

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**PROYECTO PARA LA EXPANSIÓN DE LA COBERTURA DEL BANCO
DEL AUSTRO AGENCIA QUICENTRO SUR.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

AUTORES:

GAMBOA CARDENAS CHRISTIAN ARMANDO

TENELANDA TIXI DIANA PAOLA

DIRECTOR DE TESIS

ING. ROBERTO LINCE

QUITO, FEBRERO 2013

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Roberto Lince certifico que el presente trabajo intitulado: **“PROYECTO PARA LA EXPANSION DE LA COBERTURA DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA QUICENTRO SUR”** fue desarrollada por Christian Armando Gamboa Cárdenas y Diana Paola Tenelanda Tixi, el cual ha sido realizado bajo mi supervisión y apoyo.

Atentamente

Ing. Roberto Lince

Director de Tesis

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros Christian Armando Gamboa Cárdenas y Diana Paola Tenelanda Tixi, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional Vigente.

Christian Armando Gamboa Cárdenas

Diana Paola Tenelanda Tixi

AGRADECIMIENTOS

A ti Dios por darme la fuerza para seguir adelante y poder alcanzar un logro más en mi vida.

A mis padres por el apoyo incondicional que supieron brindarme, por ser un ejemplo de lucha constante y perseverancia y sobre todo por creer en mí. Gracias Mina, gracias Pito.

A mis primos Fausto, Sonia y Gioconda por su incondicional apoyo y sabios consejos.

A mis amigos Rosario Vera, Edison Nasca y Cristian Gamboa que gracias a su amistad sincera fueron un apoyo constante.

Al Ing. Roberto Lince por su paciencia, apoyo y profesionalismo en el desarrollo y dirección de este proyecto.

Mil gracias

Diana Tenelanda

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi hijo Matías y a mi sobrino Sebitas por ser mi inspiración y mi mayor razón para seguir adelante.

A mi madre, por ser un ejemplo de mujer luchadora, perseverante y humilde, por sus sabios consejos y por creer siempre en mí.

A mi padre hombre trabajador, correcto que gracias a sus consejos nunca me permitió desmayar y me enseñó a ser persistente y cumplir mis sueños.

Diana Tenelanda

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, está dirigida con mucho cariño y principalmente:

A mis padres, Elizabeth Cárdenas, José Gamboa por haberme dado la vida, gracias madre por creer en mí, siempre he sentido tu amor y apoyo incondicional.

A ustedes maestros que con nobleza y entusiasmo, supieron transmitir vuestros conocimientos.

Un agradecimiento especial para nuestro tutor, Ingeniero Roberto Lince.

A mis amigos Edison Nazca, Diana Tenelanda, ya que hemos cosechado una amistad sincera a lo largo de la carrera.

Nunca se termina de aprender, la educación es formación, nos formamos para ser mejores personas y para ser útiles a la sociedad en todo sentido.

Christian Gamboa

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado, a mi madre Elizabeth Cárdenas, mujer luchadora, trabajara y honesta; supiste guiarme hacia el camino correcto.

A ti mi Dios por darme la fortaleza necesaria para no desmayar y seguir adelante a pesar de los obstáculos que se nos presentan en la vida.

A mis amadas hijas Ivelyna y Luciana, les dedico esta tesis para que siempre luchen por sus objetivos y sepan que nada en la vida es difícil, lo único que necesitamos es lo que Dios nos ha dado y es estar vivos.

Christian Gamboa

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	13
CAPITULO I	14
1. TEMA O TITULO DEL PROYECTO.....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2.1 ANTECEDENTES	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	19
1.4.1 JUSTIFICACION TEORICA	19
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	22
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	22
1.5.1 MARCO TEÓRICO	23
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
1.6 HIPOTESIS	27
1.6.1 HIPOTESIS GENERAL.....	27
1.6.2 VARIABLES INDEPENDIENTES	27
1.6.3 VARIABLES DEPENDIENTES	27
1.6.4 DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	27
CAPITULO II	28
2. DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA QUICENTRO SUR.	28
2.1. SUSTENTACIÓN TEÓRICA.....	28
2.2. LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS: DESDE EL FODA A LOS MODELOS DE EXPANSIÓN.....	30
2.2.1 INTRODUCCIÓN	30

2.2.2	FUNDAMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	30
2.2.3	PORTER.....	30
2.2.4	AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES, AMENAZAS, COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA.....	31
2.2.5	AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS, DEBILIDADES (RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES)	33
2.3	DESCUBRIENDO COMPETENCIAS CENTRALES.....	35
2.3.1	CRITERIOS DE VENTAJAS SUSTENTABLES	35
2.3.2	ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO	36
2.3.3	ESTRATEGIA FOCALIZADAS O ENFOCADAS	37
2.3.4	ESTRATEGIA CORPORATIVA	38
2.3.5	MARCO TEÓRICO PARA LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	38
2.3.6	TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	40
2.4	MARKETING ESTRATEGICO.....	47
2.4.1	MERCADO DE REFERENCIA	48
2.4.2	ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO DE REFERENCIA	48
2.4.3	ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE LOS MERCADOS OBJETIVO.....	49
CAPITULO III		59
3.	FACTIBILIDAD COMERCIAL Y LEGAL	59
3.1	ESTUDIO DE MERCADO.....	59
3.1.1	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	59
3.2	SEGMENTACIÓN.....	60
3.2.1	DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO INVESTIGADO.....	60
3.2.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA	60
3.2.2.1	PLAN DE MUESTREO.....	60
3.2.2.2	DISEÑO DE LA ENCUESTA	62
3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	65
3.4	RESUMEN DE LA ENCUESTA.....	75
3.5	ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	79

CAPITULO IV	86
4. FACTIBILIDAD LEGAL Y TÉCNICA	87
4.1 FACTIBILIDAD LEGAL	87
4.1.1 CALIFICACIONES DE RIESGO INSTITUCIONES FINANCIERAS 2012	90
4.1.2 CALIFICACIONES DERIESGO BANCO DEL AUSTRO.....	92
4.2 FACTIBILIDAD TECNICA	93
4.2.1 ANÁLISIS FODA	93
4.2.2 MANEJO ESTRATÉGICO PROMOCIONAL	99
4.2.3 ANALISIS COSTO- BENEFICIO	104
CAPITULO V	105
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1 CONCLUSIONES.....	105
5.2 RECOMENDACIONES.....	106
5.3 BIBLIOGRAFIA.....	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES	34
Tabla 2 ANALISIS CADENA DE VALOR	35
Tabla 3 SEGMENTO INVESTIGADO	60
Tabla 4 ENCUESTAS POR EDAD Y GÉNERO	65
Tabla 5 ANALISIS FODA	94
Tabla 6 PLAN ESTARTEGICO DE MEJORA	95
Tabla 7 ANALISIS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA	96
Tabla 8 COSTO OPERATIVO	99
Tabla 9 COLOCACIONES, INTERESES PAGADOS, PREMIOS	100
Tabla 10 COLOCACIONES	101
Tabla 11 ESCENARIO OPTIMISTA	103

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 ANALISIS FODA	30
Grafico 2 CADENA DE VALOR.....	35
Grafico 3 ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	36
Grafico 4 CONFIGURACION.....	39
Grafico 5 ELEMENTOS ETRATEGIA COMPARATIVA	40
Grafico 6 RECURSOS Y EXPANSION	43
Grafico 7 RELACION ENTRE DIVERSIFICACION Y FACTORES ESPECIFICOS	43
Grafico 8 REGLA DE DIVERSIFICACIÓN	44
Grafico 9 VISITAS A LA AGENCIA QUICENTRO SUR	65
Grafico 10 HORARIO DE VISITA	66
Grafico 11 DISTANCIA DE LA SUCURSAL	67
Grafico 12 VISITAS A LA SUCURSAL	67
Grafico 13 SOLICITUD DE CREDITO.....	68
Grafico 14 LINEAS OCUPADAS.....	69
Grafico 15 RECOMENDACION DE SUCURSAL	69
Grafico 16 CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA	70
Grafico 17 ANALISIS PARETO CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA.....	71
Grafico 18 SOLUCION A INQUIETUDES.....	71
Grafico 19 ANALISIS PARETO SOLUCION A INQUIETUDES	72
Grafico 20 PROFESIONALISMO.....	72
Grafico 21 ANALISIS PARETO PROFESIONALISMO.....	73
Grafico 22 TRATO RECIBIDO	73
Grafico 23 ANALISIS PARTEO TRATO RECIBIDO.....	74
Grafico 24 PREDISPOSICION PARA AYUDAR.....	74
Grafico 25 PREDISPOSICION PARA AYUDAR.....	75
Grafico 26 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77
Grafico 27 ANALISIS PARETO RESUMIDO	78
Grafico 28 INDICE DE SATISFACCION TOTAL	78
Grafico 29 INDICE DE NO SATISFACCION TOTAL	79
Grafico 30 CLIENTE DEL BANCO DEL AUSTRO	82
Grafico 31 PRODUCTOS DEL BANCO	82
Grafico 32 PRODUCTO DE INTERES	83
Grafico 33 MONTO DE INVERSION	83
Grafico 34 PERMANENCIA EN EL BANCO	84
Grafico 35 BENEFICIOS ADICIONALES.....	84
Grafico 36 MEDIOS DE INFORMACIÓN.....	85
Grafico 37 CALIFICACION DE RIESGO BANCO DEL AUSTRO.....	93
Grafico 38 BALANCE DE GANANCIAS NUEVAS, INVERSIONES Y EXPANSION	101

Grafico 39 DINERO INVERTIDO EN COLACIONES VS INTERES COBRADO ..	103
Grafico 40 INGRESOS POR APERTURAS DE NUEVAS CUENTAS VS INTERESES PAGADOS.....	104

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 RESOLUCIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	89
ILUSTRACIÓN 2 RESOLUCIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	90

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se desarrolla a partir del análisis de la competencia actual Bancaria que afronta el país, por lo que hemos visto la necesidad de realizar un Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur”

A pesar que esta Entidad Financiera muestra una trayectoria de 35 años en el mercado su posicionamiento es débil frente a otras entidades financieras, esto debido a su baja calificación de riesgo, a no fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y la tecnología para apoyar a los procesos de gestión, no brindar servicios de calidad a los clientes y posibles clientes, debido a las pocas competencias del talento humano del Banco, entendiéndose por competencias los comportamientos observables, actitudes y conocimientos que permiten realizar las funciones asignadas con adecuados estándares de calidad y eficiencia principalmente en atención y servicio al usuario.

Como objetivo fundamental en el presente desarrollo de tesis es expandir la cobertura de la Agencia Quicentro Sur a fin de captar nuevos clientes, especialmente en la zona sur de la ciudad de Quito, por lo cual en el segundo capítulo se realiza un diagnóstico interno de la Agencia, en la que se descubre que hay desperdicio de recursos humanos, financieros y equipos, además de una mala distribución de recursos.

En el tercer capítulo se analiza la satisfacción del cliente actual y se investiga el segmento y producto de mayor aceptación por parte de posibles clientes.

Por esta razón esta investigación identificará y determinará caminos viables para hacer una estrategia en la entidad financiera “BANCO DEL AUSTRO”, específicamente en la agencia “QUICENTRO SUR” de tal manera que se convierta en una agencia piloto con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes actuales y posibles futuros clientes.

Finalmente se presenta una serie de propuestas que cubran los requerimientos para poder justificar la cobertura y expansión de la Agencia Quicentro Sur, además de un estudio desde la perspectiva financiera. En este punto se analiza todo lo anteriormente mencionado con un análisis costo-beneficio para finalmente concluir con que este Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur” es totalmente viable y rentable.

CAPITULO I

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1. TEMA O TITULO DEL PROYECTO

PROYECTO PARA LA EXPANSIÓN DE LA COBERTURA DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA QUICENTRO SUR.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES

En el año de 1977, nació Banco del Austro, una de las entidades financieras más importantes en el desarrollo de la región austral y líder del segmento de Bancos medianos del país. Su historia nos remonta a finales de la década de los 70 cuando los entusiastas emprendedores, entre los que destaca la familia Eljuri Antón, Mora Vásquez, Peña Calderón se convirtieron en los fundadores de esta institución.

Al inicio de sus operaciones, el 28 de noviembre de 1977, Banco del Austro contó con un capital inicial de 31,5 millones de sucres y un edificio arrendado ubicado en la calle Bolívar, entre las calles Hermano Miguel y Mariano Cueva. Fue allí donde comenzó este sueño, el cual se vio potenciado por un gran talento humano y un patrimonio de confianza y servicio de sus primeros clientes.

En el año de 1981 Banco del Austro inauguró su edificio propio en las calles Sucre y Borrero. Además ampliaba su presencia a Gualaceo, Azogues, Quito, Guayaquil y Morona Santiago.

Existen 1250 colaboradores que trabajan actualmente para el Banco del Austro.

A partir de esta breve reseña histórica del Banco del Austro podemos percibir diversos inconvenientes al momento de analizar la situación actual de dicha Entidad Financiera.

Hemos previsto de información que nos permite considerar posibles debilidades encontradas, partiendo de este análisis hemos identificado algunas de las causas que esta entidad tiene en cuanto al posicionamiento, y estas son:

La tecnología que el Banco del Austro maneja no apoya a los usuarios internos a los procesos de gestión siendo esta obsoleta.

El Banco del Austro al tener como accionista mayoritario al señor Eljuri Antón, además de pertenecer al Grupo Eljuri, no brinda la credibilidad y confianza que el cliente busca, esto se da por el desprestigio que tiene este Grupo.

Al no existir atención personalizada, actitud cercana y amable y la no generación del valor agregado en la atención a clientes y posibles clientes del Banco, genera que no haya una mayor participación en el mercado.

No existe por parte de los colaboradores de la institución compromiso a fin de brindar un elevado nivel de contribución.

Otro posible problema es el personal que se contrata para el puesto ya que no se mantiene un perfil para el mismo, es decir no se toma en cuenta experiencias anteriores que sean afines al cargo que se solicita o el perfil que se necesita para el mismo. Este puede ser un grave problema ya que si no se tiene el talento humano que cumpla con lo necesario para brindar el servicio muy poco será los alcances que se puedan obtener.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se cree que gran parte del problema se basa en que el Banco al pertenecer al Grupo Eljuri solamente lo están utilizando para giros de los otros negocios que tiene el Grupo, despreocupándose de perfeccionar los sistemas, tecnología y comprometer a los colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario. Es por esta razón que con este Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur” se dará a conocer que es posible mantener otro tipo de indicadores aportando al desarrollo nacional y creando valor para el capital humano y de los accionistas.

En busca de resultados que generen beneficios a la organización se ha visto necesario realizar un Plan Estratégico Promocional de Restructuración a través del Benchmarking, cuyo objetivo está basado en el Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur” el cual ayuda a encontrar una estrategia de acción, empezando en la visión y estrategia de la organización, definiendo los factores críticos de éxito.

Para esto se analizará al Benchmarking como una estrategia de aplicación. Actualmente las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

A partir de este análisis se puede tomar en cuenta parámetros importantes en la aplicación y estudio como:

- ✓ Planificación estratégica: Desarrollo de planes a corto y largo plazo
- ✓ Pronósticos: Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- ✓ Nuevas ideas: Aprendizaje funcional
- ✓ Comparaciones: Con competidores u organizaciones

Hoy en día el sector de la Banca privada en el Ecuador se ha enfocado en situar a sus clientes en el centro de sus acciones, buscando desarrollar relaciones duraderas basadas en la confianza recíproca y en la mutua creación de valor, con el propósito de obtener la satisfacción de los clientes y futuros clientes, con el respeto a sus derechos y en la búsqueda de soluciones que atiendan a sus intereses, brindando a los clientes una atención caracterizada por la cortesía y la eficiencia, ofreciéndoles informaciones claras, precisas y transparentes, esto con el fin de incrementar su cartera.

Es necesario realizar una restructuración de la Agencia “Quicentro Sur” del Banco del Austro implementando estrategias que permitan aumentar la cobertura de crecimiento

como Agencia y que ayude a mejorar, optimizando de manera continua los servicios que presta el Banco para de esta manera captar nuevos clientes creando relaciones duraderas.

El Banco del Austro ha ido creciendo a medida que han pasado los años pero es necesario realizar una reestructuración que ayudara a incrementar estrategias de mercado que permitan ampliar la cartera de clientes buscando la satisfacción del mismo y el beneficio para la organización.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y operativizar el mecanismo que permita garantizar el Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur en el periodo “2011-2012”

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Determinar las características y condiciones de estrategias de mercado organizacionales actuales.
- ✓ Establecer un mecanismo para la aplicación de la estrategia de mercado en el Banco del Austro, Agencia “Quicentro Sur” según criterios en la Investigación de mercados.
- ✓ Estructurar un modelo de Plan Promocional para garantizar la aplicabilidad en la Agencia “Quicentro Sur” del Banco del Austro.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1.4.1 JUSTIFICACION TEORICA

Las entidades financieras son aquellas que sacando provecho del manejo de fondos ajenos, mismos que se dan por las captaciones sostenidas y diversificadas que los clientes dejan en sus pasivos, como son; cuentas de ahorros, cuentas corrientes, fondos de inversión, certificados de depósito, de esta manera tener el equilibrio que el Banco necesita para obtener una utilidad colocando estos recursos en diferentes segmentaciones de créditos que maneja la Banca.

La intención del presente proyecto es analizar y evaluar las causas por las cuales la tendencia de cobertura del Banco y específicamente de la Agencia “Quicentro Sur” del Banco del Austro es baja, además la razón porque los clientes tienen preferencia en otras entidades financieras cuando es a sapiencia de todos que las entidades financieras prestan los mismos servicios y en base a esto conocer en qué medida es posible aplicar un Plan promocional como estrategia a través del Benchmarking específicamente en la Agencia “Quicentro Sur” del Banco del Austro.

La administración institucional moderna, exige la utilización de una gestión corporativa con estrategias de mercado específicas pudiendo utilizar como herramienta el Benchmarking para formular y cumplir los planes, leyes y otros aspectos relacionados con la gestión de las actividades en las Entidades Bancarias; lo que también se puede reforzar eficazmente con la participación activa y dinámica de directivos, funcionarios, trabajadores y usuarios

La incorporación de prácticas modernas exitosas como el Benchmarking permitirá asegurar que las políticas, estrategias, tácticas, procesos y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de los usuarios elevando su nivel de satisfacción con el servicio recibido.

Asimismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas y actividades de control son obedecidas por los directores, gerentes, funcionarios, trabajadores y usuarios. Lo que conllevaría a la optimización de la restructuración en la parte operativa institucional y un proceso de mejoramiento continuo, con todo lo cual se puede competir ventajosamente en la coyuntura actual.

Debido a que la gestión de la Banca es alta gravitación para la consecución de los objetivos institucionales, cada vez es mayor la necesidad de aplicar un plan promocional estratégico, lo que hace que se justifique ventajosamente su aplicación en la Agencia “Quicentro Sur” del Banco del Austro.

Se estima finalmente que la gestión corporativa con el Plan Promocional Estratégico debe ser considerada como una solución a los problemas potenciales en la gestión de todos los sistemas administrativos de la Banca.

MARCO LEGAL

SISTEMA FINANCIERO PRIVADO NACIONAL

A continuación se detalla algunas de las reformas que norman en cuanto a las entidades financieras, y que son necesarias en este proyecto de estudio:

Art. 3.- La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

Art. 4.- La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones. En su denominación las instituciones del sistema financiero harán

constar su calidad de "Banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo".

Art. 5.- Las acciones de las instituciones del sistema financiero privado deberán ser nominativas. En el contrato social podrá estipularse que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades.

En el Estatuto Social se determinará el valor nominal de las acciones que podrá ser de cien o múltiplo de cien.

Art. 6.- Las instituciones del sistema financiero privado pueden constituirse en un sólo acto, por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto podrá la institución del sistema financiero privado aceptar suscripciones y emitir acciones. El capital suscrito, al tiempo de la constitución, no podrá ser menor del cincuenta por ciento (50%) del capital autorizado y por lo menos la mitad del capital suscrito deberá pagarse antes del inicio de las operaciones.

DEL ÁMBITO DE LA LEY

Art. 23.- Las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, previa autorización de la Superintendencia, podrán adquirir acciones y participaciones en el capital de instituciones financieras del exterior, constituidas o por constituirse, y abrir oficinas fuera del país, con sujeción a los procedimientos que determine esta ley y la Superintendencia.

Art. 24.- Para que una institución del sistema financiero privado ecuatoriano pueda realizar una inversión en el capital de una institución financiera del exterior, nueva o existente, que por el porcentaje de la participación se convierta en afiliada o subsidiaria, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Presentar la anuencia de la autoridad bancaria de supervisión y control del país donde se efectuará la inversión; y,

b) Presentar las normas vigentes en el país de la institución del exterior sobre requerimientos de capital, calificación de activos de riesgo, régimen de provisiones, concentración de crédito y consolidación de estados financieros.

De acuerdo a lo mencionado en el marco legal se puede determinar que no existe impedimento alguno para realizar el presente proyecto de tesis, ya que no se realizará ningún cambio o implementación física ni de capitales.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el siguiente estudio se ha considerado varios aspectos que muestran la necesidad de implementar un modelo de Plan Estratégico de restructuración que permita realizar una mejora continua en cada proceso.

En este caso hemos considerado una gran herramienta el estudio del Benchmarking y su aplicabilidad tomando en cuenta que podría ser un método para medir las actividades de la Entidad Financiera en términos de su visión y estrategia. Proporcionando a los gerentes una mirada global de las prestaciones del servicio.

1.5 MARCO REFERENCIAL

Es preciso determinar ciertos parámetros de estudio que permitan realizar de manera eficiente y confiable dicha investigación, y a partir de esto permita desarrollar la aplicabilidad de un Plan Promocional Estratégico en función al Proyecto para la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur” en búsqueda de óptimos resultados esperados para este proyecto de tesis.

1.5.1 MARCO TEÓRICO

BENCHMARKING

Es un proceso de "aprendizaje"; se define el Benchmarking como una experiencia donde están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización.

El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.¹

EL PROCESO DEL BENCHMARKING

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

ASPECTOS Y CATEGORIAS DEL BENCHMARKING

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitiva dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

CALIDAD

La calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.

¹ www.monografias.com

PRODUCTIVIDAD

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

TIEMPO

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad.

BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos.

Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles.

BENCHMARKING GENERICO

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE BENCHMARKING.

Existen tres niveles de especificidad de los FCE:

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Integración: La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Comunicación: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección

Toma de decisiones: La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Dirección Estratégica: La administración estratégica como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta pretende integrar la administración, la mercadotecnia, la finanza y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados para obtener el éxito de la organización.

Control: El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Control de Gestión: es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1 HIPOTESIS GENERAL

La restructuración del marco operativo y organizacional se garantiza a través de la aplicación del Benchmarking como un Plan promocional Estratégico.

1.6.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Modelo estratégico Benchmarking– Indicadores

1.6.3 VARIABLES DEPENDIENTES

Incrementar el nivel de satisfacción y necesidades de los clientes a través de la aplicación del Benchmarking.

1.6.4 DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Las variables en estudio se enfocan en las siguientes definiciones:

- ✓ Restructuración de la Agencia “Quicentro Sur”
- ✓ Determinar la satisfacción del cliente a través del servicio
- ✓ Incrementar la cobertura de la Agencia “Quicentro Sur”

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO DEL BANCO DEL AUSTRO AGENCIA QUICENTRO SUR.

2.1. SUSTENTACIÓN TEÓRICA

En la actualidad las entidades financieras específicamente los “Bancos” han entrado en competencia constante enfocada en el servicio, la estrategia de negocio de los Bancos se fundamenta en la asesoría, basada en una atención personalizada, actitud cercana, amable y la generación de valor agregado. Para ello utilizan una orientación clara a ser un Banco de personas (banca de consumo) con una oferta de productos y servicios, ajustada a las necesidades de cada segmento, por lo que se han desarrollado una serie de soluciones para atender estas necesidades tanto de ahorro, transaccionales y crédito.

En el año de 1999 el cambio de moneda afecto al país, siendo perjudicados los cuenta ahorristas, cuenta corrientistas e inversionistas, y beneficiados los Bancos ya que este dinero los tenían invertido en el exterior en moneda extranjera como dólares y en otras monedas que tienen mayor cotización.

Actualmente existe estabilidad económica monetaria ya que han transcurrido 13 años desde la crisis mencionada, la agilidad y tecnología de punta en la banca son necesarias en un mundo cada vez más cambiante y agresivo por la competencia.

Esto ha llevado a realizar estudios sobre el enfoque de servicio y una aceleración en el entorno bancario que por su velocidad ha modificado los parámetros de comportamiento organizacional, sin embargo los estancamientos políticos, económicos y sociales hacen que países como el Ecuador tenga limitaciones institucionales.

Debido a que cada vez más, se modifican y crean nuevas leyes. Los clientes actuales y futuros clientes, reclaman que la prestación de sus servicios sea de mayor agilidad y calidad en el servicio.

Para ello se hace imprescindible introducir en las entidades financieras “Bancos” sistemas de calidad y estrategias competitivas, además incorporar la metodología de la mejora continua, adoptar aquellos principios de esa filosofía de gestión de la calidad. Uno de los principios básicos de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente en dónde se puede contar con la voz de los destinatarios del producto o servicio, que en este caso serían los clientes actuales y posibles nuevos clientes.

Hoy en día son los usuarios, quienes determinan los productos y servicios necesarios, para su beneficio y satisfacción.

Estos usuarios son cada vez más exigentes y menos sumisos, se han vuelto más rigurosos en reclamar sus derechos y demandar servicios de mayor calidad, mayor rapidez en su entrega y sobre todo de un mejor trato.

Este hecho ha llevado a las entidades financieras “Bancos” a innovar y cambiar la forma de administrar su negocio. Igualmente, ha servido para impulsar la búsqueda de formas más eficientes y efectivas de prestar servicios y de ser competitivas aprovechando las nuevas tecnologías para automatizar al máximo, gestionar y mejorar los procesos de negocio. Y es que en este entorno tan competitivo, la mera formulación de la estrategia ya no es suficiente, también es esencial diseñar y mejorar adecuadamente los procesos para implantar dicha estrategia con eficacia.

En esa consideración la organización moderna recomienda a las instituciones financieras “Bancos” ser eficientes, eficaces, efectivos y menos burocráticas y su transformación debe guiarse en la definición de una estructura bajo el enfoque de estrategias.

2.2. LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS: DESDE EL FODA A LOS MODELOS DE EXPANSIÓN

2.2.1 INTRODUCCIÓN

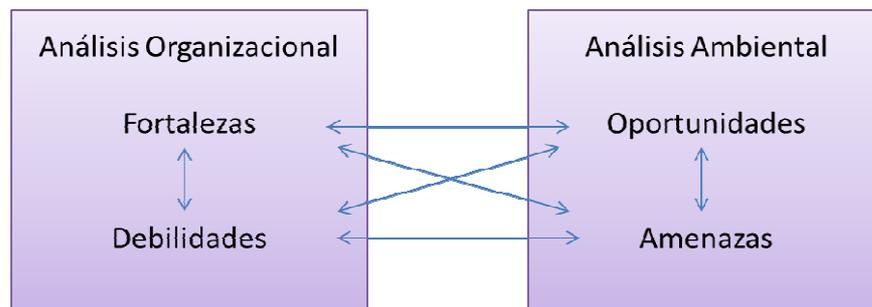
La “Formulación estratégica” se encarga básicamente de la competencia empresarial. Es decir cómo una firma puede alcanzar y mantener una ventaja sostenida sobre sus competidores. Los conceptos centrales son cómo crear y cómo sostener valor.²

2.2.2 FUNDAMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.2.2.1 ¿QUE ES LA ESTRATEGIA?

Es una definición que se vincula a partir del “análisis foda”, es decir son acciones que la firma toma para responder a: Oportunidades y amenazas de su medio ambiente y así explotar sus fortalezas y evitar sus debilidades

Grafico 1 ANALISIS FODA



FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

2.2.3 PORTER

La estrategia es elegir trade offs en competir. La esencia es elegir qué no hacer. Entonces la Estrategia competitiva requiere ser diferente encontrar un set de

² www.iberfinanzas.com/index.php/Articulos-informes/Estrategias-de-Expansion-de-Entidades-Financieras.html

actividades que la firma pueda desempeñar mejor que sus rivales y encontrar una posición que otras no puedan alcanzar.

Ejemplos de trade off:

Pueden haber inconsistencias potenciales en imagen o reputación (no vender ciertos productos).

Además habilidades o recursos necesarios: habilidades en una posición son incompatibles con habilidades en otra posición

En resumen es un modelo mental, una teoría que planifica y coordina todos los elementos de la empresa con el fin de hacerla exitosa, tomando como éxito la capacidad de la empresa de crear y sostener valor.

Ventaja competitiva

Una firma la posee solo si puede crear más valor económico que sus competidores.

2.2.4 AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES, AMENAZAS, COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA

2.2.4.1 MODELO DE COMPETENCIA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Existen varios factores que se deben tomar en cuenta y entre ellos y los más relevantes tenemos:

Amenaza de nuevos entrantes

- ✓ Barreras de entrada:
- ✓ Economías de escala
- ✓ Diferenciación de productos
- ✓ Requerimientos de capital
- ✓ Costos de cambio
- ✓ Acceso a canales de distribución

Poder de negociación de Proveedores

Usan su poder en la industria de esta forma; amenazando subir los precios o reducir la calidad.

Si son poderosos pueden aplastar la rentabilidad de la industria si las firmas no pueden traspasar costos.

Los proveedores tendrán poder si:

- ✓ Son pocos en la industria
- ✓ Los productos del proveedor tienen pocos sustitutos
- ✓ El producto del proveedor es un insumo importante para el comprador
- ✓ Los productos del proveedor son diferenciados
- ✓ Los costos de cambiar de proveedor son muy altos
- ✓ Proveedor representa una amenaza creíble de integración hacia delante

Poder de negociación de Compradores

Usan su poder en la industria vía:

- ✓ Regateando precios
- ✓ Forzando mejor calidad
- ✓ Haciendo competir a las empresas entre si

Los proveedores tendrán poder si

- ✓ Compradores están concentrados o las compras son altas en relación a las ventas de la firma
- ✓ Productos estándar
- ✓ Compradores no tienen costos de cambiarse
- ✓ Industria del comprador tiene bajos márgenes
- ✓ Comprador tiene una amenaza creíble de integrarse hacia atrás
- ✓ Calidad es un atributo menor del producto

Amenaza de sustitutos

Son productos con funciones similares y limitan los precios que la firma cobra

Los factores para evaluar la sustitución de productos son: productos con mejores precios o desempeños actuales de la industria.

Rivalidad entre competidores de la Industria

Formas de rivalidad

1. Competencia en precios
2. Diferenciación de productos
3. Publicidad (batallas publicitarias)
4. Capacidad de expansión (compromiso)
5. Investigación y desarrollo

2.2.5 AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS, DEBILIDADES (RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES)

Los factores que permiten crear mayor valor son las competencias centrales, es decir lo que una firma hace y es estratégicamente valioso.

2.2.5.1 VISIÓN DE LA FIRMA BASADA EN LOS RECURSOS

Se pueden tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Unidad de análisis en la empresa
- Firmas vistas como un conjunto de recursos productivos
- Firmas heterogéneas en su dotación de recursos
- Recursos inmóviles

2.2.5.2 RECURSOS

Se refiere a lo que una firma, tiene como pueden ser sus activos, incluyendo a su gente y el valor de la empresa. Representan factores del proceso de producción de las firmas.

Tabla 1 RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES

RECURSOS TANTIGLES	RECURSOS INTANGIBLES
Financieros	Tecnológicos
Plantas	Innovación
Máquinas	Reputación

FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

2.2.5.3 COMPETENCIAS CENTRALES

Se refiere a lo que una firma hace y que es estratégicamente valioso. Representan la esencia de lo que hace única a una organización en su habilidad para entregar valor a sus clientes.

Una habilidad estratégica se puede convertir en Competencia Central si es:

- Valiosa: en explotar oportunidades para crear valor a los clientes o neutralizar amenazas
- Rara: solo la tienen pocos competidores actuales o potenciales
- Cara de imitar: otras firmas no pueden desarrollarlas fácilmente, por razones históricas, momentos históricos irrepetibles, causales ambiguos o simplemente no se sabe cómo lo hacen, complejidad social o fenómenos sociales complejos.
- Insustituible: habilidades que no tiene otros, como relaciones basadas en la confianza.

2.3 DESCUBRIENDO COMPETENCIAS CENTRALES

2.3.1 CRITERIOS DE VENTAJAS SUSTENTABLES

2.3.1.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Resultados de las combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenida

Tabla 2 ANALISIS CADENA DE VALOR

VALIOSO	RARO	CARO DE IMITAR	INSUSTITUIBLE	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	IMPLICANCIAS EN DESEMPEÑO
X	X	X	X	Desventaja Competitiva	Retorno Bajo Promedio
OK	X	X	OK/X	Paridad Competitiva	Retorno Promedio
OK	OK	X	OK/X	Ventaja Competitiva Temporal	Retorno Promedio/Sobre Promedio
OK	OK	OK	OK	Ventaja Competitiva Sostenida	Retornos Sobre Promedio

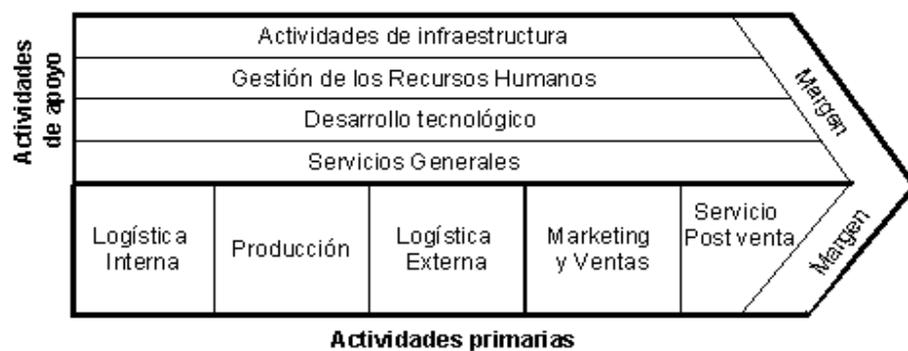
FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

Ayuda a identificar que recursos y habilidades pueden agregar valor.

Grafico 2 CADENA DE VALOR



FUENTE: WWW.MONOGRAFIAS.COM

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

2.3.1.2 OUTSOURCING O EXTERNALIZACIÓN

Es la decisión estratégica de comprar algunas actividades a proveedores. Es rentable cuando las pueden realizar de forma más eficiente como puede ser:

- Dedicarse sólo al foco del negocio (firma a lo importante, que otros expertos manejen temas operacionales)
- Acceder a habilidades “World Class”: acceder a habilidades de primer nivel.

2.3.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO

2.3.2.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS A NIVEL DE NEGOCIO

Grafico 3 ESTRATEGIAS DE NEGOCIO



FUENTE: WWW.DEGUATE.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

2.3.2.2 LIDERAZGO EN COSTOS

Se deben tomar ciertos lineamientos o criterios claves como:

- ✓ Productos más o menos estandarizados
- ✓ Características aceptables para muchos clientes
- ✓ Menor precio competitivo

Y para esto se requiere:

- ✓ Construir instalaciones con escalas eficientes
- ✓ Estrecho control de los costos de producción
- ✓ Minimizar costos de ventas
- ✓ Instalaciones productivas “estado del arte”
- ✓ Monitoreo de costos de actividades externas
- ✓ Simplificación de procesos

2.3.2.3 DIFERENCIACIÓN

Se basa en dar valor a través de características únicas y valiosas; tomando en cuenta:

- ✓ Alto servicio al cliente
- ✓ Calidad superior
- ✓ Prestigio o exclusividad

Para esto se requiere:

- ✓ Desarrollo de nuevos sistemas y procesos
- ✓ Formar percepciones vía publicidad
- ✓ Calidad como foco
- ✓ Maximizar contribuciones del recurso humano vía baja rotación y alta motivación

Además es necesario crear valor con diferenciación vía:

- ✓ Reducción de costos del cliente
- ✓ Aumentar satisfacción del cliente
- ✓ Sustentabilidad creando barrera con percepciones de singularidad

2.3.3 ESTRATEGIA FOCALIZADAS O ENFOCADAS

Es necesario tomar en cuenta criterios claves similares a estrategias de mercado extensas es decir las oportunidades se crean por:

- ✓ Grandes empresas pasan por alto pequeños nichos

- ✓ Firma puede no tener los recursos para competir en toda la industria
- ✓ Puede ser más efectivo que los grandes competidores en servir a un segmento de mercado estrecho.
- ✓ Enfocarse puede permitir dirigir los recursos a algunas actividades de la cadena de valor para construir ventaja competitiva.

2.3.3.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN EN DIFERENCIACIÓN Y BAJO COSTO

Se toma en cuenta las ventajas de las firmas que adoptan esta estrategia integrada:

- ✓ Pueden adaptarse rápidamente
- ✓ Aprender nuevas habilidades y tecnologías
- ✓ Puede utilizar sistemas de producción flexibles para crear productos diferenciados a bajo costo
- ✓ Estrategia integrada requiere compromiso, el gran riesgo es que la empresa quede “atrapada en el medio”

2.3.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es la manera que una compañía crea valor mediante la configuración y coordinación de sus actividades en sus múltiples mercados.

Se refiere a cómo crear valor en una empresa que compite en más de un ámbito de negocios.

2.3.5. MARCO TEÓRICO PARA LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

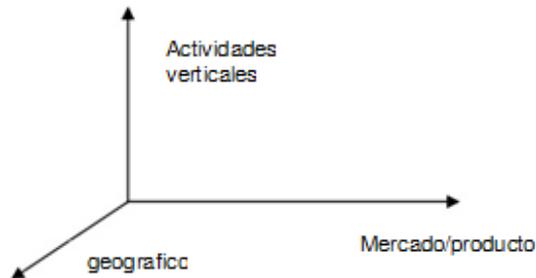
- **Sobre la creación de valor**

No importa quién se apropie del valor dentro de la compañía, entonces si no se crea que valoren la compañía no hay nada que compartir.

- **Sobre la configuración**

La configuración depende de las actividades verticales y del mercado y producto.

Grafico 4 CONFIGURACION



FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

- **Sobre la coordinación**

Indica la forma en que la firma maneja las actividades y negocios que están en la jerarquía corporativa y es clave la Arquitectura Organizacional, es decir:

- ✓ Decisión
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Recompensas

2.3.5.1 ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA EFECTIVA

Los elementos para construir una estrategia corporativa efectiva son esencialmente tres:

1. Recursos
2. Negocios
3. Estructura
 - a. Sistemas
 - b. Procesos

Es decir la Corporación debe estar:

- Alineada en perseguir una Visión
- Motivada por apropiadas Metas y Objetivos

Grafico 5 ELEMENTOS ETRATEGIA COMPARATIVA



FUENTE: WWW.CRECENEGOCIOS.COM

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

2.3.6 TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

1. Diversificación
2. Expansión en una industria

2.3.6.1 DIVERSIFICACIÓN

Es el proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa.³

De acuerdo a un Enfoque teórico existen:

1. Incentivos externos que son las oportunidades y amenazas.
2. Incentivos internos que pueden ser:
 - Defensivos que son habilidades originales de la firma que no encajan en el mercado.
 - Ofensivos donde la firma quiere emplear todo su potencial.

Desde un análisis del Enfoque práctico se tiene:

1. Por Problemas de Agencia
 - Administradores mal usan el flujo de caja libre
 - Ejecutivos velan por intereses propios. Incentivos en sobre invertir dado el aumento de recursos bajo su control para lograr mayores ventas, estabilidad laboral o promociones
 - Mecanismo: control corporativo v/s mercado del control corporativo
2. Por bajar costos de transacción
 - Economía por costos burocráticos menores (grandes conglomerados, poder monopólico)
 - Reducción de riesgos
 - Por una ilusión de Sinergia

³ www.slideshare.net/leanortg/estrategias-corporativas

3. Diversificación es motivada por error del ejecutivo

- Las ganancias pueden ser sobrestimadas

4. Para abarcar mayor Poder de Mercado

- Búsqueda de sinergias

5. Enfoque Basado en los Recursos

- Explotar más con lo que ya existente
- Niveles óptimos de diversificación distintos

2.3.6.1.1 ELEMENTO CLAVE PARA UNA EFECTIVA DIVERSIFICACIÓN

Para una efectiva diversificación es necesario hacer un ajuste entre Recursos y Negocios.

Recursos: Si hay un exceso de capacidad se piensa en diversificar

- Problemas para diversificar si:
 - a. Hay falta de recursos necesario para el éxito
 - b. Directores creen que la expansión es demasiado riesgosa
 - c. Planes de expansión de recursos son amenazados por nuevos entrantes
- Cálculos erróneos de compañías al momento de diversificar:
 - a. Sobrestimar “transferibilidad” de recursos específicos
 - b. Sobrestimar valor de recursos muy generales en crear ventajas competitivas en un nuevo mercado

Recursos y Expansión: las empresas difieren en el grado de especificidad de los recursos

Grafico 6 RECURSOS Y EXPANSION

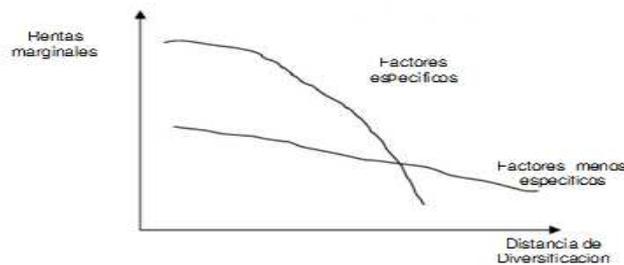


FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

- Para poder diversificar los recursos deben ser en algún grado aplicables a más de un negocio
- Los recursos deben ser suficientemente específicos para dar ventaja competitiva

Al analizar los conceptos de recursos y expansión se puede mencionar que se realizará un análisis de los recursos con los que cuenta actualmente la Agencia y así poder optimizar los mismos y justificar la expansión sin un costo adicional.

Grafico 7 RELACION ENTRE DIVERSIFICACION Y FACTORES ESPECIFICOS



FUENTE: WWW.IBERFINANZAS.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

2.3.6.1.2 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir actividades, activos, capacidades • Transferir competencias centrales • RIESGOS • Ilusión de sinergia • Sinergia potencial existe, pero la implementación es muy difícil • Violación a leyes antimonopolios • Adquisiciones son sobrevaluadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución eficiente de mercado de capitales interno • Con restructuración se puede crear valor • RIESGOS • Dificultad de integrar negocios • No explota ni ayuda a desarrollar competencias • Atención ejecutiva puede diluirse del negocio central

Regla de Diversificación: entrar a industrias más rentables, en las cuales sus recursos le otorguen ventajas competitivas.

Grafico 8 REGLA DE DIVERSIFICACIÓN



FUENTE: WWW.CRECENEGOCIOS.COM
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
 DIANA TENELANDA.

2.3.6.2 MODELOS DE EXPANSIÓN

Los Modelos de Expansión se clasifican en tres grupos:

1. Desarrollo Interno
2. Adquisiciones
3. Alianzas

A continuación un breve análisis de cada una de estas variables.

1. Desarrollo Interno

BENEFICIOS	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Incrementar, es decir puede acomodarse a las condiciones de los cambios; aprendizaje secuencial (puede ser la única opción al inicio del proceso)• De bajo riesgo al ser reversible• Compatible con la cultura• Estimula a la Organización	<ul style="list-style-type: none">• Lento• Requiere construir nuevos recursos• Difícil de revertir en caso de fracaso

- 2. Adquisiciones:** Ocurre cuando una firma compra a otra controlando los negocios, la administración de la compañía comprada se subordina la compradora, es decir al idea es utilizar con más eficacia las aptitudes centrales.

MOTIVOS PARA HACER ADQUISICIONES	PROBLEMAS PARA LOGRAR UNA ADQUISICIÓN EXITOSA
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el poder de mercado (adquiriendo competidor, proveedor o distribuidor, o negocio en la industria relacionada, es decir permite ejercer capacidad central y ganar ventaja competitiva en un mercado primario de firma compradora) • Superar barreras de entrada • Para entrar a mercados internacionales • Para obtener nuevos productos • Menor costo y más rápidos • Aumentar la velocidad en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para la integración • Evaluación inadecuada del objetivo (pagar demasiado) • Incapacidad para lograr sinergia • Demasiada diversificación por lo que hay difícil administración • Demasiada dedicación a las adquisiciones (mucho tiempo y energía)

3. SOBRE LAS ADQUISICIONES EXITOSAS

- Incluyen activos o recursos que complementan aquellos de la compañía compradora
- Desarrollan una buena administración del cambio (integración eficaz)
- Desarrollan capacidad de adaptación y flexibilidad.

2.4 MARKETING ESTRATEGICO

MARKETING.- Es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.⁴

Además su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar, se sitúa en el medio y largo plazo .Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle.

CONSOLIDACIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CON EL OBJETO DE:

- Fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas.
- Desarrollar sistemas de vigilancias del entorno y de análisis de la competencia.
- Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Prever regularmente la renovación de la cartera de productos-mercados.

Determinación orientación-mercado

- **Orientación-cliente final.-** crear los productos o servicios generadores de utilidades para los usuarios.
- **Orientación-cliente intermediario.-** voluntad de tratar a los distribuidores como clientes e intentar identificar sus necesidades específicas.
- **Orientación- competidores.-** conocimientos de los puntos fuertes y débiles de los competidores, la capacidad de anticipar sus acciones y de reaccionar rápidamente a sus ataques.

⁴ www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/marketingestrategico/

- **Coordinadora interfuncional.-** implica la difusión de informaciones sobre el mercado a todos los niveles de la empresa.
- **Orientación-mercado.-** la vigilancia del entorno tecnológico, social, político, de cara a detectar en tiempo útil las oportunidades y amenazas para la empresa.

2.4.1 MERCADO DE REFERENCIA

Es identificar el mercado sobre el que desea competir y en dicho mercado definir una estrategia de presencia, implica una participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. En 2 etapas macro segmentación⁵ y micro segmentación.

2.4.2 ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO DE REFERENCIA

Se definen por referencia a 2 dimensiones: funciones y grupo de compradores.

- **ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN:** es la estrategia del especialista que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.
- **ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA PRODUCTO:** la empresa elige especializarse en una función, pero cubriendo todos los grupos afectados por esta función.
- **ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA CLIENTE:** la empresa se especializa en una categoría de clientes (hospitales, hotelería) presentado una gama completa de productos, ejerciendo funciones complementarias o ligadas entre ellas.
- **ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA:** consiste en introducir varios productos en varios mercados sin vínculo entre ellos, estrategia oportunista, responde a un deseo de diversificación.
- **ESTRATEGIA DE COBERTURA COMPLETA:** consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores

⁵www.slideshare.net

2.4.3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE LOS MERCADOS OBJETIVO

Dependen del número de segmentos rentables, y los recursos de la empresa.

MARKETING INDIFERENCIADO.- Consiste en tratar el mercado como un todo y poner el acento en lo que es común a las necesidades más que en lo que es diferente, conduce a producir productos estandarizados susceptibles de adaptarse a una gran diversidad de necesidades, que permiten economías de escala tanto en la fabricación como comercialización.

MARKETING DIFERENCIADO: Se acerca al conjunto del mercado con productos adaptados a las necesidades específicas de cada segmento, implica una gama amplia de productos de estrategias de comercialización y de comunicación adaptadas a cada segmento, que permite a la empresa fijar sus precios de venta teniendo en cuenta las diferencias de elasticidad de la demanda en el interior de cada segmento, tiene costos elevados ya que la empresa pierde el beneficio de economías de escala.

MARKETING CONCENTRADO.- la empresa se especializa en un segmento y renuncia a cubrir la totalidad del mercado, el potencial de la estrategia depende del tamaño del segmento y de la fuerza de ventaja competitiva obtenida gracias a la especialización.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.- el posicionamiento (es estrategia de diferenciación) define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo.

- Posicionamiento basado en una cualidad distinta del producto
- Posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada
- Posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica
- Posicionamiento orientado a una categoría de usuarios
- Posicionamiento en relación a una marca competidora
- Posicionamiento de ruptura en relación a la categoría del producto

SERVICIOS CARACTERÍSTICAS

- Intangibilidad de los servicios (son inmateriales)
- Carácter perecedero de los servicios (no se puede almacenar)
- Inseparabilidad (supone necesariamente un contacto directo)

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

1. Fase de despegue (introducción)
2. Fase exponencial (crecimiento – turbulencia)
3. Fase estacionaria (madurez – saturación)
4. Fase de declive (finalización o petrificación)

FASE DE INTRODUCCIÓN

- Problemas de puesta a punto tecnológica, la empresa no domina totalmente el proceso de fabricación del nuevo producto, puede tener todavía incertidumbre sobre el procedimiento o sobre la tecnología que lleva consigo, no puede alimentar el mercado al ritmo necesario.
- La distribución, el distribuidor debe familiarizarse con el producto, sus características técnicas, sus aplicaciones principales, etc.
- Los compradores potenciales puede ser lentos en modificar sus hábitos de consumo o de producción, solo los más receptivos a la innovación optaran por el producto.
- La empresa está sola sin competencia directa por un periodo determinado de tiempo dependiendo del grado de protección de la innovación, a pesar de todo los productos sustitutos pueden frenar el desarrollo de la demanda.

Los gastos de marketing destinado a estimular la distribución e informar al mercado son elevados, los costos de producción son elevados dado el escaso volumen producido.

El objetivo estratégico es crear la demanda primaria tan rápidamente como sea posible para esto se debe: crear el conocimiento de la existencia del producto, informar al

mercado de las ventajas de la innovación, incitar a los compradores a probar el producto e introducir el producto en las redes de distribución.

CONDICIONES DE ÉXITO DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- Sea cual fuere la fuentes de la diferenciación debe representar un valor para el comprador.
- Este puede representar bien un aumento de su rendimiento de uso(mayor satisfacción), bien una disminución de su costo de consumo o de uso.
- El valor debe ser suficientemente importante para que el decida pagar un suplemento de precio
- El elemento de diferenciación debe ser defendible de los competidores
- El precio pagado debe ser superior al suplemento de costo soportado por la empresa para producir y mantener el elemento de la diferenciación

La diferenciación protege a la empresa de los ataques de la competencia, de los productos sustitutos ya que la diferenciación tiene el efecto de dar a la empresa un cierto poder de mercado, como consecuencia de la preferencia y fidelidad de los clientes, está el poder de negociación parcialmente neutralizado, la empresa ofrece un producto diferenciado y se atribuye por ello una ventaja competitiva externa el poder de mercado que le permite obtener beneficios superiores a la media del mercado.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.- tienen por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los otros competidores, tiende a crear una situación de competencia monopolística donde tiene poder de mercado debido al elemento distintivo (imagen de marca, avance tecnológico reconocido, servicio postventa).

La estrategia de diferenciación implica la existencia de una habilidad en marketing, capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado, coordinación de los esfuerzos de I &D, producción y marketing⁶

⁶www.slideshare.net

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

- Respecto a competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad del precio y por ello mejora la rentabilidad.
- La entrada de competidores nuevos se hace más difícil debido a la fidelidad de la clientela.
- La rentabilidad elevada aumenta la capacidad de resistencia a los aumentos de costo impuesto por un proveedor fuerte.
- Las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen una protección frente a los productos sustitutos.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo (gastos publicitarios), con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

RIESGOS DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN DIFERENCIACIÓN

- La diferencia de precios se hace demasiado elevado en relación a los de la competencia
- Las necesidades de los compradores de un producto diferenciado se disipan
- Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación

ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN O ENFOQUE.- es la que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores, implica bien diferenciación, bien liderazgo de costos o las 2 a la vez pero únicamente respecto a la población – objetivo escogida. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son débiles en relación al mercado global.

RIESGOS DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN CONCENTRACIÓN

- La diferencia de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante
- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan
- El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.- se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización, el crecimiento estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos y es necesario para sobrevivir a los ataques de los enemigos, gracias a las economías de escala y a los efectos experiencia.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO.- crecimiento en el seno del mercado en el que opera, se justifica cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente

1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO.- consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, mediante:

a. Desarrollar la demanda primaria.- incitar a los compradores a utilizar más el producto, a consumir más por ocasión de consumo y hallar nuevas oportunidades de utilización. (Estrategia que beneficia además a todos los competidores)

b. Aumentar la cuota de mercado.- atraer compradores de marcas competidoras: mejorar el producto o los servicios ofertados, reposicionar la marca, admitir reducciones sustanciales de precio, reforzar la red de distribución, y con acciones promocionales.

c. Adquisición de mercados.- aumentar la cuota de mercado por la creación de una empresa o adquisición de una empresa competidora.

d. Defensa de una posición de mercado.- proteger la cuota de mercado poseída: mejoras menores de producto y reposicionamiento, estrategia defensiva de precio, refuerzo de la red de distribución, reorientación de promociones.

e. Racionalización del mercado.- reorganizar los mercados desabastecidos en vista de reducir los costos o aumentar la eficacia del marketing operativo: concentrarse en los segmentos más rentables, recurrir a distribuidores más eficaces, abandonar de forma selectiva ciertos segmentos, fijar exigencias de cantidades mínimas para reducir número de clientes.

f. Organización de mercado.- intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del sector frente a autoridades públicas: crear organizaciones profesionales, acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS.- tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, mediante:

a. Nuevos segmentos.- dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico: introducir un producto industrial a un mercado de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores, introducir el producto en otro sector industrial.

b. Nuevos circuitos de distribución.- introducir el producto en otro canal de distribución distinto a los existentes: distribuir bebidas en los lugares de trabajo.

c. Expansión geográfica.- implantarse en otras regiones del país o hacia otros países: expedir los productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o trading, crear una red de distribución exclusiva, comprar empresa extranjera que opere en el mismo sector.

Las estrategias de desarrollo de mercados, se apoyan en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS.- consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa, mediante:

a. Adición de características: añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado: aumentar el valor de un producto añadiendo funciones, añadir un valor social o emocional, mejorar la seguridad o el confort.

b. Ampliar la gama de productos.- desarrollar nuevos modelos, tamaños: lanzar nuevos envases, aumentar el número de sabores o de colores.

c. Rejuvenecimiento de una línea de productos.- restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, replazándolos por productos mejorados: mejorar la estética del producto, lanzar gama de productos verdes.

d. Mejora de la calidad.- establecer normas de calidad en cada atributo, establecer un programa completo de control de calidad.

e. Adquisición de una gama de productos.- completar o ampliar la gama de productos existentes: comprar una empresa que tenga una gama de productos complementarios, creación de una empresa conjunta para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

f. Racionalización de una gama de productos.- modifica la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución: abandono selectivo de productos marginales o poco rentables, modificación del concepto producto.

La palanca utilizada en las estrategias de desarrollo de productos es: la política de producto y el análisis de segmentación.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO.- objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual. Se justifica cuando el sector industrial no presenta ninguna o

pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad, implica la entrada de productos mercados nuevos para la empresa.

1. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.- la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa, debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN PURA.- la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial, el objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades, es una de la estrategia más arriesgadas y las complejas ya que conducen a las empresas a terrenos completamente nuevos para ella. Su éxito exige recursos tanto humanos como financieros.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.- se basan en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias de líder, del retador. Del seguidor y del especialista.

LAS ESTRATEGIAS DEL LÍDER.- la empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores, es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

1. DESARROLLO DE LA DEMANDA PRIMARIA.- es la que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia, el líder debe desarrollar la demanda global intentando descubrir nuevos usuarios del producto, promover nuevos usos de los productos existentes o también aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

2. ESTRATEGIA DEFENSIVA.- mantiene una cuota de mercado elevada, protege la cuota de mercado obligando la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptada por la empresa innovadora que se ve atacada por los imitadores, la innovación y el avance tecnológico son adoptadas para desanimar a la competencia, la distribución intensiva, guerra de precios o lucha publicitaria.

3. ESTRATEGIA OFENSIVA.- el objetivo es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad

4. ESTRATEGIA DE DESMARKETING.- es reducir su participación en el mercado con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio, por medio de aumento de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y promoción

5. MARKETING CIRCULAR.- o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

LAS ESTRATEGIAS DEL RETADOR.- el objetivo es ocupar el lugar del líder, los 2 problemas clave son: a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa, b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

1. ATAQUE FRONTAL.- consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle en sus puntos débiles, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante.

2. ATAQUE LATERAL.- dirigir los esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado, donde la empresa dominante este menos representada, ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido

Lo ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar, a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR.-es el que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia, su objetivo es de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado, se observa este comportamiento principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas.

1. Segmentar el mercado de manera creativa y donde no tenga mayores probabilidades de no coincidir con los compradores dominantes.
2. Utilizar eficazmente la I + D, debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costos.
3. Pensar en pequeño, en la especialización más que en la diversificación

“Una estrategia del seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino más bien una la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder”.⁷

LAS ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA.- la empresa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado, la clave de esta estrategia es la especialización en un nicho el cual debe ser poco atractivo para la competencia, representar un potencial de beneficio suficiente, tener un potencial de crecimiento, corresponder a las capacidades distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible.

Después de haber investigado y analizado las diferentes teorías posibles de aplicación en este proyecto, se optó en base a las estrategias corporativas analizar los modelos de expansión en donde se toma en cuenta el desarrollo interno, adquisiciones y las alianzas. También se tomará en cuenta en este proyecto la aplicabilidad del marketing indiferenciado ya que se enfoca en lo que es común a las necesidades más que en lo que es diferente y se adapta a la diversidad de necesidades.

⁷www.gestiopolis.com

CAPITULO III

3. FACTIBILIDAD COMERCIAL Y LEGAL

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se analizará la factibilidad comercial del proyecto para lo cual debemos estar conscientes de la actual competencia a nivel de entidades financieras en cuanto a productos y servicios se refiere tomando en cuenta que cada vez los clientes son más exigentes. Existen varias herramientas que nos permitirán visualizar todo lo engloba la expansión de la cobertura de la Agencia; por lo que se analizará la competencia, demanda, publicidad, costos y para esto se aplicará la estrategia de diferenciación en cuanto a productos y servicios, utilizando encuestas, datos estadísticos, etc.

Es necesario tomar en cuenta todos estos antecedentes e incidir de manera tal que no se pierda esfuerzos ni recursos.

3.1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Identificar los posibles clientes interesados en la oferta de productos y servicios bancarios.
- Identificar el segmento al cual se obtenga mejores resultados.
- Identificar la mejor estrategia de aplicación en este proyecto de tesis
- Identificar los posibles canales y medios de promoción
- Determinar si al aplicar la diferenciación en el producto o servicio tendrá la aceptación esperada.

3.2 SEGMENTACIÓN

3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO INVESTIGADO

Tabla 3 SEGMENTO INVESTIGADO

VARIABLES	SEGMENTO
GEOGRAFICA	AGENCIA QUICENTRO SUR BANCO DEL AUSTRO
DEPARTAMENTAL	CLIENTES QUE VISITAN DIARIAMENTE LA AGENCIA
DEMOGRAFICA	TODOS LOS CLIENTES

*FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.*

3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA

3.2.2.1 PLAN DE MUESTREO

HECHO: Determinar la frecuencia de consumo de los productos y servicios que ofrece el Banco.

CARACTERISTICA: Ingreso, ubicación, frecuencia, aceptación, preferencia.

UNIDAD ELEMENTAL: Clientes

UNIDAD DE MUESTREO: Clientes

MARCO CONCEPTUAL: Agencia Quicentro Sur Banco del Austro

UNIVERSO MUESTRAL: Todos los clientes que visitan diariamente la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro.

VARIABLES: Edad, número de veces de visitan la Agencia, motivos de visita.

METODO DE MUESTREO: Utilizaremos el método Aleatorio Simple debiendo cumplir criterios de Representatividad, Aleatoriedad y Eficiencia de la Estimación

TAMAÑO DE LA MUESTRA: Con la descripción del segmento se procede a realizar el cálculo del tamaño de la muestra. El mercado que tomaremos en cuenta serán todos los clientes que diariamente visitan la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro, que aproximadamente son 350 personas.

ECUACIÓN A APLICAR

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

N:	Tamaño de la población	350 personas
p:	Factor de Ocurrencia	0.5
q:	Factor de No Ocurrencia	1 – p
e:	Margen de Error	5%
z:	Distribución de Gauss	1.96

$$n = \frac{(350) (0.5) (0.5) (1.96)^2}{(350-1)(0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2}$$

n = 183

El número de encuestas a realizarse es de 183 que serán aplicadas en la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro para lo cual se ha diseñado el siguiente modelo de encuesta.

3.2.2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Banco del Austro dentro de sus objetivos busca constantemente mejorar la calidad y oportunidad del servicio que presta a los múltiples usuarios, bien sea por conducto de sus funcionarios o de las aplicaciones dispuestas para la realización de trámites y operaciones. Por tanto, le solicitamos muy amablemente responder la siguiente encuesta, cuyos resultados contribuirán a orientar los esfuerzos del Banco del Austro Agencia Quicentro Sur de la meta propuesta.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

DIRIGIDO A: Clientes Banco del Austro Agencia Quicentro Sur

INSTRUCCIONES: Por favor dedique unos minutos para responder a unas preguntas sobre esta sucursal. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. La encuesta dura aproximadamente cinco minutos. Marque con una “X” en el lugar que corresponda y responda con sinceridad.

FECHA:

GENERO: FEMENINO MASCULINO EDAD:

PREGUNTAS INFORMATIVAS

1. ¿Cuántas veces ha visitado la Agencia Quicentro Sur del Banco del Austro en el último mes?

Ninguna

Entre 1 y 5 veces

Entre 6 y 10 veces

Más de 10 veces

2. ¿En qué horario visita usted la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro?

Por la mañana (De 10:00 am – 12:00 pm)

Por la tarde (De 12:00 pm – 18:00 pm)

Por la noche (De 18:00 pm- 19:00 pm)

De acuerdo a sus necesidades

3. Usted considera que la sucursal bancaria Banco del Austro más próxima a su domicilio o trabajo se encuentra?

Muy lejos

Lejos

Cerca

4. En su última visita a la sucursal, usted: (favor, marque todas las opciones que procedan)

Actualizar libreta

Realización de transferencia

Abrir nueva cuenta

Solicitar préstamo, hipoteca

Solicitud de tarjeta de crédito

Solicitar información de servicios y productos

Otro (favor especifique)

5. ¿Ha solicitado un préstamo, crédito, hipoteca en el último año?

SI

NO

6. ¿Cuándo llama a la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro se encuentran las líneas ocupadas?

SI

NO

7. ¿Recomendaría esta sucursal a algún amigo o familiar?

SI

NO

PREGUNTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

8. Mida el grado de satisfacción de las siguientes características

	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Bueno	Regular	Malo
Conocimiento y Competencia					
Solución a inquietudes					
Profesionalidad					
Trato recibido					
Predisposición para ayudar					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se realizaron las encuestas a 183 personas clientes del Banco del Austro de manera aleatoria en la Agencia Quicentro Sur y de la recopilación de datos se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4 ENCUESTAS POR EDAD Y GÉNERO

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
20 A 25	12	13	25	13.66%
26 A 30	43	30	73	39.89%
31 A 40	23	13	36	19.67%
MAS DE 41	36	13	49	26.76%

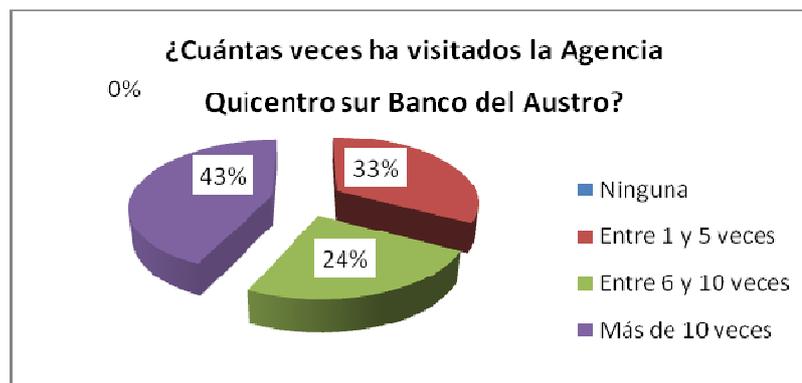
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

RESULTADOS

INFORMATIVO

1. ¿Cuántas veces ha visitado la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro?

Grafico 9 VISITAS A LA AGENCIA QUICENTRO SUR

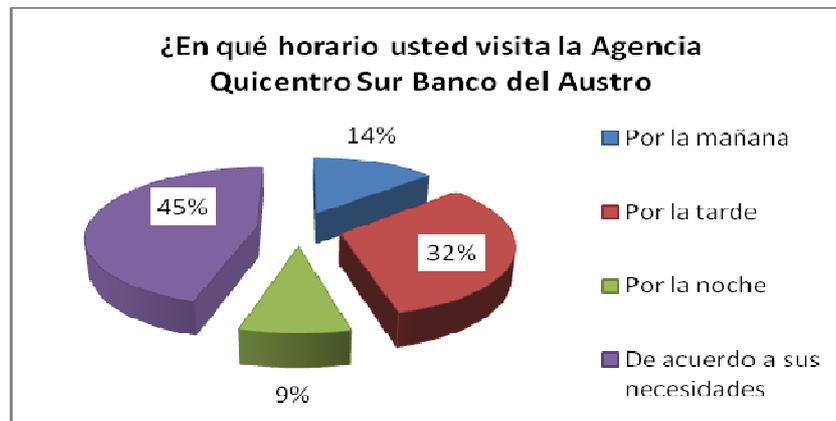


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar las encuestas a los clientes del Banco del Austro Agencia Quicentro Sur en lo que respecta frecuencia de vistas obtenemos como resultados que la gran mayoría siendo el 43% lo hace más de 10 veces, seguido de un 24% que va entre seis y diez veces.

2. ¿En qué horario usted visita la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro?

Gráfico 10 HORARIO DE VISITA



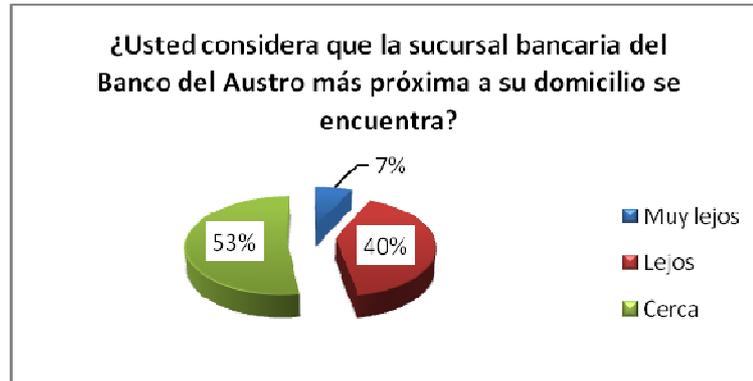
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación:

En lo que se refiere a horario de visita a la Agencia el 45% lo hace de acuerdo a sus necesidades seguido de un 32% que lo hace por la tarde, ya que indican que en ese horario hay menor concurrencia de gente, el 9% lo hace en la noche después de su trabajo y un 14% lo hace por la mañana.

3. ¿Usted considera que la sucursal bancaria del Banco del Austro más próxima a su domicilio se encuentra?

Grafico 11 DISTANCIA DE LA SUCURSAL

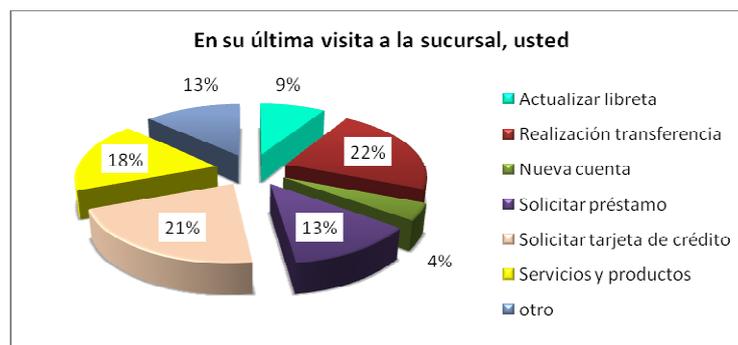


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al preguntarles acerca de la distancia de la Agencia la mayoría de clientes respondieron que les quedaba cerca ya sea de su domicilio u oficina, un 40% que está lejos y un 7% muy lejos.

4. En su última visita a la sucursal, usted

Grafico 12 VISITAS A LA SUCURSAL



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Solicitamos información acerca de cuál es el motivo frecuente de visita de los clientes a la Agencia y respondieron que: el 22% si bien no es la mitad indica que se acerca a realizar una transferencia; seguido de un 21% que se acerca a solicitar una tarjeta de crédito, el 9% solicita información acerca de productos y servicios, un 13% solicita préstamo y otros servicios, el 9% actualiza su libreta y un 4% apertura una nueva cuenta.

5. ¿Ha solicitado algún tipo de crédito en el último año?

Grafico 13 SOLICITUD DE CREDITO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Los clientes responden que en un 67% no han solicitado ningún tipo de crédito en el último año y el 33% si lo ha hecho.

6. ¿Cuándo llama a la Agencia Quicentro Sur Banco del Austro se encuentran las líneas ocupadas?

Grafico 14 LINEAS OCUPADAS



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: El 68% de los clientes encuestados responde que cuando llama no se encuentran las líneas ocupadas mientras que el 32% responde que si están ocupadas.

7. ¿Recomendaría esta sucursal algún amigo o familiar?

Grafico 15 RECOMENDACION DE SUCURSAL



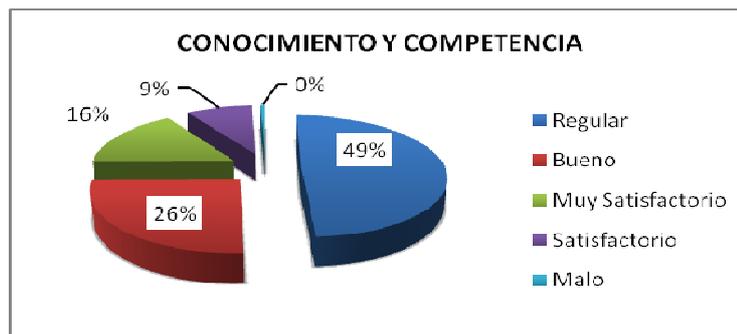
FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: El 97% de los clientes encuestados responde que si recomendaría esta agencia mientras que el 3% no lo haría.

SATISFACCION AL CLIENTE

8. Mida el grado de satisfacción de las siguientes características

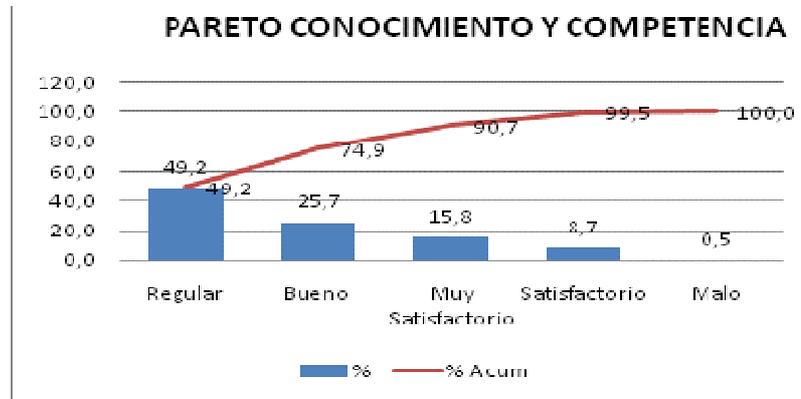
Grafico 16 CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en aspectos; conocimiento y competencia los encuestados respondieron que el 49% mantienen un grado de satisfacción regular, seguido de un 26% que es bueno, un 16% muy satisfactorio y el 9% restante como satisfactorio.

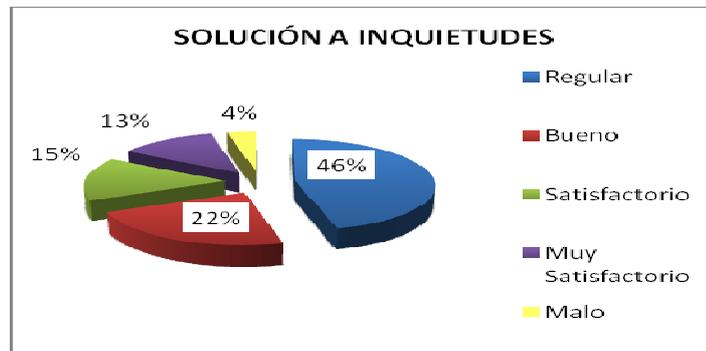
Grafico 17 ANALISIS PARETO CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas estan dentro de los términos de regular y bueno, por lo enfocariamos la mejora en estás variables

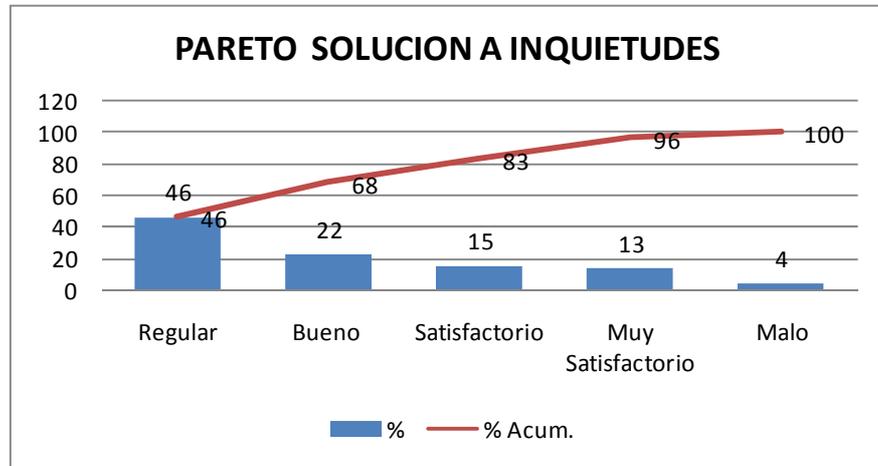
Grafico 18 SOLUCION A INQUIETUDES



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En cuanto a solución de inquietudes los clientes responden que el servicio es regular en un 46%, el 22% es bueno, el 15% indica que es satisfactorio, el 13% es muy satisfactorio y el 4% es malo.

Grafico 19 ANALISIS PARETO SOLUCION A INQUIETUDES



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas estan dentro de los términos de regular y bueno, por lo enfocariamos la mejora en estas variables, incluido el 4 % que es malo.

Grafico 20 PROFESIONALISMO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De acuerdo al profesionalismo los clientes encuestados indican que el 37% es regular, el 22% es bueno, el 18% es satisfactorio, el 12% es malo y el 11% restante es muy satisfactorio.

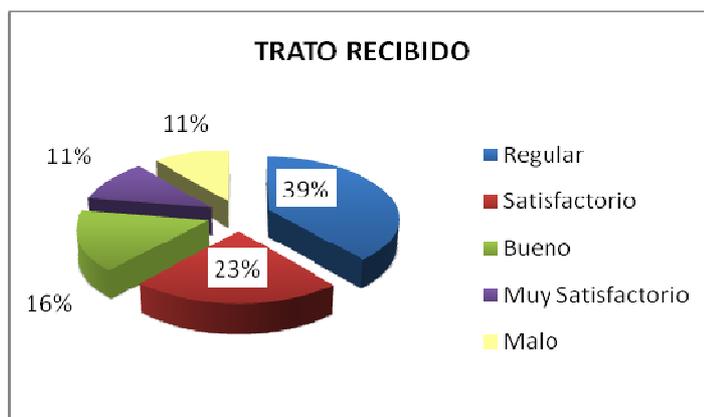
Grafico 21 ANALISIS PARETO PROFESIONALISMO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas estan dentro de los términos de regular y bueno, por lo enfocáramos la mejora en estás variables, incluido el 11 % que es malo.

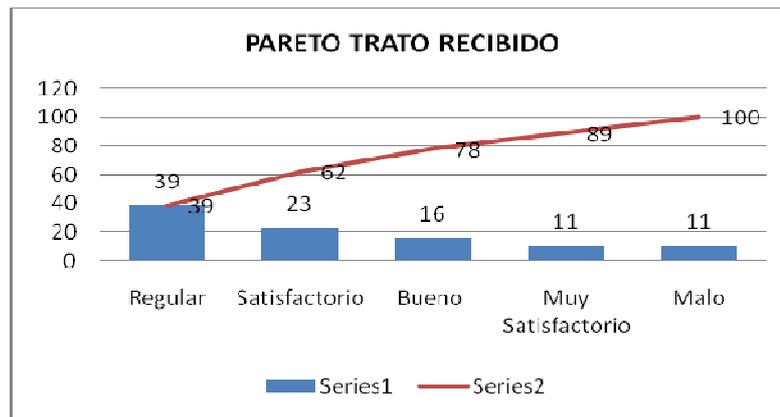
Grafico 22 TRATO RECIBIDO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En lo que respecta al trato recibido en su mayoría indican que es regular siendo esto el 39%, el 23% es satisfactorio, el 16% es bueno, el 11% es muy satisfactorio y el 11% restante responde que es malo.

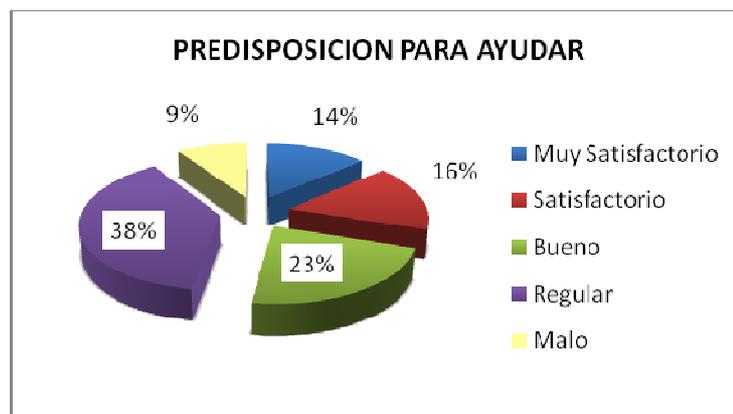
Grafico 23 ANALISIS PARTEO TRATO RECIBIDO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas estan dentro de los términos de regular, por lo enfocariamos la mejora en esta variable, incluido el 11% que es malo.

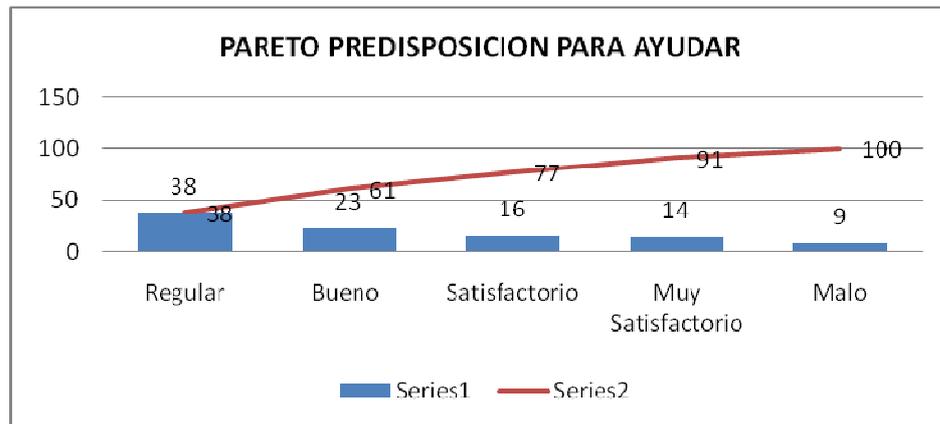
Grafico 24 PREDISPOSICION PARA AYUDAR



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De la predisposición para ayudar al cliente responden que es regular representando el 38%, el 23% es bueno, el 16% es satisfactorio, el 14% es muy satisfactorio y el 9% indica que es malo.

Grafico 25 PREDISPOSICION PARA AYUDAR



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas estan dentro de los términos de regular y bueno, por lo enfocáramos la mejora en estás variables, incluido el 9 % que es malo.

3.4. RESUMEN DE LA ENCUESTA

Del análisis individual de las variables de los datos tabulados y analizados podemos observar que tenemos oportunidades de mejora en relación a los aspectos:

- Conocimiento y competencia
- Solución a Inquietudes
- Profesionalidad
- Trato Recibido
- Predisposición para ayudar

Ya que estos se encuentran dentro de los niveles de satisfacción entre malo, regular y bueno acorde a los análisis Paretos realizados y con las estrategias planteadas en el siguiente capítulo esperamos que se centren en los niveles de satisfacción bueno, satisfactorio y muy satisfactorio y como conclusión de la mejora del índice de satisfacción de los clientes de forma general se concluya con una retención y /o mejora de la cartera de clientes.

Del análisis Unificado de las variables tenemos:

Grafico 26 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Variables	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Bueno	Regular	Malo	Total encuestas aplicadas
Conocimiento y competencia	29	16	47	90	1	183
Solución a inquietudes	23	28	41	84	7	183
Profesionalidad	20	33	40	68	22	183
Trato recibido	21	42	29	71	20	183
Predisposición para ayudar	25	30	41	70	17	183
Subtotales	118	149	198	383	67	915
% Total	12,90	16,28	21,64	41,86	7,32	
% Acumulado	12,90	29,18	50,82	41,86	49,18	

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

Después de realizada la encuesta los resultados muestran que las variables regular y bueno representan el 63.50 %, lo que indica que el grado de satisfacción de los clientes no es aceptable.

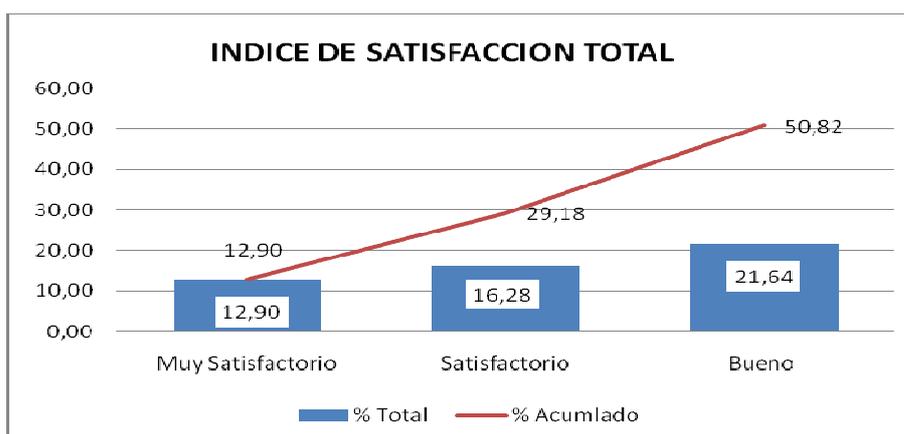
Grafico 27 ANALISIS PARETO RESUMIDO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Al aplicar análisis pareto observamos que el 80% de las Causas están dentro de los términos de regular y bueno, por lo enfocaremos la mejora en estas variables, incluido el 7% que es malo

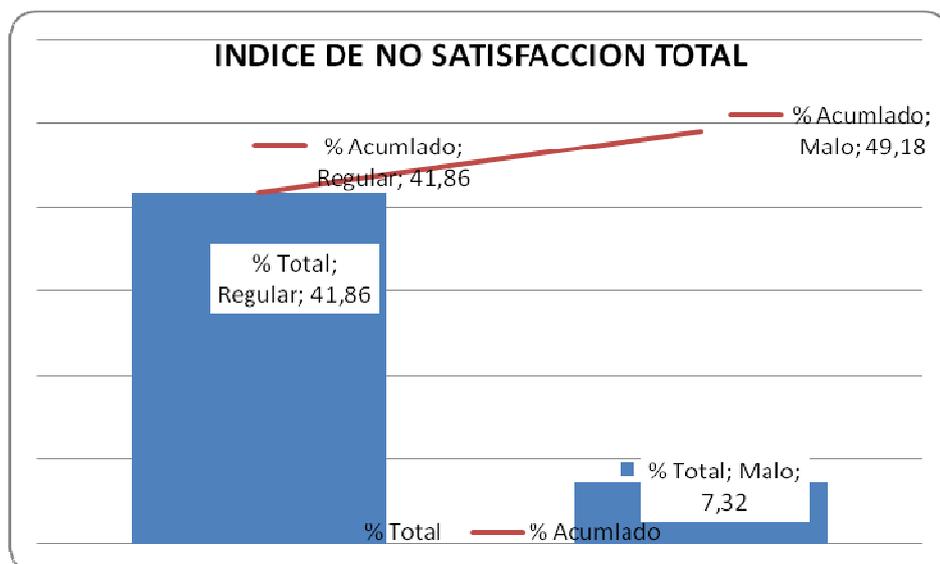
Grafico 28 INDICE DE SATISFACCION TOTAL



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En base al cuadro estadístico podemos identificar que la sumatoria de las variables muy satisfactorio, satisfactorio y bueno equivalen al 50.82% del total de los encuestados y muestran que es necesario realizar una mejora enfocados en el servicio al cliente, para mantenerse en el mercado Bancario.

Grafico 29 INDICE DE NO SATISFACCION TOTAL



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Siendo así podemos observar que la sumatoria regular y malo representan el 49.18% ratificando que se deben tomar planes de acción en lo que conlleva al servicio del cliente.

3.5 ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

DIRIGIDO A: Clientes y no clientes del Banco del Austro Agencia Quicentro Sur

INSTRUCCIONES: Por favor dedique unos minutos para responder a unas preguntas sobre el Banco del Austro. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. La encuesta dura

aproximadamente cinco minutos. Marque con una “X” en el lugar que corresponda y responda con sinceridad.

FECHA:

GENERO: FEMENINO MASCULINO EDAD:

1. ¿Es cliente del Banco del Austro?

SI NO

En el caso de no ser cliente favor pasar a la pregunta dos.

2. ¿Le gustaría adquirir un producto del Banco del Austro?

SI NO

3. ¿Cuál sería el producto en el cual estaría interesado?

Cuentas de Ahorros

Cuentas Corrientes

Pólizas

Préstamos

Tarjetas de Crédito

4. ¿Cuál sería su monto inicial de inversión?

150 - 200

201 - 300

301 - 400

Más de 400

5. ¿Cuál sería el tiempo de permanencia en el Banco con el producto adquirido?

6 meses

1 año

2 a 3 años

Más de 3 años

6. ¿Qué beneficio adicional le gustaría obtener por la adquisición de uno de nuestros productos?

Premio a la presentación de un nuevo socio

Premio al ahorro acumulativo

Premio al ahorro promedio

Otros: Especifique

.....

.....

7. ¿Por qué medio de información desearía conocer los productos, servicios y beneficios del Banco del Austro?

Banca Móvil

Página Web (Banca Electrónica)

Trípticos O Afiches

Revistas y/o Prensa

Radio

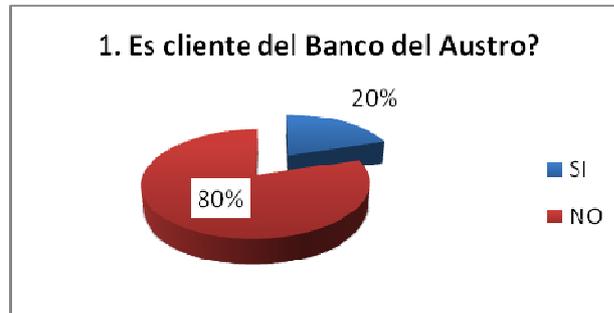
TV

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Es cliente del Banco del Austro?

Grafico 30 CLIENTE DEL BANCO DEL AUSTRO

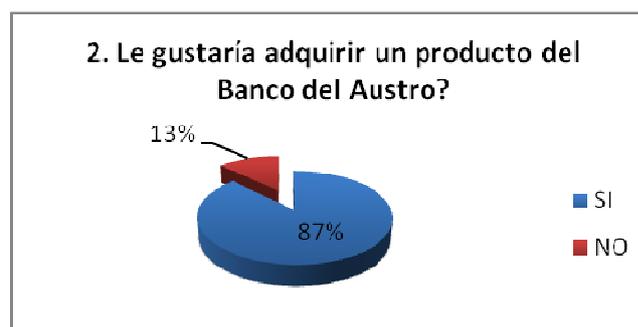


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al preguntar si es cliente o no del Banco del Austro, los resultados fueron que el 20% es cliente mientras que el 80% no es cliente del Banco.

2. ¿Le gustaría adquirir un producto del Banco del Austro?

Grafico 31 PRODUCTOS DEL BANCO

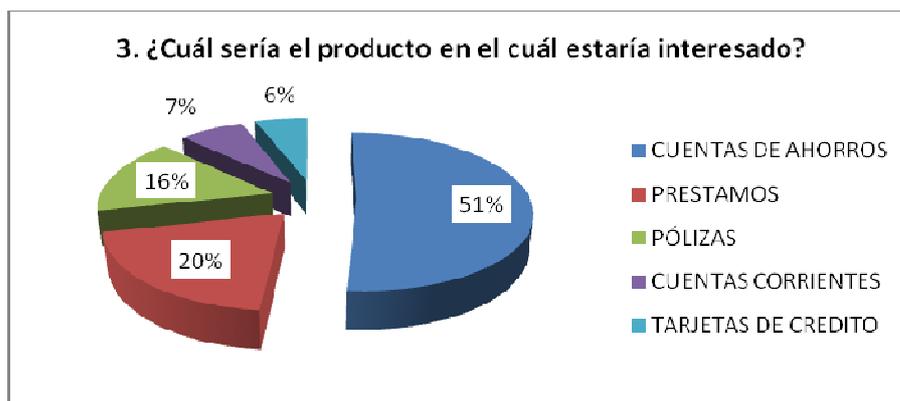


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Los resultados obtenidos al preguntarles si les gustaría adquirir un producto del Banco el 87% respondió que sí y el 13% responde que no.

3. ¿Cuál sería el producto en el cual estaría interesado?

Grafico 32 PRODUCTO DE INTERES



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De acuerdo al producto que estarían interesados se obtuvieron como resultados: el 51% cuentas de ahorros, 20% préstamos, 16% pólizas, 7% cuentas corrientes y el 6% tarjetas de crédito.

4. ¿Cuál sería su monto inicial de inversión?

Grafico 33 MONTO DE INVERSION



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: El 69% responde que su monto de apertura estaría entre 150 y 200 dólares, 14% entre 201 y 300 dólares, 10% entre 301 y 400 dólares y el 7% restante lo haría con más de 400 dólares.

4. ¿Cuál sería el tiempo de permanencia en el Banco con el producto adquirido?

Grafico 34 PERMANENCIA EN EL BANCO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De acuerdo al tiempo de permanencia los resultados muestran que: el 56% lo haría a un plazo de un año, 24% más de tres años, 13% seis meses y el 7% de dos a tres años.

6. ¿Qué beneficio adicional le gustaría obtener por la adquisición de uno de nuestros productos?

Grafico 35 BENEFICIOS ADICIONALES

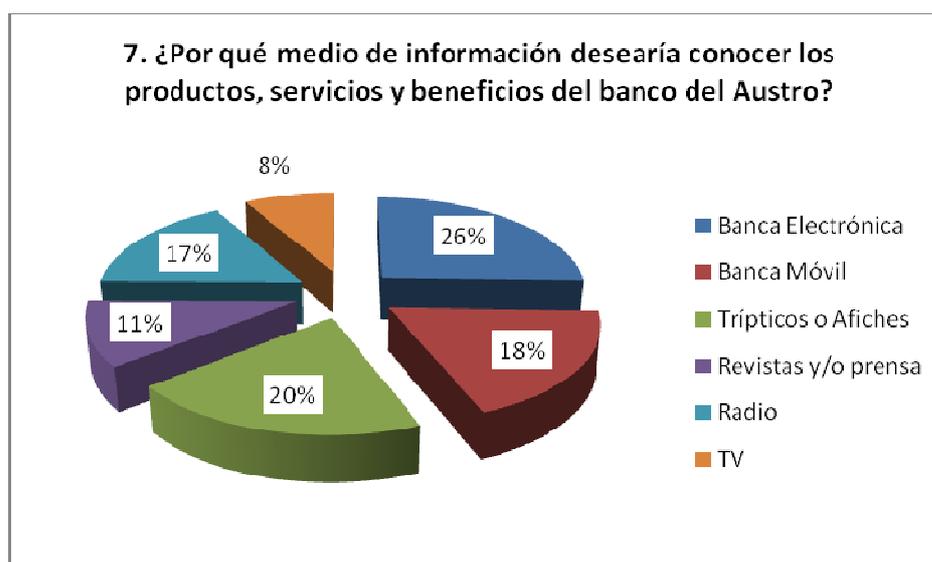


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En cuanto al beneficio adicional el 61% responde que le gustaría se premio a la presentación de un nuevo socio, el 20% premio al ahorro acumulativo y el 19% premio al ahorro promedio.

8. ¿Por qué medio de información desearía conocer los productos, servicios y beneficios del Banco del Austro?

Grafico 36 MEDIOS DE INFORMACIÓN



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: El medio de información que más se utiliza es: con un 26% banca electrónica, 20% trípticos y afiches, 18% banca móvil, 17% radio, 11% revista y prensa, 8% televisión.

3.5.2 RESUMEN DE LA ENCUESTA

Después de haber realizado una nueva investigación de campo, los resultados muestran que las personas encuestadas en su mayoría no son clientes del Banco del Austro y que estarían dispuestos a ser parte del mismo.

El producto en el que más estarían interesados en adquirir es el de cuentas de ahorros con montos promedios de apertura de \$150.00 y a la vez permanencia y constancia de ahorro de al menos un año.

Como resultado de la encuesta podemos decir que el Banco del Austro Agencia Quicentro Sur se puede expandir incrementando su cartera clientes con la apertura de cuentas de ahorros, además de realizar mejoras en el servicio.

CAPITULO IV

4. FACTIBILIDAD LEGAL Y TÉCNICA

4.1 FACTIBILIDAD LEGAL

Acorde Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y las que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Agencia de Quicentro sur Banco del Austro cumplió con lo expedido en:

CODIFICACION DE LAS RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA, LIBROI, CAPITULOI, TITULOII⁸

SECCION II.- REQUISITOS PARA LA APERTURA

ARTÍCULO 3.- Para que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorice la apertura de las oficinas detalladas en el artículo 2 de este capítulo, la entidad solicitante deberá cumplir con los siguientes requisitos:

3.1 Haber mantenido una suficiencia de patrimonio técnico de acuerdo con las normas aplicables, durante al menos los últimos tres meses;

3.2 No registrar, a la fecha de presentación de la solicitud, deficiencia de provisiones;

3.3 Deberá existir opinión sin salvedades, respecto del último ejercicio auditado, por parte de la firma auditora externa;

3.4 Cumplir con los límites de crédito previstos en los artículos 72, 73 y 75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;

3.5 Presentar un estudio de factibilidad, el cual deberá contener los requisitos constantes en el anexo No. 1, que demuestre la viabilidad de la oficina que se solicita autorizar; (incluido con resolución No JB-2006-904 de 27 de julio del 2006 y reformado con resolución No. JB-2012-2101 de 23 de febrero del 2012) Se exceptúa de la presentación del estudio de factibilidad establecido en el inciso anterior, a la apertura de agencias y ventanillas de extensión de servicios ubicadas en complejos comerciales o de servicios, tales como centros comerciales, recintos feriales, terminales de transporte,

⁸www.sbs.gob.ec

universidades, entre otros; (incluido con resolución No. JB-2012-2101 de 23 de febrero del 2012)

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS⁹

3.6 Presentar las medidas de seguridad a ser instaladas en la respectiva oficina, que deberán ser como mínimo las señaladas en la sección VIII, de este capítulo. Sin perjuicio del certificado de autorización de funcionamiento inicial que la Superintendencia de Bancos y Seguros extienda a una institución financiera o para la apertura de nuevas oficinas, la entidad, en el plazo de tres (3) meses, contados desde la fecha del citado certificado de autorización, presentará una certificación extendida por la Policía Nacional, que indique que la oficina cuenta con instalaciones y medios necesarios para brindar los servicios en condiciones de seguridad para las personas y los bienes; (incluido con resolución No. JB-2011-1851 de 11 de enero del 2011 y reformado con resolución No. JB-2011-1923 de 26 de abril del 2011)

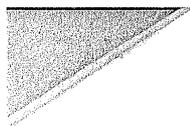
3.7 No presentar eventos de riesgo importantes identificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sobre los cuales las instituciones no hayan adoptado los correctivos pertinentes; y, (incluido con resolución No JB-2006-904 de 27 de julio del 2006 y remunerado con resolución No. JB-2011-1851 de 11 de enero del 2011)

3.8 Para los bancos, las oficinas deberán encontrarse integradas a la red de servicios del sistema de comunicación y teleproceso, que permita prestar servicios automatizados conectados con su oficina matriz. (Remunerado con resolución No JB- 2006-904 de 27 de julio del 2006 y con resolución No. JB-2011-1851 de 11 de enero del 2011)

Las instituciones que se hayan constituido dentro de los doce meses anteriores a la fecha De presentación de la solicitud de apertura, deberán mantener suficiencia de patrimonio Técnico, además de cumplir con los requisitos de los numerales 3.4 y 3.7. (Reformado con resolución No JB-2006-904 de 27 de julio del 2006)

⁹www.sbs.gob.ec

ILUSTRACIÓN 1 RESOLUCIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

RESOLUCION No. IRC-2010-361

GUSTAVO MUÑOZ GONZALEZ
INTENDENTE REGIONAL DE CUENCA

CONSIDERANDO:

QUE mediante oficio No. GG-SG-2010-224 de 28 de mayo de 2010, suscrita por el ingeniero Clemente Tamariz K, Gerente de Matriz, Apoderado del BANCO DEL AUSTRO S.A., solicita a este organismo de control autorización para la apertura de la Agencia QUICENTRO SUR SHOPPING, ubicada en el local No. PB-008,009, nivel Bajo del Centro Comercial Quicentro Sur Shopping, Avenida Quitumbe Ñan y Avenida Rafael Morán Valverde, parroquia Quitumbe, de Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha, de conformidad con la resolución adoptada por el Directorio del Banco en sesión celebrada el 25 de mayo de 2010;

QUE la solicitud en referencia cumple con las disposiciones legales y reglamentarias contenidas en el artículo 3 de la Sección II, Capítulo I, Título II, Libro I de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria;

QUE la Subdirección Regional de Auditoría de Instituciones Financieras Cuenca de la Intendencia Regional de Cuenca ha emitido el correspondiente informe favorable, contenido en el memorando No. IRC-SRAIFC-2010-176 de 9 de junio de 2010; y,

EN ejercicio de la delegación de atribuciones conferida por el señor Superintendente de Bancos y Seguros mediante resolución No. ADM-2006-7617 de 16 de mayo del 2006, ratificada con resolución No. ADM-2007-8181 de 5 de diciembre del 2007,

RESUELVE:

ARTICULO 1. - AUTORIZAR al BANCO DEL AUSTRO S.A., el establecimiento de la Agencia QUICENTRO SUR SHOPPING, ubicada en el local No. PB-008,009, nivel Bajo del Centro Comercial Quicentro Sur Shopping, Avenida Quitumbe Ñan y Avenida Rafael Morán Valverde, parroquia Quitumbe, de Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha, la misma que funcionará sujeta a las normas y procedimientos generales que determina la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las que expida esta Superintendencia.

ARTICULO 2. - DISPONER que el BANCO DEL AUSTRO S.A. publique, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación de Quito, Distrito Metropolitano, el texto íntegro de la presente resolución.

COPIA CERTIFICADA: Que es fiel copia del original.
Cuenca, 10 de Mayo de 2010.
GUSTAVO MUÑOZ GONZALEZ
INTENDENTE REGIONAL DE CUENCA

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
Calles Borrero 710 y Presidente Córdova
Cuenca - Ecuador
PEX: 072 835961/819 - Fax: 072 035376
www.superban.gov.ec

El Banco del Austro cumplió con los requerimientos de los entes regulatorios para el funcionamiento de la agencia que fue ubicada en el Quicentro Sur y como evidencia de esta aprobación fue emitida la resolución IRC-2012-B-093

ILUSTRACIÓN 2 RESOLUCIÓN SUPERINTENDENCIA DE BANCOS



4.1.1 CALIFICACIONES DE RIESGO INSTITUCIONES FINANCIERAS 2012

Las nueve calificaciones que puede tener una Entidad Financiera son:

AAA La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de rentabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización.

AA La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en categoría más alta.

A La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se supere rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación.

BBB Se considera claramente que esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.

BB La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que haya experimentado un periodo de dificultades recientemente, pero no se espera que esas preocupaciones perduren a largo plazo. Su capacidad para afrontar imprevistos es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos.

B Aunque esta todavía se considera como crédito aceptable, tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las entidades con mayor calificación.

C Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la capacidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro o existe un considerable nivel de incertidumbre, Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados nuevos.

D La institución tiene considerables deficiencias probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales.

E La institución afronta muy serios y por lo tanto existe duda sobre si será viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

4.1.2 CALIFICACIONES DE RIESGO BANCO DEL AUSTRO

Acorde a la calificadora Humphreys; Entidad seleccionada por el Banco del Austro para este servicio se otorgó la calificación A+ para 2012, la misma que tiene vigencia de un año y la firma tendrá que evaluar anualmente, para mantener o mejorar la calificación. En la siguiente tabla podemos observar calificaciones de otras entidades financieras incluida el Banco del Austro.

Grafico 37 CALIFICACION DE RIESGO BANCO DEL AUSTRO

INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A JUNIO 2012 (1)	Al 31 Marzo 2012	Al 30 Junio 2012
1 AMAZONAS S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA	AA
2 BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA-/AAA-	AAA-/AAA-
3 COFIEC S.A	BANK WATCH RATINGS	B	B
4 COMERCIAL DE MANABI S.A.	HUMPHREYS S. A.	A-	A-
5 DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A. / PCR PACIFIC S. A.	AAA / AAA-	AAA / AAA-
6 DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA	AA
7 DE MACHALA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA+	AA+
8 DEL AUSTRO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+	A+
9 DEL LITORAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	A	A
10 DEL PACIFICO S.A.	HUMPHREYS S. A.	AAA-	AAA-

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.

DIANA TENELANDA.

Para realizar los cambios propuestos en referente a la Satisfacción del Cliente externo no es necesario la el cumplimiento o aplicación de otras leyes, reglamentos de las entidades regulatorias

4.2 FACTIBILIDAD TECNICA

4.2.1 ANÁLISIS FODA

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta ejecutada de satisfacción al cliente tenemos el siguiente análisis FODA

Tabla 5 ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelidad de los clientes ✓ Agencia cercana al cliente 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Satisfacción de los clientes regular ✓ Calificación de riesgo de la Superintendencia de Bancos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el nivel de satisfacción ✓ Crecimiento en captación de clientes 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia ✓ Mejor calidad de servicio de otras Entidades Bancarias ✓ Elecciones Electorales ✓ Diversidad de productos y servicios de otras Entidades Bancarias ✓ Reformas legales que afecten directamente a la sector de la Banca

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

4.2.1.1 PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA

De las debilidades y oportunidades y fortaleza identificadas, se propone el siguiente Plan Estratégico dónde se exponen los lineamientos propuestos por los desarrolladores de éste proyecto a través del siguiente cuadro:

Tabla 6 PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTION
Trabajar con el personal de agencia con los resultados obtenidos de la encuesta de Satisfacción de Clientes	Dar a conocer a los empleados los resultados de las encuestas aplicadas	Identificar las causas internas de los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción de clientes	% Avance de plan de acción establecido para la mejora
	Aplicar una metodología que permitan identificar las principales causas de estos resultados		
	Establecer con los empleados mecanismos que nos permitan mejorar en éstos aspectos identificados a través de plan de mejora		
Establecer mecanismos que permitan mejorar el Índice de Satisfacción del Cliente	Generar un plan de capacitación para el personal de la agencia enfocado a la satisfacción del cliente de ser necesario	Mejorar el índice de satisfacción al cliente externo enfocados en: - Conocimiento y competencia - Solución a Inquietudes - Profesionalidad - Trato Recibido - Predisposición para ayudar De regular y/o malo a satisfactorio o bueno	Índice de Satisfacción del Cliente
	Implementar un sistema automático de calificación del servicio		
	Evaluar al personal para verificar avances		
	Generar un plan de incentivos para el empleado que obtenga la mejor evaluación en un periodo determinado		
	Medir el clima laboral de los empleados que laboran en la Agencia		
Mejorar el índice de satisfacción de los empleados	Establecer un Plan de acción acorde a resultados de clima laboral	Mejorar el índice de satisfacción de los empleados	Índice de Satisfacción de los empleados
Establecer lineamientos que permitan mantener o incrementar la cartera de Clientes	Mantener cartera de clientes media el Premio al ahorro acumulativo o al ahorro	Mantener o incrementar la cartera de clientes	% de Crecimiento de Cartera de Clientes % de Clientes atendidos en nuevos horario
	Captar nuevos clientes mediante un servicio personalizado e innovador		
	Promocionar y premiar a clientes existentes al presentar nuevos clientes		
	Revisar la posibilidad de extender horarios de atención aprovechando el horario del centro comercial		

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Los lineamientos que se plantean permitirían mejorar los servicios prestados por la Agencia Quicentro Sur del Banco del Austro en forma interna y externa.

Mediante la aplicación del plan estratégico propuesto se espera que de los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes aplicada, bajar el porcentaje de los aspectos malo, regular y mantener o mejorar los aspectos bueno, satisfactorio y muy satisfactorio con la finalidad de Incrementar el índice de Satisfacción de Clientes

En base a la revisión y análisis del Plan estratégico planteado vemos la necesidad de presentar las siguientes sugerencias como actividades que se podrían considerar para este plan.

Tabla 7 ANALISIS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA

No.	Actividad Sugerida	Responsables
1	<p>Capacitaciones relacionadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Productos y Servicios • Comunicación efectiva • Sistema, procesos y procedimientos internos • Metodologías de Mejora Continua • Índices de Gestión • Ajuste de competencias 	Jefe de Agencia/ Talento Humano
2	<p>Plan de Carrera que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Formación de Backups 	Talento Humano / Líneas de jefatura y Supervisión

	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de ascensos • Plan por competencias 	
3	<p>Plan de Incentivos</p> <p>Incentivos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones por desempeño • Bonificaciones por cumplimiento presupuestario • Festejo a empleados en fechas especiales <p>Incentivos Intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificados de reconocimiento • Medio día de vacaciones por cumpleaños • Publicación en intranet de logros alcanzados 	Gerencia Financiero/ Talento Humano
4	<p>Campaña de concientización de mejora del Servicio interno al Cliente Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer resultados de las encuestas • Solicitar participación activa en el proceso de mejora. • Realizar un folleto o Instructivos con principales lineamientos de la atención correcta hacia los clientes externos de los integrantes de la agencia incluidos el personal de seguridad. • Implementar Cliente fantasma enfocado a 	Talento Humano/ Jefe de Agencia

	<p>monitorear la calidad de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de un slogan de la campaña de mejoramiento elaborado por los propios empleados. 	
5	<p>Plan Promocional para incremento de cartera de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el producto que genera mayor rentabilidad en el Banco • Establecer cuáles serán los lineamientos para incrementar el número de clientes en este producto (Premio al ahorro acumulativo, premio al ahorro promedio, premio a la presentación de nuevos socios por parte de cuenta ahorristas) • Difundir mediante canales ya utilizados por el banco (trípticos, pagina web, banca móvil) • Medición de resultados en base a balance inversión vs rendimiento • Tomar acciones en base a resultados 	Departamento de mercadeo, Jefe de Agencia, Balcón de servicios
6	<p>Aplicación de Benchmarking Funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer cuáles serían las Entidades Financieras con las que se va a comparar • Establecer cuáles serían los parámetros con los que vamos a comparar(calificación crediticia, número de clientes, tipos de 	Departamento de mercadeo, Jefe de Agencia

	productos y servicios, manejo y presentación del portal electrónico)	
--	--	--

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

4.2.2 MANEJO ESTRATÉGICO PROMOCIONAL

Acorde al Plan Estratégico planteado se podría considerar que la Agencia como plan estratégico promocional realice:

1. Campaña explicativa a los empleados de la agencia del Banco del Austro del plan estratégico planteado con la finalidad de que ellos conozcan las nuevas expectativas del banco, en lo que se trabajaría a futuro y los beneficios de implementarlo.
2. Plan de Capacitación que contenga capacitaciones específicas en temas puntuales para el desarrollo del Plan Estratégico

A continuación se detalla los costos que se generan al realizar las capacitaciones al personal y se refleja la optimización de estos recursos.

Tabla 8 Costo Operativo

CARGOS	Nº PERSONAS	SUELDOS	VALOR HORA	HORAS CAPACITACIÓN	VALOR
CAJERO	3	350	2,19	2	4,38
ASESOR CUENTAS	1	800	5,00	2	10,00
SERVICIOS BANCARIOS	1	450	2,81	2	5,63
JEFE OPERATIVO	1	600	3,75	2	7,50
TOTAL	6	2200	13,75		27,50

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Los valores que se detallan son los que incurrirían como gastos pero al contar estos como tiempos ociosos, lo que se proyecta es la optimización de los mismos sin incidir en ningún gasto adicional.

Tabla 9 COLOCACIONES, INTERESES PAGADOS, PREMIOS

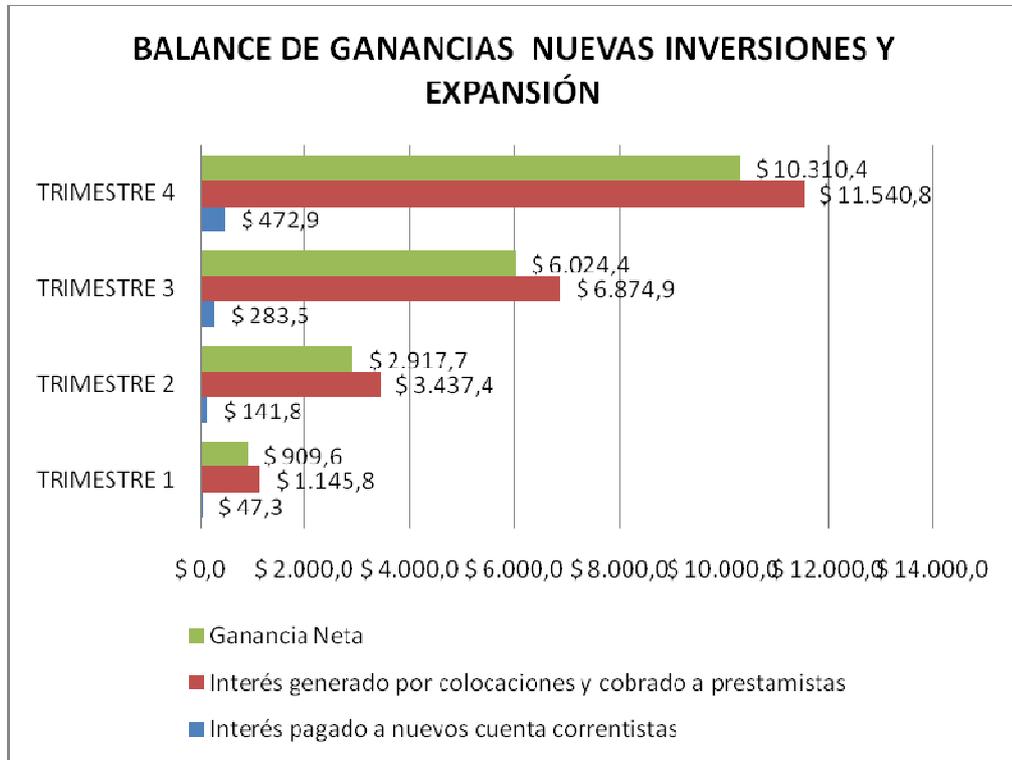
BALANCE GANANCIA COLOCACIONES, PAGOS DE INTERESES Y PREMIOS				
DETALLE CUENTAS	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Cuentas nuevas	\$ 18.900,0	\$ 37.800,0	\$ 56.700,0	\$ 75.600,0
Colocaciones	\$ 18.900,0	\$ 37.800,0	\$ 56.700,0	\$ 75.600,0
Interés pagado a nuevos cuenta ahorristas	\$ 47,3	\$ 141,8	\$ 283,5	\$ 472,9
Interés generado por colocaciones y cobrado a prestamistas	\$ 1.145,8	\$ 3.437,4	\$ 6.874,9	\$ 11.540,8
Premios por nuevas cuentas	\$ 189,0	\$ 378,0	\$ 567,0	\$ 757,5
Ganancia Neta	\$ 909,6	\$ 2.917,7	\$ 6.024,4	\$ 10.310,4
% Ganancia Neta	\$ 4,8	\$ 7,7	\$ 10,6	\$ 13,6

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Al aplicar lo propuesto en el capítulo anterior se demuestra que este proyecto es viable partiendo del análisis de los siguientes datos:

Se proyecta implementar 126 cuentas de ahorros trimestrales con un monto inicial de apertura de \$150 dólares, el interés que se pagará anualmente será del 1%, que representa \$47.3 dólares y anualmente \$472,90; al condensar estos valores trimestralmente obtenemos un valor de \$18.900 como ingresos trimestrales y anuales \$75.600 este valor será invertido en los tres tipos de colocaciones que son los de microcrédito, consumo y capital de trabajo; obteniendo una ganancia neta de \$10310.40

Grafico 38 BALANCE DE GANANCIAS NUEVAS, INVERSIONES Y EXPANSION



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: Este cuadro refleja el interés generado en los tres tipos de colocaciones por \$ 11.540,80 versus el interés pagado \$ 472,90, mostrando que el proyecto es rentable ya que se tendrá una ganancia neta de \$ 10.310.40

Tabla 10 COLOCACIONES

Actualmente la Agencia cuenta con 200 cuenta ahorristas, y partiendo de un análisis del crecimiento que ha tenido la Agencia en los dos años de apertura se proyecta un crecimiento trimestral del 50%. Resultado de la multiplicación de los 200 cuenta ahorristas por el 50% de crecimiento se obtiene como resultado 126 nuevos clientes por cada trimestre.

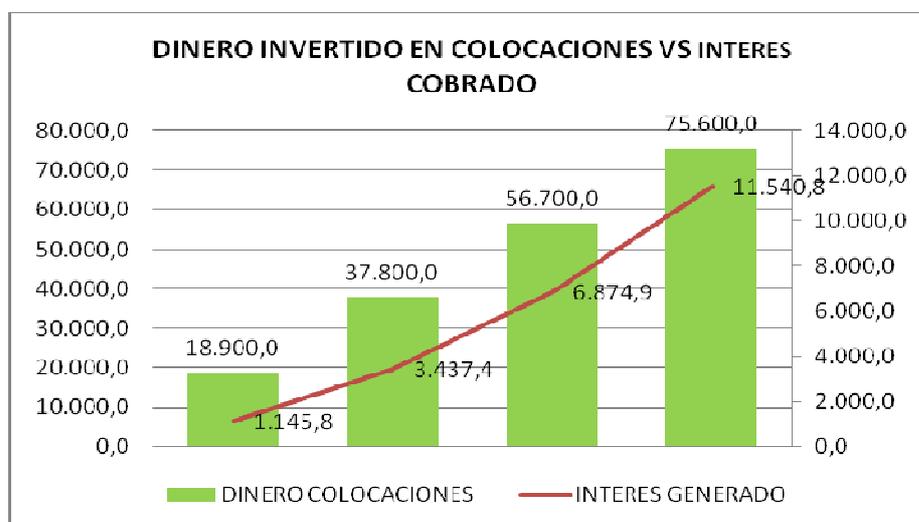
COLOCACIONES

Distribución	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Microcrédito \$	9.450,0	18.900,0	28.350,0	37.810,0
Consumo \$	6.615,0	13.230,0	19.845,0	26.450,0
Capital de trabajo \$	2.835,0	5.670,0	8.505,0	11.340,0
Total Dinero Colocado \$	18.900,0	37.800,0	56.700,0	75.600,0
% Interés de las Colocaciones				
Microcrédito	22%	22%	22%	22%
Consumo	16%	16%	16%	16%
Capital de trabajo	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%
Ganancia Bruta				
Microcrédito	519,8	1.559,3	3.118,5	5.197,5
Consumo	378,0	1.134,0	2.268,0	3.780,0
Capital de trabajo	248,1	744,2	1.488,4	2.563,3
Subtotal	1.145,8	3.437,4	6.874,9	11.540,8

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En este cuadro se observa la distribución trimestral de las colaciones, que son: microcrédito, consumo y capital de trabajo, mostrando que anualmente se tendrá \$75.600,00 en total de colaciones de dinero. El mayor porcentaje de interés en colocaciones está en el microcrédito; esto representa mayor ganancia bruta en este tipo de colocaciones, de lo cual se obtendrá una ganancia bruta anual de \$11.540,80.

Grafico 39 DINERO INVERTIDO EN COLACIONES VS INTERES COBRADO



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: En este gráfico se representa el dinero que se invierte en colocaciones vs el interés cobrado; es decir frente a una inversión de \$75.600 se cobra un interés de \$11.540,80, mostrando que el valor de la inversión genera un interés importante.

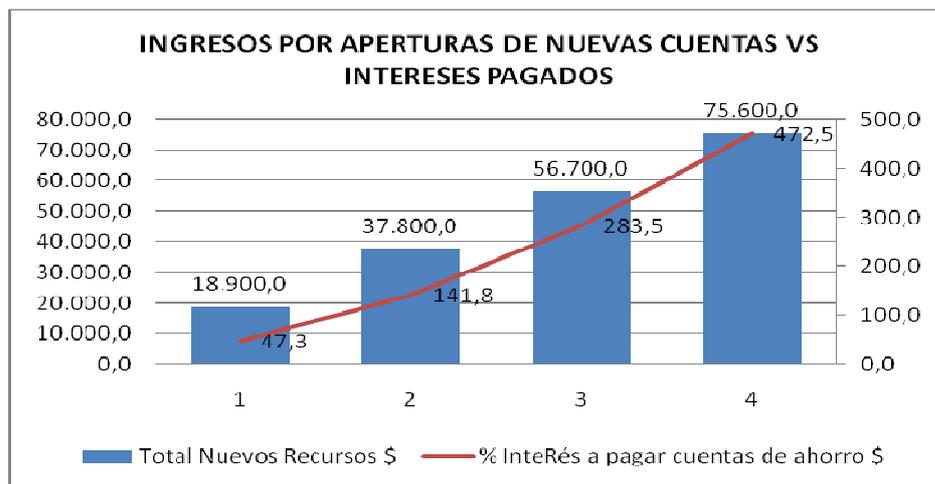
Tabla 11 ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA				
Análisis de Apertura de Nuevas cuentas en un Año				
Detalle de Rubro	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Total nuevos clientes	126	252	378	504
Total Nuevos Recursos \$	18.900,0	37.800,0	56.700,0	75.600,0
% Interés a pagar cuentas de ahorro \$	47,3	141,8	283,5	472,5

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: del análisis de la inversión se presente un escenario optimista de lo que será la implementación del proyecto en cuento a la captación de nuevos clientes; mostrando así un incremento trimestral de 126 clientes, generando un porcentaje importante de nuevos recursos y pagando un interés mínimo al cliente.

Grafico 40 INGRESOS POR APERTURAS DE NUEVAS CUENTAS VS INTERESES PAGADOS



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO
AUTORES: CHRISTIAN GAMBOA.
DIANA TENELANDA.

Interpretación: De acuerdo a los ingresos promedios por apertura de cuenta se obtiene anualmente \$75.600 vs el interés que se deberá pagar anualmente a los cuenta ahorrista por un valor de \$ 472.50, esto muestra que el proyecto es totalmente viable.

4.2.3 ANALISIS COSTO- BENEFICIO

Acorde a los resultados obtenidos del Análisis de aplicación del plan estratégico establecido, se considera que este proyecto es viable, porque los costos actuales de la agencia no se verán incrementados con la aplicación de este plan, simplemente estos costos han sido redistribuidos acorde a las necesidades y prioridades planteadas.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Culminado con un estudio minucioso para analizar la factibilidad de este proyecto, se debe resaltar varios puntos que deben ser considerados importantes como Conclusiones y Recomendaciones que permiten dejar en constancia que los resultados obtenidos demuestran que la Expansión de la Cobertura del Banco del Austro Agencia “Quicentro Sur” es totalmente viable.

5.1 CONCLUSIONES

- En el estudio de mercado se logró detectar que el 80% de la población encuestada no son clientes del Banco pero estarían interesados en aperturar una cuenta de ahorros, tomando como referencia un monto de apertura de USD. 150; que lo harían por el servicio que se les ofrece, por lo que se ratifica la posibilidad de éxito.
- Los clientes no solamente buscan ganar una tasa de interés sino también un ambiente en el que se sientan bien atendidos y asesorados, lo cual brinda la oportunidad de ofrecer un valor agregado. El 87% de los encuestados les gustaría adquirir un producto con el banco, al 51% les gustaría aperturar una cuenta de ahorros con un depósito inicial de USD. 150; con un plazo de permanencia de un año, lo que beneficia a la agencia ya que mientras más tiempo los clientes mantengan el dinero en sus cuentas más posibilidades del Banco para colocar este dinero y ganar mas interés.
- La ganancia neta para la agencia con estas captaciones es de 10.310,40 versus el interés generado por colocaciones y cobrado a prestamistas por un valor de \$ 11540,80; mientras que el interés pagado a los clientes es \$472.90; estos valores son anuales y muestran que el proyecto planteado es totalmente viable y se lo puede aplicar como plan piloto en la agencia Quicentro Sur y posteriormente en las demás Agencias del Banco.

- El adoptar como política la búsqueda de convenios con empresas para pago de nómina, apuntara a la agencia una mayor oportunidad de mercado y por ende un mayor número de clientes y captación de nuevos recursos.
- Desde el punto de vista de la factibilidad de gestión, la Expansión de la Cobertura es viable se puede cumplir satisfactoriamente con todos los reglamentos y normas impartidos por la SIB “Superintendencia de Bancos” ya que no existe impedimento alguno.

5.2 RECOMENDACIONES

- Trabajar enfocándose en el crecimiento de cuentas de ahorros para obtener la rentabilidad deseada con este recurso barato.
- Adoptar una cultura de servicio exclusivamente para el cliente, que convierta al personal en verdaderos asesores para una fidelización de los nuevos clientes para la agencia.
- Fomentar como valor agregado un servicio personalizado que diferencia a la agencia de la competencia.
- La administración debe ser eficiente y moderna, para optimizar los recursos de la agencia.
- Aplicar constantemente estrategias de marketing para atraer mayor cantidad de clientes y una mayor participación de mercado.
- Mantener seguimiento a los clientes activos con la finalidad de conocer periódicamente acerca de sus necesidades y requerimientos, este proceso puede además proporcionar información acerca de la satisfacción de los mismos

5.3 BIBLIOGRAFIA

- VICTOR REMENTOS GOMEZ, Elementos de la técnica bancaria, Segunda edición, sin editorial 1997.
- QUALITY MANAGEMENT, Herramientas de tqm (calidad total), primera edición.
- ALDANA DE VEGA, Calidad y servicio, edición 2006, editorial Ecoediciones, Bogotá pg.36
- PARASURAMAN, Leonard L. Berry, Calidad total en la gestión de servicios, edición 2008, Editorial The free press, New York pg.26
- LONDOÑO, Carlos, MESA, Rodrigo, Gerencia de Recursos Humanos, Primera edición, editorial Norma, Bogotá – Colombia, 1991.
- DIAZ, Alfredo, Aguilera, Víctor, Matemáticas Financieras, 3ra Edición, Editorial McGraw Hill, México D.F, 1999.
- PAOLI, Antonio GONZALEZ, Cesar, Comunicación Publicitaria, 4ta Edición, Editorial Trillas, De la Viga.
- Kinnear, Taylor, investigación de mercados, Mc Graw Hill, Colombia, 1998 Quinta Edición.
- SAPAG, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, 3ra Edición, Editorial Panamericana Formas e Impresos, Santa Fé de Bogotá-Colombia, 1997.

- www.ekonegocios.com
- www.JORGE TOVAR VELARDE, Legislación Bancaria Comentada.com
- www.ites.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/
- www.wikipedia.com
- www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard
- www.WILLIAM Stanton, Fundamentos de Marketing.com
- www.VICTOR RIVAS GOMEZ, Elementos de la Técnica Bancaria.com

