

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial

TEMA:

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA A
NIVEL NACIONAL MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON
INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LA EMPRESA SERVIPAGOS.**

AUTOR:

MARTÍN ALEJANDRO PUENTE CALLE

DIRECTOR:

ROQUE PINTO

Quito, febrero del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE GRADO**

Yo, Martín Alejandro Puente Calle autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Febrero 2013.

(f) _____
Nombre: MARTIN ALEJANDRO PUENTE CALLE
C.I. 171590641 – 6

DEDICATORIA

A mi familia.

AGRADECIMIENTO

A mis docentes de enseñanza.

ÍNDICE

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Antecedentes Generales.....	7
1.3.1 Panorama del Proyecto	7
1.3.2 Justificación del Proyecto.....	10
1.3.4 Objetivo	12
1.3.4.1. Objetivos Generales.....	12
1.3.4.2. Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II.....	14
ANÁLISIS DEL MERCADO	14
2.1 Investigación de Mercado.....	14
2.1.1. Objetivo	16
2.1.2 Segmentación	18
2.1.3. Variables de segmentación	19
2.1.4. Tamaño del universo	20
2.1.5. Cálculo de la muestra	23
2.1.6. Elaboración del cuestionario	24
2.1.6.1. Objetivo general	24
2.1.6.2. Objetivos específicos.....	24
2.1.7. Procesamiento de datos	25
2.1.8. Explicación y análisis de los resultados	38
2.2. Análisis de la Oferta	39
2.2.1. Análisis de la Competencia	41
2.2.2. Evaluación del Producto o Servicio.....	43
2.2.3. Posicionamiento	48
2.3. Análisis de la Demanda	49
2.3.1. Demanda.....	49
2.3.2. Demanda insatisfecha.....	52
2.3.3. Demanda del proyecto.....	53
2.4. Estrategias de mercado	54
2.4.1. Precio.....	54
2.4.2. Producto.....	55
2.4.3. Plaza	56
2.4.4. Promoción.....	58

CAPITULO III	62
3. ESTUDIO TÉCNICO	62
3.1 Producto.....	62
3.1.1. Procesos	63
3.1.2 Flujo gramas de Procesos de Operación.....	64
3.1.2.1 Procesos Operativos	67
3.1.2.1.1 Controles de pago en ventanilla	67
3.1.2.1.2 Procedimiento y controles de cuadre y archivo.....	69
3.1.2.1.3 Reversos	70
3.1.2.1.4 Conciliación diaria.....	71
3.1.2.1.5 Reembolsos a las cooperativas por pago de BDH.....	71
3.1.2.1.6 Reembolso a las cooperativas por pago de faltantes	72
3.1.2.1.7 Reembolso a BANRED por sobrantes.....	72
3.1.2.1.8 Faltantes y sobrantes.....	72
3.1.2.1.9 Reporte de pagos	73
3.1.2.1.10 Procedimiento de registro	74
3.1.2.1.11. Recepción y trámite de quejas de clientes	75
3.1.3 Tecnología en los procesos.....	75
3.2 Tamaño del Proyecto	77
3.2.1 Capacidad del Proyecto	77
3.2.2 Factores que condicionan el tamaño del Proyecto.....	78
3.3 Localización.....	80
3.3.1 Análisis de la Macro Localización	80
En el Cantón Biblián existe el número suficiente de empresas dedicadas al autotransporte público interprovincial, que pueden proporcionar sus servicios para el transporte de insumos requeridos para la implementación de la Agencia, así como para el transporte de pasajeros, por lo que no se contempla alguna limitante en éste sentido.	83
3.3.1.2 Disponibilidad de Servicios Públicos	83
3.3.2 Análisis de Micro localización	84
3.3.2.1 Factores Localizacionales.....	84
CAPÍTULO IV	86
4. ESTUDIO FINANCIERO	86
4.1 Objetivo	86
4.2 Presupuestos	86
4.2.1 Presupuesto de Inversión	86
4.2.1.1 Activos Fijos.....	86
4.2.1.1.1 Depreciación.....	88

4.2.1.2 Gastos pre operacionales	88
4.2.1.3 Capital de trabajo.....	89
4.3. Estructura de Financiamiento	89
4.3.1. Opciones de Financiamiento	90
4.5. Presupuesto de Ingresos	95
4.6. Presupuesto de Costos y Gastos	96
4.7. Estados de resultados proyectados	100
4.8. Flujos de caja proyectados.....	101
4.9 Criterios de Evaluación	103
4.9.1 Valor Presente Neto.....	106
4.9.2 Tasa Interna de Retorno.....	107
4.9.3 Periodo de Recuperación de la inversión	108
4.10. Análisis de riesgo y sensibilidad	109
Conclusiones y recomendaciones	113
Conclusiones.....	113
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116

Índice de Tablas

Tabla. 1.1. Sistematización de datos del diagnóstico en la siguiente matriz de análisis del problema.	6
Tabla 2.2. Factores que influyen el comportamiento de los consumidores.....	16
Tabla 2.3. Edad de los encuestados	28
Tabla 2.4. Género de los encuestados.....	29
Tabla 2.5. Proporción de usuarios respecto a afiliación a alguna Cooperativa del sector.	30
Tabla 2.6. Principal transacción financiera que realizan los usuarios en una Cooperativa donde está afiliado.	31
Tabla 2.7. Lugar geográfico usual donde realizan las transacciones los usuarios.....	32
Tabla 2.8. Calidad de servicio que recibe el usuario en la Cooperativa donde está afiliado.	33
Tabla 2.9. Conocimiento respecto a la existencia de la empresa Servipagos.....	34
Tabla 2.10. Preferencia en cuanto a la posibilidad de que funcione Servipagos en la localidad de Biblián.	35
Tabla 2.11. Opción predominante, para utilizar los servicios de Servipagos en Biblián.	36
Tabla 2.12. Frecuencia de transacciones que realizan los usuarios.....	37
Tabla. 2.13. Demanda del primer año	54
Tabla. 2.14. Demanda proyectada (número de transacciones al año)	54
Tabla. 3.15. Demanda proyectada (número de transacciones al año)	79
Tabla. 3.16. Parroquias del Cantón Biblián.....	83
Tabla. 4.17. Número de cubículos para cajeros requeridos.....	87
Tabla. 4.18. Inversión en adecuaciones (Activos fijos).....	87
Tabla. 4.19. Detalle de depreciación de activos fijos	88
Tabla. 4.20. Presupuesto de gastos iniciales de inversión	89
Tabla. 4.21. Detalle de inversión inicial total.....	90
Tabla. 4.22. Financiamiento de la inversión inicial opción 1	90
Tabla. 4.23. Financiamiento de la inversión inicial opción 2.....	91
Tabla. 4.24. Amortización del crédito con la CFN.....	93
Tabla. 4.25. Detalle consolidado pago préstamo CFN	94
Tabla. 4.26. Costo Promedio Ponderado del Capital.....	95
Tabla. 4.26. Regulación de precio de transacción	96
Tabla. 4.27. Presupuesto anual de ingresos	96
Tabla. 4.28. Estándar de gastos sobre los ingreso	97
Tabla. 4.29. Presupuesto de gastos operativos	97
Tabla. 4.30. Presupuesto de costo por comisión.....	98
Tabla. 4.31. Presupuesto de depreciaciones	98
Tabla. 4.32. Presupuesto de gastos financieros	98
1Tabla. 4.33. Presupuesto de costos y gastos	99
Tabla. 4.34. Estados de resultados proyectados, escenario con financiamiento	100
Tabla. 4.35. Estados de resultados proyectados, escenario sin financiamiento.....	101
Tabla. 4.36. Flujos de caja proyectados, escenario con financiamiento.....	102
Tabla. 4.37. Flujos de caja proyectados, escenario sin financiamiento.....	103
Tabla. 4.38. Evaluación financiera, escenario con financiamiento	104

Tabla. 4.39. Evaluación financiera, escenario con financiamiento	105
--	-----

Índice de Gráficos

Gráfico. 1.1 Ubicación Geográfica de Servipagos	3
Gráfico. 3.2. Mapa de ubicación del Cantón Biblián	82
Gráfico. 3.3. Mapa de ubicación del Cantón Biblián	85

Índice de Figuras

Figura 2.1. Edad de los encuestados.....	28
Figura 2.2. Género de los encuestados	29
Figura 2.3. Proporción de usuarios respecto a afiliación a alguna Cooperativa del sector.	30
Figura 2.4. Principal transacción financiera que realizan los usuarios en una Cooperativa donde está afiliado.....	31
Figura 2.5. Lugar geográfico usual donde realizan las transacciones los usuarios.	32
Figura 2.6. Calidad de servicio que recibe el usuario en la Cooperativa donde está afiliado.....	33
Figura 2.7. Conocimiento respecto a la existencia de la empresa Servipagos.	34
Figura 2.8. Preferencia en cuanto a la posibilidad de que funcione Servipagos en la localidad de Biblián.	35
Figura 2.9. Opción predominante, para utilizar los servicios de Servipagos en Biblián.	36
Figura 2.10. Frecuencia de transacciones que realizan los usuarios.	37
Figura. 2.11 Fuerzas que regulan la competencia de un sector	42

RESUMEN

Habiéndose determinado que existía la necesidad de la ampliación operativa de SERVIPAGOS en nuevos mercados en la zona rural, pero no habían los debidos estudios de mercado, técnico y económico-financiero; existe la posibilidad de dar solución a una necesidad importante presente en dos sectores El Coca y Biblián, por lo que el propósito o propuesta de la presente investigación es dar respuestas a las interrogantes formuladas, tratando de encontrar soluciones que permitan identificar y caracterizar el rol de un nuevo negocio a implementarse de manera técnica. Determinándose el campo de acción de la investigación a la situación actual de la elaboración de un plan de negocios, en los cuales se considera a los posibles usuarios de un servicio de diversiones, los mismos se constituyeron en la Unidad de análisis principal. Escogido como instrumento de investigación a la encuesta, con la finalidad de recoger criterios actualizados respecto a la situación del mercado en estudio, se concluyó que considerando al Cantón Biblián equivalente a 20.727 habitantes, de los cuales y de acuerdo a los datos del INEC aproximadamente 7.230 personas corresponde al grupo económicamente activo, que correspondería al universo real (35%), se aplicó la fórmula para cálculo de muestra finita, determinándose a 365 personas a encuestarse. Las respuestas dadas a las preguntas planteadas a los posibles usuarios del servicio a prestarse, permitieron determinar la transacción financiera que realizan, tipo de servicios, horarios de preferencia dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito; tanto más si no se sienten a gusto respecto a las actuales opciones que se ofrecen que existen en los sectores antes mencionados para pagos y cobros de giros del exterior, servicios básico, bono de desarrollo humano. Para dar solución a la problemática de investigación detectada, se plantea el aprovechar la existencia de un mercado insatisfecho, aplicando el estudio económico proyectado a cinco años con la finalidad de tener un negocio funcionado con rentabilidad y sustentabilidad.

Palabras claves: plan de negocios, parque, juegos extremos, Ciudad de Loja, estudio, técnico, mercado, económico, financiero.

ABSTRACT

Having determined that there was a need Servipagos operational expansion into new markets in rural areas, but they had the proper market research, technical, economic and financial, it is possible to solve an important need two sectors present in the Coca and Biblián, so that the purpose or proposal of this research is to answer the questions posed, trying to find solutions to identify and characterize the role of a new business to be implemented in a technical. Determining the scope of the investigation to the current situation of the development of a business plan, in which is considered potential users of a service of entertainment, they constituted the primary analysis unit. Chosen as a research tool to the survey, in order to collect updated criteria regarding the market situation under study, it was concluded that considering the Canton Biblián equivalent to 20,727 inhabitants, of whom and according to data from INEC about 7,230 individuals, the economically active group, which corresponds to the real universe (35%), we applied the formula for calculating finite sample, determining interviewed to 365 people. The answers to the questions posed to potential users of the service to be provided, allowed to determine the financial transaction performed, type of services, hours of preference within the Credit Unions, much more if you do not feel comfortable about the current options offered that exist in the sectors mentioned above for payments and receipts of remittances from abroad, basic services, human development bonus. To solve research problems detected, there is the advantage of the existence of an unsatisfied market, applying the projected economic study to five years in order to have a business operated profitably and sustainability.

Keywords: business plan, park, extreme games, City of Loja, studio, technical, market, economic, financial.

1.1. INTRODUCCIÓN

Servipagos es una empresa de servicios transaccionales, que inició sus operaciones en 1998, provee de soluciones de cobros y pagos de calidad, a través de agencias, y agentes Pagoàgil brindando a los consumidores un servicio rápido y accesible.

Servipagos incluye los procesos diseños, desarrollo, control y provisión de servicio de cobros y pagos para las agencias propias y para los procesos de soporte de la Compañía.

Gracias a la iniciativa de los Ejecutivos de Produbanco y en ese entonces Banco Popular un 27 de Abril 1998, se conformó la empresa Servipagos.

A finales de Abril de 1998, se inicia con las agencias Colon y Santo Domingo en Quito, Escobedo y Alborada en Guayaquil, desde esa fecha, y la colaboración de todos sus empleados, han crecido. Logrando un posicionamiento en el mercado como una empresa diferente, ofrece muchos valores agregados a los clientes como los horarios de atención, la rapidez y actitud del servicio.

Han logrado pese a la crisis crecer en medio de la crisis de los años 1999 y 2000, con mucho esfuerzo

Para que un cliente este siempre satisfecho y sea fiel a las empresas que visita diariamente, es necesario que al usuario se le entregue mayores beneficios considerados valores agregados, servicio con agilidad, seguridad, confiabilidad, amabilidad, rapidez, comodidad entre otras cosas que comúnmente un usuario busca en el servicio.

Por tal razón he dedicado un valioso tiempo en la realización de este proyecto, primero buscando la necesidad del usuario así como también la satisfacción del mismo.

Es objetivo de la empresa que el usuario se encuentre satisfecho y feliz por visitar cualquier agencia de Servipagos en donde encontrará una sonrisa y una buena atención al momento de realizar sus transacciones.

Servipagos, es una empresa especialista en proveer soluciones de cobros y pagos, con el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio rápido, oportuno, cordial y seguro; sustentado en la práctica del mejoramiento permanente de su sistema de Gestión de Calidad.

Los servicios transaccionales están dirigidos a los segmentos bancario, público y privado.

Dentro de las transacciones financieras ofrecen los servicios de retiro de ahorros, pagos de cheques, depósitos en cuentas corrientes y de ahorros, cobro de préstamos entre otros.

Además para el sector público tienen pago a jubilados, pago de préstamos quirografarios, cobros de servicios telefónicos, cobro de consumo por Internet, cobro de planillas de consumo de agua potable, cobro de impuestos municipales, cobros de universidades y colegios, cobros de planillas de consumo eléctrico, entre las más sobresalientes. Servipagos cuenta con un total de 66 agencias a nivel nacional, su matriz está ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Pasaje los Ángeles y Eloy Alfaro.

Los colaboradores distribuidos a nivel nacional del Grupo esta en el orden de 1500 funcionarios de los diferentes niveles que van desde cajeros, asistentes, subgerentes, gerentes y vicepresidentes.

Servipagos tiene presencia en las siguientes ciudades:

- Quito

- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato
- Loja
- Riobamba
- Ibarra
- Cayumbo
- Manta
- Esmeraldas
- Santo Domingo
- Machala
- Portoviejo
- Latacunga
- Salinas
- La Libertad

Gráfico. 1.1 Ubicación Geográfica de Servipagos



Analizando la necesidad y verificando que es lo que quiere el usuario se realizara el presente estudio, ya que existe poblaciones en las que carecen de un servicio enfocada a transacciones de varios tipos ya sea masivas o de carácter financieras, de aquí nace la

idea de crear alianzas estratégicas con cooperativas situadas en ciudades en donde Servipagos no tiene presencia, mediante esta alianza las cooperativas podrán ofrecer a sus clientes los servicios que la empresa brinda a sus clientes en las ciudades donde ya tienen presencia.

En los siguientes capítulos usted obtendrá la mayor parte de información en donde le indica todo su funcionamiento y desenvolvimiento en el mercado.

1.2. Planteamiento del problema

En general los proyectos son diseñados en respuesta a “un problema de desarrollo”, u obstáculo. Generalmente se origina en relación a algo que no existe o que es deficiente; a esta situación insatisfactoria la llamamos Situación Actual.

El alto nivel de competitividad e innovación que existe en la actualidad impulsa a la creación de nuevos proyectos empresariales, lo que permite tener variedad en cuanto a un mercado objetivo es decir tenemos una segmentación de mercado específica, de esta manera lograremos expandir cuotas y mercados específicos para generar funcionarios con un nivel altamente competitivo.

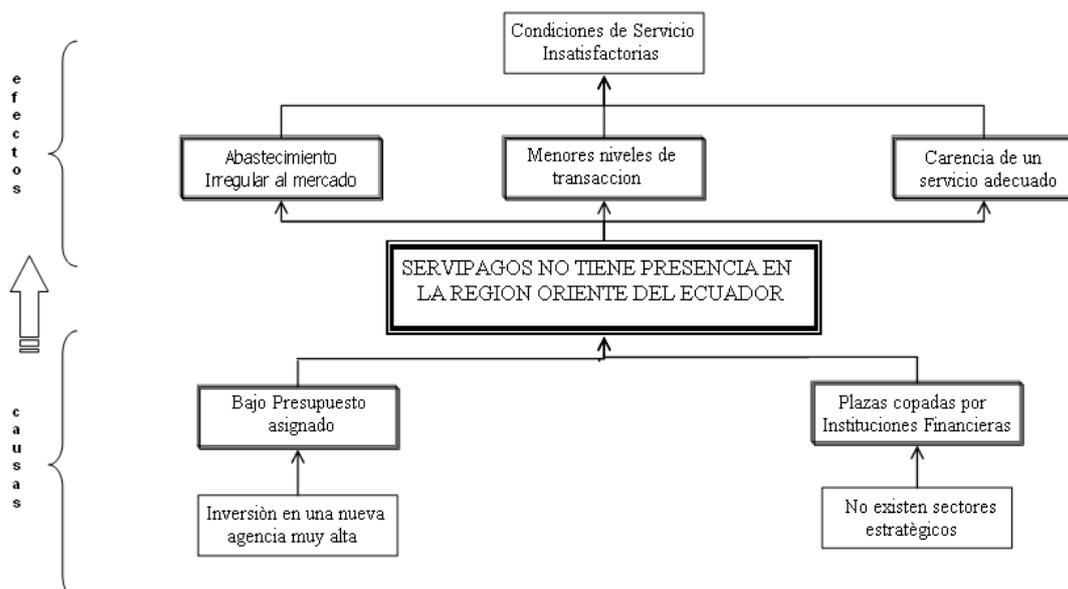
La realidad actual es que existen empresas que no tienen las bases necesarias para cumplir con un ciclo operativo eficiente, únicamente lo hacen con la finalidad de mantener ciertos ingresos que permitan la subsistencia familiar

Mediante el análisis de los diferentes factores dentro de la organización nos permitirá obtener información básica para determinar:

1. La situación actual en el contexto del problema seleccionado.
2. Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y sus relaciones de causalidad (causa – efecto), y

- Las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema de desarrollo seleccionado.

Mediante la colocación de los problemas principales de acuerdo con sus relaciones de causa – efecto así como sus interrelaciones, nos ayuda a establecer el “modelo lógico” en el cual estará basado el proyecto, se realiza el presente Árbol de problemas para tener más en claro las causas y efectos en el desarrollo del proyecto.



Además que mediante la evaluación que se realice a las diferentes situaciones que se presenten en el análisis del problema, podremos identificar que necesidades tenemos de realizar nuevas propuestas para el desarrollo del proyecto, con un cambio en los procesos que tendríamos que realizar a fin de obtener varias razones del porque el proyecto es bueno y es apto para poner en práctica.

Formulación del Problema

¿Es necesaria la expansión geográfica de Servipagos hacia lugares rurales donde no tenga presencia física, para la captación de mayor número de clientes?

Sistematización del Problema

- Existe un nivel considerable de demanda insatisfecha con respecto al nivel de exigencias de una nueva agencia en lugares no cubiertos?
- La diversificación de servicios es atractiva o no a los consumidores?
- Las fuentes de Financiamiento estarán disponibles para proveer de capital para la diversificación de los servicios?
- La inversión para el estudio, análisis y elaboración del proyecto es favorable?
- La capacidad del proyecto será la suficiente para cubrir el nivel de demanda insatisfecha?
- Que tan positivo será el ingreso del proyecto y que impacto causará en la empresa tanto para quien realiza el proyecto como para los beneficiarios?
- La ejecución del proyecto tiene efectos contraproducentes en el medio ambiente en el que se va a llevar a cabo el mismo?

Tabla. 1.1. Sistematización de datos del diagnóstico en la siguiente matriz de análisis del problema.

CAUSAS ESTRUCTURALES	CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	DESCRIPTORES	CONSECUENCIAS
Crecimiento poblacional y demanda de un buen servicio.	Gente que demanda los servicios transaccionales de Servipagos y por lo tanto la adaptabilidad del mismo en la región Oriente.	Oferta de los Servicios básicos pero de niveles bajos lo cual dificulta la posibilidad del cliente en realizar las transacciones en un solo lugar como lo ofrece Servipagos..	Falta de agencias Servipagos en la región Oriente del Ecuador.	Incomodidad entre las personas que desean realizar los pagos de servicios básicos y demás en la zona.
Apertura de nuevas agencias poseen un nivel muy alto en inversión..	Un país en vías de desarrollo económico en el cual la gente busca economizar al máximo.	Existe en el mercado oferta de entidades financieras para realizar la recaudación de los servicios.	Las empresas no poseen un sistema práctica que permita realizar las transacciones en un solo lugar.	La gente se ve obligada a acudir a diferentes lugares para realizar las transacciones.

La investigación proporcionará información relevante para el estudiante con la aplicación de los conocimientos y para un futuro inversionista sobre la situación real del mercado, en cuanto a la competencia existente, gustos y preferencias del consumidor, demanda y oferta actual y proyectada, canales de distribución utilizados, estrategias de

mercadeo y pronósticos de ventas, así como otros datos que pertenecen al estudio, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto, a un margen razonable de rentabilidad.

El estudio técnico servirá para hacer un análisis de los procesos necesarios para ejecutar el servicio en las plazas propuestas. Incluirá aspectos como: materias primas, mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, forma en que se organizará nuestra empresa y costos de inversión y operación.

El análisis y la evaluación Financiera nos permitirán ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que nos permitirá tomar las decisiones más factibles de viabilidad, y aplicación de los recursos para obtener una utilidad que cubra los costos y rentabilidad para la ampliación del proyecto.

1.3. Antecedentes Generales

1.3.1 Panorama del Proyecto

La sociedad presenta necesidades o requerimientos que se convierten en problemas, a los cuales se les deben buscar soluciones a través de un proyecto, asignando recursos, ya sea económicos, físicos e intelectuales, de acuerdo con la realidad del entorno donde éste operará y en la estructuración de la iniciativa de inversión, en donde intervienen diferentes campos del saber.

Así, el proyecto surge como una opción de solución a un problema planteado a raíz de las necesidades insatisfechas de la empresa, no sin antes haberse fijado unos objetivos, visualizando unas limitaciones técnicas, económicas, sociales, legales, culturales, ambientales, financieras, y estratégicas, las que permiten establecer ciertos criterios de selección.

La empresa como motor del desarrollo regional y nacional se fortalece mediante la continua evaluación y ejecución de alternativas de inversión, para lo cual se requiere el

empleo de conocimientos técnicos, administrativos, económicos, financieros y complementarios, como elementos fundamentales para el aumento de la productividad.

El objetivo en el proceso del análisis de la competencia es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las empresas que permita identificar cuáles son los mejores enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias y procesos.

Partiendo de estos puntos he decidido realizar el proyecto de expansión geográfica de la Empresa Servipagos a zonas en las cuales actualmente no tiene presencia, en especial ciertas ciudades del oriente mismas que después de realizar el estudio pertinente y teniendo como antecedentes el posicionamiento de otras Instituciones Financieras las mismas que han demostrado un alto índice transaccional en la zona, denota un porcentaje alto de clientes que desean el servicio en un solo paso, es decir ONE STOP SHOPPING, en la cual el cliente no tiene la necesidad de ir a otra institución para realizar sus transacciones mismas que mediante el aplicativo que posee Servipagos podrán ser realizadas en una sola ventanilla de la Institución Financiera con la cual se afirme el convenio de servicios.

Mediante el estudio de las plazas y la determinación de las posibles zonas de mayor afluencia en las localidades en las cuales se ha decidido dar inicio a este proyecto, utilizando las herramientas de mercadeo y diseñando un modelo estratégico en el cual se incluya todos los modelos necesarios para la negociación con las IFIS que sean de mayor representatividad en las zonas determinadas, es el proceso de cómo voy a desarrollar la investigación y posterior a eso la ejecución del proyecto.

Los recursos destinados para la realización de este proyecto son principalmente el tiempo ya que este será el factor determinante para realizar el proyecto, todo depende de la dedicación y el empeño que se preste para la realización del mismo, el recurso económico no es muy alto ya que al ser un proyecto que necesita de mucha

investigación se utilizará los sistemas y tecnologías de información que actualmente poseen en las empresas, como por ejemplo el internet e investigación bibliográfica.

El proyecto será realizado por mi persona estrictamente, de ser necesario se solicitará la ayuda de una persona para la realización de las encuestas para determinar porcentajes de participación en el mercado en las plazas que son motivos de estudio.

El estudio de factibilidad se lo realizará como máximo en el transcurso de este año teniendo en cuenta los tiempos estimados para el desarrollo de cada uno de los capítulos de este proyecto.

Para realizar el proyecto de expansión de cobertura de la red de agencias de Servipagos basado en las posibles alianzas estratégicas que se podría concretar con diferentes instituciones financieras ya que teniendo el apalancamiento de Servipagos como una marca ya posicionada, complementada con las herramientas del liderazgo, brindando responsabilidades en el servicio colaborando en el mejoramiento del proceso de trabajo planeado y tomar decisiones relacionadas con el método de trabajo, se desarrollará un aplicativo en el cual se desplegaran las transacciones que Servipagos realiza actualmente en su red de agencias para que estas puedan ejecutarse en las instituciones que deseen formar parte de esta gran alianza.

Tomando en consideración la estrategia institucional, sobre todo en lo referente a aspectos de servicio, se podrá asignar a todos los colaboradores un objetivo común.

De esta forma las empresas al identificar, formular, evaluar y ejecutar alternativas de cambios internos, están contribuyendo a la generación de valor en sus organizaciones, a la diversificación y reactivación de la economía y a proporcionar bienestar a la sociedad donde operan.”¹

¹ CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Bogotá 2006

Este panorama nos lleva a ineludibles interrogantes: ¿Es factible llevar a cabo un proyecto que permita alcanzar el objetivo propuesto?, ¿Qué factores tenemos que considerar para que el desarrollo del proyecto nos permita llegar al propósito o al objetivo deseado?, ¿En que tiempo lograremos nuestro propósito?, ¿Cuántos recursos necesitaremos para poder llevar a cabo el proyecto?, y lo principal interrogante es: ¿Si el proyecto que presentamos responde a una real necesidad de la institución? Es por esta razón que he decidido desarrollar un proyecto que pretenda enmarcarse dentro de los siguientes parámetros:

1. Coherente a nivel empresarial y relevante para las necesidades y capacidades de los funcionarios.
2. Técnicamente racional
3. Realizable a nivel operativo y de gestión
4. Viable financiera y económicamente
5. Sostenible para el ambiente organizacional
6. Jurídicamente factible ²

1.3.2 Justificación del Proyecto

Es un requisito indispensable para la obtención del título de Ingeniero Comercial elaborar un proyecto de tesis, con dicho proyecto lograré poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria para en lo posterior poder enfrentar con éxito los problemas que surgirán, y brindar soluciones en la vida profesional que hoy en día es tan competitiva.

La creación del Proyecto se debe a las necesidades de la Empresa para incrementar la cobertura en sectores que no es justificable una inversión, ya que aparte de incurrir en costos de infraestructura que son muy elevados, la utilidad que una agencia genera no es mayor a los costos de recurso humano, transporte de valores entre los más importantes que se puede citar.

² CORDOBA Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, ECOE Ediciones, Bogotá 2006

El estudio tiene como propósito determinar la factibilidad de un proyecto de inversión que trata sobre la expansión a zonas rurales y brindar los servicios que Servipagos tiene en su red de agencias físicas a nivel nacional, además de crear un método de reducción de costos, se ofrecerá a los potenciales usuarios la comodidad de no tener que salir de sus comunidades ya que tendrían una agencia cerca de sus hogares.

El análisis del proyecto se respalda a la aspiración de crear e implementar una alianza estratégica con instituciones financieras que tengan presencia en lugares en donde Servipagos no tenga cobertura, por citar algunos ejemplos, en el Oriente, al norte en Tulcán y al sur en ciudades de la provincia de Loja como por ejemplo, Catamayo mayormente conocida como la Toma, en donde existe un considerable tránsito de personas debido a la existencia del aeropuerto, además de esto generaríamos ingresos económicos para la empresa a costos que no representarían una gran inversión.

Además en la presente tesis se demostrará las diferentes competencias adquiridas en la universidad, enfocadas netamente al área administrativa de proyectos, se presenta una propuesta de expansión en la empresa Servipagos que ayude a la empresa a generar ingresos a través de los servicios que se puede ofrecer mediante una alianza estratégica con otras instituciones.

Con base en los conocimientos adquiridos en las diferentes cátedras y con la propuesta de generar proyectos innovadores, y la diversificación de los diferentes tipos de servicios que ofrece Servipagos en el mercado existente y determinando que en una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, entre otros, de esta manera determinar cuáles son los puntos geográficos de mayor relevancia para poner énfasis en cubrir los mismos.

La presente a más de ser un requisito para la obtención del título, refleja el nivel competitivo intelectual de un profesional que va integrarse a la sociedad, sin olvidar que éste es un complemento en la vida del ser humano globalizado.

Esta investigación al ser de iniciativa propia del autor, pone énfasis en el trabajo colectivo, este será realizado para satisfacer una necesidad, para lo cual se espera beneficios del mismo, resultado de la aplicación del proyecto, el cual pretende favorecer en especial tanto a la institución como tal, así como también a la entidad que forme parte de esta alianza al poder reflejar en sus instalaciones el compromiso serio de poder trabajar con una empresa de gran renombre a nivel nacional como lo es Servipagos.

El análisis del proyecto tiene un gran valor y se define de la necesidad de implementar una cultura organizativa que asegure el buen desempeño de las personas que laboran en el área.

Y así de todos los estudios para la aplicación concreta de los conocimientos y determinar la viabilidad del proyecto, no solo de manera rentable económicamente, sino rentable en función de ideas y expectativas del ejecutor

1.3.4 Objetivo

1.3.4.1. Objetivos Generales

- Realizar un estudio de factibilidad que permita implementar un aplicativo a las instituciones financieras que deseen formar parte de la alianza estratégica y de esta manera ofrecer los servicios de Servipagos por medio del cual el cliente acceda a Servicios Públicos, Privados, relacionados con cobros y pagos y de esta manera crecer en cuota de mercado e incrementar su portafolio de productos relacionados con cobros y pagos

1.3.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda actual de los servicios que Servipagos ofrece y de esta manera determinar la demanda potencial que tendrá el servicio a crear, así como el segmento de mercado hacia el cual se va a enfocar.
- Realizar un estudio técnico que permita conocer a fondo los requerimientos del proyecto para su ejecución, de esta manera, definir, acordar y negociar las políticas que se establezcan para el uso del aplicativo para realizar las transacciones
- Realizar un estudio económico - financiero que permita proyectar los ingresos y costos que requiere el proyecto así como también evaluar la rentabilidad de los servicios que Servipagos ofrecerá a las plazas en estudio.
- Determinar los impactos del proyecto en los aspectos sociales y económicos.
- Desarrollar conclusiones y recomendaciones sobre la factibilidad de crear un proyecto para expansión geográfica a las plazas determinadas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Investigación de Mercado

El mercado es “*el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un servicio*”³; En todo negocio la investigación de mercados es indispensable antes de dar inicio al mismo. Sin dicha investigación no existe el riesgo de que los consumidores no necesiten o deseen el producto, o de que no les guste la forma como está presentado o manejado. Siempre existirá el riesgo de que los usuarios no estén conformes con los servicios que se van a prestar o que los precios fijados por el vendedor o proveedor sean demasiado altos. En base a lo expuesto anteriormente, la investigación de mercado se la realiza porque se está iniciando un negocio, con la finalidad de:

- a) Minimizar el riesgo del negocio.
- b) Entender los problemas y las oportunidades de este negocio.
- c) Identificar las oportunidades de ventas en las instituciones financieras mediante alianza para su expansión a zonas rurales brindando el servicio del pago del bono solidario, pago de giros, pago de servicios básicos.
- d) Planificar su mercadotecnia/o mensaje de venta en el sector rural seleccionado.

Alcance del estudio de mercado.- Se refiere a las limitaciones reales de la realización del estudio, lo que significa que aclara no solo la parte a investigar sino también la parte a no investigar. Aunque la empresa Servipagos aspira a cubrir varios sectores, en el caso del presente proyecto, se delimitará a la zona rural de dos sectores El Coca y Biblián, por lo que en base al conocimiento de los datos de campo, se dará preferencia al sector donde se identifique la mayor presencia de personas que cobran el bono del desarrollo.

Ventaja del estudio de mercado.- La investigación del mercado en el sector del Oriente y Austral del país consistirá en un proceso de recopilación, registro y análisis

³KOTHLER, Philip y otros, *Fundamentos de Marketing*, edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, p13

de datos sobre el mercado en el cual el proyecto pretende ofrecer sus servicios; el utilizar la investigación permite focalizar los esfuerzos hacia la satisfacción tanto de la institución financiera como del usuario final.

Cuanto más se conoce sobre el mercado del sector rural que se pretende penetrar, mayores son las oportunidades de alcanzar las metas de ventas; la investigación de mercados permite recolectar información para identificar las oportunidades del mercado y lograr generar las actividades de marketing, que se relacionan directamente con: la identificación y determinación del mercado objetivo y la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfacciones al mercado objetivo, mediante una adecuada mezcla de mercadotecnia.

Si se pretende posicionarse y penetrar con mayor eficiencia en un mercado del sector no cubierto por Servipagos se requiere disponer de amplia información y conocimiento, para tener mayor posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos. La investigación de mercados determina una metodología y técnica para recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado específico de personas que utilizan los Servicios financieros; puntualmente en este caso la investigación de mercados permitirá la recolección de información para conocer: ¿Qué es lo que el cliente desea del servicio en una entidad bancaria?, ¿Qué nivel de gasto diario está dispuesto a realizar en dicho establecimiento?, y, los patrones de uso del servicio.⁴

Características de mercado

Para evaluar el desarrollo de oportunidad y estrategias de Marketing es importante identificar las fuerzas del entorno que influyen en la capacidad de una empresa para atender a sus clientes, porque estos influyen en las decisiones. Es importante definir el mercado de consumo y proponer un modelo sencillo del comportamiento de compra de los consumidores considerando los factores que influyen en la compra para comprender el comportamiento de decisión de compra⁵.

⁴ KOTLER Philip, (2004) Marketing, Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid-España, pág., 186

⁵ KOTLER Philip, (2004) Marketing, Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid-España, pág., 186

Para medir el grado de aceptación del servicio financiero es necesario identificar el modelo de comportamiento del consumidor, considerando las características del usuario ya que ello determina su percepción de los estímulos y su reacción frente a éstos. Hay que considerar que, en este caso, la utilización de los servicios por parte de los usuarios se ve afectada, en gran medida, por factores culturales, sociales, personales y psicológicos, como muestra la figura. Aunque esos factores no se pueden controlar, es necesario tomarlos en cuenta.

Tabla 2.2. Factores que influyen el comportamiento de los consumidores

Culturales	Sociales	Personales	Psicológicos	Consumidor
Cultura	Grupo de referencia	Edad y fase de ciclo de vida. Profesión	Motivación	
Subcultura	Familia	Situación económica	Percepción	
Clase Social	Papeles y estatus	Estilo de vida Personalidad, auto concepto	Aprendizaje Creencias y actitudes	

Elaborado por Martin Puente

El mercado está compuesto por numerosos tipos de clientes, productos y necesidades. Se debe determinar qué segmentos presentan las mejores oportunidades para que el negocio pueda cumplir sus objetivos. Los consumidores pueden ser atendidos y agrupados en función de distintos factores: geográficos, demográficos, psicográficos o conductuales: en este caso sector Oriente, zona austral y zonas rurales, dado que son las de mayor concentración de cobro para el bono solidario como: El Coca, Biblián.

2.1.1. Objetivo

Aparte de los objetivos de la investigación que se refieren a la forma técnica de manejar el negocio y entre ellos es precisamente realizar un estudio de mercado, es necesario plantearse objetivos particulares para orientar de mejor forma el estudio de mercado

y de esta manera captar el criterio de las personas encuestadas para luego de analizar los resultados tomar una mejor decisión en beneficio del negocio en proyecto.

Para los propósitos de esta investigación, un mercado se define, en primer lugar, por las características de la demanda de los consumidores (es decir, lo que ellos quieren) por un servicio. Esta definición incluye también los requerimientos de quienes están comprometidos con el abastecimiento de lo que los consumidores demandan, tales como calidad del servicio de pago de Bono de Desarrollo Humano y pago de giros sin tener que salir de sus comunidades ya que tendrían una agencia cerca de sus hogares.

En segundo lugar, el término mercado comprende también las acciones de los competidores, tales como la forma como ellos determinan sus precios, organizan su distribución y deciden sobre la promoción. Resumiendo un poco se tiene que un mercado tal como se lo trata en esta investigación, es un conjunto de características de la oferta y la demanda, y no un lugar físico.

En ese sentido, la investigación de mercados que es un proceso pretende analizar un mercado con el fin de determinar las posibilidades de ofrecer mediante alianza Servipagos con las Instituciones ser el canal para pagos masivos a los usuarios con el producto Fácil Pagos mediante los siguientes productos o servicios:

Primera Etapa

- Pago de Bono de Desarrollo Humano
- Pago de Giros
- Pensiones de Jubilados

Segunda Etapa

- Recaudación de Servicios Públicos y Privados
- Transacciones de la Cooperativa en Servipagos
- Cobranzas
- Roles de Pago

Considerando cómo alcanzar el éxito con en sectores donde no ha llegado Servipagos. Al nivel más elemental tal investigación puede comprender, simplemente, conversar con los posibles usuarios para determinar cuánto desea pagar y cuánto puede pagar por el servicio, con la finalidad de asegurarse de que el servicio pueda ser vendido en forma rentable.

Para realizar esta investigación, la herramienta esencial a ser utilizada es el estudio de mercado que *“trata de la recopilación y análisis de antecedentes que permitan determinar la conveniencia o no de ofrecer un servicio para atender una necesidad”*⁶; fundamentos indispensable al momento de elaborar un proyecto, pues brindan una perspectiva clara del entorno que rodeará al mismo.

2.1.2 Segmentación

Es importante la segmentación de mercado, publico objetivo y posicionamiento por esta razón se propone el análisis de los segmentos de mercados de consumo para luego posicionar los productos en el mercado obtener una ventaja competitiva. La segmentación de mercado es *“División del mercado en grupos individuales con necesidades, características, y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas”*⁷

La segmentación de mercados se entiende:

- Comprender un análisis detallado del ambiente del cliente orientado al servicio de los pagos de giros, pago de bono solidario y otros servicios básicos.
- Es el proceso de dividir el mercado total para un producto o categoría de productos en particular en segmentos o grupos relativamente homogéneos de instituciones financieras que atienden al sector rural con esta necesidad.
- Comprende la decisión fundamental de si se debe segmentar en que sector de acuerdo al género, categoría del establecimiento, ubicación, etc.

⁶ MIRANDA, Juan José, *Gestión de Proyectos*, quinta edición, MM editores, Bogotá – Colombia, 2005, p.85.

⁷ KOTLER Philip, (2004) Marketing, Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid-España, pagina 57.

- Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la empresa para introducir los servicios del pago de bono solidario, pago de giros así como otros servicios básicos.
- Posicionamiento en el mercado en Biblián y Coca en primera etapa, debiendo escoger uno de los dos, para efectos de esta investigación, así como el sector Norte y Oriente del Ecuador, en otra etapa.
- Disposiciones necesarias para que un producto ocupe el servicio claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivo de los servicios.

En este caso interesa como está compuesto los compradores que entre sí se diferencian de una o varias maneras. Pueden diferenciarse en función de sus deseos, de sus recursos, de su situación geográfica, de su estilo de vida, necesidades cotidianas.

Definición del público objetivo

Antes de considerar el concepto de segmentación de mercado, fue necesario tener en cuenta algunas observaciones generales, y pensar que un mercado meta es un grupo de clientes, hacia donde una empresa orienta su esfuerzo de mercadotecnia, basándose en:

- Que el mercado meta deba ser compatible con las metas y la imagen de la empresa.
- La empresa debe generar utilidades, ayudada por una guía de selección de mercados, buscando mercados que generen en volumen suficiente de ventas de bajo costos, para obtener como resultado una utilidad.
- No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

2.1.3. Variables de segmentación

Las variables de segmentación utilizadas pueden ser muchas, y si se dispusiera de toda la información posible se podría tener la certeza, que cuantas más variables se tenga,

más cerca de los clientes potenciales se estará. Considerando que operativamente no es posible trabajar de esa forma, es necesario plantearse que lo práctico es trabajar con unas pocas variables, tres o cuatro a lo sumo. Para poder llevar a cabo un trabajo que se pueda realizar más cómodamente y que permita obtener conclusiones claras, no hay que profundizar más allá de lo que los medios disponibles lo permiten.⁸

En ocasiones, la misma empresa los utiliza en combinación con enfoques más nuevos, dependiendo de la marca, el producto o el mercado en cuestión⁹. Para efectos de segmentar el mercado se ha considerado:

- **Bases demográficas:** distribución de la población regional, - población urbana – suburbana, rural, edad, sexo, en este caso: zona rural del Ecuador, en las siguientes ciudades Lago Agrio, Shushufindi, Sacha, Coca, en donde Servipagos no tiene presencia. Dada la complejidad del estudio se tomarán en cuenta dos ciudades particularmente: Coca, Biblián, dándose prioridad de acuerdo al estudio de campo a una de ellas.
- **Bases de dinero:** La segmentación se basa en la distribución de los ingresos y la voluntad para gastarlo, que lleva a la segmentación por el comportamiento de compra del consumidor: hombres y mujeres con ingresos fijo por bono solidario y que reciben giros provenientes del exterior en sectores rurales.
- **Bases Psicológicas:** Personalidad, actitudes, beneficios deseados del servicio. ¿Qué es lo que las personas necesitan en cuanto a servicios? ¿Qué características?

2.1.4. Tamaño del universo

Como se mencionó anteriormente, las unidades de análisis del presente estudio, consideradas como un conjunto de elementos serán: la implementación de un nuevo

⁸ CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INOVACION- CEEI-. Guía para la elaboración de un estudio de mercado.2002, p.10.

⁹ HARTLINE, Michael D. (2006) Estrategia de Marketing., CengageLearning Editores S.A. México DF-México Pág.56-57

servicio de Servipagos, el mismo que va a proporcionar servicios financieros, con cobertura a la población de Biblián en la Provincia de Cañar, con el soporte teórico disponible.

Cuando se trata de un universo con una población elevada, resulta poco factible poder trabajar con uno y cada una de las personas u objetos que conforman la población por razones económicas y operativas, de aquí que es imprescindible obtener un subconjunto de elementos representativos de esta población homogénea para trabajar con ella y eso se constituye en la muestra.

Es importante señalar que en la etapa del estudio de campo del presente trabajo investigativo, se procedió a realizar observaciones personales por parte del investigador, en base a ello se consideró que existen los sectores de Biblián y el Coca como poblaciones ideales para aplicarse la prestación de Servicios por parte de la empresa Servipagos.

En razón de los fines propuestos y con la finalidad de dar una mayor agilidad a la investigación se decidió considerar al sector de Biblián ubicado en la provincia de Cañar como escenario para aplicarse los instrumentos de investigación para recabar la información necesaria, en este caso, la entrevista a un directivo de la Cooperativa CACPE del sector y la encuesta a los posibles usuarios del servicio a implementarse, partiendo de un universo estimado del Cantón Biblián equivalente a 20.727 habitantes, de los cuales y de acuerdo a los datos del INEC¹⁰ aproximadamente 7.230 personas corresponde al grupo económicamente activo, que correspondería al universo real (35%).

Antes de continuar con los procedimientos para el cálculo de la muestra y levantamiento de la información de campo es necesario conocer ciertas definiciones importantes.

¹⁰ INEC Fascículo de Biblián. Datos año 2001

- **Técnicas e instrumentos de investigación.**

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, aplicadas para la presente investigación, se destacan la bibliográfica, la entrevista, la encuesta y la observación de campo.

- **Bibliográfica**

En este caso se ha utilizado esta técnica que se basa en la recolección de información teórica disponible en textos relacionados con la Administración de empresas, plan de negocios, cálculos y proyecciones financieras, además de artículos disponibles en periódicos, o revistas especializadas.

- **Entrevistas**

La Entrevista es un procedimiento utilizado especialmente en la investigación social; es una conversación dirigida entre dos o más personas en donde la persona entrevistada es la fuente principal de la información¹¹.

Este instrumento de investigación se ha aplicado recurriendo a un formulario o cuestionario, con la elaboración de preguntas que sitúa la conversación diseñadas en función de los objetivos de la investigación. Esta entrevista está dirigida a directivos de la Cooperativa escogidos en forma no aleatoria.

- **Encuestas**

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos¹². Por lo tanto la presente encuesta es una técnica que permitió recoger la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario

¹¹ Vejarano G, (2009) Asignatura Metodología de la investigación, Maestría en Educación y Desarrollo Social. , pág. 10,UTE. Quito

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

impreso y que el encuestado leyó previamente, respondiendo por escrito, sin la intervención directa de persona alguna relacionada con la investigación.

En el presente caso se realizaron encuestas a personas naturales, en calidad de posibles usuarios del servicio, y las respuestas recogidas facilitaron la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Los resultados se pueden observar en el subcapítulo 2.4.7 Procesamiento de datos.

2.1.5. Cálculo de la muestra

Por lo anteriormente detallado el tipo de muestra corresponde a la no probabilística o no aleatoria, debido a que las personas escogidas son aquellas que tienen participación como posibles usuarios, ya sea en calidad de su condición de económicamente activos, es decir, se trata de personas escogidas intencionalmente. Por lo tanto, para efectos de este estudio, será necesario obtener una muestra representativa confiable, por lo que se va a aplicar la fórmula para población finita, es decir, inferior a 100,000 personas¹³:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

N: Muestra o número de elementos representativos de la población.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. En este caso se ha escogido 95% de nivel de confianza que asignan un valor Z, de 1,96

¹³ Cómo calcular la muestra correcta. Tomado de : <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm>

E: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de ella. Se tomará un valor del 5%

P y Q = El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo, por lo que se asumirá lo habitual que suele ser el 50%.

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,00	2,58
Nivel de confianza	75,0%	80,0%	85,0%	90,0%	95,0%	95,5%	99,0%

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 1 \times 7230}{(0,0025 \times 7229) + (3,8416 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{6943,692}{19,0329} \quad n = \quad \mathbf{365} \quad \mathbf{a \text{ encuestar}}$$

En el presente caso, se tomó como valor *N*, una población de 7.230 *personas*, y aplicando la fórmula correspondiente da como valor *n* o número de **365** *personas* a encuestarse.

2.1.6. Elaboración del cuestionario

2.1.6.1. Objetivo general

- Definir el mercado potencial del proyecto y las preferencias de los potenciales usuarios.

2.1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar la estructura del mercado potencial, tamaño y composición, del proyecto.

- Determinar el perfil de las personas que conforman el mercado de interés del usuario para satisfacer sus necesidades.
- Determinar los hábitos, gustos y preferencias del consumidor potencial

2.1.7. Procesamiento de datos

A continuación se presenta el desarrollo de la Entrevista y las encuestas realizadas.

ENTREVISTA A DIRECTIVO COOPERATIVA CACPE

Pregunta 1.

¿Según su criterio, cuál es el perfil de los usuarios de los servicios financieros de Biblián y cuál es el papel de la Cooperativa CACPE en la zona?

Este es un sector donde la raza predominante en el cantón es la mestiza, existiendo un gran porcentaje de indígenas que habitan en varios sectores rurales de Biblián como Nazón, Sageo, Turupamba y Jerusalén; y al igual que muchas de las regiones del austro ecuatoriano ha sido el origen de migraciones hacia países como EE.UU, España e Italia entre otros. Por eso se justifica el que muchos de los pobladores de estos sectores tengan familiares en el exterior y de los cuales reciben envíos por concepto de remesas. Precisamente al conocerse estos detalles se decide crear la Cooperativa CACPE, para suplir la necesidad de recibir tramitar el pago de las remesas, pago de sueldos y pago de servicios básicos.

Pregunta 2.

¿Cree usted que la Cooperativa está prestando los servicios financieros adecuadamente?

En los inicios de la cooperativa hicimos un buen trabajo y se realizó con cierto éxito lo que teníamos que hacer, siendo intermediarios financieros en el pago especialmente de

envíos del exterior y los movimientos de la Cooperativa como préstamos, aunque tratamos de hacer lo mejor, nos hemos topado con la necesidad de actualizarnos con las nuevas tecnologías sobre todo en lo que tiene que ver con movimientos más automatizados o más rápidos con posibilidades de tener datos con cortes al instante.

Pregunta 3.

¿Conociendo que la Cooperativa CACPE ha realizado una solicitud para trabajar conjuntamente con Servipagos, se consulta, que gana la Cooperativa al tener alianza con esta empresa?

Como lo dije anteriormente, la Cooperativa ha crecido y tienen varios proyectos para el futuro y por esa razón necesita actualizarse y manejar de otra forma sus movimientos financieros y quienes más que la empresa Servipagos que con su experiencia ayude en esta labor para nosotros muy importante.

De lo que conocemos Servipagos es parte del Grupo Financiero Producción, con un respaldo de muchas agencias a nivel nacional y experiencia en dar servicios transaccionales que son parecidos a los que nosotros tenemos. Por ejemplo sabemos que ganaríamos mucho ya que tienen un sistema que trabajan doce horas al día, durante todo el año. Con depósitos y retiros, pagos de cheques, pago de sueldos, pago de planillas de luz agua y teléfono, se ve que son una gran ayuda y de esa manera estamos tranquilos para crecer más.

Pregunta 4.

¿Exactamente qué ventajas tendrían ustedes como cooperativa al aliarse con Servipagos?

Pues que la tecnología informática que se va a usar es de la mejor porque haría más ágil los servicios en las ventanillas y la Cooperativa va a tener mas prestigio por eso, aparte

de que se hacen los trámites en menos tiempo con ahorro de costos, además de que se va a ganar en las comisiones por cada transacción, que haga por medio de Servipagos. Viendo esta situación va a haber más personas que quieran afiliarse a la Cooperativa y vamos a ganar más clientes con más transacciones ya sea de remesas, pago de sueldos, o pagos de la luz, agua potable y teléfono.

Lo más importante es que al aliarnos con Servipagos tenemos la ventaja de que se aparte de nuestros cajeros en la zona como Biblián, Azogues y Cuenca, los clientes podrían usar más de 500 cajas de Servipagos a nivel nacional, o sea que estén donde estén podrán usar una caja de Servipagos, como una caja más del sistema de la cooperativa, con horario de doce horas. También van a poder usar la red de cajeros automáticos, para hacer consultas, retiros y pagos de servicios.

Pregunta 5.

¿En caso de concretarse podría usted indicar de manera resumida cuál es el aporte de la Cooperativa y de Servipagos en esta alianza?

Nosotros ponemos las edificaciones con los equipos y muebles necesarios con asesoría de la empresa Servipagos y el personal que va a trabajar después de que Servipagos los entrene. También y por nuestra cuenta ponemos propaganda del servicio de Servipagos, en los trípticos y otras propagandas que hagamos. Servipagos pone un programa de computación moderno que es el mismo que usa a nivel nacional o sea que es más que probado y va a permitir conectarse a nivel nacional.

ENCUESTA PARA PUBLICO EN GENERAL

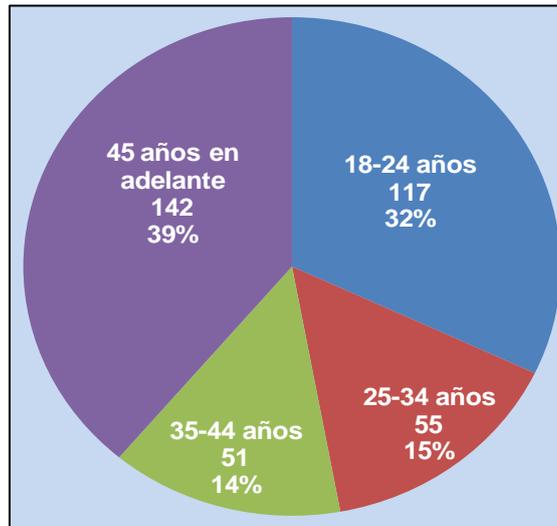
Tabla 2.3. Edad de los encuestados

Opción	Frecuencia	%
a) 18-24 años	117	32,05%
b) 25-34 años	55	15,07%
c) 35-44 años	51	13,97%
d) 45 años en adelante	142	38,90%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.1. Edad de los encuestados



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

De las personas encuestadas y seleccionadas en grupo por edades se destaca el grupo de personas que oscilan entre 45 años en adelante, seguidos por el del grupo de 18 a 24 años de edad. Esto significa que los grupos intermedios posiblemente estén disminuidos porque son las personas que han emigrado. Por lo que habrá que poner una mayor atención a esos grupos mayoritarios.

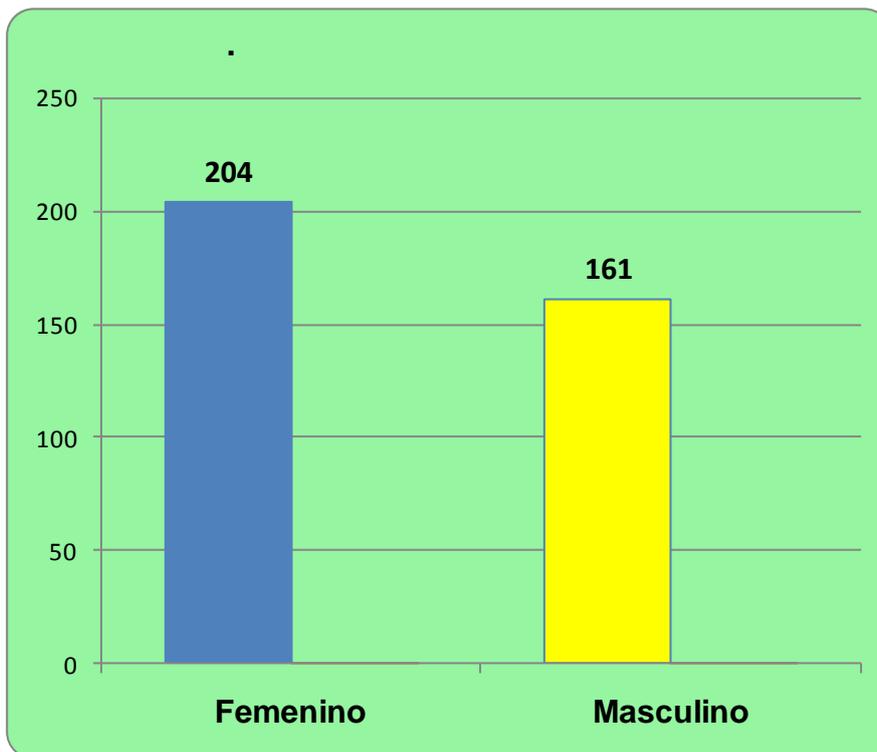
Tabla 2.4. Género de los encuestados

Opción	Frecuencia	%
a) Femenino	204	55,89%
b) Masculino	161	44,11%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.2. Género de los encuestados



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

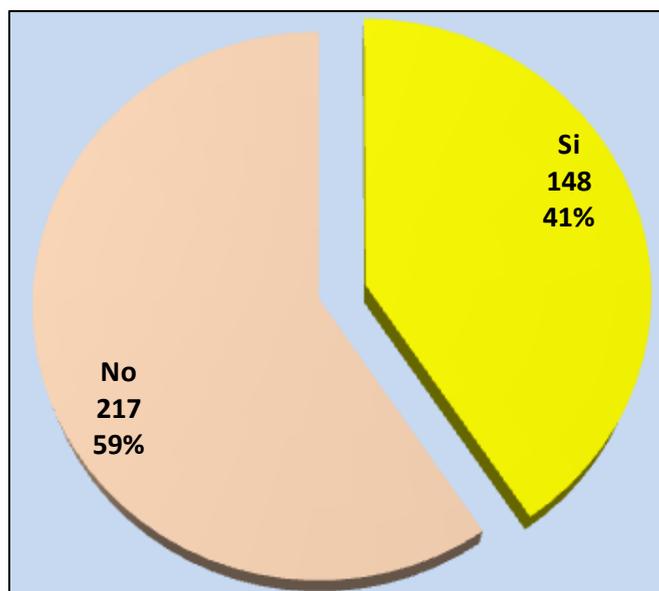
Entre los encuestados se destaca el grupo con personas de sexo femenino que está compuesto por una mayoría algo superior a la mitad de la población equivalente a un 56% del total.

Tabla 2.5. Proporción de usuarios respecto a afiliación a alguna Cooperativa del sector.

Opción	Frecuencia	%
a) Si	148	40,55%
b) No	217	59,45%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.3. Proporción de usuarios respecto a afiliación a alguna Cooperativa del sector.



Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Al ser consultados si se encuentran afiliados a alguna Cooperativa, 148 de las 365 personas equivalentes al 41% manifiestan que si se encuentran afiliadas, CACPE aparentemente tiene un participación del 48% entre las personas afiliadas, lo que da la

pauta para emprender una campaña de mayor promoción para captar un mayor número de posibles usuarios, más aún si va a existir una mejora en los servicios.

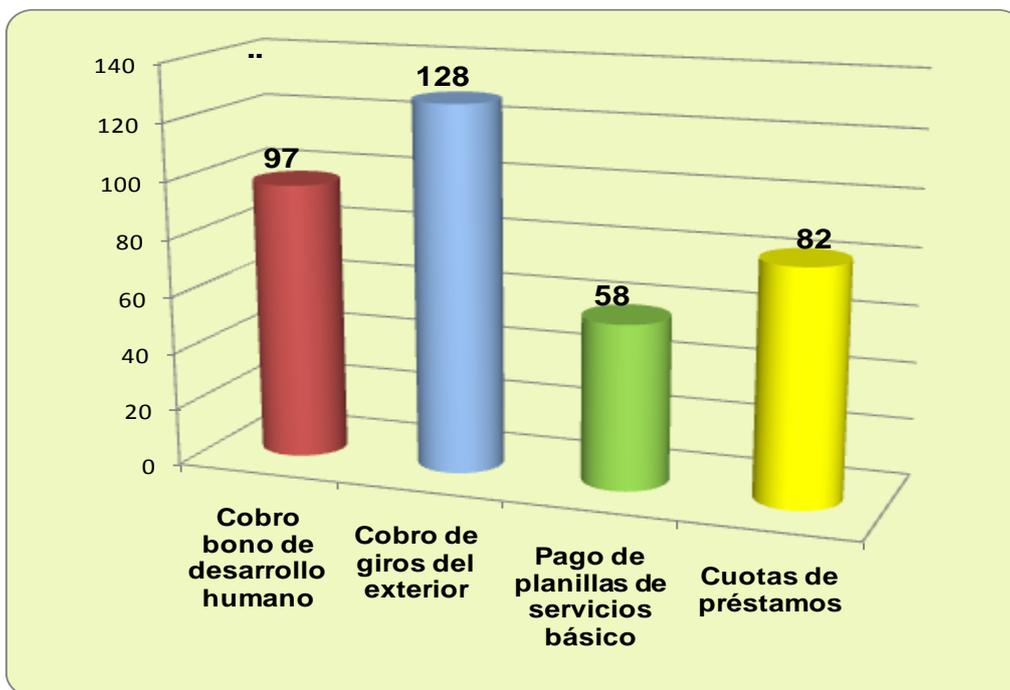
Tabla 2.6. Principal transacción financiera que realizan los usuarios en una Cooperativa donde está afiliado.

Opción	Frecuencia	%
a) Cobro bono de desarrollo humano	97	26,58%
b) Cobro de giros del exterior	128	35,07%
c) Pago de planillas de servicios básico	58	15,89%
d) Cuotas de préstamos	82	22,47%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.4. Principal transacción financiera que realizan los usuarios en una Cooperativa donde está afiliado.



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

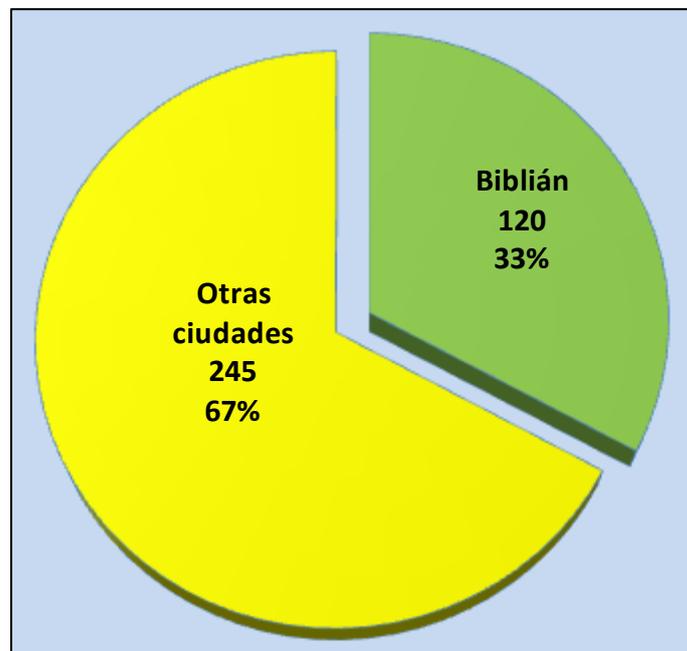
En lo referente al tipo de transacciones que usualmente realizan las personas encuestadas, se deduce que un número algo mayor a la tercera parte (35%) recibe giros del exterior (remesas), seguido por aquellas personas que realizan cobros del bono solidario (27%). Estos detalles permiten tener una mayor objetividad respecto a las transacciones que se realizan con más frecuencia, así como aquellas transacciones a las que hay dar mayor impulso.

Tabla 2.7. Lugar geográfico usual donde realizan las transacciones los usuarios.

Opción	Frecuencia	%
a) Biblián	120	32,88%
b) Otras ciudades	245	67,12%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.5. Lugar geográfico usual donde realizan las transacciones los usuarios.



Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

En cuanto a los lugares donde se realizan los cobros o pagos que correspondan, la mayor parte de usuarios (67%) realizan sus transacciones fuera de la población de

Biblián. Esto puede ocurrir debido a que no existe la suficiente agilidad, horarios limitados o días cuando los locales están cerrados (días feriados o fin de semana). Estos datos fueron verificados por el investigador. En la medida en que se cubra estas debilidades existirá una mayor confianza por parte de antiguos o nuevos usuarios.

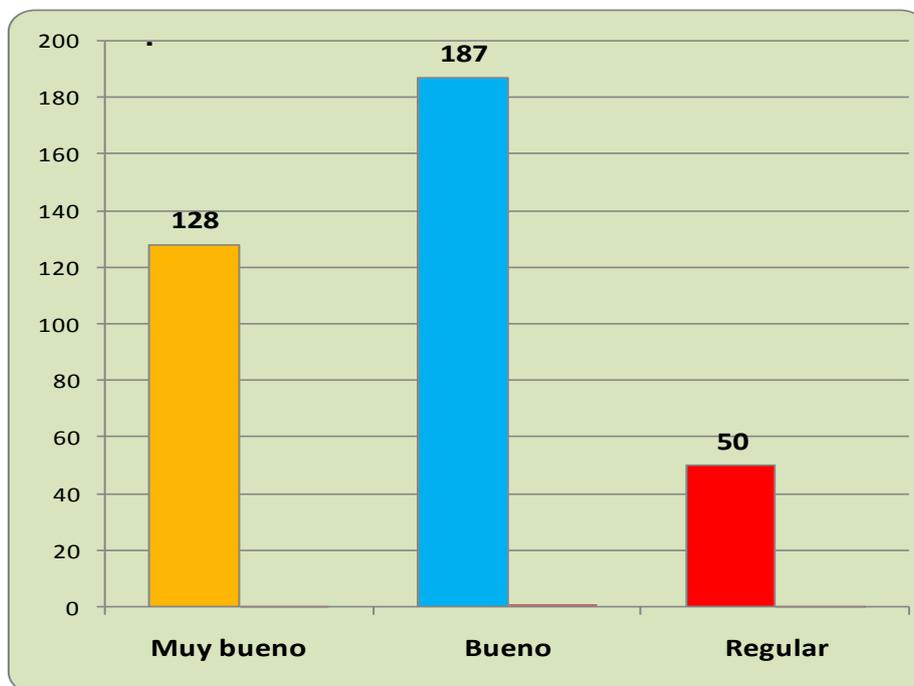
Tabla 2.8. Calidad de servicio que recibe el usuario en la Cooperativa donde está afiliado.

Opción	Frecuencia	%
a) Muy bueno	128	35,07%
b) Bueno	187	51,23%
b) Regular	50	13,70%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.6. Calidad de servicio que recibe el usuario en la Cooperativa donde está afiliado.



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Según la mitad (51%) personas encuestadas, la calidad de servicio que reciben actualmente está dentro del rango de Bueno, lo que significa que existe cierta inconformidad, debiéndose posiblemente a los factores deducidos en las respuesta de la pregunta anterior, es decir, horarios y limitada agilidad en el servicio.

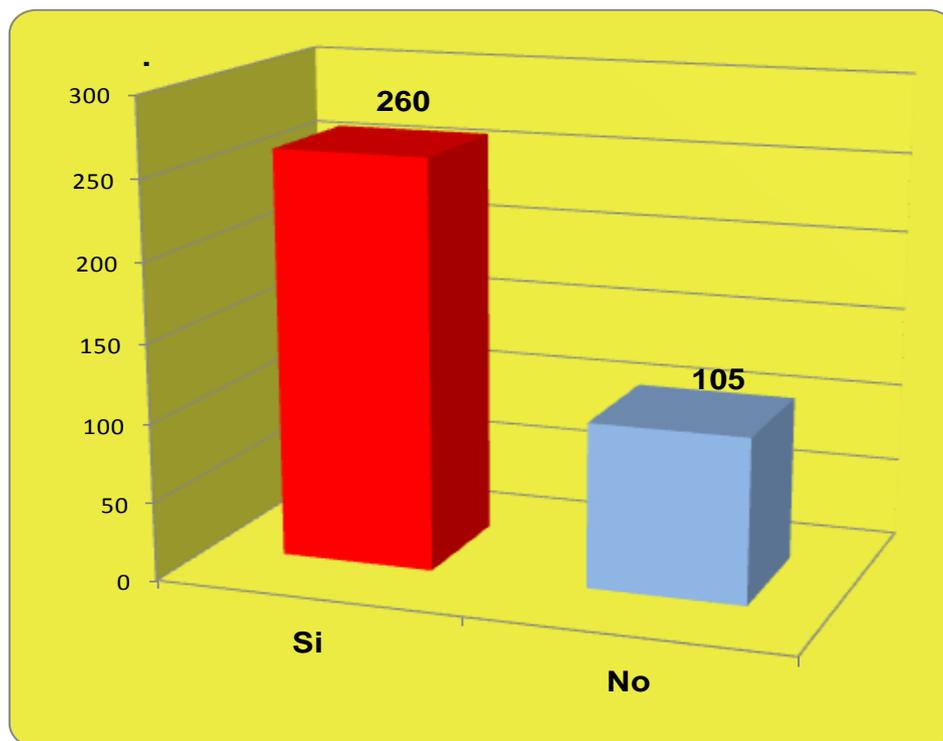
Tabla 2.9. Conocimiento respecto a la existencia de la empresa Servipagos.

Opción	Frecuencia	%
a) Si	260	71,23%
b) No	105	28,77%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.7. Conocimiento respecto a la existencia de la empresa Servipagos.



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

En lo referente al conocimiento de la empresa Servipagos y por ende de los servicios que presta, una gran mayoría equivalente al 71% de las personas encuestadas manifiesta si conocer, lo cual es un buen indicio de la aceptación con se cuenta para efectos de implementar cualquier gestión que se encuentre relacionada con esta empresa.

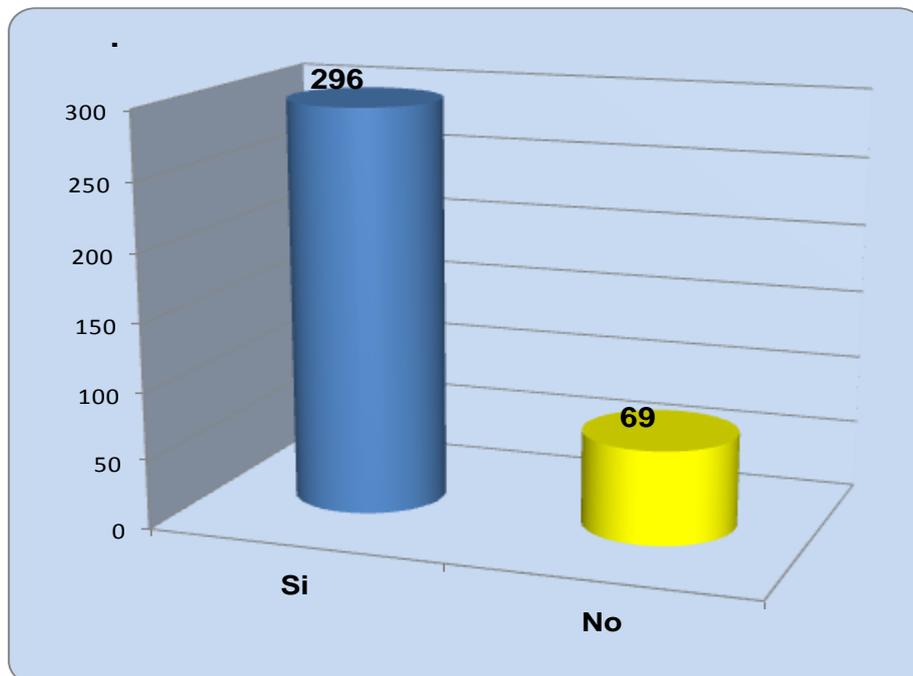
Tabla 2.10. Preferencia en cuanto a la posibilidad de que funcione Servipagos en la localidad de Biblián.

Opción	Frecuencia	%
a) Si	296	81,10%
b) No	69	18,90%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.8. Preferencia en cuanto a la posibilidad de que funcione Servipagos en la localidad de Biblián.



Fuente: Resultados de Encuesta

Elaborado por: Martín Puente

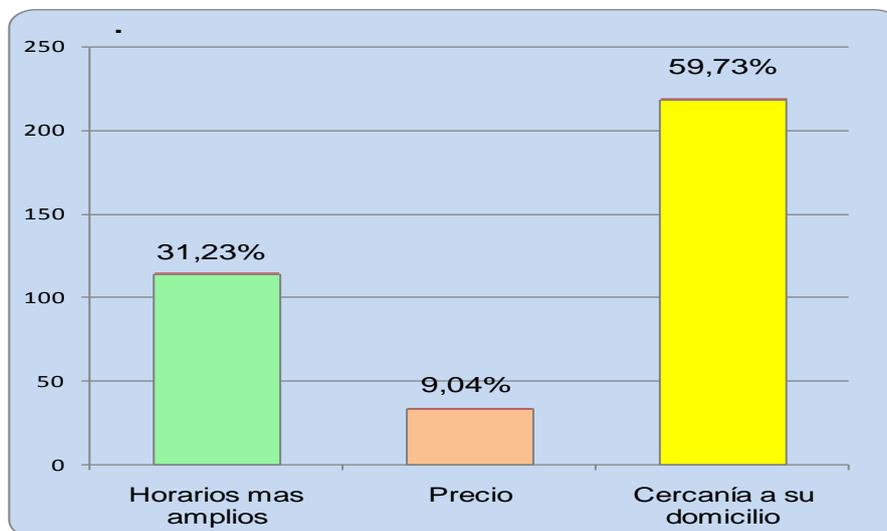
Ante la posibilidad de que la empresa Servipagos funcione en la localidad de Biblián, 296 de las 365 personas encuestas manifiestan que si estarían de acuerdo en que se cuente con sus servicios, por lo que la posibilidad de implementarse una nueva Agencia de Servipagos en la población de Biblián va a ser muy auspiciosa ya que cuenta con el respaldo necesario para estos casos.

Tabla 2.11. Opción predominante, para utilizar los servicios de Servipagos en Biblián.

Opción	Frecuencia	%
a) Horarios mas amplios	114	31,23%
b) Precio	33	9,04%
c) Cercanía a su domicilio	218	59,73%
Total	365	100,00%

Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.9. Opción predominante, para utilizar los servicios de Servipagos en Biblián.



Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Si se consideran varios factores que interesan al público, el más preponderante para que lo haga un usuario más predispuesto es la cercanía al domicilio (60%) seguido por los horarios más flexibles sin importar el precio. Estos datos indican que la flexibilidad con

la que trabaja usualmente Servipagos se acondiciona inmediatamente a las necesidades de los usuarios antiguos y con toda seguridad atraerá un mayor número de nuevos usuarios.

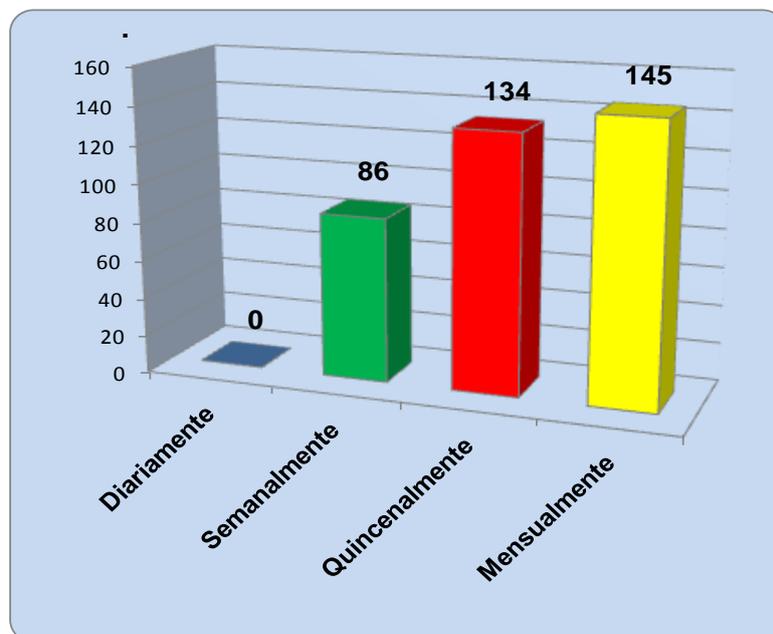
Tabla 2.12. Frecuencia de transacciones que realizan los usuarios.

Opción	Frecuencia	%
a) Diariamente	0	0,00%
b) Semanalmente	86	23,56%
c) Quincenalmente	134	36,71%
d) Mensualmente	145	39,73%
Total	365	100,00%

Concepto	Transacciones por mes (1)	Porcentaje (2)	Ponderado (1*2)
Semanalmente	4	23,56%	0,90
Quincenalmente	2	36,71%	0,70
Mensualmente	1	39,73%	0,40
Promedio ponderado transacciones mensuales			2,00
Promedio de transacciones anuales por persona			24,00

Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Figura 2.10. Frecuencia de transacciones que realizan los usuarios.



Fuente: Resultados de Encuesta
Elaborado por: Martín Puente

Respecto a la frecuencia de transacciones realizadas por las personas usualmente, se desprende que oscila entre quincenalmente y mensualmente, lo cual es un indicativo para una mejor planificación operativa y de esta manera optimizar aún más los servicios a prestarse.

Ponderando la frecuencia con que las personas realizan transacciones, por el porcentaje que alcanza cada grupo, se observa que en promedio cada persona del mercado potencial, realiza 24 transacciones en el año.

2.1.8. Explicación y análisis de los resultados

La entrevista que se realizó a un funcionario de la Cooperativa CACPE de Biblián, indica que la Cooperativa fue creada pensando en servir a las personas que básicamente cuentan con familiares que han emigrado hacia países como EE.UU, España e Italia entre otros y que consecuentemente envían remesas en forma periódica, por lo que la Cooperativa se ha constituido en un intermediario financiero.

Ante un crecimiento de la Cooperativa, requieren manejar de mejor forma los movimientos financieros, lo cual les exige implementar otros métodos técnicos y una nueva tecnología apropiada, que le permita actuar en tiempo real. Es por ello que han decidido aliarse con la empresa Servipagos que les ofrece un respaldo de muchas agencias a nivel nacional y experiencia en dar servicios transaccionales similares, operando bajo un sistema que trabajan doce horas al día, durante todo el año, a través de cajas personalizadas o 500 cajeros automáticos las 24 horas del día. Esto significa que se contaría con la cobertura a nivel nacional que dispone Servipagos en beneficio de la Cooperativa.

Parte del acuerdo entre la Cooperativa CACPE y Servipagos es el que por un lado la primera aporta con la infraestructura civil, muebles, equipos y personal, Servipagos aporta con la infraestructura informática a través de una empresa en convenio, más el entrenamiento y experiencia acumulada en servicios con otras entidades similares.

La encuestas realizadas a 365 personas de las cuales se destaca el grupo de personas que oscilan entre 45 años en adelante, seguidos por el del grupo de 18 a 24 años de edad, con una diferencia algo mayor a la mitad por parte del sexo femenino, que en la misma proporción dicen encontrarse afiliadas a una Cooperativa de la localidad, donde realizan gestiones de tipo financiero tales como el recibir remesas del exterior seguido por el cobro del bono de desarrollo humano, por lo que se constituyen en las transacciones de mayor actividad en la zona.

Se observa que el 67,12% de las transacciones antes mencionadas se las realizan fuera del Cantón Biblián, debido a factores como días feriados o fines de semana, además de un horario ampliado (datos obtenidos por el investigador como observaciones adicionales), por lo que consecuentemente los usuarios califican a los servicios recibidos actualmente como bueno, lo cual indica cierta inconformidad.

Cuando se plantea la posibilidad de que la empresa Servipagos se instale en la localidad, existe el antecedente de que la mayoría además de que conoce la trayectoria de la empresa si desearía que preste los servicios que necesitan siempre y cuando se ubique más cerca de su localidad con horarios más flexibles, para realizar sus gestiones que usualmente las hace cada quince días o mensualmente.

Como se podrá observar, por un lado la predisposición de los representantes de los usuarios, en este caso la Cooperativa CACPE de la población de Biblián están predispuestos a aliarse con Servipagos, por otro lado los posibles usuarios estarían gustosos de utilizar los nuevos servicios, por lo que existen todas las condiciones para implementarse la Agencia en estudio.

2.2. Análisis de la Oferta

Según el diccionario de Economía y Finanzas, *la Oferta es la cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un momento determinado, y es, por lo tanto, una cantidad concreta, bien especificada en cuanto al precio y al período de tiempo que cubre, y no una capacidad potencial de ofrecer*

*bienes y servicios*¹⁴. En base a ello se puede decir que la ley de la oferta establece fundamentalmente que a mayor precio que adquiera el cliente, mayor será la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a llevar al mercado, y viceversa; o a mayor período de tiempo, habrá una mayor cantidad de productores que tendrán tiempo para ajustar su producción y de esta manera beneficiarse del precio existente. Considerando la oferta, Servipagos es parte del Grupo Financiero Producción, que cuenta con una red de agencias de servicios transaccionales dirigidos a los siguientes segmentos:

Financiero

- Transacciones de ventanilla

No Financiero

- Servicios públicos, impuestos

Privado

- Pago de facturas, cuotas, membresías.

Al momento cuenta con los siguientes clientes el sector financiero

- Produbanco
- Citibank
- Mutualista de Pichincha
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Banco Amazonas
- Banco Cofiec
- Banco Solidario
- Cámara de Comercio de Quito
- MM Jaramillo Arteaga
- Uni Banco
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asis
- Sociedad Financiera CORFINSA

En el sector publico

- Andinatel
- EMAAP

¹⁴ SABINO C. *Diccionario de Economía y Finanzas*, 1991. Caracas, p. 217

- Empresa Eléctrica de Quito
- SRI
- Municipio Metropolitano de Quito
- Interagua
- Pacifictel

En el sector privado

- Porta
- TV Cable
- Movistar
- Alegro
- Administradora de Fondos Génesis
- Cuota Fácil

Servipagos cuenta con 66 agencias a nivel nacional con presencia en 11 provincias: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí. Al momento no se ha cubierto en su totalidad el Mercado no tiene presencia en sector como el Oriente o el norte del País para cumplir el objetivo de una expansión mediante alianzas estratégicas.

CIUDAD	2011
QUITO	32
GUAYAQUIL	17
SUCURSALES	17
TOTAL	66

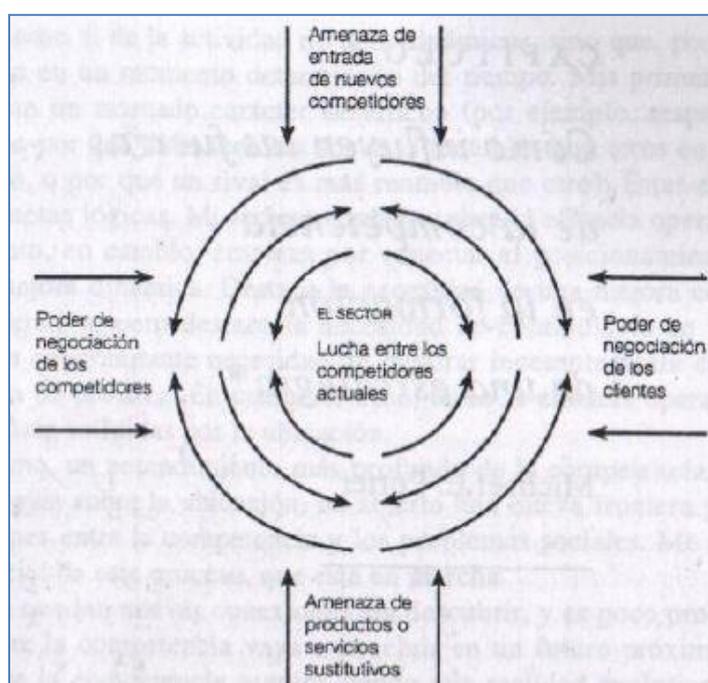
2.2.1. Análisis de la Competencia

Según Porter en sus obra competencia y estrategia...”*un competidor que accede por primera vez aun sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una nueva cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales...*”¹⁵

¹⁵ PORTER, M. (2003) Competencia y estrategia: conceptos esenciales, Ediciones Deusto. España, pp.28

Michael Porter en su obra: “Ser competitivo”, analizando los temas de la competencia y estrategia, menciona que: “La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia, por lo que es fácil considerar la competencia con una visión excesivamente restringida o pesimista”¹⁶. La situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas que aparecen recogidas en el diagrama de la figura 1. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector.

Figura. 2.11 Fuerzas que regulan la competencia de un sector



Fuente:Porter M. Ser competitivo

Es por ello que los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o Programas de publicidad. Por lo que hay que considerar algunos aspectos.

La rivalidad entre los competidores actuales de un sector determinado se manifiesta ordinariamente en una lucha por obtener una posición privilegiada en el sector,

¹⁶ PORTER M. (2003) Ser Competitivo. *Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia*, Ediciones Deusto, España pp. 25

debiendo utilizar para ello diferentes tácticas, como la competencia en precios, introducción de nuevos productos o programas publicitarios del momento.

Amenazas de entrada de nuevos competidores.- Según el esquema de Porter, el atractivo de un sector productivo depende no sólo de los competidores directos, sino también de los competidores potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, de la existencia de sustitutos, y del juego de las barreras de entrada y de salida.

Como se observa, existen una serie de factores que se deben considerar cuando se instala un nuevo negocio y el caso de los competidores antiguos o nuevos posterior a la implementación del negocio hay que considerarlos desde el punto de vista competitivo, es decir, que sobrevivirá o se desarrollará mejor, aquel que ofrezca servicio de calidad, buenos precios y tenga un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo más solvente. *Al momento en el sector de Biblián, operan como competidores Western Unión y Delgado Travel, en conjunto proveen servicio al 32,88% de las personas que desarrollan sus transacciones en el Cantón Biblián.*

2.2.2. Evaluación del Producto o Servicio

Los usuarios son el punto fundamental para el diseño de todo servicio.

Los cambios constantes del entorno influyen en sus necesidades, imponiendo nuevas formas de brindarle información, diseñando servicios que estén acorde con las necesidades de los clientes.

"Para poder llevar a cabo el proceso de evaluaciones preciso tener en cuenta algunos aspectos teóricos relacionados con la evaluación de los servicios, que a su vez servirán para tener conocimiento de la realización propia de este servicio, tales como: Eficacia, eficiencia, costo-beneficio e impacto"¹⁷ .

¹⁷ Evaluación de los servicios adaptarse al cliente. <http://www.wikilearning.com/monografia/14516-1>

- 1) **Eficacia:** Tiene que ver con el comportamiento del sistema, sus objetivos, misión y visión. Cumplimiento de las metas propuestas en el sistema, y las expectativas del usuario y sus necesidades.
- 2) **Eficiencia:** Tiene que ver con la relación existente entre las entradas y las salidas. Apunta hacia el aprovechamiento de los recursos y por ende a los costos.
- 3) **Costo- beneficio:** Relaciona también los recursos invertidos pero ahora en relación con los beneficios que aportan las salidas del sistema. El beneficio está dirigido, sin desviación posible, al uso de los productos y servicios, y por consiguiente al usuario.
- 4) **Impacto:** Resultado después del uso u acción de un factor sobre otro. Cambios que se producen de forma global a partir de la aplicación de determinados factores.

Servipagos ofrece a sus clientes



- **Costo de oportunidad**
 - Utilización de una red con infraestructura montada y en operación, no necesita invertir para expandir su servicio.

- **Incremento de cobertura**
 - Expansión inmediata a 65 agencias más
 - Presencia en sectores no cubiertos actualmente

- **Incremento en el servicio**
 - Más puntos de atención, más horas de atención al día durante toda la semana, durante todo el año.

- **Mayores servicios a sus clientes**
 - Reducción del tiempo requerido para hacer sus pagos. One stop shopping: una sola visita para pagar varios servicios y además efectuar su transacción financiera.

- **Las agencias propias se enfocan en agregar valor al negocio**
 - Alrededor del 70% de las personas que utilizan un hall bancario no son clientes de la Institución.

- **Reducción de costos**
 - El precio por transacción es sustancialmente menor a sus costos internos.
 - Normalmente en área de negocio de una agencia bancaria subsidia la operación del área transaccional.

- Con Servipagos el costo de la parte transaccional se vuelve variable, es decir no hay cargos por costos fijos de infraestructura ociosa.
 - El área de negocios puede tener menos infraestructura y ser mejor dirigida hacia generar negocios.
 - Al disminuir el número de personas que acuden a las agencias propias, el requerimiento de capital para ampliar cobertura y operar la red disminuye.
- **Reducción del riesgo**
 - Se elimina riesgo de faltantes, robos, asaltos.
- **Simplicidad operativa**
 - Servipagos se encarga de todos los procesos operativos de sus transacciones en nuestras agencias.
 - Más de 500 cajas de Servipagos serán como una caja más de su sistema.
- **Servicio**
 - Servipagos es una empresa enfocada en cajas, nuestra estrategia de servicio está centrada en rapidez de atención.
 - Horarios ampliados para conveniencia de sus clientes

Una vez diseñado e implementado el servicio se procede a una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindarles un servicio acorde con sus necesidades informativas establecidas previamente. Al momento Servipagos ofrece los siguientes Productos Financieros:

- Depósitos
 - ✓ cuenta corriente
 - ✓ cuenta de ahorros
- Retiros de ahorros
- Pago de cheques
- Transferencias
- Débitos y créditos
- Certificación de cheques
- Cobros y pagos a terceros
- Rol de pagos
- Pago a proveedores

En la presente investigación, una vez que se han definido la Misión, Visión y Objetivos del negocio, y se dispone de los planes estratégicos administrativos, y económico-financiero, se podría plantear una posible eficacia de la empresa. De igual forma al superarse el punto de equilibrio y optimizarse los costos, se puede decir que se ha alcanzado la eficiencia y el costo-beneficio está equilibrado, es decir, que la empresa ha alcanzado una optimización de los costos, con un servicio óptimo a favor del cliente.

- **Desarrollo del servicio**

El desarrollo de un producto o servicio, es una de las partes más importantes del mercadeo, por lo tanto los productos con mayor éxito son aquellos que son diseñados para un mercado determinado. Con el fin de lograr y obtener una óptima calidad en los servicios, es donde entra en juego todos los aspectos que hacen del servicio algo atractivo como son: a) la atención personalizada; b) estrategia de precio, y c) la capacidad de atención en volumen.

Entre los canales actuales de Servipagos se mencionan:

- ✓ **SERVIPAGOS:** Red de agencias físicas ubicadas estratégicamente en diferentes zonas del país y que atienden en su mayoría transacciones financieras privadas y de servicio
- ✓ **Fácil Pagos:** Red de agencias físicas, compuesto por agencias dedicadas exclusivamente a pagos masivos como Bono Solidarios, Pensiones de jubilados, etc. Este tipo de clientes no son atendidos en agencias Servipagos.
- ✓ **Pagoágil:** Red de 350 agentes transaccionales; 200 agentes ubicados en Quito y 150 agentes en Guayaquil; establecimientos comerciales como tiendas, supermercados, farmacias, etc., para cobros de servicios públicos y privados.
- ✓ **Servipagos Express:** Ventanilla de extensión ubicada dentro de almacenes comerciales.
- ✓ **Red cajeros automáticos:** Red de cajeros automáticos Servipagos-Banca en Línea y acceso a Banred, para realizar consultas, retiros y pagos de servicios, con la posibilidad de instalación (Outsourcing) en agencias de la Institución.

De todos estos productos interesa incorporar el Fácil Pagos en los sitios de expansión de Servipagos mediante alianza con las instituciones financieras.

2.2.3. Posicionamiento

Posicionamiento de Mercado consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo. Así, Servipagos se posicionaría como empresa de pagos y cobros que ofrece productos relacionados con los pagos de servicios básicos, bono de desarrollo económico, pago de giros en su proyecto de expansión. La estrategia a aplicarse es posicionarse como una empresa que ofrece a sus clientes seguridad y ahorro de costos por una parte y por otro al usuario final facilidad para realizar sus transacciones cerca de su lugar de vivienda,

dirigida a una diversidad de personas, tanto a nivel local como nacional, cuando lo ocasión lo amerite.

Para llevar a cabo el posicionamiento, se van a considerar las siguientes etapas:¹⁸

- El análisis del mercado
- La definición del posicionamiento
- La definición del concepto de los productos disponibles
- La selección de una propuesta de posicionamiento
- El desarrollo del marketing mix.

Como complemento a la planificación de posicionamiento, se va a considerar la implementación de las estrategias administrativas y financieras, más las estratégicas de publicidad y Marketing, considerando de igual forma la presencia de la competencia, y el entorno del mercado (político, económico, social y cultural)

2.3. Análisis de la Demanda

2.3.1. Demanda

Para efectos de delimitar la demanda se identificó la población del sector de la población de Biblián y sus alrededores, que conforme a las proyecciones presentadas se prevé un crecimiento cercano en base a la consideración de la cifra en crecimiento de habitantes en el sector mencionado.

- **Mercado meta**

El mercado meta está constituido por las personas económicamente activas del Cantón Biblián, que además de Biblián comprende además las poblaciones rurales de Nazón, San Francisco de Sageo, Turupamba y Jerusalén.

¹⁸ Posicionamiento de mercado. <http://www.liderazgoymercadeo.com>

- **Tamaño y valor del mercado**

Según se determina, el Cantón Biblián tiene 20.727 habitantes, de los cuales y de acuerdo a los datos del INEC¹⁹ el 35% corresponde al grupo económicamente activo, lo que equivale a 7.230 personas; ya que se ha determinado que en promedio cada persona del mercado potencial, realiza 24 transacciones en el año, el mercado meta del proyecto será de 173.520 transacciones.

- **Nicho de mercado**

Para establecer nichos de mercado es importante mencionar la segmentación de mercado, publico objetivo y posicionamiento por esta razón se propone el análisis de los segmentos de mercados de consumo para luego posicionar los productos en el mercado obtener una ventaja competitiva. De acuerdo a Kotler, “La segmentación de mercado es *“División del mercado en grupos individuales con necesidades, características, y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas”*”²⁰

La segmentación de mercados:²¹

- Comprende un análisis detallado del ambiente del cliente orientado al servicio de transacciones financieras.
- Es el proceso de dividir el mercado total para un producto o categoría de productos en particular en segmentos o grupos relativamente homogéneos de personas interesadas en realizar depósitos o cobros de dinero
- Comprende la decisión fundamental de si se debe segmentar en que sector de acuerdo a si son usuarios frecuentes, ocasionales, diarios etc.

¹⁹ INEC Fascículo de Biblián. Datos Censo del año 2010

²⁰ KOTLER Philip, (2004) Marketing, Editorial Pearson Educacion, S.A. Madrid-España, pagina 57.

²¹ HARTLINE, Michael D. (2006) Estrategia de Marketing,, CengageLearning Editores S.A. México DF-México Pág.56-57

Definición del público objetivo

- Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la empresa para introducir los servicios de transacciones financieras.
- Posicionamiento en el mercado en la zona Austral del Ecuador, población de Biblián y sus alrededores.
- Disposiciones necesarias para que un servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivo que realiza transacciones financieras.
- Segmentación de mercado de acuerdo a características específicas.

Determinación de Variable de Segmentación

Antes de considerar el concepto de segmentación de mercado, fue necesario tener en cuenta algunas observaciones generales, y pensar que un mercado meta es un grupo de clientes, hacia donde una empresa orienta su esfuerzo de mercadotecnia, basándose en:

- Que el mercado meta deba ser compatible con las metas y la imagen de la empresa.
- La empresa debe generar utilidades, ayudada por una guía de selección de mercados, buscando mercados que generen un volumen suficiente de ventas de bajo costo, para obtener como resultado una utilidad.
- No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga una ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

Las variables de segmentación utilizadas pueden ser muchas, y si se dispusiera de toda la información posible se podría tener la certeza, que cuantas más variables se tenga,

más cerca de los clientes potenciales se estará. Considerando que operativamente no es posible trabajar de esa forma, es necesario plantearse que lo práctico es trabajar con unas pocas variables, Entre las variables de segmentación más importantes consideradas para este estudio están: Sexo, edad, estado civil, tamaño de la familia, nivel económico, nivel académico, hábitat urbano (rural, urbano, gran metrópoli). Hábitat climatológico (zonas húmedas, secas, calurosas, frías, cálidas, etc.). Hábitat urbanístico (vivienda unifamiliar, piso, centro de ciudad, urbanización, etc.).²²

Luego de realizada la encuesta correspondiente el nicho de mercado está compuesto por las personas que residen en el Cantón Biblián, de género femenino y masculino, mayores de 18, que requieren realizar el cobro del Bono de Desarrollo, cobrar giros del exterior, pagar planillas de servicios básicos, y, pagar créditos comerciales y bancarios.

2.3.2. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es el mercado al cual se quiere llegar, a través de la oferta de los servicios, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes insatisfechos.

De acuerdo al estudio de mercado, los servicios prestados por la competencia no son suficientes, ya que el 67,12% de las personas realiza sus transacciones fuera del Cantón Biblián; el número de transacciones que estas personas realizan, constituye la demanda insatisfecha de servicios.

Según se determinó con anterioridad el grupo de personas económicamente activas en el Cantón de Biblián es de 7.230, y en promedio cada una realiza 24 transacciones en el año, siendo la demanda total de estos servicios de 173.520 transacciones; y el 67,12% que corresponde a la demanda insatisfecha equivale a 116.467 transacciones anuales.

²² CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INOVACION- CEEI-. Guía para la elaboración de un estudio de mercado.2002, p.10.

2.3.3. Demanda del proyecto

Para establecer la demanda del proyecto se toma en cuenta:

- El tamaño de la demanda insatisfecha.
- Conforme lo establecido en la encuesta, el 81,10% de las personas prefiere a Servipagos en comparación con la competencia, y además la competencia y la existencia de empresas similares no es obstáculo para este proyecto, ya que el servicio de Servipagos ofrece óptima calidad, mejores precios y mayor variedad que la competencia.
- Que conforme lo establece el INEC²³, el crecimiento del PEA en el sector es del 2,5% anual.
- La Cooperativa CACPE tiene una participación del 48% entre las personas afiliadas (40,55% del PEA), y presenta un crecimiento anual del 5%. En términos absolutos, respecto al total de la PEA, el número de usuarios de los servicios que se incrementaría por este concepto es:

Incremento por crecimiento CACPE = $5\% * 48\% * 40,55\%$ anual

Incremento por crecimiento CACPE = 0,97% anual

Con estos antecedentes se tiene que la demanda estimada del proyecto, cuantificada en número de transacciones al año es:

²³ INEC Fascículo de Biblián. Datos Censo del año 2010

Tabla. 2.13. Demanda del primer año

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR
Demanda insatisfecha	Transacciones	116.467,00
% preferencia	Porcentaje	81,10%
Demanda año 1	Transacciones	94.454,74

Tabla. 2.14. Demanda proyectada (número de transacciones al año)

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Transacciones base	94.455	94.455	97.732	101.124	104.633
Crecimiento PEA	-	2.361	2.443	2.528	2.616
Transacciones anuales	-	916	948	981	1.015
Demanda anual transacciones	94.455	97.732	101.124	104.633	108.263

2.4. Estrategias de mercado

2.4.1. Precio

El precio es un factor relevante por el cual las personas consumen o no un producto, el costo de la transacción es una comisión que cancela el usuario por el servicio, en el mercado el precio en promedio es de 1.00 dólar; para lograr mantener un precio competitivo para el proyecto, se fijará el precio de venta de USD 0.90 centavos de dólar; es decir que por política la empresa manejará un precio un 10% menores a los de los competidores.

2.4.2. Producto

Características.-

Institución Financiera: Las ventajas para la cooperativa al entrar al esquema de negocios de Servipagos son las siguientes:

- Ingresos no financieros adicionales (comisiones)
- Nuevos servicios para sus clientes
- Incremento de tráfico
- Nuevas transacciones que generan potenciales nuevos clientes
- Fidelización de los clientes actuales

Usuario final: Espacio con comodidad y privacidad; variedad de opciones para realizar transacciones cercana al sitio de vivienda.

Espacio físico.- Los pagos de los servicios financieros se realizaran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito respectiva mediante un programa informático habilitado en contacto con Servipagos.

Capacidad.- Por ejemplo en el caso de una Cooperativa ubicada en la Provincia de Cañar, la Cooperativa pagara a los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano en sus oficinas ubicadas en: Biblián, Azogues, Nazón y Cuenca.

Ubicación.- En la primera etapa se priorizara el sector de la Provincia de Cañar, sector Biblián, Azogues, Nazón y Cuenca.

Servicios.- Pago de Bono de Desarrollo y pago de giros a los usuarios.

Beneficios.- Para socios o usuarios frecuentes, de la Cooperativa o Institución Financiera que requieran estos servicios financieros.

Categoría.- Instituciones Financieras tales como Cooperativas de Ahorro y Crédito.

2.4.3. Plaza

El canal que se utilizara para entrar en contacto con el usuario es Fácil Pagos para el pago del bono solidario, pago de giros y se utilizarán los canales de distribución directa.

Para optimizar el proceso de pagos debe tenerse en cuenta que el tiempo y fechas para la cancelación de los valores. En este caso el Bono de Desarrollo Económico y las fechas correspondientes de su cancelación.

- Bajo esta restricción, la estrategia general de distribución estará relacionada a asegurar se mantenga las condiciones óptimas y que alcance su máximo período de uso del servicio: reportes de los pagos realizados.

Para este fin se aplicarán las siguientes tácticas:

- Coordinar las asignaciones de los valores para realizarlos inicialmente una o dos veces por semana para clientes especiales, en días específicos, para que el tiempo de permanencia garantice comodidad en clientes frecuentes.
- Escalar el nivel de comercialización de la empresa, conforme se incremente la demanda de los productos, es decir tener la filosofía de “innovar constantemente y vender lo que el cliente demanda: rapidez, eficiencia”
- Informar al cliente sobre los días de pago conservación óptima del servicio y producto (instalaciones).

1. Flujo de operación (Base de Datos)



Para desarrollar el canal de distribución cero, es decir Empresa => Consumidor, se utilizarán las siguientes estrategias:

- Habilitar en la empresa, un área en el cual se ofrecerá el servicio.
- Al menos durante el período de introducción, ofrecer el servicio masivamente para usuario de las Cooperativas en la ciudad seleccionada

Para desarrollar el canal de distribución uno, se utilizarán las siguientes estrategias:

- Canal 1: Ofrecimiento del producto en la Institución Financiera, detallando el producto que se ofrecerá.
- Canal 2: Información periódica del personal de la Cooperativa, quienes a su vez se beneficiarán con la afluencia de clientes.

El mantenimiento o postventa del cliente se hará en base a correos electrónicos masivos que se enviarán periódicamente, con una frecuencia que será determinada en función de la categorización de los clientes.

2.4.4. Promoción

- a) PLAN DE PUBLICIDAD.- Para publicitar el proyecto se realizarán las siguientes actividades:
- Creación de un sitio Web en donde esté la información de contacto, fotografías, descripción de los productos, etc.
 - Giras de promoción del producto a nivel sectorial, en los gremios y organizaciones de la comunidad, para publicitar el producto a los potenciales consumidores.
 - Campañas de publicidad directa, en las cuales se entregarán: volantes, stickers
 - Publicidad sobre los horarios de atención para el cobro del Bono de Desarrollo Económico y el pago de giros.



El plan de publicidad se basa en el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa y de su marca implica las siguientes acciones:

- Elaborar hojas publicitarias/volantes, en los cuales se presentarán las características atractivas del producto, el motivo de ser de la empresa, su

organización, su funcionamiento y los servicios a ofrecer; se entregará esta publicidad impresa en centros comerciales, y en lugares de gran afluencia como: hoteles, restaurantes.

- Inclusión en red de publicidad por Internet

b) Plan de promoción.- El plan de promoción implica las siguientes acciones:

- Promocionar las ventajas de realizar los cobros en cada una de las instituciones financieras.
- Crear beneficios especiales para clientes frecuentes.

A la hora de instrumentar la interacción con los clientes, un programa de cliente frecuente y un centro de atención telefónica sería de suma utilidad; para mejorar la relación con los clientes, retenerlos y motivarlos a que continúen consumiendo el producto. En base a este medio e Internet, se puede generar una base a de datos de clientes y referidos, a los cuales se puede hacer llegar vía e-mail, información en general.

El centro de atención telefónica, tiene muchas aplicaciones, pero a modo de ejemplo, podemos mencionar las siguientes:

- Permite conocer las inquietudes de la clientela, y darles pronta solución.
- Canaliza sugerencias que sirven para mejorar, modificar o complementar el servicio o producto brindado.
- Promocionan ofertas y nuevas aplicaciones.
- Para el cliente, un eficiente Centro de Atención Telefónica constituye un enorme valor agregado.

Hay que recordar que el proceso de venta no termina cuando se registra un cliente; se extiende en todos los servicios que brinda el punto Servipagos dentro de la Cooperativa; por lo que esta técnica debe ir acompañada de las siguientes estrategias:

- Atender todas las necesidades de los clientes y si es necesario crear nuevos productos.
- Comercialización, mantener precios por comisión del servicio ligados a la capacidad de pago del segmento del mercado que se atiende.
- Proyectar una imagen de confianza, difundiendo una imagen de servicio y seguridad mediante campañas de marketing y servicio al cliente.
- Aprovechar las necesidades aun no explotadas en el mercado, ofreciendo paquetes de mix de beneficios por ejemplo: aumento de otros servicios a futuro dependiendo de la aceptación de este primer servicio.

BRANDING.- Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costos de los productos son similares; por ello, la clave de los negocios está en el Branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. La marca del producto **SERVIPAGOS** junto con la Cooperativa da más solvencia al servicio.



La marca tiene una imagen del producto, que representa a una institución con años en el mercado con servicios que ahora puede ofrecer la Entidad Financiera.



PAGOS



• REMESAS

Reciba su dinero de una forma rápida y segura a través de:



• SUELDOS

Se acredita directamente a su cuenta de ahorros mediante el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI).
Red de Cooperativas COONECTA.

• COBRO DE SERVICIOS BÁSICOS

En las oficinas de:

- Biblán
- Azogues
- Nazón

No complique más su vida con filas innecesarias, debitamos de su cuenta el valor de su planilla.



NUESTRA NUEVA OFICINA EN CUENCA



CACPE BIBLIAN LTDA.

- **Oficina Cuenca:**
Eloy Alfaro 4-46 entre Octavio Díaz y García Moreno. Sector Mercado 12 de Abril
Tells.: 2809-501 • 809-502
- **Mobis Biblán:**
Mariscal Sucre 3-38 y Daniel Muñoz.
Tells.: 2230-836 • 2230-015 • 2231-522
- **Oficina Azogues:**
Azúdy 2-12 entre Ayacucho y Bolívar.
Tells.: 2244-600 • 2240-962
- **Oficina Nazón:**
Junto al Colegio Nelson Izquierdo.
Tells.: 2231-097



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

*Nacimos para
Crecer Juntos*



CACPE BIBLIAN LTDA.

Cooperativa Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

**CONTRIBUYENDO AL
DESARROLLO SOCIECONÓMICO
DEL AUSTRO**

CAPITULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Producto

Detalle del producto:

Bono de Desarrollo Humano

De acuerdo a la información entregada por el programa de Protección Social sobre el Bono de Desarrollo Humano, se construyó la serie histórica del total de beneficiarios a partir del año 2000, con las siguientes desagregaciones por tipo de beneficiario:

- Madres: quienes reciben \$35 dólares, sujetas a corresponsabilidades en salud y educación (beneficio por hogar)
- Pensión Asistencial: quienes reciben \$35 dólares (beneficio individual),
Dirigido a:
 - Adultos Mayores (personas de 65 años y más)
 - Personas con Discapacidad (acreditados con 40% o más de discapacidad de acuerdo al carnet del CONADIS)

Giros Bancarios

Es un documento por el cual una persona de orden a otra para pagar a una tercera cierta cantidad de dinero, en distintos lugares al de procedencia, puesto que los giros pueden extenderse en moneda nacional y en moneda extranjera.

Horarios:

El pago de Bono de Desarrollo Humano y Giros será desde las 8:00 hasta las 20:00 de lunes a sábado, Domingos y Feriados de 10:00 a 16:00.

Valor a pagar por servicio:

El usuario pagara a la Cooperativa una comisión correspondiente a 0.75 centavos de dólar por cada transacción realizada.

SERVIPAGOS propone a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ser el canal de recaudación para cobros y pagos en la siguiente fase:

1. Conexión en batch.- El flujo de operación se lo realizara con carga de base de datos.

Las Cooperativas, serán responsables de las capacitaciones del proceso, actualizaciones y nuevos controles para el pago de Bono del Desarrollo Humano. Mediante esta alianza la Cooperativa podrá tener acceso a diferentes productos y servicios de la Red Servipagos contemplado en las siguientes etapas:

Primera Etapa

- Pago de Bono de Desarrollo Humano
- Pago de Giros

Segunda Etapa

- Recaudación de Servicios Públicos y Privados
- Transacciones de la Cooperativa en Servipagos
- Cobranzas
- Roles de Pago

Tercera Etapa

- Transacciones Financieras

3.1.1. Procesos

El procedimiento así como los controles que la Cooperativa deberá aplicar en todos los procesos referentes al servicio de pago del Bono de Desarrollo Humano son los que se describen a continuación. La no aplicación de este procedimiento y sus controles son de

entera responsabilidad de la cooperativa, por lo tanto, ésta asume las consecuencias de su no ejecución. Las estrategias a aplicar a nivel de procesos son:

- ❖ Implementar una planificación integral entre la COOPERATIVA-SERVIPAGOS
- ❖ Implementar círculos de calidad y el trabajo en equipo para que sea una alianza estratégica efectiva.
- ❖ Incentivar al personal para que pueda aportar con ideas y estas sean aplicadas siempre y cuando generen un valor agregado.
- ❖ Capacitar y motivar eficientemente al personal de la COOPERATIVA
- ❖ Lograr un sistema de capacitación eficiente e integral para que todo el personal de la COOPERATIVA se pueda desempeñar de mejor manera.
- ❖ Crear mayores paquetes de productos entre la COOPERATIVA-SERVIPAGOS
- ❖ Dar seguimiento a este producto.
- ❖ Realizar diariamente un reporte del seguimiento del estado de los pagos realizado por la COOPERATIVA de parte de SERVIPAGOS.

3.1.2 Flujo gramas de Procesos de Operación

1. Flujo de operación (Base de Datos)



Realizado: El autor

Fuente: SERVIPAGOS

SERVIPAGOS mantiene firmado con la compañía EASY SOFT²⁴ un contrato, para que esta última enlace las comunicaciones entre SERVIPAGOS y la COOPERATIVA.²⁵ Los productos ofrecidos serían servicios de pago de bono humano de desarrollo y pago de giros. El software de enlace permite la actualización de la base de datos, y de permitir que se verifique los montos depositados por pago del bono humano de desarrollo y pago de giros provenientes del exterior versus el reporte de transacciones.

Por su parte SERVIPAGOS propone a la COOPERATIVA:

- Conectarse con LA COOPERATIVA con el propósito que pueda realizar los pagos del Bono de Desarrollo Humano y pago de giros.
- Mantener un adecuado funcionamiento de su sistema que permita el normal funcionamiento del sistema transaccional de LA COOPERATIVA.
- Realizar el cuadro y compensación diaria con la COOPERATIVA.
- SERVIPAGOS receptorá reclamos por parte de LA COOPERATIVA, hasta treinta (30) días después de haberse realizado la transacción, pasado este tiempo SERVIPAGOS no tendrá responsabilidad monetaria sobre el reclamo, sin embargo prestará todo su contingente para ayudar a solucionar los reclamos.

LA COOPERATIVA cumplirá sus servicios en base a la información que recibirá por parte de SERVIPAGOS:

- LA COOPERATIVA proveerá sus servicios en base a la información proporcionada por SERVIPAGOS cumpliendo las políticas y controles definidos.
- Entregar a SERVIPAGOS los reportes con la información diaria y mensual de los pagos procesados para fines de conciliación de cuentas en SERVIPAGOS.

²⁴La red tecnológica que ofrece EasySoft utilizará el software para Facturación y cobranza eficiente, Easyfactory electro para la liquidez con agilidad y Easy Management para la recepción de los valores que Servipagos entregue a la Cooperativa participante.

²⁵EXSERSA es una compañía calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros como auxiliar del sistema financiero, que opera a través de sus nombres comerciales SERVIPAGOS, Pago Ágil, Servipagos Express, Fácil Pagos, o cualquier otro canal que se implementare en el futuro.

- Reportar a SERVIPAGOS, en los tiempos establecidos las inconsistencias que se detecten en los procesos de cruce de información entre SERVIPAGOS y LA COOPERATIVA.
- Diseñar, desarrollar e implementar los sistemas de información que requiera SERVIPAGOS para conectarse con LA COOPERATIVA y de esta manera pueda pagar el Bono de Desarrollo Humano y Giros.
- La COOPERATIVA se conectará con SERVIPAGOS de acuerdo a las directrices que reciba de SERVIPAGO al respecto.
- Coordinar con SERVIPAGOS y EASY SOFT los asuntos técnicos requeridos para el óptimo funcionamiento de los procesos de interconexión, pruebas y puesta en producción de los servicios objeto del presente contrato.
- Proveer el efectivo necesario para la atención de los pagos en las oficinas de LA COOPERATIVA
- Proveer del personal necesario para la atención de los servicios objeto de este contrato.
- LA COOPERATIVA se compromete a mantener un mínimo del 98% de up-time, entendiéndose por up-time el tiempo de servicio sin interrupciones o fallas que transcurre entre la hora oficial de apertura y del cierre de una agencia. Por lo antes indicado, será obligación de LA COOPERATIVA mantener operativo su sistema y garantizar a su vez por lo menos un 98 % de up-time, el que será medido por el número de horas sin disponibilidad del sistema dividido para el número de horas totales de atención al público.
- Solucionar directamente con SERVIPAGOS cualquier reclamo o aclaración propuesta por los clientes de LA COOPERATIVA. Será el responsable por cualquier diferencia que se ocasione por el incumplimiento de procedimientos, y sobre las consecuencias legales que se deriven de los mismos.
- Será responsable y responderá frente a SERVIPAGO en caso que se produzcan diferencias y/o faltantes en el Bono de Desarrollo Humano y/o Giros.

3.1.2.1 Procesos Operativos

3.1.2.1.1 Controles de pago en ventanilla

El cajero después de identificada los datos del cliente y en el lugar de pago debe realizar los siguientes procedimientos básicos y seguir las recomendaciones:

- Destinar un horario, fecha para el pago.
- La transacción no debe superar los 8 minutos para sea optima.
- Realizar un reconocimiento sobre el tipo de transacción teniendo en cuenta que: se debe pagar al beneficiario directo de la cuenta
- Siempre se debe utilizar la herramienta adecuada tal como se marco durante la capacitación recibida.
- Registrar la firma conforme del pago realizado.
- Después de realizar la transacción, confirmar con el usuario los datos recibidos.
- Verificación de documentos e información

Previo el proceso de pago del BDH a los beneficiarios, la Cooperativa deberá:

- Solicitar y validar la idoneidad de la cédula de ciudadanía del beneficiario. Se deberá confirmar las seguridades del documento de identificación, así como su vigencia. No se procesará ninguna transacción en la que el beneficiario presente un documento caducado o que presente la leyenda “hasta la muerte de su titular”.
- Verificar que el último dígito del número de cédula de ciudadanía concuerde con el día de pago. En caso de que el dígito no corresponda con el día de pago, no se deberá proceder con la transacción.
- Solicitar, en caso de que sea una tercera persona la que cobre el BDH a nombre del beneficiario, el poder Notariado que lo faculte para dicha acción. En este caso, se requiere la presentación del documento original y una copia del mismo. La copia quedará archivada en la cooperativa como sustento del pago, junto a todos los respaldos de ejecución de la transacción.

- Verificar que la firma de la cédula de ciudadanía de la tercera persona sea igual a la que consta en el poder notariado.

Durante el proceso de pago del BDH al beneficiario, la Cooperativa deberá:

- Validar que la firma de la cédula de identidad concuerde con la que consta en el recibo de pago del BDH. En el caso de que se detecte diferencias de la firma, sin existir rasgos similares entre los dos documentos, no se procederá a realizar el pago.
- Solicitar, en caso de ser una persona analfabeta, que el beneficiario coloque su huella digital en el recibo de pago del BDH. Se deberá validar que la cédula de ciudadanía no tenga registrada firma en dicho documento; caso contrario, inhabilita la transacción de pago.
- En caso de duda sobre el pago deberá hacer firmar nuevamente al beneficiario en el comprobante de pago para descartar cualquier duda.

Procesamiento de la transacción en el sistema

Para el procesamiento del pago en el sistema, la cooperativa deberá:

- Ingresar el número de cédula de identidad del beneficiario.
- Realizar la consulta de datos en el sistema definido para el proceso de pago.
- Validar la información del beneficiario contra los documentos de identificación, misma que aparecerá en el sistema. Los datos que se muestran son:

- Identificación (número de cédula de ciudadanía)
- Apellidos
- Nombres
- Periodo
- Tipo pago
- Valor

Si se presenta un problema al procesar la transacción de pago, se deberá:

- Verificar que se haya digitado correctamente el número de cédula
- Validar el último dígito de la cédula y el día de pago.
- Si todo lo anterior está correcto, indicar al beneficiario la novedad existente y el mensaje que el sistema emite. Termina la transacción.

Procesamiento final de la transacción

La cooperativa deberá:

- Imprimir dos comprobantes de pago (cliente beneficiario – cooperativa).
- Entregar los dos comprobantes de pago para la respectiva firma por parte del beneficiario.
- Receptar los comprobantes firmados por el beneficiario. En caso de ser un pago a tercera persona con poder notariado, se registrará la leyenda “PAGADO CON PODER” en el recibo y se adjuntará copia del poder.
- Registrar de forma obligatoria en el comprobante, el número REN FORMA de la cédula de ciudadanía del beneficiario.
- Entregar uno de los dos comprobantes firmados al beneficiario, así como el efectivo.
- Archivar el otro comprobante de pago como respaldo de la transacción realizada por parte de la COOPERATIVA.

3.1.2.1.2 Procedimiento y controles de cuadro y archivo

La Cooperativa deberá realizar los siguientes pasos:

Verificar los comprobantes de pago, en donde la suma de los valores registrados como pagados en los comprobantes de pago debe ser igual al cuadro de los valores procesados en el sistema y al efectivo inicial de caja menos todos los valores pagados.

- Si está correcto, continúa con el paso 2.
- Si no es correcto, busca la diferencia para realizar la regularización del caso. En caso de no encontrarla, se registra la diferencia (faltante o sobrante) y continúa con el paso 2.
- Si encontró la diferencia la regulariza, continúa con el paso 2.

Verificar que todos los comprobantes de pago estén firmados.

- Si está correcto, continúa con el paso 3.
- Si no es correcto, identifica el comprobante.
- Si encuentra el comprobante y está firmado, continúa al paso 3.
- Si encuentra el comprobante y NO está firmado, se reversa la transacción, se registra el faltante real, continúa al paso 3.
- Si no encuentra el comprobante, ni poder notariado La Cooperativa debe reversar la transacción y registrar dicho valor como faltante real por cuanto el Ministerio de Bienestar Social glosa en caso de ausencia de estos respaldos. Se continúa al paso 3.
- Todos los documentos procesados deberán ser microfilmados o guardados en archivos PDF al finalizar el día.
- Archiva comprobantes cronológicamente.

3.1.2.1.3 Reversos

En caso de que se presente la necesidad de realizar un reverso de la transacción de pago, la Cooperativa deberá:

- Proceder únicamente a realizar el reverso con autorización expresa de la jefatura de cajas, quién deberá colocar su rúbrica como constancia de responsabilidad del proceso. La cooperativa asume la responsabilidad por este proceso de reverso. El proceso de reverso solamente se podrá realizar el mismo día del proceso y únicamente con la autorización del responsable de la Cooperativa.

3.1.2.1.4 Conciliación diaria

Como parte del proceso de pago del Bono de Desarrollo Humano, diariamente se realizará un cuadro transaccional entre los pagos procesados en la cooperativas y lo registrado en SERVIPAGOS. Las Cooperativas deberán notificar de forma diaria todas las diferencias presentadas. Como resultado de este proceso podrán presentarse inconsistencias y diferencias que se reflejarán en faltantes y sobrantes.

En los casos en los que se presentan faltantes o sobrantes, se procederá de la siguiente manera:

- SERVIPAGOS notificará vía mail a las cooperativas, las transacciones que generan la diferencia.
- Las Cooperativas deberán enviar vía mail escaneado una copia del Bono que origina la diferencia en un tiempo máximo de 24 horas laborables.
- En el mail, se adjuntará además el formulario de faltantes y sobrantes denominado “Formulario de Sobrantes y Faltantes Banred” para la revisión de SERVIPAGOS y BANRED. SERVIPAGOS remitirá esta documentación a BANRED – PPS, quiénes en caso de aceptación o rechazo de la solicitud están sujetos a reembolso por parte de Programa de Protección Social PPS.
- Estas diferencias deberán ser regularizadas a SERVIPAGOS mediante notas de débito o crédito a las cuentas corrientes que mantienen las Cooperativas en Produbanco, previo la coordinación entre la Cooperativa y SERVIPAGOS
- SERVIPAGOS mantendrá informado a las Cooperativas sobre el estatus de los reembolsos de estas diferencias.

3.1.2.1.5 Reembolsos a las cooperativas por pago de BDH

Las Cooperativas utilizarán fondos propios para realizar el pago a los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano a través de sus puntos de atención. Estos valores serán compensados al finalizar el día (proceso normal de cierre), acreditando el valor

respectivo por reposición (depósito) en la cuenta corriente que las cooperativas mantengan en Produbanco. La acreditación se realizará 24 horas hábiles luego del proceso de pago realizado.

3.1.2.1.6 Reembolso a las cooperativas por pago de faltantes

El reembolso por pagos de faltantes será compensado con la confirmación de la transferencia realizada por Banred y PPS a través de la acreditación (nota de crédito) a las cuentas corrientes que las Cooperativas mantienen en Produbanco.

3.1.2.1.7 Reembolso a BANRED por sobrantes

El reembolso a Banred por sobrantes registrados en las cajas de las Cooperativas será compensado a través de nota de débito a las cuentas corrientes que las Cooperativas mantienen en Produbanco.

3.1.2.1.8 Faltantes y sobrantes

La Cooperativa es responsable por los faltantes y sobrantes generados en sus cajas. Se entiende como Faltante o Sobrante las diferencias o inconsistencias (en contra o a favor) generados por los siguientes motivos:

- Sobre valores de faltantes detectados en la operación de pago o por ausencia de comprobantes o poderes y cuando en los cuadros se evidencie que el valor pagado en efectivo es mayor que el que posee el sistema. También tiene responsabilidad en el caso de sobrantes, cuando los valores pagados son menores a los del sistema, en cuyo caso, estos valores serán considerados como diferencias por regularizar ya que sobre estos se presentarán reclamos, los cuales deben ser asumidos por la Cooperativa:
- Por incumplimiento al procedimiento.
- Por inconsistencias generadas en los sistemas

- Estas diferencias o inconsistencias deberán quedar registradas en las cuentas contables de cada Cooperativa. SERVIPAGOS realizará el acercamiento con Banred para regularizar estos valores según el Manual de Procedimientos de Banred y en los tiempos en que el PPS (Programa de Protección Social - Ministerio de Bienestar Social) realice los reembolsos respectivos.

Además se consideran otros procesos relacionados con la entrega de documentos y los reportes posteriores al pago

3.1.2.1.9 Reporte de pagos

- El reporte de pagos es un documento mediante el cual, están consideradas las transacciones realizadas por las cuales se genera una orden al departamento técnico de cumplimiento y cuadro.
- Este reporte, es llenado por el cajero y sumillado por el jefe de agencia o operativo en donde se indica, los datos del usuario, la fecha, hora y quien toma el servicio, el tipo de servicio en los casos respectivos.
- Diariamente, un cajero debe recoger los formatos para llenar por lo menos 3 veces al día, realizar los servicios y regresar todas las hojas.
- El jefe o supervisor deberá recibir y escribir la fecha, hora, quien recibe y el cajero que realizó el servicio.

Todo reporte, debe ser revisado y se debe verificar que haya sido concluido. Todo servicio que no se haya terminado, no se podrá recibir y se debe dejar como pendiente y con prioridad de ejecución para el día siguiente:

- Los valores utilizados en el proceso diario serán compensados al finalizar el día (proceso normal de cierre), acreditando el valor respectivo por reposición en la cuenta corriente que las cooperativas mantengan en Produbanco.
- La acreditación se realizará 24 horas hábiles luego del proceso de pago realizado.

- Todas las Cooperativas procesarán las transacciones de pago de Bono de Desarrollo Humano de acuerdo al proceso que se haya acordado.
- Las Cooperativas asumirán todas las diferencias o inconsistencias generadas por faltantes o sobrantes producto de incumplimientos a los procesos detallados.
- Cada Cooperativa consolidará, custodiará y archivará la información física procesada, ordenada de manera cronológica por un lapso de seis años.

3.1.2.1.10 Procedimiento de registro

El procedimiento de registro se realiza directamente por el departamento operativo. Operaciones, hace el corte del mes el día 20 y de allí se analiza los pagos realizados.

Para el día 30 de cada mes debe estar impresa la totalidad de los pagos y entregar a SERVIPAGOS a más tardar los primeros días de cada mes. En caso de caer fin de semana, debe estar terminado este procedimiento el viernes anterior a la fecha.

A continuación se presenta el procedimiento a seguir para el registro:

- Operaciones, emite los pagos del mes siguiente a más tardar los primeros días de cada mes donde aparece el estado de los giros y bonos cancelados y el registro de los usuarios impagos.
- Operaciones, debe entregar a SERVIPAGOS las copias de los pagos, con hojas anexas si es necesario, a más tardar los primeros días del siguiente mes y un listado de las pagos realizados que entrega con los datos del usuario. SERVIPAGOS debe firmar el documento de entrega indicando el nombre, fecha y hora de quien recibe.
- SERVIPAGOS, debe entregar el informe de pagos recibidos a más tardar cinco días luego de lo recibido.

En relación a la recepción y trámite de quejas de los clientes también se detalla otro proceso.

3.1.2.1.11. Recepción y trámite de quejas de clientes

Las actividades implicadas en este proceso son:

- Atender la queja.
- Actuar, en función de la queja: comprobar lo que explica el cliente, llamar a otros responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, etc.
- Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, intervinientes, (registrar lo que haga falta).
- Revisar posteriormente el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
- Archivar el expediente de la queja. Asegurarse de que la información más relevante se incorpora en la base de datos de la inmobiliaria. (Para calcular indicadores).

Esquemáticamente el proceso de recepción de quejas que se utilizará en la cooperativa puede representarse mediante el diagrama anterior.

3.1.3 Tecnología en los procesos

Para que sea posible la realización de este proyecto, se requiere la siguiente tecnología

- Sistema Multicapas (En plataforma Windows 2003 con Microsoft .Net Framework 2.0)
- Diseño de la aplicación en multicapas basado en la tecnología Microsoft .Net.
- Lenguaje de programación Front End: Visual C# 2005
- Back End: SQL Server 2000.
- Monitor Transaccional: MSDTC
- Switch Transaccional de Alta Disponibilidad
- Cluster de BDD tecnología EVA con SQL 2000

- NLB (Granja de Servidores) con Application Center para balanceo de servicios
- Sistema eléctrico alta disponibilidad (UPS, Generador eléctrico)

EASY SOFT es sistema de operaciones centralizado, apoyado en un sistema de bases de datos de donde se obtiene la información necesaria para las diferentes tareas como: atención al cliente, monitoreo de red, generación de estadísticas, recepción y seguimientos de reportes y documentación relacionados con el área financiera.

EASY SOFT permite interactuar entre las diferentes áreas, además dispone de un administrador de clientes. Las principales tareas que realiza EASY SOFT son:

- Interactúa directamente con la COOPERATIVA facilitando los datos para los pagos respectivos.
- Acceso a la base de datos de SERVIPAGOS.
- Ingreso de nuevos clientes, para pagos y cobros así como cancelaciones del servicio.
- Ingreso de quejas por parte de los clientes.
- Monitoreo de Red y Generación de Estadísticas
- Recepción y Seguimiento de Reportes

Los principales objetivos del EASY SOFT –SERVIPAGOS son:

- Ser una herramienta de apoyo para la COOPERATIVA.
- Controlar los posibles daños que se presenten en la red, con la finalidad de garantizar el 99.9% de continuidad del servicio.
- Ofrecer la mayor cantidad de información posible para el trabajo operativo diario y para la toma de decisiones de los diferentes niveles jerárquicos.
- Dar seguimiento a los reclamos o sugerencias de los clientes.
- Optimizar el trabajo financiero, con la finalidad de dedicar más tiempo a controles relacionados con los pagos de bono de desarrollo humano y pagos de giros.

3.2 Tamaño del Proyecto

3.2.1 Capacidad del Proyecto

Expresa la cantidad de producto por unidad de tiempo y en base a ello se considera a la capacidad del proyecto:²⁶

- a) **Definición del tamaño.** Es la producción normal del conjunto de equipos instalados, con relación a la unidad de tiempo. Para el caso específico de este proyecto, significa el señalar el monto por concepto de transacciones financieras, en un período de tiempo determinado. (día, mes, año).
- b) **Capacidad diseñada.** Es la capacidad o volumen de producción que puede llegar a tener la Agencia Biblián. En éste caso en particular, Los horarios de atención de todas las oficinas o sucursales de la COOPERATIVA dentro de los cuales atenderá el pago de Bono de Desarrollo Humano y Giros será desde las 8:00 hasta las 20:00 de lunes a sábado, Domingos y Feriados de 10:00 a 16:00.
- c) **Márgenes de capacidad utilizada.** Significan los porcentajes a los que trabajará la Agencia, es decir, los porcentajes de utilización de la capacidad de operación del software y equipo existentes.

De acuerdo al Contrato CACPE se compromete a mantener un mínimo del 98% de up-time, entendiéndose por up-time el tiempo de servicio sin interrupciones o fallas que transcurre entre la hora oficial de apertura y del cierre de una agencia. La cooperativa debe mantener operativo su sistema el mismo que será medido por el número de horas sin disponibilidad del sistema dividido para el número de horas totales de atención al público.

- d) **Reservas y capacidad por usar.** Se puede comentar que está estrechamente relacionadas con el margen de capacidad utilizada de la Agencia.

²⁶ Apuntes sobre Tamaño y Localización. Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos. Fonep –Nafinsa –Oea, México, 1983.

Durante el año de inicio, se menciona en el inciso anterior, que la Agencia Biblián, operará al 80% de su capacidad diseñada, por lo tanto su capacidad ociosa será del 20% y éste porcentaje será su reserva de capacidad, de la cual podrá disponer a lo largo de su período de vida útil.

3.2.2 Factores que condicionan el tamaño del Proyecto

Según el tamaño de la empresa o negocio, se acostumbra a clasificar a las empresas en tres apartados: grandes, medianas y pequeñas. En la práctica existen distintos criterios para delimitar el tamaño de las empresas. Algunos de éstos son:²⁷

- por el número de empleados,
- por el capital que tienen,
- por el volumen de ventas,
- por el volumen de producción,
- por los beneficios que obtienen.

Otra forma de determinar el tamaño del proyecto será tomando en cuenta:

- La demanda potencial estimada.
- La capacidad: financiera, organizativa, administrativa y técnica de la empresa

Conforme lo establecido en el estudio de mercado, la demanda que el proyecto de la alianza estratégica entre Servipagos y la Cooperativa CACVE de Biblián es:

²⁷ Editorial Mac Graw Hill. Empresas, según el tamaño de la empresa. www.mailxmail.com

Tabla. 3.15. Demanda proyectada (número de transacciones al año)

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Transacciones base	94.455	94.455	97.732	101.124	104.633
Crecimiento PEA	-	2.361	2.443	2.528	2.616
Transacciones anuales	-	916	948	981	1.015
Demanda anual transacciones	94.455	97.732	101.124	104.633	108.263

Fuente: Estudio de mercado

Realizado por: Martín Puente

En el presente proyecto se considera que de acuerdo a los montos proyectados en la nueva Agencia de Servipagos, debido a las transacciones por conceptos de pago del bono solidario, pago de remesas del exterior y pagos de planillas de servicios básicos, dicha Agencia tiene una capacidad mediana.

Además para el emprendimiento de un negocio se consideran tres factores que condicionan el tamaño del proyecto: tamaño del mercado, capacidad financiera y disponibilidad de insumos:

- a) **Tamaño del mercado.** Va a depender de la integración de algunos factores, que en conjunto van a permitir su determinación y básicamente, el volumen de producción que habrá de tener la nueva agencia. En este caso se ha delimitado a la población de Biblián y sus alrededores
- b) **Capacidad financiera.** Este factor no se considera tan decisivo, por lo que no se lo considera como una limitante para la capacidad del proyecto, debido a que cuenta con los suficientes recursos monetarios necesarios para poder realizar la inversión en remodelaciones y acondicionamiento de acuerdo a los requisitos mínimos exigidos por parte de Servipagos a la Cooperativa CACPEC.
- c) **Disponibilidad de insumos.** Los insumos necesarios para el funcionamiento de la Agencia Servipagos en Biblián, consistente en equipos como terminales de computación y muebles, se pueden obtener en su gran mayoría (75%), en las

ciudades de Azogues y Cuenca, mientras que el restante (25.0%), se puede conseguir en la ciudad como: Guayaquil. En cuanto al sistema informático para efectuar las transacciones financieras y consolidación de inventarios, el mismo será proporcionado por la empresa EASY SOFT socio estratégico de Servipagos, como parte del Convenio adquirido con la Cooperativa.

3.3 Localización

3.3.1 Análisis de la Macro Localización

El sitio desde donde operará la empresa formada, es una inquietud muy importante, pero considerando siempre, cuánto va a costar, alquilar o comprar un local. Las decisiones de localización de las instalaciones de una Empresa, en este caso de Servipagos en sociedad con CACPE, forman parte de la estrategia de la empresa y son vitales para el logro de los objetivos de la misma.

Al momento de escoger el sitio de establecimiento del funcionamiento de la Agencia Biblián, se consideraron los siguientes factores, como parte del estudio:²⁸

- Elegir la localización que más favorezca el desarrollo de las operaciones;
- Optimizar los costos de las instalaciones y transportes de modo que se obtenga un costo total mínimo; y
- Elegir la localización más concordante con la estrategia general de la empresa, y en especial con las decisiones sobre producto y proceso.

La realización de estudios de localización de empresas de servicios comparte muchos de los criterios expuestos hasta aquí pero tiene también varias peculiaridades, por lo que en el presente estudio, se han considerado los siguientes puntos respecto a los usuarios o consumidores²⁹:

²⁸Arnoletto E.J. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva, pág. 96

²⁹Ibid,

- ✓ En general el usuario de servicios acude a las localizaciones más próximas.
- ✓ Las implantaciones de servicios suelen cubrir un área geográfica relativamente más restringida que las industrias.
- ✓ Las implantaciones de servicios suelen ser más numerosas, pequeñas y menos costosas.
- ✓ Es muy frecuente la necesidad de tomar decisiones sobre localización de servicios, mucho más frecuente que en la industria.
- ✓ En la localización de empresas de servicios los factores dominantes suelen ser el mercado y la demanda, no el aprovisionamiento ni los costes.
- ✓ Con respecto a la mencionada proximidad de los clientes, hay varios casos especiales: 1) El cliente va a la empresa por el poder de atracción de la implantación; 2) El servicio va al cliente, por lo que la localización es una base de operaciones. 3) El prestigio del servicio hace que al cliente no le importe hacer un largo recorrido. 4) El servicio llega al cliente por otras vías: teléfono, Internet, catálogo, etc.
- ✓ Con respecto a la proximidad de la competencia, hay dos estrategias posibles: 1) Evitar las zonas saturadas. 2) Aprovechar la sinergia de las zonas saturadas mediante diferenciación.
- ✓ Puede aprovecharse también la proximidad de posibles aliados: la presencia de establecimientos afines o complementarios, con los que puede plantearse una relación simbiótica o parasitaria.

En definitiva la localización de los negocios generalmente consideran los siguientes factores: el tamaño de la instalación; el tiempo para llegar a la misma; el número total de consumidores potenciales del sector; el nivel de precios del sector; la variedad de productos en el sector; la disponibilidad de estacionamientos; el nivel de congestión del tránsito.

Como macro localización del proyecto se ha escogido, el Cantón Biblián, situado en el centro mismo de la Provincia de Cañar

Ubicación geográfica.- El Cantón Biblián se encuentra ubicado al Sureste de la Provincia de Cañar. Limita por el Norte con el Nudo de Caspicorral y las montañas del Buerán y Ventanas; por el Sur con la Quebrada de Pillcomarca, Zhunzhi y Mururco; por el Este con la Quebrada de Cunchincay y al Oeste por la Cordillera de Rayoloma, Zhuriray y Cauca.

Gráfico. 3.2. Mapa de ubicación del Cantón Biblián



Fuente: INEC. Fascículo de Biblián.

Población total: La población del Cantón Biblián según el Censo del 2001, representa el 10 % del total de la Provincia de Cañar; habiendo crecido a un ritmo de crecimiento de -0,7 % promedio anual. El 78,9 % de su población reside en el Área Rural y se caracteriza por ser una población joven, ya que el 47,3 % son menores de 20 años. Tiene 20.727 personas habitantes, de los cuales de acuerdo al INEC el 35% aproximadamente corresponden al sector de económicamente activos, es decir, una cantidad equivalente a 7,230 personas.

Clima: El clima de Biblián es templado, oscila entre los 12 y 16 grados centígrados; conforme avanza a las alturas se siente el frío de las elevaciones, constituyendo este aspecto un factor determinante en la agricultura, costumbres y salubridad de la población.

División política: En la actualidad el cantón Biblián está integrado por cinco parroquias, una urbana y cuatro rurales.

Tabla. 3.16. Parroquias del Cantón Biblián

PARROQUIA	SUPERFICIE
Biblián	66.7 Km ²
Nazón	63.8 Km ²
Sageo	4.5 Km ²
Turupamba	6.4 Km ²
Jerusalén	63.9 Km ²

Fuente: INEC. Fascículo de Biblián.

En el Cantón Biblián existe el número suficiente de empresas dedicadas al autotransporte público interprovincial, que pueden proporcionar sus servicios para el transporte de insumos requeridos para la implementación de la Agencia, así como para el transporte de pasajeros, por lo que no se contempla alguna limitante en éste sentido.

La distancia aproximada desde el Cantón Biblián hasta la población más alejada que es la capital de la Provincia Azogues es de 5.24 Km, por lo que las distancias a las diferentes parroquias que pertenecen al Cantón Biblián: Nazón Jerusalén, Turupamba y Sageo, son inferiores de acuerdo al gráfico adjunto, contando con transporte de servicio interparroquial permanente a cargo de las cooperativas de transporte Biblián y Jatun Cañar.

3.3.1.2 Disponibilidad de Servicios Públicos

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

Dirección: Francisco Calderón y 24 de Mayo 4-31

Ubicación: Biblián, Cañar, Ecuador

Junta Administración de Agua Potable Regional San Luis

Dirección: Mariscal Sucre

Ubicación: Ecuador, Cañar, Biblián

Junta De Agua Potable De Aguilán

Dirección: Aguilán

Ubicación: Ecuador, Cañar, Biblián

Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P

Dirección: Cuenca y Mariscal Sucre

Ubicación: Ecuador, Cañar, Biblián

Actividades Económicas: Internet, telecomunicaciones, telefonía celular

3.3.2 Análisis de Micro localización

El proyecto se debe encontrar localizado en la población de los alrededores a Biblián, Cuenca, Azogues, Nazon de preferencia en el centro del poblado, también tendrá una oficina ubicada en el asentamiento rural de Biblián, Cuenca, Azogues, Nazo, dentro de las instalaciones de la Cooperativa con la que se ha formado la alianza estratégica.

3.3.2.1 Factores Localizacionales

Los aspectos relevantes y determinantes de la localización son:

- La existencia de un mercado altamente potencial para el proyecto de expansión de SERVIPAGOS.
- Alta concentración poblacional en la población cercana a las oficinas que la COOPERATIVA designe y en el asentamiento rural cercano.
- Las condiciones de vialidad, son perfectas para el fácil acceso y para la movilización, existe gran cantidad de: empresas de transporte, camionetas, taxis desde las comunidades rurales hasta la Cooperativa seleccionada.
- Se cuenta con la infraestructura adecuada para el proyecto; teléfono, Internet, red de fluido eléctrico y red de alcantarillado público.

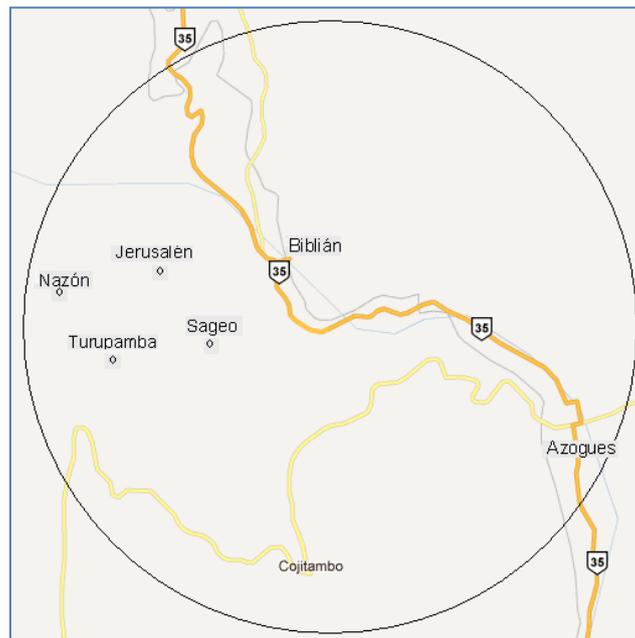
LA COOPERATIVA pagara a los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano y remesas del exterior en sus oficinas ubicadas en:

Sector	Dirección	Lunes a Viernes	Sábados	Domingos	Teléfono
Biblián	Mariscal Sucre 3-38 y Daniel Muñoz (Diagonal a la I. Municipalidad de Biblián)	8:30 a 17:00	-	8:30 a 12:30	072230836
Azogues	Azuay 2-12 entre Ayacucho y Bolívar (Frente al antiguo teatro Azogues)	8:30 a 17:00	8:30 a 12:30	-	072244600
Nazón	Junto al Colegio Nelson Izquierdo (Diagonal al Parque central)	8:30 a 17:00	-	-	072231970
Cuenca	Eloy Alfaro 4-46 entre Octavio Díaz y García Moreno (Sector mercado 12 de abril)	8:30 a 17:00	-	-	072809501

Realizado por: Martín Puente

Fuente: SERVIPAGOS

Gráfico. 3.3. Mapa de ubicación del Cantón Biblián



Realizado por: El autor

Fuente: Google maps

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Objetivo

El objetivo del estudio financiero es el de analizar en términos monetarios, la factibilidad de realizar la expansión geográfica para la empresa Servipagos, a la ciudad de Biblián, mediante una alianza estratégica con la Cooperativa CACPE. Para desarrollarlo se ha sistematizado y expresado en términos monetarios la información generada en los capítulos anteriores, y en base a ésta se han establecido las necesidades de inversión inicial, los presupuestos de operación, los flujos de efectivo y en base a indicadores se ha determinado la viabilidad financiera de implementar la propuesta.

4.2 Presupuestos

4.2.1 Presupuesto de Inversión

La inversión inicial requerida para implementar la alianza estratégica con la Cooperativa CACPE, estará conformada por los requerimientos adicionales de: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo que tiene SERVIPAGOS.

4.2.1.1 Activos Fijos

Si bien la Cooperativa CACPE en Biblián es la que proporcionará el servicio, utilizando sus equipos e instalaciones, Servipagos deberá adecuar en las instalaciones de CACPE, los cubículos para los cajeros que se requieran, para prestar el servicio adecuadamente.

Considerando:

- La demanda de transacciones proyectadas anuales del proyecto.
- Que son 300 aproximadamente los días que Servipagos atiende en el año.
- Que los estándares establecidos por Servipagos indican que se atienden 30 transacciones en una hora.

Se determina que el número de cajeros requeridos y por tanto de cubículos es:

Tabla. 4.17. Número de cubículos para cajeros requeridos

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Transacciones anuales	94.455	97.732	101.124	104.633	108.263
Transacciones día	315	326	337	349	361
Transacciones hora	30	30	30	30	30
Horas requeridas	10,49	10,86	11,24	11,63	12,03
Cajeros requeridos	1,31	1,36	1,40	1,45	1,50

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio de técnico, mercado y SERVIPAGOS

Se observa que Servipagos debe implementar dos cubículos para cajeros.

Conforme la norma estándar que posee Servipagos para adecuar estas unidades físicas el detalle y costo de la inversión por concepto de adecuaciones, y por tanto en activos fijos es:

Tabla. 4.18. Inversión en adecuaciones (Activos fijos)

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total
Obra civil	m2	10	1.500,00	15.000,00
Vidrio blindado	m2	3	1.100,00	3.300,00
Instalaciones	Unidad	1	1.500,00	1.500,00
Acabados	Unidad	1	2.200,00	2.200,00
COSTO TOTAL DE ADECUACIONES				22.000,00

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio de técnico, mercado y SERVIPAGOS

4.2.1.1.1 Depreciación

La depreciación de los activos fijos invertidos por Servipagos, y que corresponden a las adecuaciones de los cubículos para cajeros, es:

Tabla. 4.19. Detalle de depreciación de activos fijos

Concepto	Valor	Vida útil	% Depreciación	Depreciación	Valor residual
Adecuaciones	22.000,00	5	20%	4.400,00	-

Realizado: Martín Puente

4.2.1.2 Gastos pre operacionales

Los gastos de pre operación de un proyecto, corresponden a inversiones realizadas sobre servicios o derechos adquiridos, tales como los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, software y sistemas de información, etc.

Si bien estas inversiones anteriormente eran contabilizadas como activos intangibles, la NIC 38³⁰, indica que no se reconocerán como activos intangibles las marcas, las listas de clientes, costos de iniciación, costos de capacitación, publicidad y promoción, gastos de reasignación y reorganización, u otras partidas similares que se hayan generado internamente; por lo que conforme a las NIIF estos rubros se cargan directamente al gasto y no se amortizan.

Los gastos iniciales de inversión que Servipagos debe realizar para implementar la alianza estratégica, se dan por concepto de:

- Configurar y habilitar a los usuarios administradores del servicio en el Sistema Pago Ágil Web.

³⁰Estándar vigente desde diciembre de 2006.

- Conectividad del sistema de acuerdo a los estándares establecidos.
- Configuración de las transacciones negociadas con el Agente.
- Capacitación inicial requerida, y entrega de manuales.
- Campaña publicitaria, que incluye entrega de material.

En detalle, el presupuesto de gastos iniciales de inversión es:

Tabla. 4.20. Presupuesto de gastos iniciales de inversión

Concepto	Unidad	Cto. Unitario (USD)	Cantidad	Cto. Total (USD)
Configuración administradores	horas	75	50	3.750
Conectividad Sistema	horas	75	60	4.500
Configuración transacciones	horas	75	30	2.250
Capacitación	horas	75	40	3.000
Manuales de usuario	unidad	30	5	150
Campaña publicitaria	unidad	2.000	1	2.000
GASTOS INICIALES DE INVERSION				15.650

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio de técnico, mercado y SERVIPAGOS

4.2.1.3 Capital de trabajo

Servipagos no requiere realizar inversiones en capital de trabajo, pues conforme lo descrito en el estudio técnico, la compensación de fondos es diaria, y el pago de comisiones se da hasta los quince primeros días del mes siguiente.

4.3. Estructura de Financiamiento

Consolidando la información anterior se determina que la inversión requerida para implementar la alianza estratégica Servipagos - CACPE es:

Tabla. 4.21. Detalle de inversión inicial total

Concepto	Valor
Activos materiales	22.000,00
Gastos de inversión inicial	15.650,00
Capital de trabajo	-
INVERSIÓN INICIAL	37.650,00

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio financiero

4.3.1. Opciones de Financiamiento

Se analizan dos opciones de financiamiento:

1. Financiamiento por medio de la CFN, que dispone de la Línea de Crédito Multisectorial, que apoya este tipo de proyectos; esta línea de crédito financia el 80% de proyectos, con un costo del 10,50% anual y un plazo de vigencia de 5 años; el 20% restante será financiado por Servipagos.
2. Financiamiento del 100% del proyecto por Servipagos, ya que dispone de recursos suficientes para desarrollar la inversión.

Con la primera opción, el financiamiento de la inversión inicial será:

Tabla. 4.22. Financiamiento de la inversión inicial opción 1

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL		
CONCEPTO	% APORTE	VALOR
CREDITO CFN	80,00%	30.120,00
FONDOS PROPIOS	20,00%	7.530,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	100,00%	37.650,00

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio financiero

Con la segunda opción, el financiamiento de la inversión inicial será:

Tabla. 4.23. Financiamiento de la inversión inicial opción 2

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL		
CONCEPTO	% APORTE	VALOR
CREDITO CFN	0,00%	0,00
FONDOS PROPIOS	100,00%	37.650,00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	100,00%	37.650,00

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio financiero

En el caso de la primera opción, el pago del crédito contraído con la CFN será en base a dividendos iguales, según la tabla de amortización, que determina que Servipagos abonará mensualmente USD. 647,40 durante 60 meses.

El pago ha sido determinado en base a una anualidad simple u ordinaria, que es aquella en la cual los pagos se hacen al final de cada periodo.

El valor presente VP de la anualidad ordinaria está indicado por:

$$VP = R \left(\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right)$$

Dónde:

VP: Valor presente de la anualidad

R: Valor de la cuota fija a pagar.

n: Indica el número de periodos.

i: Tasa de interés.

Por lo que R es igual a:

$$R = \frac{VP * i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

Para este proyecto se tiene:

VP: USD. 30.120

R: Valor de la cuota fija a calcular

n: 60 periodos

i: 10,50%

$$R = \frac{30.120 * 0,105}{1 - (1+0,105)^{-60}}$$

$$R = 647,40$$

El detalle de la tabla de amortización del crédito con la CFN es:

Tabla. 4.24. Amortización del crédito con la CFN

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CON LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL (CFN)					
No	DEUDA	INTERES	TOTAL	PAGO	SALDO INSOLUTO
1	30.120,00	263,55	30.383,55	647,40	29.736,15
2	29.736,15	260,19	29.996,35	647,40	29.348,95
3	29.348,95	256,80	29.605,75	647,40	28.958,36
4	28.958,36	253,39	29.211,74	647,40	28.564,35
5	28.564,35	249,94	28.814,28	647,40	28.166,89
6	28.166,89	246,46	28.413,35	647,40	27.765,95
7	27.765,95	242,95	28.008,90	647,40	27.361,51
8	27.361,51	239,41	27.600,92	647,40	26.953,52
9	26.953,52	235,84	27.189,37	647,40	26.541,97
10	26.541,97	232,24	26.774,21	647,40	26.126,82
11	26.126,82	228,61	26.355,43	647,40	25.708,03
12	25.708,03	224,95	25.932,97	647,40	25.285,58
13	25.285,58	221,25	25.506,83	647,40	24.859,43
14	24.859,43	217,52	25.076,95	647,40	24.429,55
15	24.429,55	213,76	24.643,31	647,40	23.995,92
16	23.995,92	209,96	24.205,88	647,40	23.558,49
17	23.558,49	206,14	23.764,62	647,40	23.117,23
18	23.117,23	202,28	23.319,50	647,40	22.672,11
19	22.672,11	198,38	22.870,49	647,40	22.223,09
20	22.223,09	194,45	22.417,54	647,40	21.770,15
21	21.770,15	190,49	21.960,63	647,40	21.313,24
22	21.313,24	186,49	21.499,73	647,40	20.852,33
23	20.852,33	182,46	21.034,79	647,40	20.387,39
24	20.387,39	178,39	20.565,78	647,40	19.918,39
25	19.918,39	174,29	20.092,67	647,40	19.445,28
26	19.445,28	170,15	19.615,42	647,40	18.968,03
27	18.968,03	165,97	19.134,00	647,40	18.486,60
28	18.486,60	161,76	18.648,36	647,40	18.000,96
29	18.000,96	157,51	18.158,47	647,40	17.511,07
30	17.511,07	153,22	17.664,30	647,40	17.016,90
31	17.016,90	148,90	17.165,80	647,40	16.518,40
32	16.518,40	144,54	16.662,94	647,40	16.015,54
33	16.015,54	140,14	16.155,68	647,40	15.508,28
34	15.508,28	135,70	15.643,98	647,40	14.996,58
35	14.996,58	131,22	15.127,80	647,40	14.480,41
36	14.480,41	126,70	14.607,11	647,40	13.959,71
37	13.959,71	122,15	14.081,86	647,40	13.434,46
38	13.434,46	117,55	13.552,02	647,40	12.904,62
39	12.904,62	112,92	13.017,54	647,40	12.370,14
40	12.370,14	108,24	12.478,38	647,40	11.830,98
41	11.830,98	103,52	11.934,50	647,40	11.287,11
42	11.287,11	98,76	11.385,87	647,40	10.738,47

43	10.738,47	93,96	10.832,43	647,40	10.185,04
44	10.185,04	89,12	10.274,16	647,40	9.626,76
45	9.626,76	84,23	9.710,99	647,40	9.063,60
46	9.063,60	79,31	9.142,90	647,40	8.495,51
47	8.495,51	74,34	8.569,84	647,40	7.922,45
48	7.922,45	69,32	7.991,77	647,40	7.344,37
49	7.344,37	64,26	7.408,64	647,40	6.761,24
50	6.761,24	59,16	6.820,40	647,40	6.173,00
51	6.173,00	54,01	6.227,02	647,40	5.579,62
52	5.579,62	48,82	5.628,44	647,40	4.981,05
53	4.981,05	43,58	5.024,63	647,40	4.377,23
54	4.377,23	38,30	4.415,54	647,40	3.768,14
55	3.768,14	32,97	3.801,11	647,40	3.153,71
56	3.153,71	27,59	3.181,31	647,40	2.533,91
57	2.533,91	22,17	2.556,08	647,40	1.908,69
58	1.908,69	16,70	1.925,39	647,40	1.277,99
59	1.277,99	11,18	1.289,18	647,40	641,78
60	641,78	5,62	647,39	647,40	0,00

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio financiero

El detalle consolidado del pago del crédito con la CFN es:

Tabla. 4.25. Detalle consolidado pago préstamo CFN

DETALLE CONSOLIDADO PAGO PRESTAMO CFN						
CONCEPTO	AÑO					SUMAN
	1	2	3	4	5	
INTERESES	2.934,33	2.401,56	1.810,08	1.153,41	424,38	8.723,78
PAGO CAPITAL	4.834,42	5.367,19	5.958,67	6.615,34	7.344,37	30.120,00
PAGO TOTAL	7.768,76	7.768,76	7.768,76	7.768,76	7.768,76	38.843,78

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio financiero

4.4. TMAR

La TMAR, tasa mínima de rentabilidad requerida, será igual a la tasa a la cual se descuenten los flujos, para calcular este costo se utilizará el criterio del Costo Promedio Ponderado de Capital.

- **Rendimiento Esperado sobre la Inversión = $K_e = 10\%$** ³¹ (Tasa promedio entre pasiva y activa para inversiones a un plazo mayor a 361 días) + Inflación esperada 5%; de donde se tiene que $K_e = 15\%$
- **Costo de la Deuda = $K_d = 10,50\%$** , que es el costo de la Línea de Crédito de la CFN.

De donde se tiene que el Costo de Capital Promedio Ponderado es:

Tabla. 4.26. Costo Promedio Ponderado del Capital

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)			
CONCEPTO	% APORTE	COSTO REAL	PONDERADO (i*ii)
	i	ii	
CREDITO CFN	80,00%	10,50%	8,40%
FONDOS PROPIOS FARFA	20,00%	15,00%	3,00%
COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (CCPP)			11,40%

Esto implica que los flujos se descontarán al 11,40% para el escenario 1: Crédito CFN más inversión de Servipagos; y al 15% para el escenario 2 toda la inversión la hace Servipagos.

4.5. Presupuesto de Ingresos

Para estimar los ingresos que es importante señalar que la Cooperativa CACPE será la que opere el proyecto, y que ella cobrará, como se señaló en el estudio de mercado, 90 centavos de dólar por cada transacción a los usuarios, y que reconocerá a Servipagos por el uso del sistema de la empresa EASY SOFT³², para generar el servicio y para mantener en línea el enlace entre Servipagos y la Cooperativa.

El valor que CACPE reconoce a Servipagos por cada transacción se regula por la siguiente tabla:

³¹ www.bce.com (Tasa Pasiva de Interés)

³² La red tecnológica que ofrece EasySoft utilizara el software para Facturación y cobranza eficiente, Easyfactory electro para la liquidez con agilidad y Easy Management para la recepción de los valores que Servipagos entregue a la Cooperativa participante.

Tabla. 4.26. Regulación de precio de transacción

Periodo (meses)	Rango (trx/mes)	Precio por trx (US\$)
Primeros 4 meses	Sin mínimo	US\$. 0,80
A partir del 5to. mes:	1 a 800	US\$. 800,00 fijos
	801 a 3.000	US\$. 0,80
	3.001 en adelante	US\$. 0,76

Realizado: Martín Puente

Fuente: SERVIPAGOS

Se observa que conforme esta tabla y la demanda de transacciones estimadas para el proyecto, el valor que por cada transacción reconocerá CACPE a Servipagos será de 76 centavos de dólar; además, como el estudio de mercado muestra que el precio determinante, valor será ajustado anualmente únicamente por el factor de inflación, que se ha considerado será del 5% anual.

Con este criterio, el presupuesto de ingresos de Servipagos es:

Tabla. 4.27. Presupuesto anual de ingresos

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Total de transacciones anuales	94.455	97.732	101.124	104.633	108.263
Precio unitario	0,76	0,8	0,84	0,88	0,92
Presupuesto anual de ingresos	71.786	78.186	84.944	92.077	99.602

Realizado: Martín Puente

Fuente: Estudio de mercado, SERVIPAGOS

4.6. Presupuesto de Costos y Gastos

Los costos y gastos relacionados al proyecto, se generaran por: gastos de operación, comisiones y depreciaciones; además para el escenario con financiamiento, se tendrán los gastos financieros generados por el crédito CFN.

Gastos de operación: Para establecer los gastos de operación, se dispone del siguiente estándar de gastos operativos, con el que opera Servipagos en todas sus alianzas:

Tabla. 4.28. Estándar de gastos sobre los ingresos

Concepto	Fijo	Variable % sobre ingresos
Gestión EasySoft	5.000,00	2,00%
Control administrativo	2.000,00	1,50%
Gestión comercial	2.000,00	2,00%
Capacitación	1.000,00	2,00%
Servicio postventa	1.500,00	4,00%
Absorción matriz	5.000,00	5,00%
TOTAL	16.500,00	16,49%

Realizado: Martín Puente

Fuente: SERVIPAGOS

Considerando la inflación del 5% sobre los gastos fijos, y aplicando este estándar se tiene que el presupuesto de gastos operativos es:

Tabla. 4.29. Presupuesto de gastos operativos

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
FIJO					
Gestión EasySoft	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Control administrativo	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Gestión comercial	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Capacitación	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Servicio postventa	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26
Absorción matriz	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
TOTAL FIJOS	16.500,00	17.325,00	18.191,25	19.100,81	20.055,85
VARIABLE					
Gestión EasySoft	1.435,71	1.563,72	1.698,88	1.841,53	1.992,05
Control administrativo	1.076,78	1.172,79	1.274,16	1.381,15	1.494,03
Gestión comercial	1.435,71	1.563,72	1.698,88	1.841,53	1.992,05
Capacitación	1.435,71	1.563,72	1.698,88	1.841,53	1.992,05
Servicio postventa	2.871,42	3.127,43	3.397,75	3.683,07	3.984,09
Absorción matriz	3.589,28	3.909,29	4.247,19	4.603,84	4.980,11
TOTAL VARIABLES	11.844,62	12.900,67	14.015,73	15.192,66	16.434,38
TOTAL OPERATIVO	28.344,62	30.225,67	32.206,98	34.293,47	36.490,23

Realizado: Martín Puente

Fuente: SERVIPAGOS

Comisiones: Para determinar el costo de comisión que Servipagos reconoce a CACPE, por el uso de su imagen para la venta de los servicios, se utiliza la tarifa fijada por las dos instituciones que especifica que el costo por transacción es de 0,14 centavos de dólar, para estructurar el presupuesto de este costo, la tarifa unitaria se ha actualizado cada año por la inflación, con lo que se tiene:

Tabla. 4.30. Presupuesto de costo por comisión

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Número de transacciones	94.455	97.732	101.124	104.633	108.263
Tarifa unitaria (dólares)	0,14	0,15	0,15	0,16	0,17
Presupuesto de comisiones	13.224	14.367	15.608	16.958	18.423

Realizado: Martín Puento

Fuente: Estudio mercado, SERVIPAGOS

Depreciaciones: El presupuesto de depreciaciones es.

Tabla. 4.31. Presupuesto de depreciaciones

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
Depreciaciones	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400

Realizado: Martín Puento

Gastos financieros: Para el escenario con financiamiento, el presupuesto de gastos financieros es.

Tabla. 4.32. Presupuesto de gastos financieros

INTERESES DEL CRÉDITO CFN					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INTERESES	2.934,33	2.401,56	1.810,08	1.153,41	424,38

Realizado: Martín Puento

Consolidando los costos y gastos, se tiene el siguiente presupuesto de costos y gastos para los dos escenarios.

1Tabla. 4.33. Presupuesto de costos y gastos

ESCENARIO CON FINANCIAMIENTO					
Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
VARIABLES					
Costo del servicio (Comisiones)	13.223,66	14.366,65	15.608,43	16.957,55	18.423,27
Operativos	11.844,62	12.900,67	14.015,73	15.192,66	16.434,38
TOTAL VARIABLES	25.068,29	27.267,32	29.624,17	32.150,20	34.857,65
FIJOS					
Operativos	16.500,00	17.325,00	18.191,25	19.100,81	20.055,85
Depreciaciones	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Financieros	2.934,33	2.401,56	1.810,08	1.153,41	424,38
TOTAL FIJOS	23.834,33	24.126,56	24.401,33	24.654,23	24.880,23
TOTAL	48.902,62	51.393,88	54.025,50	56.804,43	59.737,89

ESCENARIO SIN FINANCIAMIENTO					
Concepto	2012	2013	2014	2015	2016
VARIABLES					
Costo del servicio (Comisiones)	13.223,66	14.366,65	15.608,43	16.957,55	18.423,27
Operativos	11.844,62	12.900,67	14.015,73	15.192,66	16.434,38
TOTAL VARIABLES	25.068,29	27.267,32	29.624,17	32.150,20	34.857,65
FIJOS					
Operativos	16.500,00	17.325,00	18.191,25	19.100,81	20.055,85
Depreciaciones	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Financieros	-	-	-	-	-
TOTAL FIJOS	20.900,00	21.725,00	22.591,25	23.500,81	24.455,85
TOTAL	45.968,29	48.992,32	52.215,42	55.651,02	59.313,50

Realizado: Martín Puente

4.7. Estados de resultados proyectados

Los estados de resultados proyectados para los dos escenarios son:

Tabla. 4.34. Estados de resultados proyectados, escenario con financiamiento

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS - CON FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS TOTALES	71.785,60	78.185,85	84.943,85	92.076,70	99.602,30
(-) COSTO DE VENTAS	(13.223,66)	(14.366,65)	(15.608,43)	(16.957,55)	(18.423,27)
(-) COSTOS VARIABLES DE GESTIÓN	(11.844,62)	(12.900,67)	(14.015,73)	(15.192,66)	(16.434,38)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	46.717,31	50.918,54	55.319,68	59.926,50	64.744,65
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	(20.900,00)	(21.725,00)	(22.591,25)	(23.500,81)	(24.455,85)
UTILIDAD OPERACIONAL	25.817,31	29.193,54	32.728,43	36.425,69	40.288,79
GASTOS FINANCIEROS	(2.934,33)	(2.401,56)	(1.810,08)	(1.153,41)	(424,38)
UTILIDAD ANTES DE APORTACIONES	22.882,98	26.791,97	30.918,35	35.272,27	39.864,41
15% PARTICIPACIONES EMPLEADOS	(3.432,45)	(4.018,80)	(4.637,75)	(5.290,84)	(5.979,66)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.450,53	22.773,18	26.280,60	29.981,43	33.884,75
25% IMPUESTO A LA RENTA	(4.862,63)	(5.693,29)	(6.570,15)	(7.495,36)	(8.471,19)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	14.587,90	17.079,88	19.710,45	22.486,07	25.413,56

Realizado: Martín Puente

Tabla. 4.35. Estados de resultados proyectados, escenario sin financiamiento

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN FINANCIAMIENTO					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS TOTALES	71.785,60	78.185,85	84.943,85	92.076,70	99.602,30
(-) COSTO DE VENTAS	(13.223,66)	(14.366,65)	(15.608,43)	(16.957,55)	(18.423,27)
(-) COSTOS VARIABLES DE GESTIÓN	(11.844,62)	(12.900,67)	(14.015,73)	(15.192,66)	(16.434,38)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	46.717,31	50.918,54	55.319,68	59.926,50	64.744,65
COSTOS FIJOS DE GESTIÓN	(20.900,00)	(21.725,00)	(22.591,25)	(23.500,81)	(24.455,85)
UTILIDAD OPERACIONAL	25.817,31	29.193,54	32.728,43	36.425,69	40.288,79
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE APORTACIONES	25.817,31	29.193,54	32.728,43	36.425,69	40.288,79
15% PARTICIPACIONES EMPLEADOS	(3.872,60)	(4.379,03)	(4.909,26)	(5.463,85)	(6.043,32)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	21.944,72	24.814,51	27.819,17	30.961,83	34.245,48
25% IMPUESTO A LA RENTA	(5.486,18)	(6.203,63)	(6.954,79)	(7.740,46)	(8.561,37)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16.458,54	18.610,88	20.864,37	23.221,38	25.684,11

Realizado: Martín Puente

4.8. Flujos de caja proyectados

El flujo de efectivo puede ser obtenido de dos formas diferentes, conforme lo establecen las NIIF:

- Restando de los ingresos totales del período, los egresos en efectivo del mismo período, esta fórmula de cálculo se conoce también como Método Directo.

- También se puede obtener como el resultado neto del período, es decir después de realizar la provisión para participaciones e impuestos, más las depreciaciones y amortizaciones de, esta fórmula de cálculo se conoce también como Método Indirecto.

En este caso se ha obtenido el método indirecto, la estructura que se debe observar es la siguiente:

Resultado neto del período (RNP)

(+) Depreciaciones y amortizaciones del período (DAP)

(=) Flujo neto de efectivo (FNE)

Con estos antecedentes, los flujos de caja proyectados para los dos escenarios son:

Tabla. 4.36. Flujos de caja proyectados, escenario con financiamiento

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	14.587,90	17.079,88	19.710,45	22.486,07	25.413,56
(+) DEPRECIACIONES	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO EMPRESA	18.987,90	21.479,88	24.110,45	26.886,07	29.813,56

Realizado: Martín Puento

Tabla. 4.37. Flujos de caja proyectados, escenario sin financiamiento

FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA					
CONCEPTO	AÑO				
	2012	2013	2014	2015	2016
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16.458,54	18.610,88	20.864,37	23.221,38	25.684,11
(+) DEPRECIACIONES	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO EMPRESA	20.858,54	23.010,88	25.264,37	27.621,38	30.084,11

Realizado: Martín Puente

4.9 Criterios de Evaluación

La evaluación financiera para los dos escenarios es:

Tabla. 4.38. Evaluación financiera, escenario con financiamiento

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO - CON FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(37.650,00)					
FLUJOS DE EFECTIVO		18.987,90	21.479,88	24.110,45	26.886,07	29.813,56
VALOR RESIDUAL						-
CAPITAL DE TRABAJO						-
FLUJO RELEVANTE	(37.650,00)	18.987,90	21.479,88	24.110,45	26.886,07	29.813,56
TASA	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%
FACTOR		0,8977	0,8058	0,7233	0,6493	0,5829
VALOR ACTUAL	(37.650,00)	17.044,79	17.308,58	17.440,13	17.457,68	17.377,53
VP. ACUMULADO	(37.650,00)	(20.605,21)	(3.296,62)	14.143,51	31.601,19	48.978,71
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					48.978,71	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					51,52%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					2 AÑOS 3 MESES	

Realizado: Martín Puente

Tabla. 4.39. Evaluación financiera, escenario con financiamiento

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO - SIN FINANCIAMIENTO						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	(37.650,00)					
FLUJOS DE EFECTIVO		20.858,54	23.010,88	25.264,37	27.621,38	30.084,11
VALOR RESIDUAL						-
CAPITAL DE TRABAJO						-
FLUJO RELEVANTE	(37.650,00)	20.858,54	23.010,88	25.264,37	27.621,38	30.084,11
TASA	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
FACTOR		0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972
VALOR ACTUAL	(37.650,00)	18.137,86	17.399,53	16.611,74	15.792,61	14.957,12
VP. ACUMULADO	(37.650,00)	(19.512,14)	(2.112,61)	14.499,13	30.291,74	45.248,86
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					45.248,86	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					55,56%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					2 AÑOS 2 MESES	

Realizado: Martín Puente

4.9.1 Valor Presente Neto

El Valor Actual Neto VAN, mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, es decir como una cantidad de dinero; este valor resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados por una cierta tasa de interés³³.

El VAN se calcula actualizando todos los flujos futuros al período inicial (cero), y restando de este valor la inversión requerida para desarrollar el proyecto.

La fórmula para actualizar los flujos es:

VP = Valor presente o actual

$$VP = VF / (1+i)^n$$

- VF = Valor futuro
- n = El año desde el cual se actualiza el flujo
- i = Tasa de descuento fijada para actualizar los flujos, que es igual a la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar.

El criterio de análisis y decisión respecto a este indicador es:

- $VAN > 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y por lo tanto viable.
- $VAN = 0 \Rightarrow$ el proyecto es rentable y viable, porque ya está incorporada ganancia de la tasa de descuento.
- $VAN < 0 \Rightarrow$ el proyecto no es rentable y por lo tanto no debe ejecutarse.

³³ MARTÍN MARÍN José, Manual de Valoración de Proyectos, 2005, Ariel, Pág. 87

Para el escenario con financiamiento, el valor presente del proyecto es igual a \$48.9078,71; como el VAN>0, este indicador manifiesta que la implementación de la propuesta con financiamiento es viable o factible.

Para el escenario sin financiamiento, el valor presente del proyecto es igual a \$45.248,86; como el VAN>0, este indicador manifiesta que la implementación de la propuesta con financiamiento es viable o factible.

4.9.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno TIR, mide el retorno que tendrá una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; la TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial³⁴.

Para su cálculo se busca la tasa de descuento que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, es decir la tasa que haga el VAN sea igual a cero.

El procedimiento de este método es:

1.- Buscar 2 resultados del VAN que se aproximen lo mas posibles al valor cero, por encima y por debajo, es decir, un valor del VAN negativo y otro positivo muy cercanos a cero, para esto se prueba distintas tasas de interés.

2.- Luego de obtenido lo anterior, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = i(+)+ \frac{\text{VAN}(+)*i(+)-i(-)}{\text{VAN}(+)-\text{VAN}(-)}$$

³⁴ MARTÍN MARÍN José, Manual de Valoración de Proyectos, 2005, Ariel, Pág. 88

$i (+)$: es la tasa de interés que hace al VAN positivo y cercano a cero

$i (-)$: es la tasa de interés que hace al VAN negativo y cercano a cero

VAN (+): es el VAN Positivo

VAN (-): es el VAN negativo

La TIR del proyecto para el escenario con financiamiento es de 51,52%, como $TIR > 11,40\%$ (TMAR para este escenario), este indicador manifiesta que es viable o factible implementar la alianza estratégica con CACPE, con financiamiento.

La TIR del proyecto para el escenario con financiamiento es de 55,56%, como $TIR > 15\%$ (TMAR para este escenario), este indicador manifiesta que es viable o factible implementar la alianza estratégica con CACPE, con financiamiento.

4.9.3 Periodo de Recuperación de la inversión

Observando el comportamiento del Valor Presente Acumulado de la inversión inicial y los flujos asociados al proyecto, se observa que:

En el escenario con financiamiento, la inversión inicial realizada para implementar la alianza con CACPE, se recupera a los dos años y tres meses de implementado el proyecto, como el período de recuperación de la inversión (PRI) es menor a 5 años que es el horizonte considerado, este indicador manifiesta que el proyecto es viable con financiamiento.

En el escenario sin financiamiento, la inversión inicial realizada para implementar la alianza con CACPE, se recupera a los dos años y tres meses de implementado el proyecto, como el período de recuperación de la inversión (PRI) es menor a 5 años que es el horizonte considerado, este indicador manifiesta que el proyecto es viable sin financiamiento.

4.10. Análisis de riesgo y sensibilidad

Para el análisis del riesgo y sensibilidad del proyecto, se utilizan los siguientes conceptos:

a) **PUNTO DE EQUILIBRIO.**- Esta análisis consiste en determinar el volumen de producción y ventas donde la empresa no gana ni pierdes ($IT = CT$); el punto de equilibrio es usado para determinar la posible rentabilidad de los productos.

Se tiene que:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

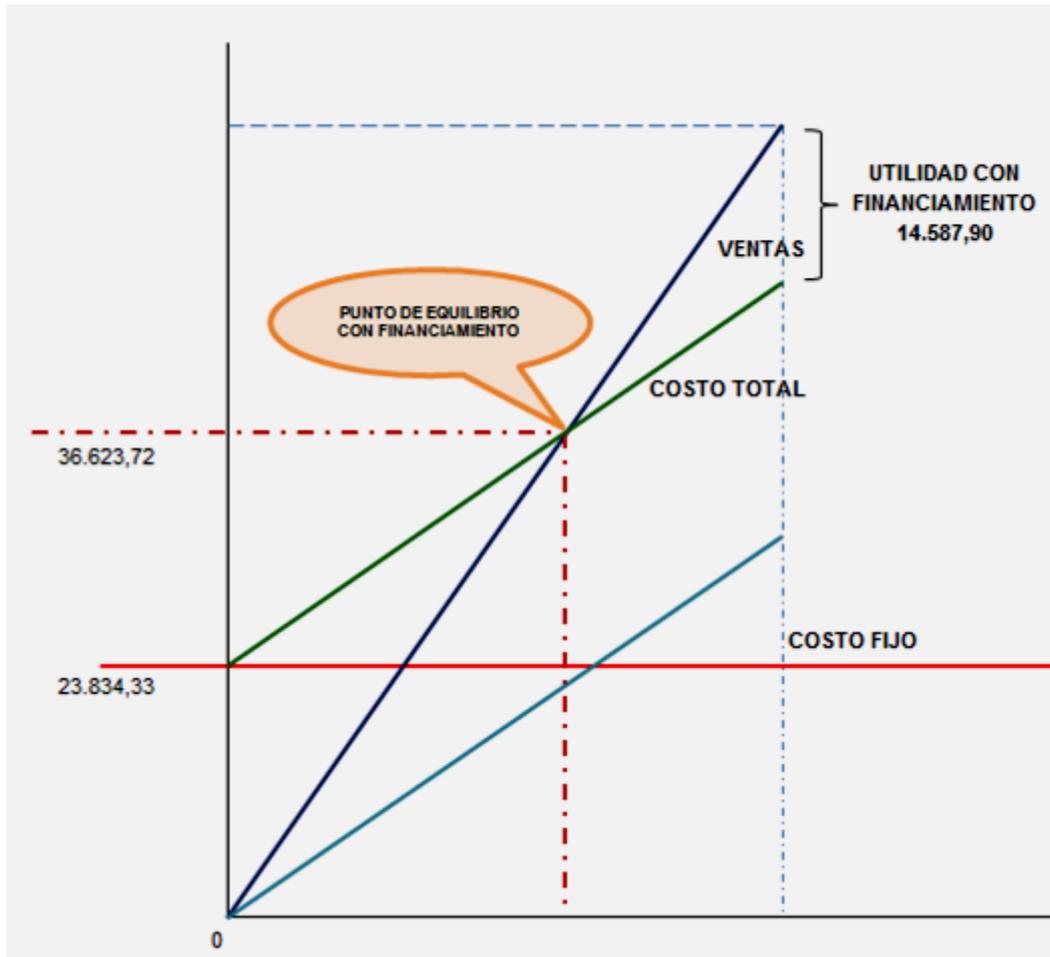
Para el escenario con financiamiento se tiene que el punto de equilibrio PE (\$) es igual a:

CONCEPTO	VALOR
VENTAS	71.785,60
COSTO FIJO	23.834,33
COSTO VARIABLE	25.068,29

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)} = \frac{23.834,33}{0,650789474}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)} = 36.623,72 \quad 51,02\%$$

El punto de equilibrio del proyecto en el escenario con financiamiento es USD. 36.623,72; mientras que los ingresos proyectados son de USD. 71.785,60 dólares.



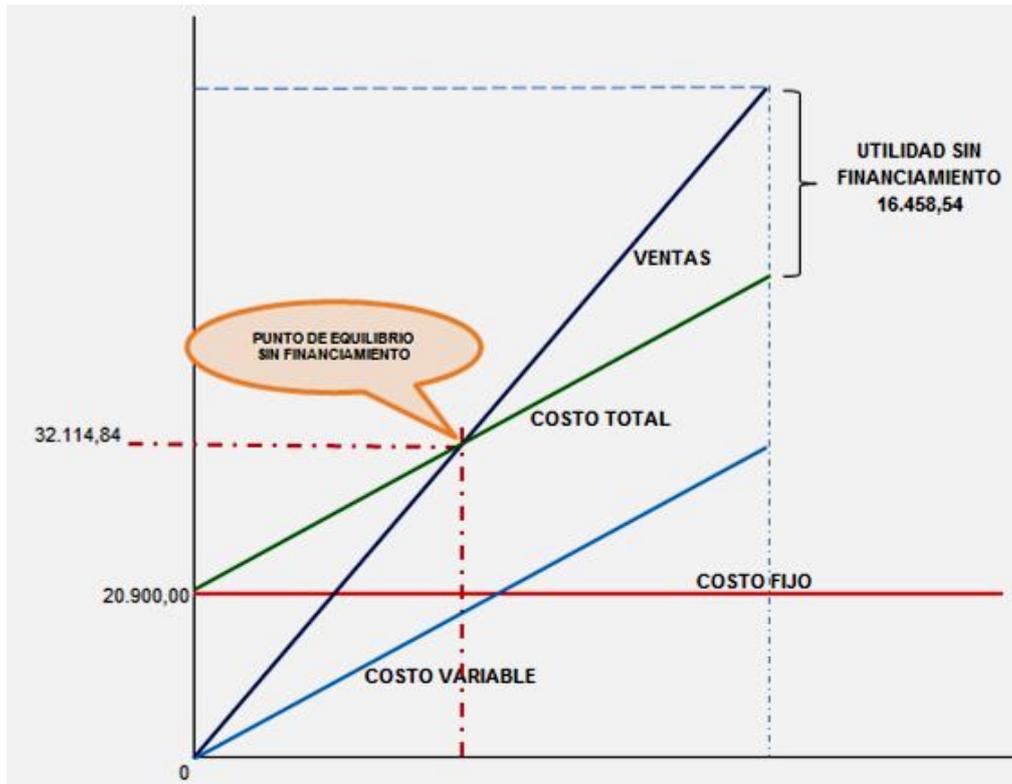
Para el escenario sin financiamiento se tiene que el punto de equilibrio PE(\$) es igual a:

CONCEPTO	VALOR
VENTAS	71.785,60
COSTO FIJO	20.900,00
COSTO VARIABLE	25.068,29

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)} = \frac{20.900,00}{0,650789474}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)} = 32.114,84 \quad 44,74\%$$

El punto de equilibrio del proyecto en el escenario sin financiamiento es USD. 32.114,84; mientras que los ingresos proyectados son de USD. 71.785,60 dólares.



b) MARGEN DE SEGURIDAD.- Es la diferencia positiva entre el punto de equilibrio de una empresa y sus ventas planificadas.

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{\text{VENTAS PLANIFICADAS} - \text{PE} (\$)}{\text{VENTAS PLANIFICADAS}}$$

El margen de seguridad del proyecto en el escenario con financiamiento es:

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{35.161,88}{71.785,60}$$

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = 48,98\%$$

El margen de seguridad del proyecto con financiamiento es 48,98%, lo que implica que únicamente utiliza el 51,12% de sus ventas para alcanzar el punto de equilibrio; manifestándose que el proyecto es de poco riesgo en el escenario con financiamiento.

El margen de seguridad del proyecto en el escenario sin financiamiento es:

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{39.670,76}{71.785,60}$$

$$\text{MARGEN DE SEGURIDAD} = 55,26\%$$

El margen de seguridad del proyecto sin financiamiento es 55,62%, lo que implica que únicamente utiliza el 44,38% de sus ventas para alcanzar el punto de equilibrio; manifestándose que el proyecto es de poco riesgo en el escenario sin financiamiento.

LOS INDICADORES EN CONJUNTO MUESTRAN QUE IMPLEMENTAR LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE SERVIPAGOS, A LA CIUDAD DE DEBIBLIÁN, MEDIANTE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA COOPERATIVA CACPE, ES UN PROYECTO ALTAMENTE RENTABLE Y DE MUY BAJO RIESGO

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La ciudad de Biblián tiene una tasa de crecimiento demográfico del 3.5% anual, la cual trae consigo crecimiento comercial. Los diferentes sectores de la economía han experimentado un aumento de número de negocios.
- Algunos eventos importantes a tener en cuenta con respecto al patrón de consumo de servicios en Ecuador, por una parte, son el constante crecimiento de la población que ha aumentado las afiliaciones al Programa del Bono Solidario. Por otro lado, se encuentra el aumento de la expectativa de vida en la última década debido a la ampliación de cobertura en salud, educación y distribución de la población.
- El entorno político, económico, socio-cultural y tecnológico influyen positivamente y de una manera notoria en el crecimiento del Servicio que ofrece Servipagos.
- En un mundo globalizado, las estrategias globales tienen la posibilidad de ofrecer considerables beneficios a las organizaciones que los puedan implementar efectivamente. Bajo las circunstancias idóneas, éstas pueden resultar en ahorros y en costos mejoras en calidad y una posición competitiva realizada.
- Luego de conocer el análisis de la empresa y sus clientes en el canal y después de establecer los objetivos y restricciones, la empresa deberá identificar sus alternativas sobre los canales de distribución.
- Cada vez, el mercado exige un servicio con mayores estándares de calidad y efectividad, por lo tanto sólo las empresas que cubran mejor las necesidades de sus

clientes podrán crecer y lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

- SERVIPAGOS como ventaja tendrá la ubicación. Será la única empresa que ofrezca el pago de Bono y Giros en la ciudad de Biblián y por ello podrá distribuir con un nivel más alto de frecuencia y rapidez.

- Para alcanzar la diferenciación, SERVIPAGOS desarrollará el liderazgo en servicio a través de servicio efectivo, personal capacitado, cumplimiento, rapidez y puntualidad, promociones.

- Los clientes consideran que las características más importantes son el servicio, eficiencia en la atención, rapidez y solvencia.

- Es un proyecto totalmente rentable, puesto que a partir del primer año hay rentabilidad. El Van y el TIR como métodos de evaluación económica demuestran el gran negocio que puede ser.

RECOMENDACIONES

- Se deberá enfocar el servicio principalmente a las necesidades de los clientes propios, puesto que éstos serán clientes fijos.

- No dejar de satisfacer las necesidades detectadas y por medio del Marketing y sus estrategias crear nuevas necesidades en el cliente que nosotros seamos los únicos en satisfacer.

- SERVIPAGOS deberá prestar atención especial a las necesidades insatisfechas de los clientes, para que al satisfacerlas se coloque como el proveedor preferido de los clientes.

- Poner mayor atención a los clientes externos para que éstos se dirijan al cliente de una manera atractiva y puedan lograr mayores índices de afiliación a la cooperativa.
- SERVIPAGOS deberá marcar una diferencia notoria en el servicio debido a que éste es el atributo de mayor acogida por parte de los futuros clientes.
- Establecer estrategias de CRM (*CustomerRelation Management*) para fidelizar a los clientes y atraer a nuevos.
- Encuestar a nuestros clientes y no clientes cada seis meses con el objetivo de conocer si sus necesidades están siendo satisfechas y en qué áreas debemos innovar.
- Se recomienda a SERVIPAGOS que revise anualmente sus estrategias y la mezcla de mercadeo diseñada y que las adapte según los cambios en las necesidades y características actuales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baca Urbina, Gabriel, *Fundamentos de Ingeniería Económica*, Tercera Edición, Editorial McGrawHill, México, 2003.
2. Cerda, Hugo, *Los Elementos de la Investigación*, Editorial El Buho, Colombia, Santa Fé – Bogotá.
3. De Bono, Edward, *Más allá de la competencia, Creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*, Barcelona, Piados, 1993.
4. Drudis, Antonio, *Gestión de Proyectos*, Ediciones Gestión 2000, España, Barcelona
5. Fernández ríos, Manuel. *"Análisis y Descripción de puestos de trabajo"*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1995
6. Hellriegel, Don Jackson, Susan, Sloam, Jhon, *Administración: un enfoque basado en competencias*, México, Thomson Learning, 2002.
7. Hernández, Roberto, y otros, *Metodología de la Investigación*, 4^{ta} Edición, Editorial McGrawHill, Mexico 2006
8. Hoffman, Douglas y BATESON, John E., *Fundamentos de Marketing de Servicios*, Segunda Edición, Editorial Thomson, México, 2002.
9. Landini, Nélica Olga. *Relaciones Humanas: Evaluación de personal en la administración de los recursos humanos de la empresa* , Córdoba, 1979
10. Levy Leboyer, Claude, *Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

11. Luzuriaga Jorge. “*Diseño para la elaboración de plan de tesis*” PPL impresores, 2002.
12. Molina, Antonio, *Contabilidad de Costos*, Tercera Edición, Editorial Impretec, Ecuador, 2002
13. Mondy, W. Y Noe, R. (1997): “*Administración de Recursos Humanos*”. México. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
14. Niebel Benjamín. Ingeniería industrial “*Estudio de tiempos y movimientos*” Ed. AlfaOmega, 1996.
15. OrtizGomez, Alberto, *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*, Segunda Edición, Editorial McGrawHill, Colombia, 2005.
16. Robert, Michael, *Estrategia Pura y Simple II: Cómo las compañías ganadoras dominan a sus competidores*, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1998.
17. Rosenberg, Jerry M., *Diccionario de Administración y Finanzas*, Editorial Océano Centrum, España.
18. SapagChainNassier “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”, Chile Edición Mc. Graw Hill 200.
19. Serna, Gómez, Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Fondo Editorial LEGIS, Bogotá, 1994.
20. Smith, Ronald; Sarason, Irwin; Sarason, Bárbara, *Psicología: Fronteras de la conducta*, México, Ed. Harla, Haper&Row Latinoamérica, 1984.
21. Stone, James A.F., *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1985.

