	
A. DATOS GENERALES	
Nombre del Puesto:	Asesor de Negocios
Jefe Inmediato:	Director Comercial
Colaboradores Bajo sus Ordenes:	Jefes de Productos, Oficiales de Negocios, Supervisores Comerciales, Asistentes.
Ubicación Organizacional :	Front
Nivel Jerárquico:	Director Comercial
Localidad:	Guayaquil
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	
 <pre>graph TD; DC[Director Comercial] --- AN[Asesor de Negocios];</pre>	
B.OBJETIVO DEL PUESTO	
Captación, colocación de productos estratégicos y generales de la Institución, nuevos y retención de existentes para cumplimiento de metas de Presupuesto establecido, aportando generación de ingresos, brindando asesoría y excelente servicio a los clientes alineados con la estrategia. Responsable de la administración integral del cliente asignado.	

Elaborado por Autora

Perfil del Vendedor

La selección del Vendedor es muy importante, ya que de él depende el éxito de la comercialización del producto, debiendo definirse un perfil idóneo de acuerdo al cargo, y requiere de conocimientos técnicos y características especiales que

deben tener concordancia con el presente Plan de Negocios, que está enfocado a una Institución Financiera.

Tabla 16 PERFIL DEL ASESOR

II.PERFIL DEL PUESTO	
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
a. Nivel de Estudios:	Estudiante y/o graduado en Carreras superiores en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Ventas o carreras afines
b. Grado de Avance:	Titulado o en curso
c. Áreas de Conocimiento:	Productos y Servicios Bancarios, Técnicas de Venta y Negociación, Normas estipuladas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Normativa Contable, Financiera, y Tributaria ecuatoriana, Análisis de Estado de Situación Financiera y de Resultados, Elaboración e interpretación de Flujos proyectados e Índices Financieros para valoración de crédito, Conocimiento y manejo de Herramientas y utilitarios de Oficina (Windows).
B. EXPERIENCIA LABORAL	
a. Mínimo de años de experiencia:	2
b. Áreas de experiencia:	Comercial/Ventas
C. COMPETENCIAS	
Trabajo en Equipo	
Enfoque a resultados	
Orientación al servicio	
Adaptabilidad al cambio	

Elaborado por Autora

Capacitación

Cada nuevo colaborador pasa por un proceso de Inducción general por todas las áreas de la institución, luego va a una capacitación específica con las áreas que mantendrá relación directa para el desenvolvimiento de sus actividades dentro de la Institución.

La capacitación directa del nuevo Asesor de Negocios, contempla los siguientes niveles

- Área Comercial
 - Presentación del Área (Misión, Visión)
 - Ejes Estratégicos
 - Conocimiento de los productos y servicios
 - Proceso de comercialización
 - Procesos operativos comerciales
 - Manual de Procedimientos del área

- Área de Riesgos
 - Análisis y Evaluación de Riesgo crediticio
 - Conocimiento de Políticas y Límites de crédito vigentes
 - Manual de Procedimientos del área

- Área de Informes de Crédito
 - Filtros de experiencia crediticia en el sistema financiero nacional
 - Calificación de las solicitudes de crédito

- Legal
 - Conocimiento de normas jurídicas
 - Información de los Organismos de Control
 - Manual de Procedimientos del área

- Cartera
 - Conocimiento de Procesos operativos
 - Manual de Procedimientos del área

Tabla 17 INDUCCIÓN



Elaborado por Autora

Planificación de las Ventas

Esta planificación se efectúa semanalmente, por cada línea de negocio de la Institución, monitoreando de esta manera el cumplimiento del Presupuesto y estableciendo los correctivos necesarios para el logro de los resultados. En las reuniones se tratan los puntos indicados a continuación:

- ❖ Charla motivacional introductoria relacionada al área comercial con el apoyo de herramientas audiovisuales.
- ❖ Control de Presupuesto semanal.

- ❖ Revisión de porcentaje de cumplimiento.
- ❖ Definición de estrategias para fortalecer la gestión del Asesor.
- ❖ Revisión de procesos para mejora de la cadena de valor
- ❖ Atención de novedades generales

4.1.2. Promociones de ventas

Para efectuar la promoción de ventas del producto “solución factoring” se realizan eventos con aliados estratégicos y se ofrecen otras alternativas de productos y servicios que brinda la institución. Esto genera oportunidad y beneficios para el cliente.

4.1.3. Política de Pedidos

Considerando que el producto solución Factoring es intangible, no es aplicable el término toma de pedidos, sino el término recepción de solicitudes de productos o servicios a través de los diferentes canales existentes.

La Institución cuenta con los siguientes canales o puntos de atención y servicio:

- Oficina matriz en la ciudad de Guayaquil
- Sucursal en la ciudad de Quito
- Redes Sociales
- Visita del Asesor de Negocios en su empresa o comercio, brindando asesoría y atención personalizada recurrente.

4.1.4. Políticas de Crédito y Cobranzas **Política de Crédito**

La política de crédito para este producto está diseñada de acuerdo al perfil del cliente, y está orientado a personas naturales independientes

(empresarios), entre 25 y 65 años, que residan en la Provincia del Guayas, de nacionalidad ecuatorianos, con ingresos anuales desde \$60.000 a \$5.000.000, y extranjeros residentes mínimo 5 años en el país, con el mismo nivel de ingresos.

Personas Jurídicas (empresas) legalmente establecidas en el Ecuador.

Contar con RUC o RISE y antigüedad mínima de 3 años en su actividad económica.

A continuación se incluyen dos tablas con los requisitos que deben reunir los clientes-prospectos que cuentan con el perfil adecuado:

Los requisitos para acceder al producto son:

Tabla 18 REQUISITOS PERSONAS JURÍDICAS

REQUISITOS PERSONAS JURÍDICAS	
FORMULARIOS DEL BANCO	Solicitud de Productos Persona Jurídica
	Licitud de Fondos
INFORMACIÓN FINANCIERA	Declaración del Impuesto a la Renta de los últimos 3 años.
	Declaración del IVA de los últimos 6 meses
	Balances Auditados s
	Copia de R.U.C.
LEGAL	Copia Nombramiento del Representante Legal actualizado.
	Copia de Cédula del Representante Legal y cónyuge
	Copia de Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.
	Copia Nomina de accionistas hasta llegar al grado de persona natural
	Copia Escritura de constitución y reforma de estatutos (si hubiere)

Elaborado por Autora

Tabla 19 REQUISITOS PERSONAS NATURALES INDEPENDIENTES

REQUISITOS PERSONAS NATURALES INDEPENDIENTES	
FORMULARIOS DEL BANCO	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Productos Persona Jurídica
	<ul style="list-style-type: none"> • Licitud de Fondos
DOCUMENTOS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cedula de identidad / Certificado de Votación y/o cónyuge
	<ul style="list-style-type: none"> • Copia del RUC actualizado
	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del IVA de los últimos 6 meses
INFORMACIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración del Impuesto a la Renta de los últimos 3 años.
	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de RISE

Elaborado por Autora

4.1.5. Garantías

La garantía propuesta para este Plan de Negocios es una Póliza de Seguro de Crédito endosada a por el cliente a favor de la Institución, contratada a las Compañías de Seguros autorizadas por el Ente Regulador.

Características principales:

- ✓ Créditos a corto plazo (hasta 120 días)
- ✓ Cobertura del 90%
- ✓ Vigencia : 1 año renovable

Ventajas y Beneficios:

- ✓ Crecimiento sin riesgo
- ✓ Prevención y control del riesgo
- ✓ Indemnización de pérdidas

4.1.6. Política de ventas internas

Para medir la capacidad crediticia del prospecto-cliente que ya está ubicado en el perfil deseado, la Institución cuenta con una herramienta tecnológica, el score EFL, que es un mecanismo que consiste en un cuestionario interactivo, llenado por el prospecto y que proporciona la aprobación/negación del crédito en pocos minutos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que demuestra la eficiencia de la herramienta EFL.

GRÁFICO 34 SCORE EFL



Desafíos del Mercado MiPyME

Análisis Tradicional	Análisis con Herramientas EFL
Alto costo, requiere mucho personal	Automatizado y altamente escalable
Análisis del pasado, siendo necesaria la historia de crédito y/o garantía, que muchas MiPyMES no tienen	Análisis futuro que puede ser implementado sin la historia de crédito o garantías
Poca información para evaluar el riesgo	Nuevas informaciones para una mejor evaluación de crédito
Alto riesgo, costos elevados, oportunidad menos explotada	Mercado mayor, menores costos, menor riesgo

Fuente: EFL Entrepreneurial Finance Lab.

Política de Cobranzas

Los niveles de gestión de cobranza de acuerdo a los días de vencimiento de la operación crediticia se indican a continuación:

Al deudor de la factura:

- ✓ Recordatorio de vencimiento con 8 días de anticipación.
- ✓ Se coordina opciones de pago

Transcurrido el tiempo estipulado para la gestión de cobro y al no tener respuesta favorable, se procede directamente al cobro de la póliza de seguro de crédito emitida por el cliente a favor de la Institución.

4.2. Relación con la Mercadotecnia

Para Thompson (2006), "El concepto de marketing consiste en adoptar una filosofía de dirección que tenga una orientación hacia la determinación y satisfacción de las necesidades y/o deseos de los clientes como una forma de obtener beneficios a largo plazo".⁹ (Thompson, 2006)

Para Stanton (1998), "Las ventas y su enlace con el marketing son de vital importancia para el desarrollo empresarial y, en particular, para que una empresa pueda surgir en el competitivo mundo de los negocios. Existe una diferencia entre ventas y mercadeo: las ventas son más tácticas y el mercadeo tiende a ser más estratégico. En tal sentido, para que la gente de ventas pueda tomar decisiones estratégicas respecto a su fuerza de ventas, deben entender como actúa el sistema de marketing en la empresa".¹⁰ (Stanton, 1998)

Considerando estos conceptos es sustancial dentro de las estrategias la mezcla del Marketing Mix.

El modelo de negocio orientado al Cliente, busca priorizar aquellos segmentos con los que el Banco puede crecer a mediano y largo plazo, fidelizándolos y promoviendo los productos que realmente necesitan, a través del estándar de calidad de atención de los ejecutivos adecuadamente capacitados, blindando la posibilidad de la pérdida de estos.

Así mismo, dentro de este modelo de atención orientado al cliente, se ha reconocido a un alto porcentaje de clientes que realizan transacciones y utilizan los servicios bancarios, y es importante crearle un mix especial de productos y canales, que permitan asegurar la satisfacción de sus necesidades y a la vez conseguir rentabilidad financiera para la Institución.

⁹ Thompson (2006)

¹⁰ Stanton (1998)

GRÁFICO 37 MARKETING MIX



Fuente : Google

4.2.1. Producto

La innovación es un factor de diferenciación importante que puede ayudar a bajar costos, mejorar eficiencia operativa y destacarse de la competencia.

Hay un margen importante para liderar una revolución en calidad de servicio, los estándares actuales distan mucho de las mejores prácticas y la Institución es reconocida por su cultura de servicio y de atención personalizada.

Factoring es un producto estratégico y empaquetado, que forma parte de la paleta de los productos y servicios del Banco.

Será dirigido a clientes existentes en la Institución y será introducido como "Solución Factoring".

4.2.2. Precio

El precio unitario es la tasa de descuento (referencial vigente promedio 15% anual) que se aplica a cada operación de factoring, que se encuentra

regulada por el Organismo de Control correspondiente y es un valor porcentual que se deduce al monto original del financiamiento y sirve para determinar el valor actual del pago a futuro.

4.2.3. Plaza

Será comercializado a la base de clientes existentes del segmento MIPYMES, y a través de las Alianzas Estratégicas que tiene la Institución para la concecución de este fin se programan reuniones con los clientes potenciales.

4.2.4. Promoción

La promoción del producto será coordinada de la siguiente manera:

- Visitas y reuniones a los clientes actuales
- Charlas, Desayunos, Conferencias en las que se tratan temas de Interés nacional relacionados con la economía o sistema Financiero.
- Programas en las Sedes de los Aliados estratégicos para ofrecer el producto.
- Pautas publicitarias en las principales Radios del País.
- Publicidad en las revistas de las Cámaras o Gremios

GRÁFICO 40 PLAN DE COMUNICACIÓN



Elaborado por Autora

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Este Plan de Negocios es una propuesta para la Institución con la finalidad de agregar un nuevo producto que generará rentabilidad y formará parte de la familia de productos y servicios que el Banco dispone.

5.1. Determinación de la Inversión Inicial

Tabla 20 INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipo de	\$ 1.500	-	-	-
Asignación	3.000.000	-	-	-
TOTAL	3.001.500	-	-	-

Elaborado por Autora

Se estima esta asignación anual para factoring del monto total del Presupuesto para los diferentes productos que provienen de las diferentes fuentes de captación de la Institución.

5.2. Fuentes de Financiamiento

No son aplicables para este Plan de Negocios ya que no requiere crédito, como Institución Financiera los recursos provienen de las captaciones de fondos de los Inversionistas.

5.3. Presupuesto de Ingresos y Costos

Tabla 21 PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS

FACTORING				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Unidades vendidas (Transacciones)	300	330	363	
Precio Unitario (Tasa de descuento)	15%	15%	15%	
TOTAL INGRESOS PROYECTADO	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	

Elaborado por Autora

El presupuesto de ingresos en cuanto a las unidades vendidas se mide de forma transaccional, y está dado por el número de operaciones de concesión de factoring en un período anual de tiempo.

El precio unitario es la tasa de descuento que se aplica a cada operación de factoring, que se encuentra regulada por el Organismo de Control correspondiente y es un valor porcentual que se deduce al monto original del financiamiento y sirve para determinar el valor actual del pago a futuro.

Tabla 22 COSTOS DE PRODUCCIÓN (FONDEO)

FACTORING				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Unidades vendidas (Transacciones)	300	330	363	
Costo (fondeo)	4,75%	4,75%	4,75%	
TOTAL COSTOS PROYECTADOS	\$ 142.500	\$ 142.500	\$ 142.500	

Elaborado por Autora

La Tabla de Costos de producción en una Institución Financiera corresponde al costo de fondeo, que es la tasa de interés pasiva que se paga a los clientes que invierten sus recursos a diferentes plazos. Para esta

proyección el plazo escogido es de 120 días, que está en concordancia con el plazo máximo de colocación de los créditos de Solución Factoring.

Tabla 23 PROYECCIÓN FINANCIERA

PROYECCIÓN FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades vendidas (Transacciones)		300	330	363
Precio Unitario (Tasa de descuento)		15%	15%	15%
Costo (fondeo)		4,75%	4,75%	4,75%
INGRESOS		\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
(-) Costo de fondeo		-\$ 142.500	-\$ 142.500	-\$ 142.500
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 307.500	\$ 307.500	\$ 307.500
(-) Remuneraciones		\$ -16.477	\$ -17.136	\$ -17.822
(-) Comisiones		\$ -1.800	\$ -1.800	\$ -1.800
(-) Plan Celular		\$ -180	\$ -180	\$ -180
(-) Publicidad		\$ -2.000	\$ -2.000	\$ -2.000
(-) Gastos Administrativos y otros		\$ -5.200	\$ -5.408	\$ -5.624
(-) Depreciación		-\$500	-\$500	-\$500
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 281.343	\$ 280.476	\$ 279.574
(-) Participación empleados		\$ -42.201	\$ -42.071	\$ -41.936
(-) Impuestos		-\$ 52.611	-\$ 52.449	-\$ 52.280
(=) NOPAT (UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS)		\$ 186.530	\$ 185.955	\$ 185.358

Elaborado por Autora

Los ingresos de \$450.000 proyectados para este Plan, equivalen a la tasa de descuento del 15% expresada en unidad monetaria sobre el monto total de colocación de \$3.000.000 asignado para el Presupuesto.

Los costos de fondeo de \$142.500, equivalen al 32% del total de los ingresos y corresponden a la tasa de interés pasiva que se paga a una inversión para un plazo de 120 días.

Los costos fijos de la Proyección Financiera equivalente a un 5% del total de los ingresos que han sido considerados exclusivamente para este producto.

Tabla 24 FLUJO DE CAJA LIBRE

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(+) NOPAT		\$ 186.530	\$ 185.955	\$ 185.358
(+) Depreciación		\$500	\$500	\$500
(+) Valores en libros Activos Fijos vendidos				-
(+) Recuperación de Capital de Trabajo				\$ 3.002.136
FONDOS INVERTIDOS	\$ -3.000.000,00			
(-) Inversión Activos Fijos	-\$1.500			
(-) Inversión Capital de Trabajo	-\$1.988	-\$72	-\$75	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$3.003.488	\$186.958	\$186.380	\$3.187.993
ACUMULADO	-\$3.003.488	\$3.190.446	-\$3.004.066	\$6.192.059

Elaborado por Autora

TASA DE DESCUENTO	4,77%
--------------------------	--------------

En la Tasa de descuento no se tomó en cuenta el componente del Riesgo País, considerando que los Bancos tienen reservas de liquidez y una parte de sus depósitos son garantizados.

5.4. Factibilidad Financiera

5.4.1. Periodo de recuperación

Tabla 25 VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN

VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN	
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$117.260
TIR	6%
PAYBACK (PERÍODO DE RECUPERACIÓN)	Año 3

Elaborado por Autora

5.4.2. Valor Actual Neto (VAN)

VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN	
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$117.260
TIR	6%
PAYBACK (PERÍODO DE RECUPERACIÓN)	Año 3

Elaborado por Autora

5.4.3. Tasa de Interna de Retorno (TIR)

VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN	
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	\$117.260
TIR	6%
PAYBACK (PERÍODO DE RECUPERACIÓN)	Año 3

Elaborado por Autora

El VAN registra un valor positivo de \$117.260, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 6%, mayor al COK o Tasa de Descuento, lo que refleja que el Proyecto crea valor para los accionistas, y se evidencia que este Plan de Negocios es viable, y rentable.

5.5. Análisis de Sensibilidad

Tabla 26 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL

MONTO DE COLOCACIÓN			TASA DE DESCUENTO			COSTO DE FONDEO		
FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN
1,20	\$ 3.960.000,0	\$170.585	1,08	0,162	\$182.546	1,08	5,335	\$85.433
1,10	\$ 3.300.000,0	\$133.924	1,04	0,156	\$171.665	1,04	4,940	\$106.923
1,00	\$ 3.000.000,0	\$ 117.260	1,00	0,150	\$117.260	1,00	4,750	\$117.260
0,80	\$ 2.400.000,0	\$83.932	0,90	0,135	\$35.653	0,90	4,275	\$143.102
0,90	\$ 2.160.000,0	\$70.601	0,80	0,120	-\$45.954	0,80	3,420	\$189.618

Elaborado por Autora

Para efectuar el análisis de sensibilidad Unidimensional se toma las variables del monto de colocación, la tasa de descuento aplicable para las operaciones de Factoring y el costo de fondeo equivalente a la tasa pasiva que se paga por las captaciones de recursos a los inversionistas.

La Tabla 24 muestra que la tasa de descuento es de mayor sensibilidad, al disminuir el VAN al 12% se torna negativo, razón por la que debe manejarse con cautela. Como oportunidad para obtener un VAN superior se debe tener mayor monto de colocación y menor costo de fondeo.

**Tabla 27 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL
(ESCENARIOS)**

VARIABLE	OPTIMISTA			BASE			PESIMISTA		
	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN
Monto de Colocación	1,20	\$ 3.960.000	\$352.275	1,00	\$ 3.000.000	\$117.260	0,90	\$ 2.160.000	-\$69.829
Tasa de Descuento (precio)	1,08	0,1620		1,00	0,1500		0,80	0,1200	
Costo de Fondeo	0,80	0,0342		1,00	0,0475		1,08	0,0534	

Elaborado por Autora

Al analizar los escenarios posibles en primer lugar el escenario Optimista, para llegar a obtenerlos se tomó en cuenta un mayor monto de colocación, la máxima tasa de descuento autorizada por el Ente de Control y el menor costo de fondeo, reflejó un VAN superior y positivo.

En segundo lugar el escenario Base que registra un VAN positivo con las variables estimadas y en tercer lugar el escenario Pesimista que demuestra que si se disminuye la tasa de descuento y se incrementa el costo de fondeo el VAN se torna negativo.

Punto de Equilibrio

**Tabla 28 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO
(ESCENARIO BASE)**

FACTOR	VARIABLE	VALOR	BASE	VAN
0,3	Monto de Colocación	\$ 888.986	3.000.000	0
0,86	Tasa de Descuento (precio)	12,84%	0,15	0
0,15	Costo de Fondeo	6,91%	0,475	0

Elaborado por Autora

El Punto de Equilibrio nos muestra que podemos bajar el monto de colocación a \$888.986, disminuir la tasa de descuento al 12.84%, incrementar la tasa de interés para llevar el costo del fondeo a un 6.91% antes de empezar a destruir valor. Estos factores deben ser tomados en cuenta al momento de establecer las Políticas Comerciales y en el Plan Estratégico de la Institución.

5.6. Seguimiento y Evaluación

Para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos la Institución utiliza el Balance Score Card, herramienta que permite alcanzar las estrategias y resultados a través de cuatro ejes,;Desempeño Financiero, Conocimiento del Cliente, Procesos Internos del negocio, y Aprendizaje y Crecimiento, para alinear las iniciativas individuales, organizacionales, inter-departamentales, e identificar nuevos procesos que cumplan con la satisfacción del cliente y los objetivos de los accionistas.

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. (Norton, 1996).

5.6.1. Indicadores a evaluar cumplimiento

La medición a través del Balance Score Card es mensual y se monitorea con herramientas adicionales como reportes de control diario de Presupuesto, que son revisados semanalmente.

CAPÍTULO VI

RESPONSABILIDAD SOCIAL

6.1 Base Legal

Para garantizar un adecuado soporte al proyecto y poder cumplir con el fin social que persigue el Gobierno Nacional a través del Plan del Buen Vivir, se ha considerado el marco legal que comprenden resoluciones de los entes de control y que se detallan a continuación:

RESOLUCIÓN No. JB-2010-1782 (JUNTA BANCARIA DEL ECUADOR)

Que el artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, determina que el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y ciudadanas ante las autoridades competentes se regirá, entre otros principios, en base a que ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales; los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía; y que el más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución. Que el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

RESOLUCIÓN No. JB-2010-1782 (JUNTA BANCARIA DEL ECUADOR)

Que el artículo 308 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que las actividades financieras sean un servicio de orden

público; que el Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito; y, que se prohíban las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. (ECUADOR, 2010)

Banco Amazonas es una Institución Financiera que cuenta con cuarenta años en el mercado y cumple con las normas y leyes ecuatorianas que regulan su actividad, y con principios éticos claramente definidos, en bien de la sociedad ecuatoriana, que propenden al respeto a los derechos humanos de clientes y colaboradores, a la lucha contra la corrupción y a la protección del medio ambiente.

A continuación se exponen los principios básicos y fundamentales que respaldan lo anteriormente descrito y que constituyen los pilares fundamentales sobre los que descansan el desarrollo de sus actividades.

Misión:

Ofrecemos soluciones financieras personalizadas, innovadoras, y con calidad.

Visión:

Somos la institución financiera de excelencia preferida por nuestro mercado objetivo.

Valores

- Tenemos Pasión por la excelencia.
- Somos innovadores.
- Actuamos con responsabilidad y transparencia.

Valor Primordial “*PASION POR LA EXCELENCIA*”

El Banco se encuentra adscrito al Pacto Global desde el año 2012.

En el 2015 recibió una Mención de Honor por contribuir al desarrollo sostenible y a la promoción de



los Valores de las Naciones Unidas en Ecuador, que se detallan a continuación:

Principios del Pacto Global que son puestos en práctica por el Banco Amazonas

Protección de los Derechos Humanos

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Protección de las Normas Laborales

- **Principio 3:** Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- **Principio 5:** Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las empresas deben eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.

Lucha contra la corrupción

- **Principio 7:** Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, Incluyendo extorsión y soborno. (Global)

6.2 Medio Ambiente

El Proyecto no está ligado directamente a un impacto medio ambiental, ya que Banco Amazonas es una Institución Financiera y su actividad es ofrecer productos intangibles, sin embargo acepta el reto y el el compromiso

de hacer conciencia entre clientes y colaboradores de lo prioritario y urgente que constituye la protección ambiental del planeta en que se vive.

Temas Ambientales

- **Principio 8:** Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
- **Principio 9:** Las empresas deben fomentar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 10:** Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas/amigas para el medio ambiente.

6.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.

Los “beneficiarios directos” de este Plan son los pequeños y medianos empresarios y, las expectativas a cumplirse están dadas en dos objetivos básicos que se deben cumplir:

- Fomentar una mejor distribución de la riqueza en el país, brindándoles la oportunidad de consolidar su actividad económica, y por ende mejorar su condición de vida, la de sus colaboradores y la del entorno del lugar donde realizan su actividad comercial.
- Incentivar y concientizar en ellos el respeto y conservación de los recursos naturales, y la protección del medio ambiente, independientemente de las actividades económicas que realicen, sean estas: comercial, industrial, agro industrial, agrícola y más.

Además hay que considerar que la Banca privada nacional busca acoger e incluir en la banca formal (bancarizar) a la gran mayoría de ciudadanos de nuestro país que se encuentra en el sector informal. El acceso a las

facilidades financieras, no solo soporta crecimientos individuales y empresariales, también permite acceder al ahorro y a los créditos para el desarrollo económico y personal, logrando con ello mejorar la vida de la población ecuatoriana y por ende, propende al desarrollo económico sostenido del país.

Otros beneficiarios directos de este Plan son los colaboradores de la Institución, que se ven favorecidos porque mantienen sus plazas de trabajo y con su esfuerzo y dedicación contribuyen a la consecución de los objetivos de la Institución donde laboran, y por ende ayudan al sostenimiento de su economía familiar.

Los “beneficiarios indirectos” son los aliados estratégicos de la Institución, tales como Cámaras, Gremios, empresas privadas, entre otros, que producto de las actividades que realizan generan apoyo, capacitación, asesorías y demás beneficios a sus socios y colaboradores, quienes finalmente lo trasladarán y pondrán en práctica en sus actividades económicas y de esta forma contribuirán con el desarrollo económico y sostenimiento de la sociedad ecuatoriana.

CONCLUSIONES

- Para este Plan se eligió el segmento MIPYMES considerando la oportunidad de crecimiento en este nicho de mercado que se encuentra aún sin potencializar, que generará crecimiento y alta participación para la Institución.
- En inicio la prospección se realizará con los clientes actuales de este segmento que actualmente equivale al 24% de la Base de la Institución.
- Dada las características y beneficios del producto, se garantiza éxito en su introducción, facilitando a pequeños y medianos empresarios el acceso a líneas de financiamiento para sus negocios.
- Para la oferta del producto se ha definido un Presupuesto de Ventas y Estrategias Comerciales razonablemente alcanzables considerando el análisis del entorno en que se desenvuelven las empresas MIPYMES.
- La evaluación Financiera del Proyecto con un VAN positivo y una TIR mayor al COK evidencian que el Plan de Negocios es totalmente viable y creará valor a los accionistas.

RECOMENDACIONES

- Basados en los resultados de las investigaciones cuantitativas y cualitativas se sugiere iniciar la implementación del proyecto con los clientes de la Provincia del Guayas, y posteriormente en una segunda fase continuar con los clientes de la Provincia del Pichincha.
- Se recomienda un seguimiento continuo a los procesos de la Cadena de Valor que constituye el pilar fundamental para la entrega del producto de financiamiento a entera satisfacción del cliente.
- Hay que comunicar las estrategias comerciales al Equipo de Ventas con la finalidad de seguir sus lineamientos, tomar correctivos o agregar valor de acuerdo a la voz del cliente.
- Hay que establecer controles y monitoreo permanente del Presupuesto establecido para la obtención de los resultados proyectados.

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

- 1985, T. –S. (1985). “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicasl. En T. –S. 1985, “*Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicasl*. Editorial Mc Graw-Hill.
- ANDRADE, I. A. (Enero de 2016). Guía Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos.
- BANCOS, S. D. (s.f.). *RESOLUCIONES*.
- BCE. (2015). *INDICADORES FINANCIEROS*.
- Bolívar, U. A. (s.f.). *www.uasb.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec>
- Cifras, E. e. (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.com>
- Ecuador en Cifras. (2013). *Análisis Sectorial*.
- ECUADOR, J. B. (2010). RESOLUCIÓN No. JB-2010-1782 .
- EKOS . (2015). Análisis Económico Infocluster para 2016. *EKOS Unidad de Investigación Económica y de Mercado*.
- EKOS. (2015). Análisis Económico Infocluster para 2016. *EKOS Unidad de Investigación y de Mercado* .
- Ekos, R. (2013). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de Revista Ekos.
- Garcés, L. M. (Mayo de 2014). Técnicas de Investigación.
- Global, P. (s.f.). *www.unglobalcompact.org*. Obtenido de United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/>
- Hill, C. W. (s.f.).
- INEC . (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.com: <https://www.ecuadorencifras.com>
- INEC Ecuador en Cifras. (2015). *www.ecuadorencifras.com*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.com>

- JB-2010-1782, R. N. (2010). RESOLUCIÓN No. JB-2010-1782.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición* .
- Kotler, P. (2006).
- Kotler, P. (s.f.). Dirección de Mercadotecnia. En P. H. Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia* (págs. Octava Edición, 246-287).
- Kotler, P. (Octava Edición - 2001). Análisis, Planeación, Implementación y Control . En P. Kotler, *Dirección de Mercadotecnia* .
- Kotler, P. (Octava Edición). *Análisis, Planeación y Control*.
- Norton, R. K. (1996). *The Balance Score Card*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (s.f.). <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>.
- Revista Líderes . (2015). Las Pymes establecen su Plan de desarrollo en las Ventas. *Líderes*.
- Revista Líderes. (15 de Junio de 2015). www.revistalideres.ec. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec>
- Santoyo, A. R. (s.f.). Fundamentos de Mercadotecnia. En A. R. Santoyo, *Fundamentos de Mercadotecnia* (pág. Capítulo 11). Guanajuato, México.
- Secretaría Nacional de Planificación. (Enero de 2013). www.planificación.gob.ec. Obtenido de Matriz Productiva - Secretaría Nacional de Planificación: www.planificacion.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php?id...
- SENPLADES. (2014). Plan Nacional del Buen Vivir.
- SRI. (2013). www.sri.gob.ec. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec>
- Stanton. (1998).
- Thompson. (2006).
- www.5fuerzasdeporter.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/category/estrategia/>

(Revista Líderes, 2015) Las PYMES establecen su Plan de Desarrollo en las Ventas, junio 15 de 2015.

(Secretaría Nacional de Planificación, 2013) Matriz Productiva

(Ekos, 2013) (Cifras, 2013) Revista Ekos, Especial PYMES Contribución Económica

(INEC , 2013)INEC, Ecuador en Cifras, Análisis Sectorial

(INEC Ecuador en Cifras, 2015) Ecuador en Cifras, Directorio de Empresas

(Bolívar)Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Observatorio de la Mediana y Pequeña Empresa

(SRI, 2013)SRI, Estadísticas Impuestos de las PYMES

ANEXOS

ENCUESTA PARA CLIENTES:

- 1. ¿Qué tiempo lleva activo su negocio/empresa? Si es menos de 3 años, ha concluido con la encuesta. Gracias.**
 - Menos de 3 años
 - 3 a 5 años
 - 6 a 8 años
 - 9 a 11 años
 - 12 años en adelante
- 2. ¿Ha tenido necesidades de liquidez? Si su respuesta es negativa, ha concluido con la encuesta. Gracias.**
 - Si
 - No
- 3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Banco Amazonas?**
 - 0 – 3 años
 - 4 – 7 años
 - 8 – 11 años
 - 12 años en adelante
- 4. ¿Cuál es el plazo en el que usted cobra sus facturas?**
 - 30 a 60 días
 - 61 a 90 días
 - 91 a 120 días
 - 120 días en adelante
- 5. ¿Ha contratado el servicio Factoring para obtener liquidez?**
 - Si
 - No
- 6. Si su respuesta fue positiva indique a cuál de las siguientes opciones acudió. Caso contrario pasea la pregunta 8.**
 - Instituciones financieras
 - Empresas privadas
 - Otros:

7. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que le fue brindado?

- Muy satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que fue el mayor obstáculo al contratar este servicio?

- Agilidad del proceso
- Precio del servicio
- Respuesta inmediata
- Todas
- Ninguna
- Otros:

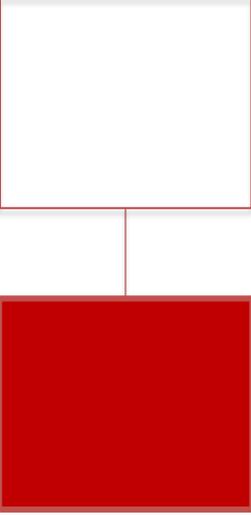
9. ¿Está de acuerdo con la implementación de “Solución Factoring” en Banco Amazonas

- Total acuerdo
- Parcial acuerdo
- Indiferente
- Parcial desacuerdo
- Total desacuerdo

10. ¿Estaría dispuesto a contratar el servicio de “Solución Factoring” de Banco Amazonas?

- Total acuerdo
- Parcial acuerdo
- Indiferente
- Parcial desacuerdo
- Total desacuerdo

FORMATO PERFIL DE CARGO

I.DESCRIPCION DEL CARGO	
A. DATOS GENERALES	
Nombre del Puesto:	
Jefe Inmediato:	
Colaboradores Bajo sus Ordenes:	
Ubicacion Organizacional :	
Nivel Jerárquico:	
Localidad:	
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	
 <p>The diagram shows a vertical hierarchy. At the top is a white square box with a red border. A thin red vertical line connects the bottom center of this box to the top center of a solid red square box below it.</p>	
B.OBJETIVO DEL PUESTO	

FORMATO PERFIL DE ASESOR DE NEGOCIOS

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

a. Nivel de Estudios:	
b. Grado de Avance:	
c. Áreas de Conocimiento:	

B. EXPERIENCIA LABORAL

a. Mínimo de años de experiencia:	
b. Áreas de experiencia:	

C. COMPETENCIAS

Trabajo en Equipo
Enfoque a resultados
Orientación al servicio
Adaptabilidad al cambio

CERTIFICACIÓN DE EMPRESA



Guayaquil, 23 de febrero de 2016

Señores
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ciudad,

Mediante la presente confirmo la aceptación del Proyecto de Tesis de **Tanya Iliana Montes De Oca Pazmiño** con cedula **0911311918** con el tema: *Plan de Negocios Introducción y Comercialización de Nuevo Producto Financiamiento "Solución Factoring" de Banco Amazonas a Segmentos Mipymes (Micro, Pequeños y Medianos Empresarios)*

Atentamente,

Alex Torres Loayza
Gerente de Recursos Humanos
Banco Amazonas

Banco Amazonas

Psic. Ind. Alex Torres L.
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

► GUAYAQUIL:
Av. Francisco de Orellana 238
• PBX: (593-4) 602-1100
• Fax: (593-4) 602-1090

► QUITO:
Av. Amazonas N38-42 y Villalengua
• PBX: (593-2) 602-1100
• Fax: (593-2) 602-1090 - Ext. 2160

► www.bancoamazonas.com

BancoAmazonasEc

@BancoAmazonasEc



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Montes de Oca Pazmiño Tanya Iliana, con C.C: # 0911311918 autora del trabajo de titulación: Plan de negocios introducción y comercialización de nuevo producto financiamiento “Solución Factoring” de Banco Amazonas a segmentos MIPYMES (Micro, Pequeños y Medianos Empresarios) previo a la obtención del título de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de febrero de 2016

f. _____

Nombre: Montes de Oca Pazmiño Tanya Iliana

C.C: 0911311918



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios introducción y comercialización de nuevo producto		
Financiamiento "Solución Factoring" de Banco Amazonas a segmentos MIPYMES (Micro, Pequeños y Medianos empresarios).			
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Montes de Oca Pazmiño Tanya Iliana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Montenegro Álvarez, Galo Fernando		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Escuela de Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	92
ÁREAS TEMÁTICAS:	Banca, Producto de financiamiento, Comercialización, Ventas.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Segmento MIPYMES, Solución financiera, Ventas, Estrategias, Rentabilidad, Desarrollo.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este Plan de Negocios es una propuesta para introducir en la Institución el producto Solución Factoring que está dirigido a pequeñas y medianas empresas – MIPYMES, con la finalidad de generar rentabilidad y crecimiento con este nuevo mercado objetivo.</p> <p>Esta alternativa va encaminada al desarrollo del segmento MIPYMES, facilitándoles el acceso a recursos económicos para el giro de su negocio a fin de cubrir necesidades puntuales de liquidez, y de esta manera aprovechar oportunidades de negocios en un momento determinado.</p> <p>Para establecer la factibilidad de este Plan de Negocios se efectuó una investigación de Mercado a través de encuestas para medir el nivel de aceptación del producto. Se diseñaron Estrategias Comerciales y Presupuesto de Ventas en base a los resultados proyectados para la colocación de Solución Factoring. Se realizó la evaluación financiera para determinar la viabilidad del Plan, rentabilidad y retorno de la inversión.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4- / 0993356807	E-mail: montesdeocatanya@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Sempértégui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	