

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMISORA Y
ADMINISTRADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO PACIFICARD EN LA
OFICINA DE LA CIUDAD DE AMBATO**

AUTORES:

**MARCO VINICIO CORAL VACA
LEONARDO ANDRÉS PRADO RIVADENEIRA**

DIRECTOR:

GILMA CEVALLOS

Quito, abril del 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Marco Vinicio Coral Vaca y Leonardo Andrés Prado Rivadeneira, alumnos egresados de la carrera de Administración de Empresas, declaramos mediante el presente documento que la presente tesis es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado profesional, y que hemos consultado las fuentes bibliográficas que se incluyen.

Quito, abril 2013

(f) _____

Marco Vinicio Coral Vaca

C.I. 172073764-0

(f) _____

Leonardo Andrés Prado Rivadeneira

C.I. 172153632-2

DEDICATORIA

Primeramente, dedicamos este trabajo de tesis a Dios, por toda la fortaleza que nos brinda cada día de nuestras vidas. A nuestros padres, hermanos y a toda la familia, quienes estuvieron siempre apoyando e incentivando cada día, para culminar esta meta trazada.

Y finalmente a todos los amigos con quienes compartimos esta etapa de nuestras vidas, logrando crear fuertes lazos de amistad.

Leonardo Andrés Prado Rivadeneira, Marco Vinicio Coral Vaca

AGRADECIMIENTOS

Nuestros sinceros agradecimientos para todos aquellos que de una u otra manera pudieron colaborar para la culminación de este trabajo, especialmente a la Ing. Gilma Cevallos, quien nos supo ayudar y guiar en todos los pasos de la tesis.

A la Universidad Politécnica Salesiana por los conocimientos adquiridos y la formación humana compartida.

También, un agradecimiento muy especial a la empresa Pacificard S.A., por la facilidad que nos brindaron para poder recopilar toda la información necesaria, para la elaboración del proyecto.

Leonardo Andrés Prado Rivadeneira, Marco Vinicio Coral Vaca

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	2
1.1 La empresa.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Eje administrativo.....	4
1.1.2.1 Política de calidad.....	4
1.1.2.2 Misión.....	4
1.1.2.3 Visión estratégica.....	4
1.1.2.4 Objetivos de calidad.....	4
1.1.2.5 Valores institucionales.....	5
1.1.2.6 Estructura organizacional.....	5
1.1.2.7 Estructura orgánica de la oficina en la ciudad de Ambato.....	6
1.1.2.8 Objetivos de la oficina de la ciudad de Ambato.....	6
1.2 Identificación del problema – diagrama de Ishikawa.....	6
1.2.1 Identificación del problema central.....	7
1.2.2 Formulación y sistematización del problema.....	8
1.2.3 Detalle del diagrama de Ishikawa.....	10
1.3 Justificación del proyecto.....	11
1.4 Objetivo.....	11
1.5 Análisis situacional.....	11
1.5.1 Análisis del macro entorno.....	11
1.5.1.1 Factor económico.....	12
1.5.1.2 Factor político.....	32

1.5.1.3	Factor legal.....	33
1.5.1.4	Factor demográfico.....	39
1.5.1.4.1	Ubicación.....	39
1.5.1.4.2	Crecimiento poblacional.....	40
1.5.1.4.3	Género y edad.....	41
1.5.1.4.4	Población económicamente activa PEA.....	44
1.5.1.4.5	Empleo, subempleo y desempleo.....	45
1.5.1.4.6	Delincuencia.....	48
1.5.1.5	Factor tecnológico.....	49
1.5.2	Análisis del micro entorno.....	51
1.5.2.1	La empresa.....	52
1.5.2.1.1	Capacidad administrativa.....	52
1.5.2.1.2	Capacidad financiera.....	55
1.5.2.1.3	Capacidad de talento humano.....	56
1.5.2.1.4	Capacidad de comercialización.....	60
1.5.2.1.5	Capacidad de servicio.....	63
1.5.2.2	Fuerzas competitivas.....	63
1.5.2.2.1	Poder de negociación de los proveedores.....	64
1.5.2.2.2	Poder de negociación de los clientes.....	65
1.5.2.2.3	Rivalidad entre los competidores.....	66
1.5.2.2.4	Amenaza de nuevos competidores.....	67
1.5.2.2.5	Amenaza de productos sustitutivos.....	67
1.6	Análisis FODA.....	69

CAPÍTULO II.....	82
ESTUDIO DE MERCADO.....	82
2.1. Planeación de la investigación.....	82
2.1.1 Fuentes de información.....	82
2.1.1.1 Fuentes secundarias.....	82
2.1.1.2 Fuentes primarias.....	83
2.1.1.3 Tabulación y análisis.....	83
2.2 Ejecución de la investigación.....	84
2.2.1 Diseño del estudio.....	84
2.2.2 Preparación de la muestra.....	84
2.2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra.....	84
2.2.2.2 Planificación de recolección y procesamiento de la información.....	86
2.2.2.3 Diseño del cuestionario.....	87
2.2.3 Tabulación y análisis de resultados.....	87
2.2.4 Correlación de resultados.....	103
2.3 Análisis de la demanda y la oferta.....	104
2.3.1 Demanda.....	104
2.3.1.1 Concepto.....	104
2.3.1.2 Análisis de la demanda.....	105
2.3.1.3 Proyección de la demanda.....	105
2.3.2 Oferta.....	107
2.3.2.1 Concepto.....	107
2.3.2.2 Análisis de la oferta.....	107
2.3.2.3 Proyección de la oferta.....	107

2.3.3	Demanda insatisfecha.....	109
2.3.3.1	Concepto.....	109
2.3.3.2	Análisis de la demanda insatisfecha.....	109
CAPÍTULO III.....		111
PLAN DE MARKETING.....		111
3.1	Objetivos.....	111
3.1.1	Objetivo general.....	111
3.1.2	Objetivos específicos.....	111
3.2	Segmentación eficaz.....	112
3.2.1	Concepto.....	112
3.2.2	Tipos de segmentación.....	112
3.2.3	Segmentos de mercado.....	113
3.3	Mercado meta.....	114
3.3.1	Concepto.....	114
3.3.2	Evaluación de segmentos de mercado.....	114
3.3.3	Selección del mercado meta.....	115
3.4	Posicionamiento.....	115
3.4.1	Concepto.....	115
3.4.2	Tipos de posicionamiento.....	116
3.4.3	Estrategias de posicionamiento.....	116
3.5	Estrategias de marketing y planes de acción.....	117
3.5.1	Estrategias de marketing.....	117
3.5.1.1	Marketing Mix. Las 7 P's para el marketing de servicios.....	117

3.5.1.1.1	Producto.....	117
3.5.1.1.2	Plaza.....	120
3.5.1.1.3	Precio.....	122
3.5.1.1.4	Promoción y publicidad.....	124
3.5.1.1.5	Personas.....	128
3.5.1.1.6	Evidencia física.....	130
3.5.1.1.7	Proceso.....	132
3.5.2.	Planes de acción.....	133
3.5.2.1	Implementación y control.....	133
CAPÍTULO IV.....		142
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....		142
4.1	Presupuesto de los planes de acción.....	142
4.2	Histórico de ingresos.....	142
4.3	Proyección de ingresos.....	143
4.3.1	Proyección de ingresos sin plan.....	143
4.3.2	Proyección de ingresos con plan.....	144
4.3.3	Impacto del plan de marketing.....	144
CONCLUSIONES.....		146
RECOMENDACIONES.....		148
BIBLIOGRAFÍA.....		150
NETGRAFÍA.....		151
ANEXOS.....		153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 El Problema, causa y efecto.....	8
Tabla No.2 Porcentaje de la inflación anual.....	13
Tabla No.3 Tasa crédito consumo.....	15
Tabla No.4 Tasa de interés activa.....	17
Tabla No.5 Evolución de las tasas pasivas referenciales por plazo vigentes.....	18
Tabla No.6 Balanza de pagos Ecuador.....	20
Tabla No.7 Captación de dinero de la banca privada.....	23
Tabla No.8 Salario mínimo vital Ecuador.....	25
Tabla No.9 Índice de precios al consumidor.....	27
Tabla No.10 Producto Interno Bruto.....	29
Tabla No.11 Producto Interno Bruto intermediación financiera.....	30
Tabla No.12 Tabla resolución JB-2012-2151.....	38
Tabla No.13 Crecimiento poblacional ciudad de Ambato.....	40
Tabla No.14 Género en la ciudad de Ambato.....	41
Tabla No.15 Estructura de la población Ambato.....	43
Tabla No.16 Población Económicamente Activa y Población en Edad de Trabajar.....	44
Tabla No.17 Aporte o afiliación al seguro general, IESS en Tungurahua.....	46
Tabla No.18 Evolución de colaboradores oficina Pacificard Ambato.....	58
Tabla No.19 Distribución de los colaboradores oficina Ambato.....	59
Tabla No.20 Principales proveedores de Pacificard.....	64

Tabla No.21 Cartera total por institución financiera.....	68
Tabla No.22 Matriz de evaluación de factores externos.....	70
Tabla No.23 Calificación de atributos EFE.....	71
Tabla No.24 Nivel de valoración externo.....	71
Tabla No.25 Valoración de análisis externo.....	72
Tabla No.26 Matriz de evaluación de factores internos.....	73
Tabla No.27 Calificación de atributos EFI.....	74
Tabla No.28 Nivel de valoración interno.....	74
Tabla No.29 Valoración de análisis interno.....	75
Tabla No.30 Matriz de evaluación de perfil competitivo.....	76
Tabla No.31 Matriz de aprovechabilidad.....	77
Tabla No.32 Matriz de vulnerabilidad.....	79
Tabla No.33 Matriz de estrategias.....	81
Tabla No.34 Planificación de recolección y procesamiento de la información..	86
Tabla No.35 Edad de los encuestados.....	88
Tabla No.36 Género encuestados.....	89
Tabla No.37 Ingresos de los encuestados.....	90
Tabla No.38 Pregunta 1.....	91
Tabla No.39 Pregunta 2.....	92
Tabla No.40 Pregunta 3.....	93
Tabla No.41 Pregunta 4.....	94
Tabla No.42 Pregunta 5.....	95

Tabla No.43 Pregunta 6.....	96
Tabla No.44 Pregunta 7.....	97
Tabla No.45 Pregunta 8.....	98
Tabla No.46 Pregunta 9.....	99
Tabla No.47 Pregunta 10.....	100
Tabla No.48 Pregunta 11.....	101
Tabla No.49 Pregunta 12.....	102
Tabla No.50 Histórico del PEA en la ciudad de Ambato.....	105
Tabla No.51 Demanda total y proyección de la demanda.....	106
Tabla No.52 Histórico de emisión de tarjetas de crédito en Ambato.....	107
Tabla No.53 Oferta total y proyección de la oferta.....	108
Tabla No.54 Demanda insatisfecha.....	110
Tabla No.55 Segmentos.....	113
Tabla No.56 Estrategia de posicionamiento.....	117
Tabla No.57 Tarifarios a octubre 2012.....	122
Tabla No.58 Servicios sin costo.....	122
Tabla No.59 Tarifas por servicios financieros.....	123
Tabla No.60 Tarifas por avance en efectivo.....	123
Tabla No.61 Tarifas gestión de cobranzas.....	123
Tabla No.62 Productos merchandising.....	125
Tabla No.63 Parámetros de evaluación de servicio al cliente.....	129
Tabla No.64 Indicadores de satisfacción de servicio al cliente Ambato.....	129

Tabla No.65 Reclamos ingresados y devueltos Ambato.....	132
Tabla No.66 Plan de acción No 1.....	134
Tabla No.67 Plan de acción No 2.....	135
Tabla No.68 Plan de acción No 3.....	136
Tabla No.69 Plan de acción No 4.....	137
Tabla No.70 Plan de acción No 5.....	138
Tabla No.71 Plan de acción No 6.....	139
Tabla No.72 Plan de acción No 7.....	140
Tabla No.73 Plan de acción No 8.....	141
Tabla No.74 Presupuesto planes de acción.....	142
Tabla No.75 Histórico de ingresos de Pacificard en la oficina ciudad de Ambato.....	143
Tabla No.76 Proyección de ingresos sin plan.....	144
Tabla No.77 Proyección de ingresos con plan.....	144
Tabla No.78 Comparativo de ingresos con y sin plan de marketing.....	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Organigrama estructural de Pacificard.....	5
Gráfico No.2 Estructura orgánica de la oficina en la ciudad de Ambato.....	6
Gráfico No.3 Diagrama de Ishikawa.....	9
Gráfico No.4 Factores del macro entorno.....	12
Gráfico No.5 Porcentaje de la inflación anual.....	14
Gráfico No.6 Porcentaje tasa de crédito de consumo.....	16
Gráfico No.7 Tasa de interés activa.....	17
Gráfico No.8 Evolución de las tasas pasivas referenciales.....	19
Gráfico No.9 Evolución de la balanza de pagos Ecuador.....	20
Gráfico No.10 Captación de dinero de la banca privada.....	24
Gráfico No.11 Evolución del salario mínimo vital básico.....	26
Gráfico No.12 Porcentaje de índice de precios al consumidor.....	28
Gráfico No.13 Variación producto interno bruto.....	29
Gráfico No.14 Producto interno bruto de intermediación financiera.....	31
Gráfico No.15 Mapa de la ciudad de Ambato.....	39
Gráfico No.16 Crecimiento población ciudad de Ambato.....	40
Gráfico No.17 Porcentaje de género de la ciudad de Ambato.....	42
Gráfico No.18 Porcentaje de estructura de la población de Ambato.....	43
Gráfico No.19 Población económicamente activa y en edad de trabajar.....	44
Gráfico No.20 Afiliación al IESS por ciudad.....	46

Gráfico No.21 Micro entorno.....	51
Gráfico No.22 Evolución de colaboradores de Pacificard Ambato.....	58
Gráfico No.23 Fuerzas competitivas de Porter.....	63
Gráfico No.24 Cartera entidades financieras Ambato.....	68
Gráfico No.25 Edad de los encuestados.....	88
Gráfico No.26 Género de los encuestados	89
Gráfico No.27 Nivel de ingresos de los encuestados.....	90
Gráfico No.28 Pregunta 1.....	91
Gráfico No.29 Pregunta 2.....	92
Gráfico No.30 Pregunta 3.....	93
Gráfico No.31 Pregunta 4.....	94
Gráfico No.32 Pregunta 5.....	95
Gráfico No.33 Pregunta 6.....	96
Gráfico No.34 Pregunta 7.....	97
Gráfico No.35 Pregunta 8.....	98
Gráfico No.36 Pregunta 9.....	99
Gráfico No.37 Pregunta 10.....	100
Gráfico No.38 Pregunta 11.....	101
Gráfico No.39 Pregunta 12.....	102
Gráfico No.40 Demanda proyectada.....	106
Gráfico No.41 Oferta proyectada.....	109
Gráfico No.42 Demanda insatisfecha proyectada.....	110

Gráfico No.43 Mastercard y Visa Internacional.....	118
Gráfico No.44 Canal de distribución directo de Pacificard.....	121
Gráfico No.45 Canal de distribución indirecto de Pacificard.....	121
Gráfico No.46 Llavero.....	125
Gráfico No.47 Jarro.....	125
Gráfico No.48 Paraguas.....	126
Gráfico No.49 Bolso.....	126
Gráfico No.50 Botella de vino.....	127
Gráfico No.51 Mensaje de texto publicidad Pacificard.....	128
Gráfico No.52 Equipo de evaluación servicio al cliente.....	128
Gráfico No.53 Área de cajas de Pacificard Ambato.....	130
Gráfico No.54 Área de servicio al cliente Pacificard Ambato.....	131
Gráfico No.55 Máquina de consulta de saldos.....	131
Gráfico No.56 Comparativo de ingresos con y sin plan de marketing.....	145

RESUMEN

La industria de tarjetas de crédito después de la dolarización ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años acompañados de un incremento en el consumo nacional, por lo cual los medios de pago alternativos al efectivo se han convertido en un factor que colabora en la dinámica de la economía nacional.

Lo atractivo de este sector ha motivado el ingreso de más ofertantes de tarjetas de crédito a través de las diferentes instituciones financieras. No obstante pese a las reformas legales aplicadas en los últimos años el mercado nacional mantiene una gran preferencia ante estos medios de pago.

Es por ello que los esfuerzos de Pacificard se deben concentrar en un crecimiento racional del número de clientes y dar gran importancia en mantener los clientes actuales a través de productos y servicios que motiven a los tarjetahabientes a preferir las tarjetas Mastercard – Visa de Pacificard frente a las otras marcas mediante un Plan de Marketing para la oficina de la ciudad de Ambato que al ser viables en un mercado como el del centro del País podría ser aplicable en el resto de las ciudades.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo detallará algunos puntos importantes fundamentales para la empresa como: objetivos, estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar las metas propuestas.

La metodología consiste en una revisión de la problemática de la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato a fin de establecer las acciones a tomar para mitigarlos e impulsar la comercialización de productos y servicios a los clientes a fin de incrementar la frecuencia de uso de la tarjeta de crédito y lograr fidelidad de los usuarios.

En el primer capítulo, se desarrolla un diagnóstico de la empresa a través de un análisis del macro y micro entorno de Pacificard.

Mientras que en el capítulo dos se realiza la investigación de mercado, en donde se aplicó la encuesta a usuarios actuales y potenciales de tarjetas de crédito a fin de conocer las fortalezas, debilidades de la industria en la ciudad de Ambato y los gustos y preferencias de los usuarios, Además, se hace una evaluación y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Finalmente se desarrolló el análisis de la oferta y demanda a fin de concluir con la demanda insatisfecha.

En el capítulo cuatro se realiza la propuesta del plan de marketing a través de las siete P'S para el marketing de servicios en el cual se evalúan todos los aspectos y se definen las estrategias de marketing, mismas que se encuentran plasmadas y detalladas en los planes de acción.

Finalmente el capítulo cuatro, se desarrolla el análisis financiero en el que se detalla el costo de los planes de acción propuestos y se establece el impacto positivo de la implementación del plan de marketing para la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1 La empresa

Pacificard S.A. es una empresa ecuatoriana, emisora y administradora de tarjetas de Crédito- Pago servicios del tarjetahabiente y procesamiento Operativo a Terceros la cual forma parte del grupo financiero del Banco del Pacifico

Actualmente Pacificard comercializa los productos Mastercard y Visa liderando el mercado ecuatoriano con una amplia gama de servicios y productos

Hoy, circulan en el Ecuador más de 350.000 plásticos con la marca Pacificard y mantiene afiliada a una red de más de 20.000 establecimientos comerciales en el país, que gracias a la gran aceptación pueden comercializar sus productos y servicios a millones de ecuatorianos y extranjeros.

Pacificard ha dividido sus operaciones en dos regionales:

- **Regional sur**

La regional Sur comprende a la matriz y dos oficinas operativas y de atención al cliente en la ciudad de Guayaquil así como una oficina en la ciudad de Cuenca

- **Regional norte**

La regional norte tiene a la oficina principal en la ciudad de Quito y una oficina en la ciudad de Ambato.

- **Oficina Ambato**

La oficina de la ciudad de Ambato es parte de la regional norte de Pacificard, está alineada a la planificación estratégica de la gerencia general y a los objetivos de la gerencia regional la cual tiene las siguientes funciones principales:

- Cumplir con los objetivos trazados por la Gerencia Regional.
- Planificar programas de comercialización acorde a la realidad regional.
- Administrar el manejo de recursos materiales y personales en la oficina

1.1.1 Antecedentes

Pacificard, es una empresa ecuatoriana constituida el 22 de Septiembre de 1980, que forma parte del Grupo Financiero Banco del Pacífico, ubicándose actualmente como uno de los principales Emisores y Adquirientes de Tarjetas de Crédito en el Ecuador.

La empresa está dedicada a la emisión y administración de tarjetas de crédito con las franquicias de MASTERCARD y VISA, prestando a los Tarjetahabientes un conjunto de servicios asociados que complementen la satisfacción de sus necesidades tanto personales como profesionales. Adicionalmente se presta el servicio de procesamiento operativo a entidades del sector financiero que son emisoras de tarjetas de crédito.

En todos los servicios y productos se busca siempre la total satisfacción de los clientes, garantizando la rentabilidad apropiada para los accionistas. Todas las operaciones de negocio se enmarcan dentro del sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2008.

Pacificard opera a nivel nacional con su oficina matriz en Guayaquil y oficinas regionales en Quito, Cuenca y Ambato.

1.1.2 Eje administrativo

La oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato está alineada a la estructura administrativa de la empresa a nivel nacional, lo cual se ve reflejado en el compromiso de sus colaboradores para la consecución de los objetivos institucionales hacia el 2014.

1.1.2.1 Política de calidad

La empresa Pacificard, está comprometida en ofrecer los mejores servicios financieros de crédito y pago gracias a la más alta tecnología y al cumplimiento de estándares de calidad establecidos, lo que nos permite brindar un mejor servicio a sus clientes, reducir costos y obtener una adecuada rentabilidad.

Se toma como base el entrenamiento al talento humano y la preocupación por el mejoramiento continuo, todo esto en beneficio de los accionistas y de la sociedad.

1.1.2.2 Misión

“En PacifiCard nuestra misión es ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y la sociedad”.

1.1.2.3 Visión estratégica

“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una PacifiCard”.

1.1.2.4 Objetivos de calidad

- Duplicar la rentabilidad del negocio
- Ser el líder del mercado en cartera total
- Número uno del Ecuador en calidad de servicio al cliente.
- Ser reconocidos como uno de los diez mejores lugares para trabajar.
- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.

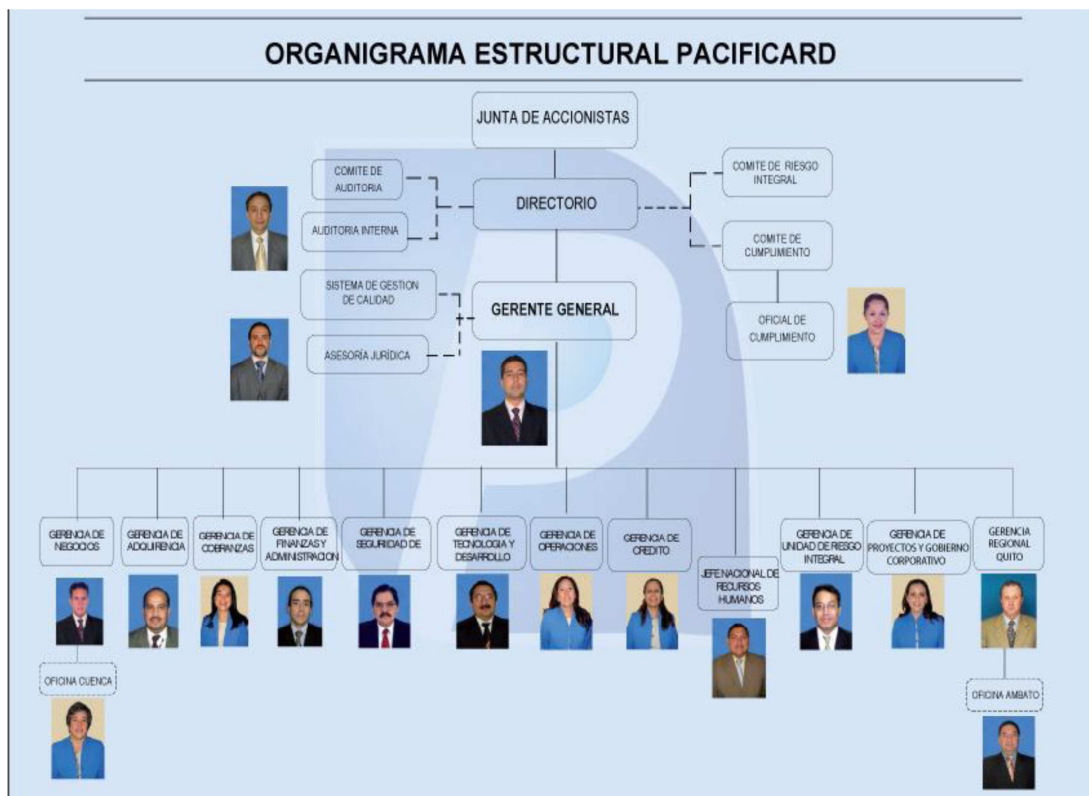
1.1.2.5 Valores institucionales

- Compromiso
- Excelencia en el Servicio.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Trabajo en Equipo.
- Transparencia.
- Credibilidad.
- Responsabilidad Social.
- Mejora Continua.

1.1.2.6 Estructura organizacional

El organigrama estructural de Pacificard refleja la forma en la que está dispuesta la administración de la empresa a nivel nacional.

Gráfico No.1

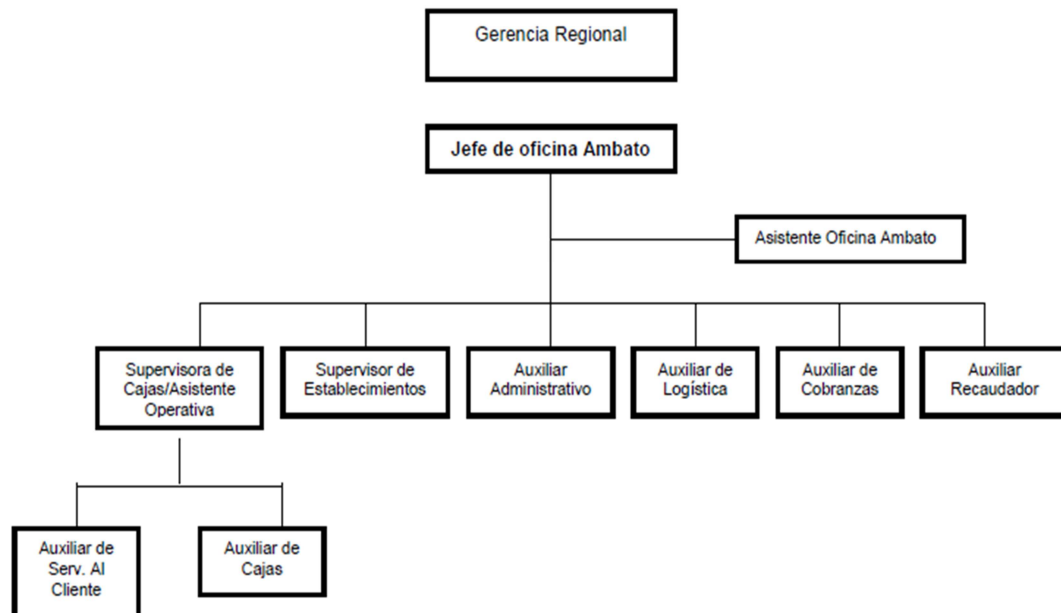


Fuente: medios electrónicos

1.1.2.7 Estructura orgánica de la oficina en la ciudad de Ambato

La oficina de la ciudad de Ambato cuenta con un organigrama funcional que detalla la ubicación de cargo y la definición de línea de mando.

Gráfico No.2



Fuente: Pacificard

1.1.2.8 Objetivos de la oficina de la ciudad de Ambato

La oficina de la ciudad de Ambato, al estar alineada a los objetivos institucionales de Pacificard ha definido tres funciones principales para el manejo de las actividades, recursos y personal, las mismas que detallamos a continuación:

- Cumplir con los objetivos trazados por la Gerencia Regional.
- Planificar programas de comercialización acorde a la realidad regional.
- Administrar el manejo de recursos materiales y personales en la oficina.

1.2 Identificación del problema - diagrama de Ishikawa

“Desarrollado por Kaoru Ishikawa, en 1943. También llamado Diagrama Espina de Pescado. Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones que han de estar en el origen de un cualquier problema o resultando que se pretenda mejorar” (Nunes, 2008)

1.2.1 Identificación del problema central

La oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato no cuenta con un plan de marketing desarrollado específicamente para la ciudad y tomando en cuenta las variables que presenta este mercado. Las estrategias para optimizar los procesos de: desarrollo de productos, manejo de promociones, publicidad, negociaciones y manejo de presupuesto son establecidas por el área de negocios de la oficina principal de la regional norte en la ciudad de Quito. La ausencia de la planificación de marketing limita el potencial aprovechamiento de las oportunidades presentes en la ciudad de Ambato

Es muy importante para la empresa el hecho de que los clientes actuales tengan conocimiento de los productos y servicios que oferta Pacificard, a fin de que los activen y utilicen lógicamente una vez que los conozcan, así se evitaría el incremento de la cancelación de estos productos y servicios

Se encuentran presentes en la ciudad de Ambato las principales marcas competidoras de Pacificard como son: Banco del Pichincha, Diners, American Express, ante los cuales la ausencia de una plan de marketing no permite el diseño, planificación, ejecución y control de objetivos y estrategias de mercadeo que se adapten a la realidad del mercado meta y permitan hacer frente a la participación de los competidores

El desconocimiento por parte de los tarjetahabientes y establecimientos de los beneficios, promociones, afinidades y alianza, genera cancelaciones de tarjetas y servicios con la consecuente afectación a la imagen institucional, lo cual se convierte en una debilidad ante la competencia

Cada vez más las transacciones bancarias y financieras se realizan a través de medios electrónicos como: teléfonos inteligentes, computadoras, tabletas electrónicas entre otras, por lo cual es de gran importancia elevar el registro y frecuencia de uso de la página de Pacificard por parte de los clientes de la ciudad de Ambato, tanto para los actuales como para los potenciales.

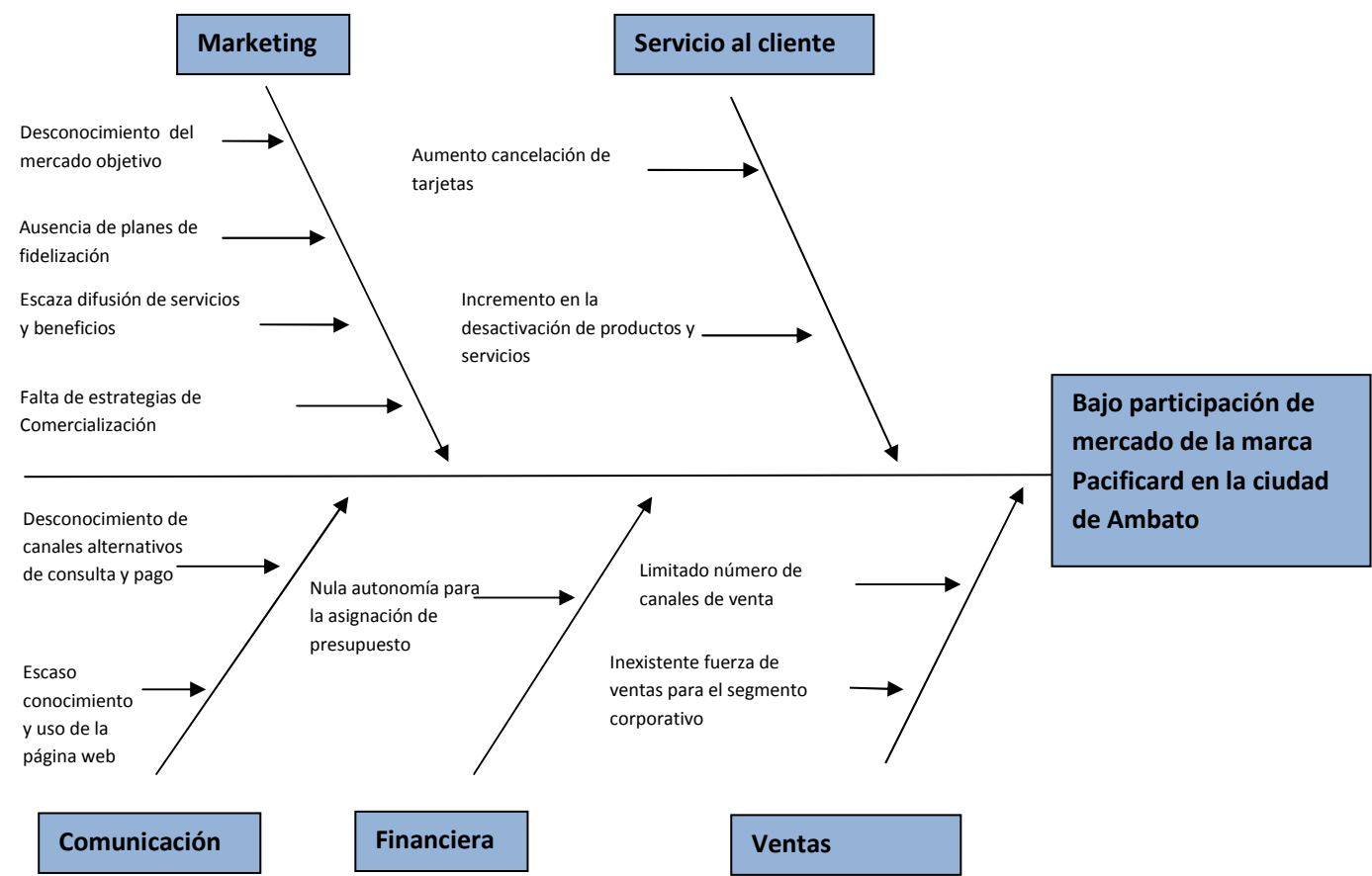
1.2.2 Formulación y sistematización del problema

Tabla No.1 El Problema, causa y efecto

INDICADOR	CAUSAS	EFFECTOS
La oficina de la ciudad de Ambato no cuenta con un plan de marketing específico para la ciudad	Los planes de marketing se desarrollan en la regional norte	Debilitamiento en el posicionamiento de la marca Pacificard en la ciudad de Ambato
La oficina de la ciudad de Ambato no cuenta con estrategias de colocación de tarjetas de crédito dirigidas a su realidad económica, política, social	Las estrategias de colocación de tarjetas de crédito son desarrolladas por la oficina matriz y la oficina de la ciudad de Quito a través del departamento de ventas	La participación de mercado en cuanto a colocación de tarjetas de crédito es inferior a la de sus competidores, lo que dificulta alinear a la oficina de Ambato al cumplimiento del objetivo estratégico de ser Líder del mercado en cartera total
La elaboración de campañas publicitarias, asignación de presupuesto, micro segmentación del mercado objetivo se los diseña a través del área de negocios de la ciudad de Quito.	No está disponible en la ciudad de Ambato la estructura necesaria para lograr una adecuada investigación de mercado, micro segmentación y determinación de los mercados objetivos y metas.	El crecimiento de las marcas competidoras en la ciudad de Ambato.
No existe el área de negocios en la oficina de la ciudad de Ambato	La planificación de marketing para la ciudad se desarrolla a través del área de negocios de la ciudad de Quito	El crecimiento de la competencia en el mercado de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.3 Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

1.2.3 Detalle del diagrama de Ishikawa

- Marketing: la gestión de marketing de Pacificard en la oficina de la ciudad de Ambato al no contar con un plan específico para la ciudad presenta complicaciones al momento de elaborar estrategias de comercialización debido a que no se cuenta con información precisa de los diferentes segmentos de mercado, no se realizan planes de fidelización acorde a las necesidades de los usuarios de la localidad lo que finalmente ocasiona desconocimiento y escasa frecuencia de uso de los productos y servicios que oferta la empresa.
- Servicio al cliente: mensualmente se evidencia gran afluencia de clientes que solicitan información acerca de los beneficios de la tarjeta, desactivación de servicios y cierre de las cuentas.
- Comunicación: en la ciudad de Ambato es escaso el número de clientes registrados en la página web de Pacificard en relación a la base total de tarjeta habiente así como la frecuencia de uso de esta plataforma. Se evidencia de igual manera un desconocimiento de los canales alternativos de consulta, pago y transacciones.
- Financiera: la planificación financiera es realizada en la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil. La gestión de marketing y la gestión administrativa dependen de la gestión de las jefaturas de la ciudad de Quito.
- Ventas: el canal de ventas en la oficina de Ambato está limitada a una ejecutiva para el ingreso de aplicaciones de clientes y las colocadas por servicio al cliente del Banco del Pacífico, además, no existe una estructura para la gestión de comercialización acerca del segmento corporativo, lo que intensifica la baja participación de mercado de Pacificard en la ciudad.

1.3 Justificación del proyecto

El mercado de tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo tanto la empresa Pacificard debe aprovechar la situación actual, para incrementar su participación de mercado y fidelizar al cliente actual.

Para ello es necesario contar con una adecuada planeación de marketing para la oficina ubicada en Ambato, permitiendo el desarrollo de estrategias eficaces, acordes a las necesidades de la población, lo cual ayudará a la generación de mayores ingresos para la empresa, y para el crecimiento económico-social de la ciudad.

1.4 Objetivo

Desarrollar un plan de marketing para la oficina de la ciudad de Ambato que permita mejorar el posicionamiento de la marca “Pacificard”, en la mente de los consumidores e incrementar la participación de mercado.

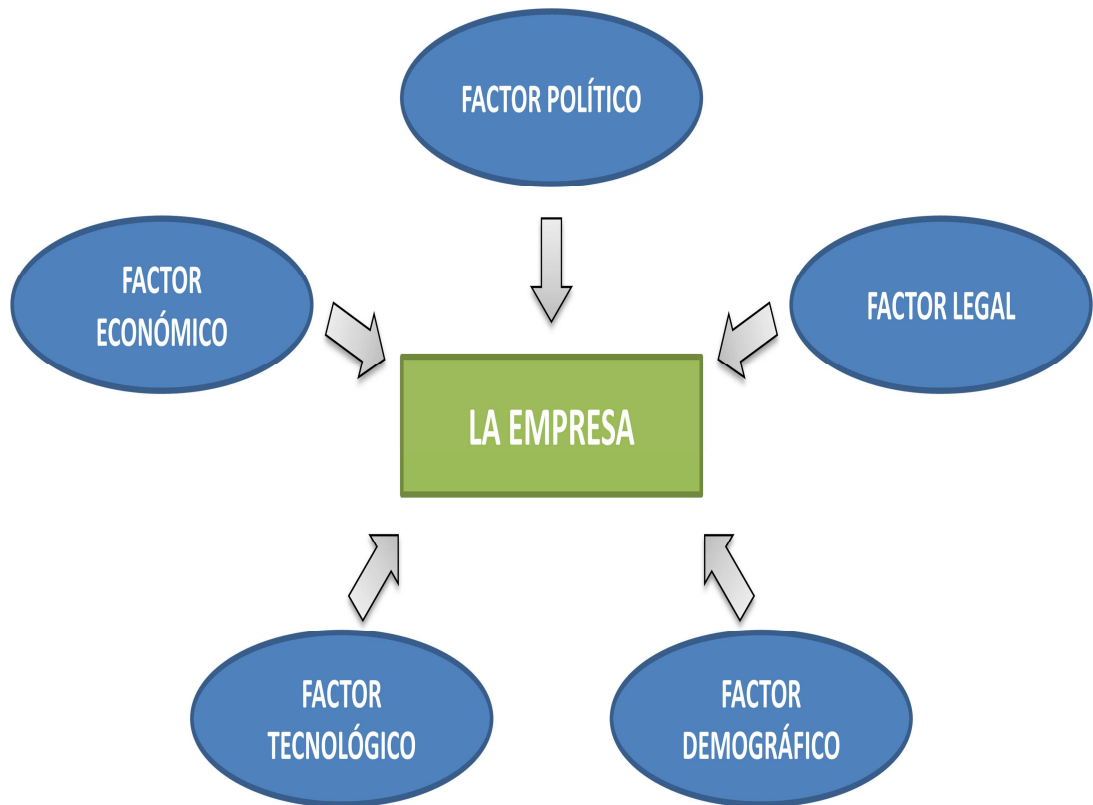
1.5 Análisis situacional

1.5.1 Análisis del macro entorno

Las empresas se desenvuelven en un ambiente externo que determina las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente toda organización. Por lo tanto el macro entorno es el conjunto de fuerzas o factores externos, los cuales ejercen influencia en el mercado y los cuales no pueden ser controlados por la empresa.

Según el gráfico No. 4, los factores más importantes tomados en consideración son los siguientes:

Gráfico No.4 Factores del Macro Entorno



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

1.5.1.1 Factor económico

Este factor nos permite analizar el impacto que tienen los indicadores económicos en el desenvolvimiento de la empresa.

Los indicadores a tomar en cuenta son:

- Inflación anual
- Tasas de interés
- Balanza comercial
- Aranceles
- Captación de dineros de la banca privada
- Nivel de ingresos
- Índice de precios al consumidor
- PBI

❖ Inflación anual

La inflación hace referencia al aumento en los precios de los bienes y servicios en un periodo determinado de tiempo provocando una disminución en el poder adquisitivo que tiene una persona en cualquier moneda.

En la tabla No.2, se muestra la evolución de la inflación en Ecuador en los últimos cinco años en los cuales podemos apreciar que después de llegar a un máximo de 8,83 en el 2008, atravesando por un 4,31% en el 2009 se logró un mínimo de 3,33 en el 2010, el 2011 cerró con un 5,41% que refleja un incremento considerable en comparación a los dos años que le antecedieron, debido a que hubo la liquidez necesaria en el mercado lo que provocó un incremento en el consumo de las familias ecuatorianas. El Banco Central ha proyectado una inflación del 3,68% para el año 2012 tomando en cuenta la entrada en vigencia de la última reforma tributaria.

Tabla No.2

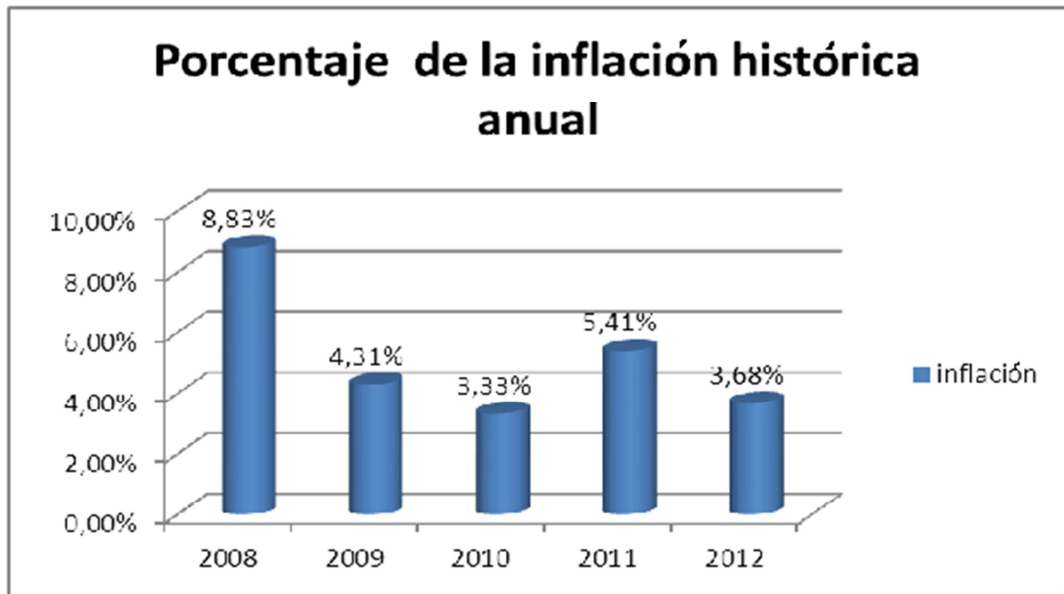
Porcentaje de la inflación anual	
Año	Inflación
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
*2012	3,68%

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

***Estimado 2012**

Gráfico No. 5



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

La inflación causa un efecto directo en la industria de las tarjetas de crédito ya que con una canasta básica unificada con un valor de \$572,35 a noviembre del 2011 según fuentes del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, cada vez más las familias utilizan la totalidad de su ingreso para cubrir las necesidades básicas, y los consumos que generalmente se realizan con las tarjetas se ven relegados o restringidos.

Oportunidades

- La inflación anual tiene una tendencia a la baja.
- La inflación del Ecuador está entre las más bajas del Latinoamérica.
- Una baja inflación aumenta el poder adquisitivo de las personas.

Amenazas

- Un incremento en los niveles de inflación reduce la capacidad de consumo de las personas.
- Ante aumentos de los precios, las personas destinan menos recursos al endeudamiento y pago de canales de crédito como las tarjetas de crédito.

❖ Tasas de interés

En economía podemos definir a las tasas de interés como el costo del dinero para el otorgamiento de un crédito, en la industria de las tarjetas de crédito existen tres tipos de tasas de interés que rigen el mercado:

- Tasa de interés de consumo
- Tasa de interés activa
- Tasa de interés pasiva

a) Tasa de interés de consumo

Es el porcentaje que cobran las entidades financieras por la colocación de créditos de consumo a través del otorgamiento de préstamos o tarjetas de crédito.

Los créditos de consumo nacen como una alternativa ante la gran necesidad de la población de medianos y escasos recursos económicos en la obtención de líneas de crédito que les permita obtener mejores niveles de vida.

En la tabla No.3, y gráfico No.6 podemos observar un detalle histórico de las tasas de crédito en el segmento de consumo.

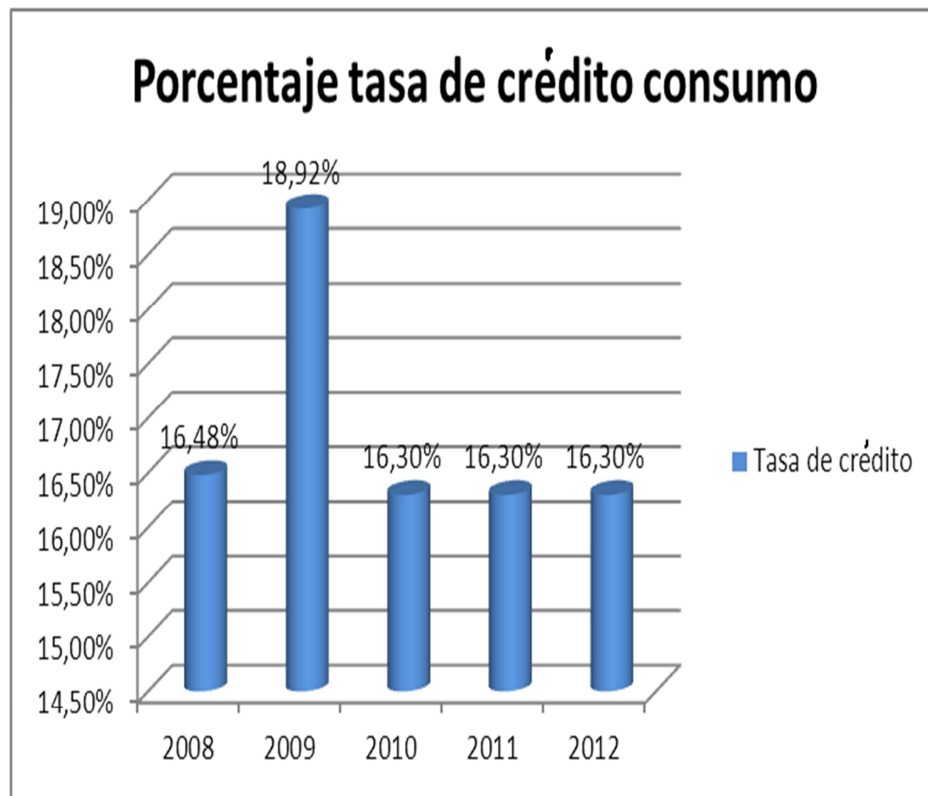
Tabla No.3

TASA CRÉDITO CONSUMO	
Año	inflación
2008	16,48%
2009	18,92%
2010	16,30%
2011	16,30%
2012	16,30%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No. 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

Las tasas de crédito en el segmento de consumo pasaron en el 2008 por una tasa del 16,48%, se llegó en 2009 a una tasa de 18,92% a fin de incentivar al sistema financiero a otorgar créditos y a la vez la reducción de créditos para el consumo de productos suntuarios como medida para enfrentar la crisis económica del 2008, en 2010 se redujeron las tasa de interés a 16,30% con el objetivo de incentivar el consumo de la población en general una vez superada la crisis internacional, en 2011 la tasa de crédito de consumo no ha sufrido variaciones.

Amenaza

- La imposición por el Banco Central de los porcentajes de interés en los créditos de consumo dificulta el desarrollo natural del mercado para regularse a sí mismo y podría provocar problemas financieros a las instituciones que los otorgan.

b) Tasa de interés activa

Es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. En la tabla No.4 y gráfico No.7 podemos observar la evolución de las tasas activas referenciales para el segmento de créditos de consumo desde marzo 2011 a marzo 2012.

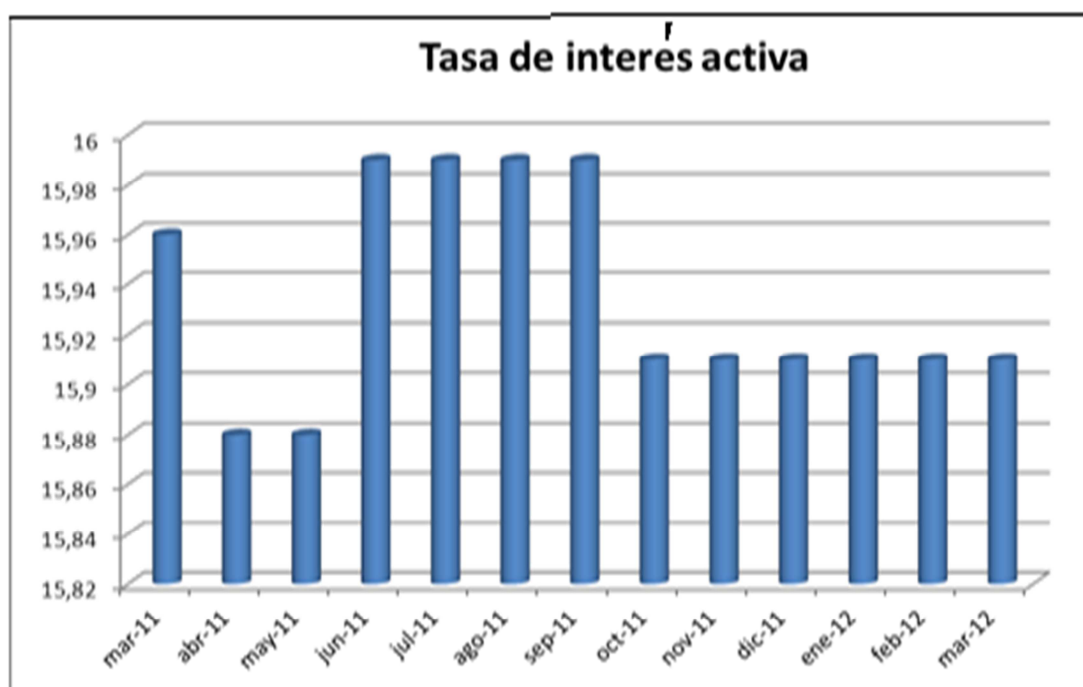
Tabla No.4

Tasa de interés activa													
Segmento	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12
Tasa activa	15,96	15,88	15,88	15,99	15,99	15,99	15,99	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91	15,91

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.7



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

Se puede observar una clara tendencia a la baja y a una estabilidad pronunciada lo que ha facilitado la colocación de créditos a través de mecanismos como las tarjetas de crédito.

Oportunidad

- La tendencia a la baja acompañada de la estabilidad de las tasas de interés activas para el segmento de consumo favorece la colocación de tarjetas de crédito ya que es atractivo para los consumidores el observar que no existen mayores fluctuaciones.

Amenaza

- La colocación irresponsable de créditos aprovechando el interés de los clientes en vista de la tendencia a la baja de las tasas de interés activas.

c) Tasa de interés pasiva

Es el precio que se recibe por un depósito en los bancos. La tasa pasiva referencial corresponde al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas de los depósitos a plazo fijo remitidas por las instituciones financieras al BCE para todos los rangos de plazos.

En la tabla No.5 y gráfico No.8, podemos observar la evolución de las tasas pasivas referenciales por plazo vigentes desde marzo 2011 hasta marzo 2012.

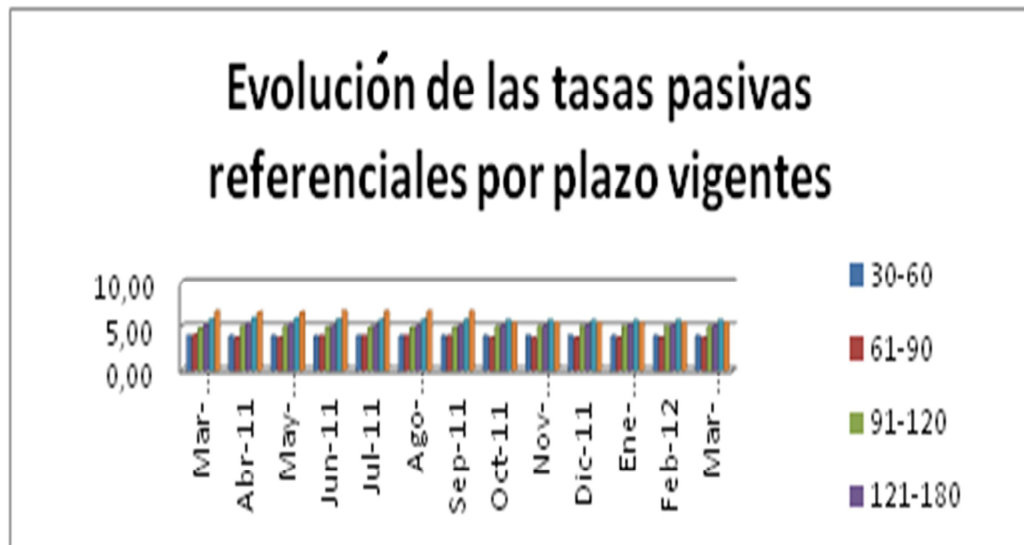
Tabla No. 5

Evolución de las tasas pasivas referenciales por plazo vigentes													
Plazo en días	Mar-11	Apr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Aug-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dec-11	Jan-12	Feb-12	Mar-12
30-60	3.90	3.89	3.89	3.85	3.85	3.85	3.85	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89	3.89
61-90	4.00	3.67	3.67	3.89	3.89	3.89	3.89	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67	3.67
91-120	4.75	4.91	4.91	4.83	4.83	4.83	4.83	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93	4.93
121-180	5.13	5.23	5.23	5.00	5.00	5.00	5.00	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11	5.11
181-360	5.73	5.91	5.91	5.70	5.70	5.70	5.70	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65	5.65
>360	6.66	6.58	6.58	6.69	6.69	6.69	6.69	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.8



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

Podemos observar una tendencia a la baja lo que ocasiona que no sea tan interesante para los inversionistas colocar su dinero a plazos en el sistema financiero.

Amenaza

- La tendencia a la baja de las tasas pasivas por captación de dinero por parte de las instituciones financieras no motiva a los inversionistas y público en general a ingresar su dinero al sistema financiero y buscar otras alternativas para el crecimiento de su capital.

❖ Balanza comercial

La balanza comercial mide el saldo neto (positivo o negativo), de las exportaciones de bienes de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado.

En el caso del Ecuador, dada la importancia de las exportaciones petroleras en la economía, es necesario, separar la balanza comercial en petrolera y no petrolera, a fin de tener una idea del desenvolvimiento de las transacciones netas con el exterior de los sectores no petroleros de la economía.

En la tabla No.6 y gráfico No.9 podemos observar la tendencia histórica de la balanza comercial.

Tabla No.6

BALANZA DE PAGOS ECUADOR			
AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
2007	14321	12895	1426
2008	18510	17415	1095
2009	13762	14072	-310
2010	17369,24	18858,64	-1489,4
*2011	17682	18958	-1276

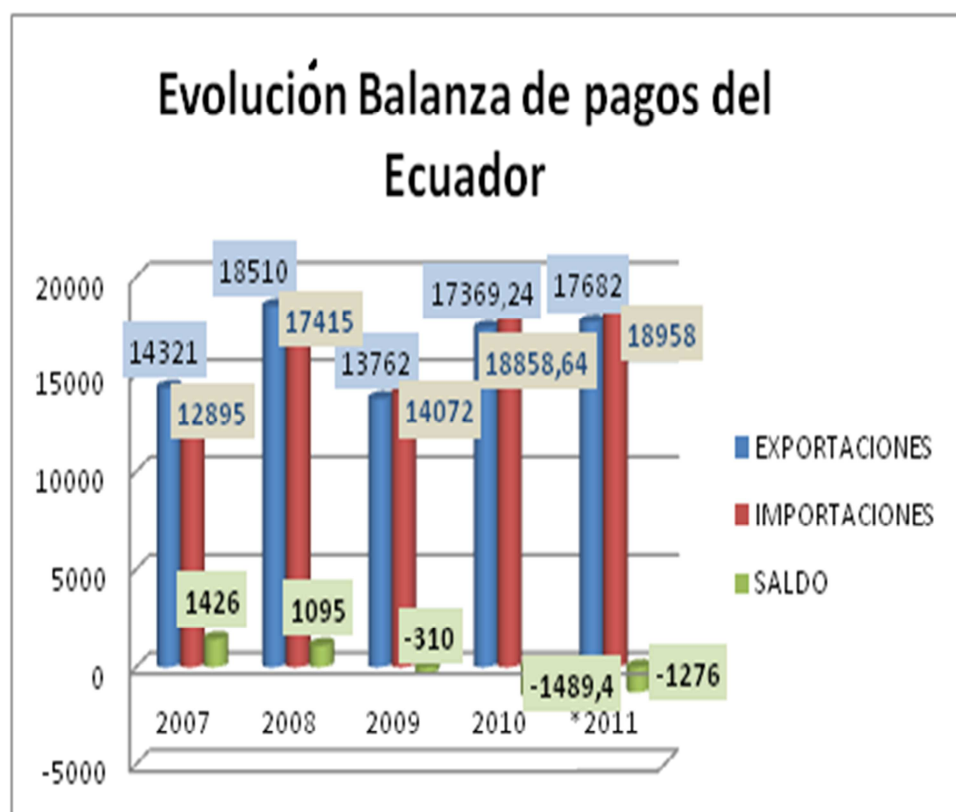
Fuente: Banco Central del Ecuador

Valores en millones de dólares

Elaborado por: Marco Coral, Andres Prado *

*datos entre enero y octubre 2011

Gráfico No.9



Fuente: Banco Central del Ecuador

Valores en millones de dólares

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

*Datos entre enero y octubre 2011

Interpretación

Durante los primeros años del nuevo siglo, el Ecuador había mantenido un saldo favorable en su balanza de pagos principalmente por la estabilidad que brindó el dólar como moneda y por el grado de aceptación que tienen las materias primas nacionales en el extranjero, pero, a partir del año 2009 la situación cambió pues en ese año dejó un balance negativo de alrededor de 310 millones de dólares ocasionado principalmente por la crisis económica mundial que contrajo las economías que tradicionalmente adquieren nuestros productos, acompañado de una fluctuación en los precios del petróleo a nivel internacional, en el 2010 el déficit alcanzó niveles históricos al ubicarse en 1489.40 millones de dólares, esto ocasionado por un aumento en los volúmenes y precios de los bienes importados y sumando a esto el crecimiento del consumo en el País, finalmente en 2011 según cifras del Banco Central del Ecuador el País redujo en 243 millones de dólares su déficit esto debido principalmente al aumento de las exportaciones en este periodo.

La información que aporta la balanza comercial en los últimos años nos presenta un escenario donde por una parte se refleja que un incremento del consumo en el País gracias a la gran cantidad de préstamos y créditos otorgados por las instituciones financieras acompañado de la gran liquidez que presente en la economía nacional lo que provoca un incremento de los productos importados lo que favorece a la industria de las tarjetas de crédito en lo referente al incremento de su cartera crediticia a corto y mediano plazo, pero las implicaciones a largo plazo son preocupantes ya que un continuo déficit en la balanza comercial puede ocasionar una contracción de los sectores productivos con consecuencias en los niveles de empleo y lógicamente en el consumo.

Amenaza

- Contracción de la economía nacional por el nivel de importaciones
- Disminución de las plazas de empleo
- Reducción del consumo

❖ Aranceles

Los aranceles son impuestos que el gobierno carga a los productos que ingresan al país a fin de elevar su precio de venta y así proteger la producción nacional.

El objetivo de incrementar o generar un arancel es reducir la cantidad de bienes importados y de estimular el consumo de los productos elaborados en el país.

Tomando en cuenta que a partir del año 2009 la balanza comercial del Ecuador registra un déficit en comparación a sus exportaciones y la composición de las importaciones que nos indica que el 33.47% corresponde a materias primas, 25,83 a bienes de capital y 21,11 a bienes de consumo las reformas buscan atacar estos dos últimos rubros a fin de equilibrar la balanza comercial.

Es por eso que el Gobierno nacional a partir del año 2007 viene realizando varias reformas arancelarias en 2009 se anunció medidas que aplican directamente a 627 partidas arancelarias que incluyen acciones de dos tipos: reducción del volumen importado, mayor arancel e impuesto específico en función del peso de unidad importada.

Estos ajustes realizados los últimos años perjudican a las compañías de tarjetas de crédito, ya que la mayoría de los artículos sufren un incremento directo en sus precios haciéndolos menos atractivos para los consumidores afectando incluso a los clientes que acostumbran comprar en línea.

En junio 2011 entró en vigencia la última reforma tributaria que elevó los aranceles de teléfonos celulares, bebidas alcohólicas entre otros productos suntuarios que normalmente eran comprados a través de internet o ingresados al país por turistas.

Amenaza

- Reducción del consumo con tarjetas de crédito por el aumento en el precio de los productos.

- Escasez ocasionada por la poca capacidad de producción de la industria nacional.
- La elevación de aranceles dan rienda suelta al contrabando.
- Elevación de precios de los productos.

❖ **Captación del dinero de la banca privada**

La captación “Proceso mediante el cual los bancos comerciales y sociedades financieras obtienen fondos y recursos frescos de personas y empresas (que ahorran), para así realizar préstamos, inversiones y otras operaciones” (Rivas, 2010)

La captación se realiza a través de: de los depósitos que realizan en el sistema bancario los pequeños y grandes ahorradores, los préstamos interinstitucionales que se realizan a corto plazo entre banco y banco y la captación vía valores mobiliarios con la emisión de títulos o la cesión temporal de títulos.

En la tabla No.7 y el grafico No.10 Podemos observar la evolución en cuanto a la captación de depósitos por parte de los bancos privados de Ecuador.

Tabla No.7

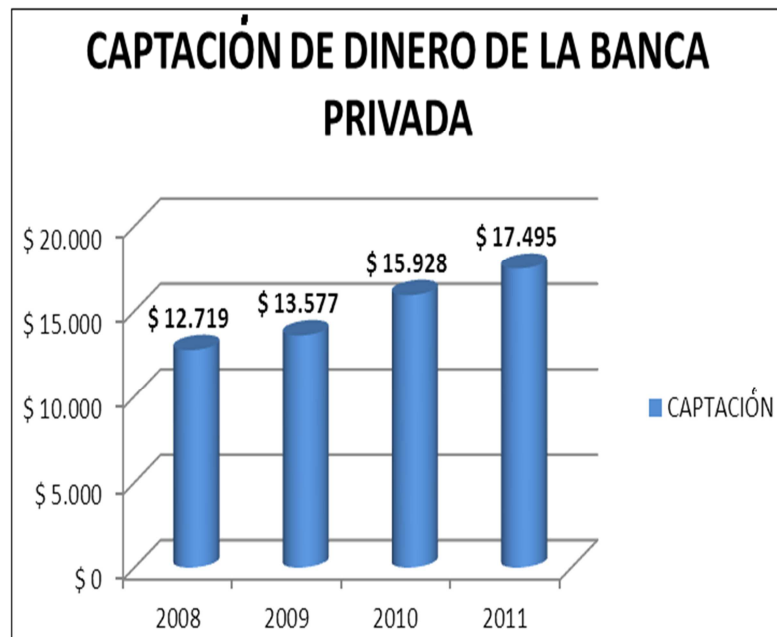
CAPTACIÓN DE DINERO DE LA BANCA PRIVADA	
AÑO	CAPTACIÓN
2008	12.719
2009	13.577
2010	15.928
2011	17.495

Cifras en millones de dólares

Fuente: Asociación de Bancos privados del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No. 10



Cifras en millones de dólares

Fuente: Asociación de Bancos privados del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

Se evidencia un crecimiento sostenido iniciando con 12.719 millones de dólares en 2008 y llegando a 17.495 millones de dólares a diciembre del 2011, a pesar de una ligera contracción del 1,09% que se relaciona con el incremento al impuesto de la salida de capitales que se incremento del 2% al 5%.

Es importante resaltar que este factor económico es de gran importancia para el desenvolvimiento de Pacificard, ya que al formar parte del grupo financiero del Banco del Pacifico lo condiciona a fondear sus actividades con créditos del Banco, fondeo que no presenta problemas dadas las excelentes condiciones en que al momento se encuentra el sistema financiero nacional y en especial el Banco del Pacifico que se ubica como el tercer banco más grande del País lo que lo convierte en su principal socio estratégico.

Oportunidades

- El fondeo crediticio de Pacificard se encuentra respaldado en los excelentes resultados del Banco del Pacifico.

- El gran nivel de liquidez de la banca privada favorece la colocación de créditos.
- El nivel de captación refleja que existe una capacidad de ahorro en algunos sectores de la población ecuatoriana.
- Se incrementa el consumo al existir altos niveles de liquidez en el sistema financiero nacional.

❖ Nivel de ingresos

a) Salario Mínimo Vital

En Ecuador el Ministerio de Relaciones Laborales fija el salario mínimo vital, este salario comprende jornadas laborales de 40 horas semanales el cual se aplica al sector privado y para su incremento anual se tienen presentes variables como: índice de productividad, incremento por equidad y la inflación proyectada para el año en análisis.

En la tabla No.8 y grafico No.11, se presenta la evolución del salario mínimo vital en los últimos 5 años pasando.

Tabla No 8

SALARIO MÍNIMO VITAL ECUADOR	
AÑO	SALARIO MENSUAL
2008	\$202
2009	\$218
2010	\$240
2011	\$264
2012	\$292

Fuente: Ministerio de relaciones laborales

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.11



Fuente: Ministerio de relaciones laborales

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

El Salario Mínimo Vital es una variable muy importante para la industria de las tarjetas de crédito ya que los ingresos de muchos de los ecuatorianos se encuentran regidos por este salario y al existir una brecha tan grande con la canasta básica familiar la capacidad de consumo y ahorro se estancaría.

Amenazas

- Escaso nivel de consumo al no cubrir la canasta básica familiar
- Dificultad para acceder a créditos
- Casi nula capacidad de ahorro
- Riesgo de morosidad en créditos otorgados

b) Índice de precios al consumidor IPC

“El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del País. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100”. (INEC, 2011)

En la tabla No.9 y gráfico No.12 podemos observar la evolución del Índice de precios al consumidor en Ecuador durante los últimos cuatro años, donde podemos observar que iniciando con una variación del 2.30% en 2008 se llegó a un máximo del 8.30% en 2009 provocada principalmente por la crisis económica mundial que tuvo su impacto en el poder adquisitivo de los ecuatorianos para finalmente ubicarse en 3.30% en el cierre del 2011.

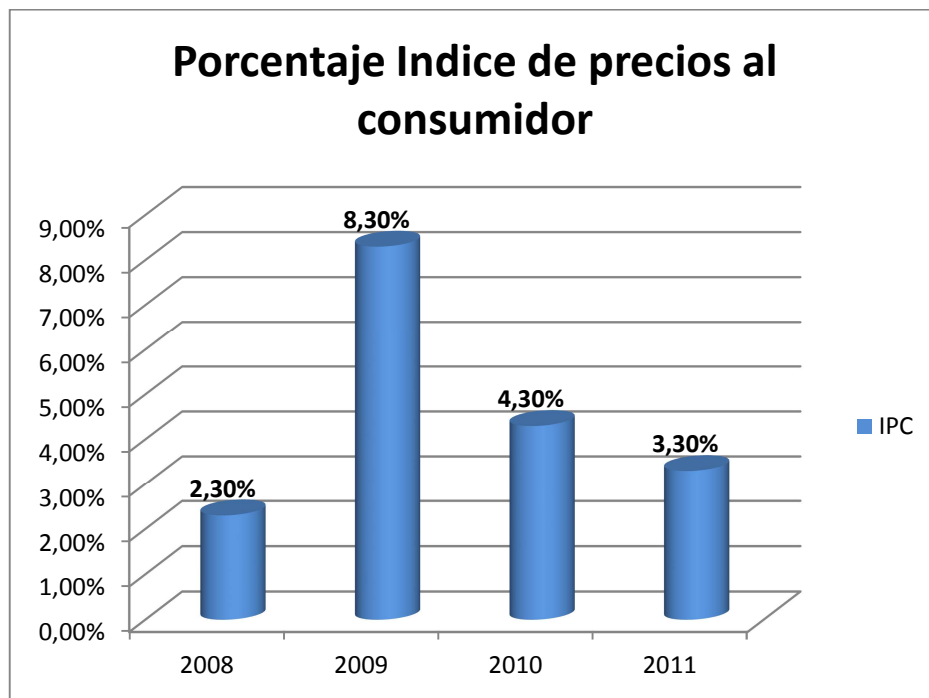
Tabla No.9

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	
AÑO	IPC
2008	2,30%
2009	8,30%
2010	4,30%
2011	3,30%

Fuente: CIA World Factbook

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.12



Fuente: CIA World Factbook

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

El porcentaje de variación del Índice de precios al consumidor tiene un impacto directo para la industria de las tarjetas de crédito, ya que un incremento en esta variable motiva a que los consumidores organicen sus gastos a fin de cubrir las canasta básicas en sus hogares lo que genera que se destine menos recursos a otras actividades como los pagos de tarjetas de crédito, originando una reducción de la facturación por parte de los emisores de tarjetas de crédito como Pacificard y en algunas casos la cancelación de estos servicios.

Amenaza

- Un incremento en la variación porcentual del Índice de precios al consumidor provoca una reducción de los niveles de consumo, facturación y cancelación de servicios de tarjetas de crédito.

c) Producto Interno Bruto PIB

El producto interno bruto o sus siglas PBI lo define el Banco Central del Ecuador como:

“El valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”. (BCE, S.A;S.F)

En la tabla No.10 y gráfico No.13, se evidencia desarrollo histórico del Producto Interno Bruto en los últimos cuatro años y la proyección para el 2012.

Tabla No.10

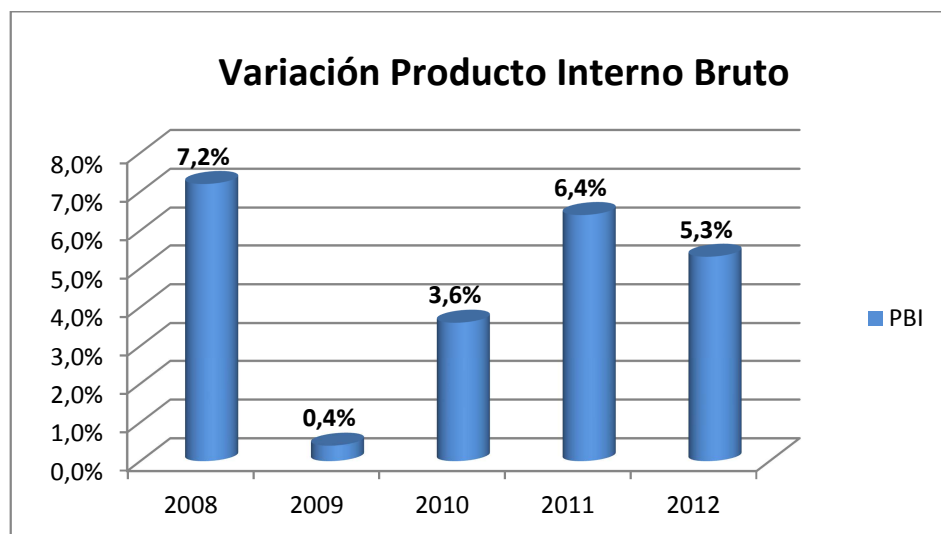
PRODUCTO INTERNO BRUTO	
AÑO	PBI
2008	7,2%
2009	0,4%
2010	3,6%
2011	6,4%
2012	*5,3%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

* Proyección para el 2012

Gráfico No.13



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

* Proyección para el 2012

Interpretación

En 2008 se obtuvo un crecimiento del 7.2% llegando a un mínimo de 0,4% en 2009 ocasionado por la crisis económica mundial que tuvo una incidencia directa en el consumo de productos ecuatorianos en los mercados tradicionales de exportación como es EEUU y Europa, dejando de lado a este año atípico podemos determinar que 2010 tuvo un limitado crecimiento del 3,6%, en el 2011 existe un repunte de este indicador situándolo en 6,4%, según las estimaciones de instituciones internacionales para el 2012 se prevé una ligera desaceleración influenciada principalmente por la crisis europea que contrarrestada con la inversión pública esperada por ser un año electoral situará al PIB nacional en 5,3%.

d) Producto Interno Bruto. intermediación financiera

En la tabla No.11 y gráfico No.14, se presenta la evolución del Producto Interno Bruto del Sector de Intermediación Financiera según información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

Tabla No.11

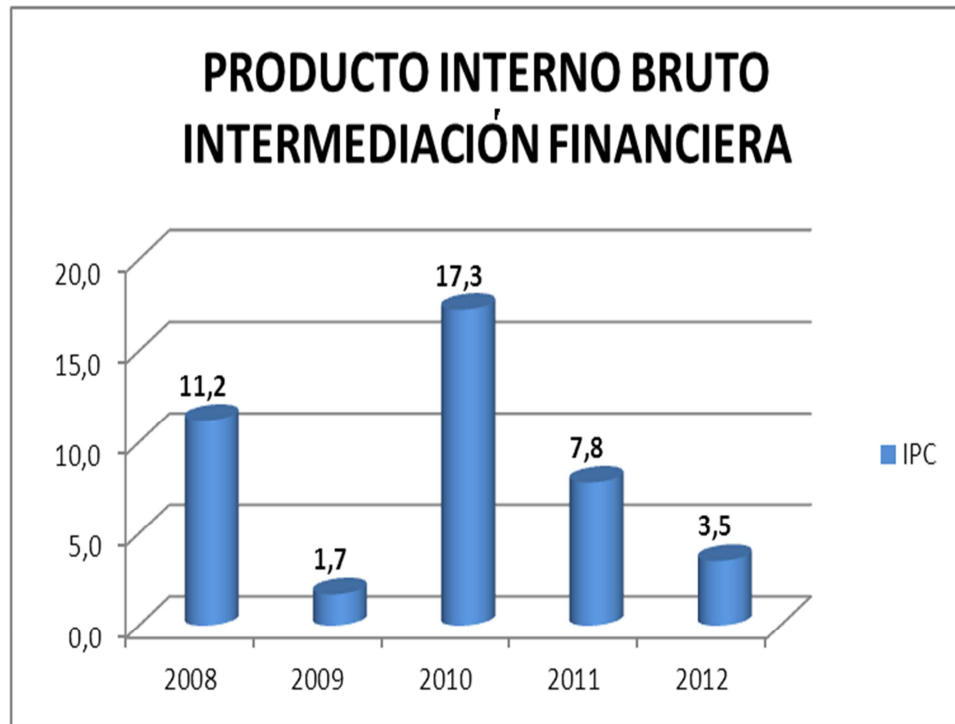
PRODUCTO INTERNO BRUTO INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	
AÑO	IPC
2008	11.2%
2009	1.7%
2010	17.3%
2011	7.8%
2012	*3.5%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

*Proyección para el 2012

Gráfico No.14



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

*Proyección para el 2012

Interpretación

La evolución del PIB el sector de Intermediación financiera en el 2008 tuvo un crecimiento del 11.2%, cifra que para el 2009 se redujo a tan solo 1.7% debido principalmente a las políticas que implementó el gobierno como el incremento al impuesto de salida de divisas, la reducción de varios precios de servicios financieros y la regulación de las tasas de interés por parte del Banco Central lo que originó una disminución de las colocaciones y captaciones del sistema en general. En 2010 un año que se caracterizó por un incremento en el consumo y gran liquidez, el sistema logró un 17.3%, para 2011 la situación tendió a ser más estable logrando un 7.8%, lo que refleja un estado saludable de los créditos e inversiones canalizadas a través de las instituciones financieras. Finalmente la proyección para el 2012 es aun más conservadora ubicándolo en un crecimiento de 3.5%, tomando en consideración hechos como: la crisis económica europea que sin duda afectará a la industria nacional que tiene en esos países a sus principales mercados, la tasa por salida de divisas que se encuentra en el 5% y la cautela natural al ser el 2012 un año electoral.

Oportunidad

- La estabilidad y crecimiento del Producto Interno Bruto genera confianza en los sectores económicos del País y de los inversionistas, ya que está entre los principales de la región.
- El crecimiento del PIB genera en la población un incremento en el consumo y una reducción de la morosidad al tener una industria productiva activa.
- La estabilidad del Producto Interno Bruto del sector de intermediación financiera refleja que tanto la oferta y demanda de créditos se mantienen saludables, lo que se refleja en el PIB nacional, para la industria de tarjetas de crédito se ve reflejado en las utilidades obtenidas.

1.5.1.2 Factor Político

Ecuador siempre se ha caracterizado por ser un Estado muy complicado para generar y mantener una empresa, pero sin tomar en cuenta la preferencia o no de las políticas gubernamentales es indudable que después de varios presidentes derrocados, el mantener mismo gobierno los últimos siete años ha contribuido a mantener los principales indicadores económicos a flote, a pesar de la crisis económica de los Estados Unidos en 2008 y la actual crisis europea que se viene viviendo desde 2009. El gobierno ha influido en el sistema financiero a través de varias medidas que sin duda han provocado diversos efectos en el sector de la intermediación financiera, es así que podemos citar los siguientes eventos que se han producido desde 2007.

- Proyecto de la ley tributaria que busca captar más impuestos de los estratos con mayores ingresos.
- La reducción y eliminación de varios servicios financieros cobrados anteriormente por los bancos y emisores de tarjetas de crédito.
- A través de la consulta popular se determinó que los grupos financieros no podrán tener acciones en otras actividades que no tengan que ver con la

intermediación financiera de recursos, como por ejemplo las aseguradoras, canales de televisión entre otras.

- La entrada en vigencia de la ley anti monopolio y oligopolios que busca la libre competencia y la facilidad de la micro empresa para competir en el mercado ecuatoriano.

Estas medidas entre otras han cambiado las reglas de juego para la industria bancaria y de tarjetas de crédito, lo que ha generado cierto malestar en organismos como la Cámara de Comercio, Cámara de industriales, la Organización de Bancos Privados entre otras, pero, a su vez han producido gran satisfacción en la población nacional que se ve representada en las acciones del Gobierno Nacional.

Amenaza

- Las políticas gubernamentales no facilitan la generación de planes de mediano y largo plazo, ya que las reformas se generan de manera constante.
- La ideología del gobierno no genera confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros.

1.5.1.3 Factor Legal

Este factor abarca todas las regulaciones legales que controlan la operación de las instituciones financieras dentro del territorio ecuatoriano las cuales respaldan los movimientos de los agentes económicos a fin de minimizar los riesgos del inversionista nacional o extranjero y la seguridad del sistema financiero nacional.

Las normas legales que consideramos tienen impacto en la industria de tarjetas de crédito son:

- Reglamento a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

- Reglamento para el funcionamiento y operaciones de empresas emisoras de tarjetas de crédito.
- Ley Financiera.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado

Reglamento a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero

La siguiente ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funcionamiento de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

Oportunidad

- El Reglamento a la ley General de Instituciones del Sistema obliga a un correcto manejo de las actividades de las entidades del sistema financiero.

Reglamento para el funcionamiento y operaciones de empresas emisoras de tarjetas de crédito.

El siguiente reglamento se creó en el año 1996 y su fin es otorgar claros conocimientos de la forma de proceder de las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y que estas tienen la obligación de cumplir para brindar seguridad al socio.

Oportunidad

- Una adecuada reglamentación que controle las operaciones de las empresas emisoras y administradoras de tarjetas de crédito brinda seguridad a los usuarios.

Amenaza

- Los procesos de las empresas emisoras y administradoras de crédito erróneamente diseñados pueden generar complicaciones legales.

Ley Financiera

La ley financiera que se aprobó en enero del 2009 en la cual se elimina el requerimiento de calificación “AA”, con la cual se pretende ampliar las opciones de inversión del fondo de liquidez, la misma que asume el papel de prestamista de última instancia, por lo que cubrirá requerimientos de liquidez de las Instituciones financieras.

Entre los principales puntos a destacar de esta ley destacamos:

- Al crearse una ley que garantice la liquidez de todo el sistema financiero crea seguridad y confianza de los ciudadanos en los bancos, provocando una inyección de liquidez al sistema a través de la creación de nuevas formas de inversión a terceras personas.
- Los servicios activos y pasivos o de cualquier otra naturaleza serán sujetos a las tarifas máximas que serán determinadas trimestralmente.

Amenaza

- La regulación de las tarifas sobre los servicios otorgados de las entidades financieras afectan los presupuestos de las instituciones

Oportunidad

- La creación de nuevos servicios y productos que permitan obtener los recursos que se dejan de percibir por la regulación de la ley financiera.
- Acercamiento de los clientes para adquirir los productos ofrecidos por las instituciones financieras al haberse reducido y eliminado varios de los costos financieros.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

El 13 de octubre de 2011 se publicó en el registro oficial la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado conocida como “antimonopolio” con el objetivo de evitar eventuales abusos de operadores económicos en el país.

El cuerpo legal busca evitar la concentración de la producción, tanto en los medios de producción como en las ventas para evitar la desigualdad y el abuso de poder de mercado

Entre los principales aspectos que aborda esta ley destacamos los siguientes:

- Restringe los negocios de banqueros y dueños de medios de comunicación, para que se concentren en una sola actividad, normativa aprobada en el referéndum impulsado por el gobierno en mayo de 2011.

- Se crea una Superintendencia de Poder de Control del Mercado y una Junta de Regulación compuesta por cuatro ministros coordinadores; se prohibirán los descuentos condicionados, tales como aquellos conferidos a través de la venta de tarjetas de afiliación, fidelización u otro tipo de condicionamientos que impliquen cualquier pago para acceder a los mencionados descuentos.
- Define como Poder de mercado, a la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado de manera individual o colectiva.
- Crea una Junta de Regulación para regular, planificar, evaluar, ejecutar, expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias.

Amenazas

- Pacificard forma parte del grupo financiero del Banco del Pacífico el cual está inmerso en la reglamentación que impulsa la Ley Orgánica de Regulación Y Control del Poder de Mercado.

Resolución JB-2012-2151. Junta bancaria del Ecuador

En esta resolución (**ver anexo 1**), se modificó y eliminó varios cobros por servicios financieros.

En la tabla No.12 podemos observar a detalle la estructura de eliminación de cobros para la emisión y entrega de estados de cuenta y las de afiliación y renovación de tarjetas de crédito.

Tabla No.12

Tabla Resolución JB-2012-2151	
Servicio	Valor en dólares
Mantenimiento de tarjeta de crédito	\$ 0,00
Mantenimiento pago mínimo de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Mantenimiento pago total de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Pagos a Tarjetas de Crédito, por los diferentes canales	\$ 0,00
Bloqueo, anulación o cancelación de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Frecuencia de transacciones Tarjeta de crédito	\$ 0,00
Emisión y entrega de estado de cuenta	\$ 0,00
Afiliación y renovación tarjeta principal	\$ 0,00
Afiliación y renovación tarjeta adicional	\$ 0,00

Fuente: Junta Bancaria del Ecuador

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Amenaza

- La eliminación de los costos financieros por emisión, afiliación de tarjeta de crédito, emisión y entrega de estado de cuenta dejan a la empresa si una fuente importante de ingresos.
- Los ajustes de la resolución de la junta bancaria pueden provocar un problema en los presupuestos anuales de la organización.
- La empresa se vería obligada a recorte de costos para compensar los ingresos que se dejaran de percibir por tarjetas de crédito y estados de cuentas.

Oportunidades

- Interés de potenciales clientes debido a la resolución de la Junta Bancaria.

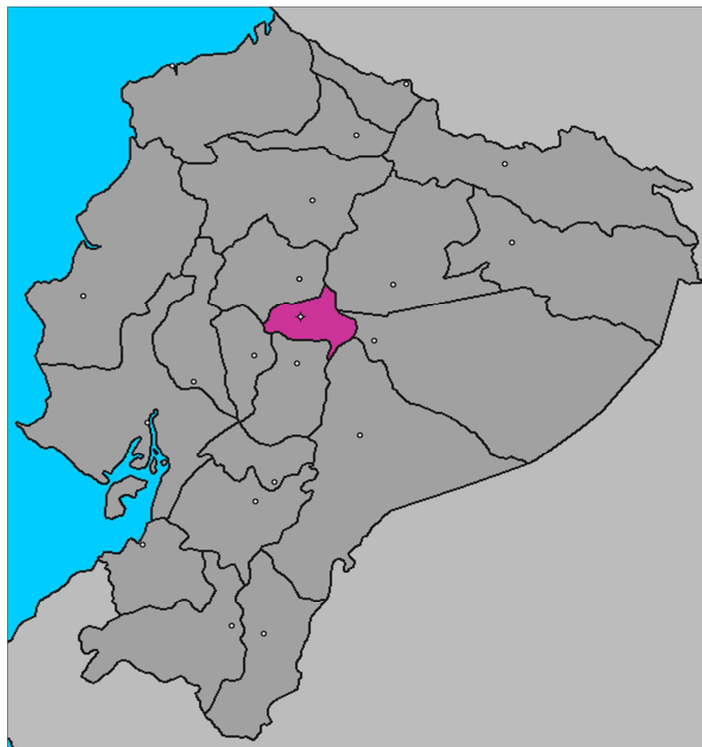
1.5.1.4 Factor demográfico

El factor demográfico, se refiere al análisis de la población objeto del estudio, ubicada en la ciudad de Ambato analizando diferentes variables.

1.5.1.4.1 Ubicación

La ciudad de Ambato pertenece a la provincia de Tungurahua está ubicada en la región centro del País y es la zona de mayor actividad económica de la región.

Gráfico No.15



Fuente: Instituto Geográfico Militar

1.5.1.4.2 Crecimiento poblacional

En la tabla No.13 y gráfico No.16, se observa que la ciudad de Ambato ha tenido un crecimiento poblacional importante en los últimos 10 años según información proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos pasando de una población de 287.282 habitantes en 2001 a 329.856 en 2010.

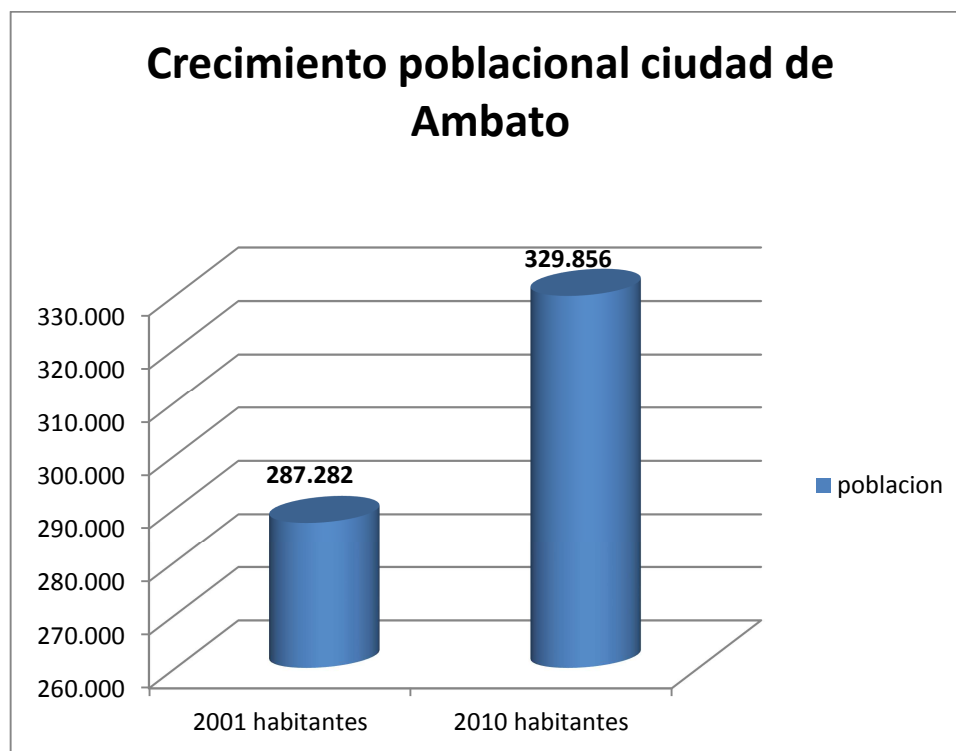
Tabla No.13

Crecimiento poblacional ciudad de Ambato				
Cantón	2001 personas	2010 personas	crecimiento	aportación
Ambato	287,282	329,856	1,54%	65,37%

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.16



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Oportunidad

- El crecimiento de la población de Ambato favorece la colocación de créditos y los niveles de consumo aportación crecimiento.

1.5.1.4.3 Género y edad

Género

Según datos del último censo de Población y Vivienda elaborado por el INEC en 2010 y como se indica en la tabla No.14 y gráfico No.17, el 48.5% de la población de Ambato son del sexo masculino mientras que el 51.5 % son mujeres.

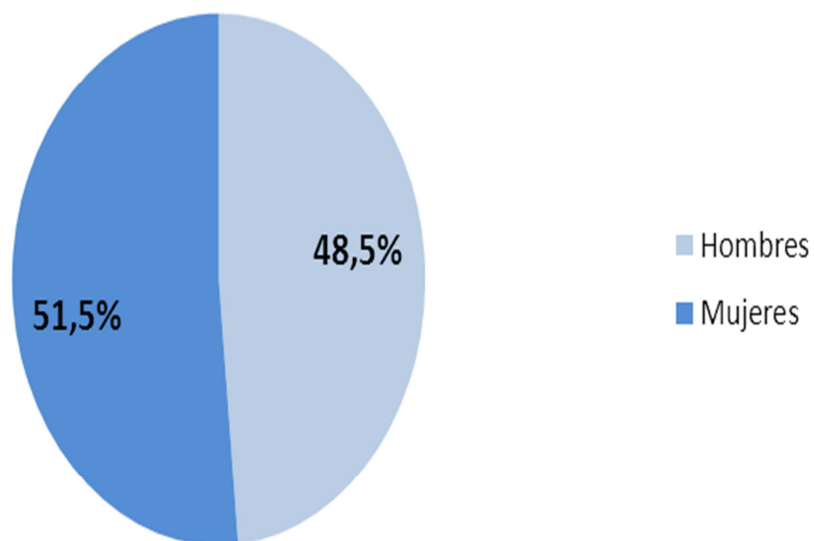
Tabla No.14

GÉNERO EN LA CIUDAD DE AMBATO		
	Hombres	Mujeres
Porcentaje	48,5%	51,5%
Cantidad	159,98016	169,8758

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.17 Porcentaje de Género de la ciudad de Ambato



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Oportunidad

- La población de la ciudad de Ambato está compuesta en su mayoría por personas del sexo femenino esta variable es importante a considerar al momento de desarrollar campañas de comunicación y mercadeo.

Edad

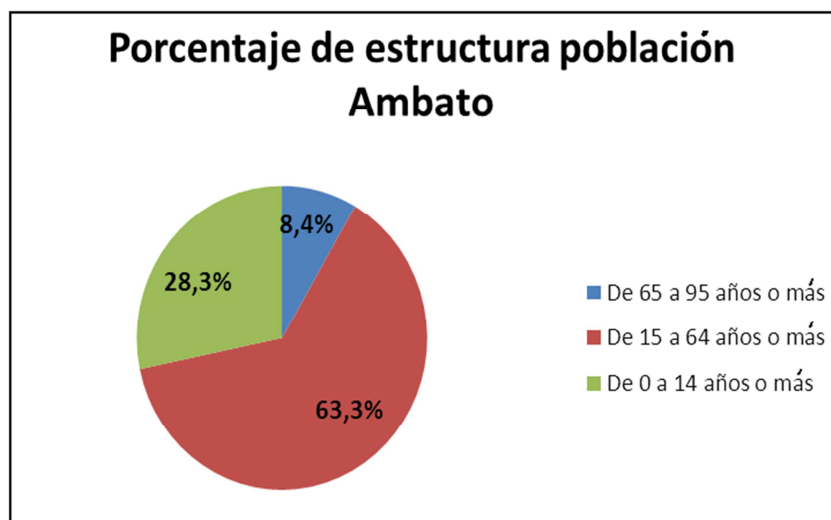
En la tabla No.15 y gráfico No.18, observamos la estructura de la población en la ciudad de Ambato se evidencia que 63.3% se ubica en el grupo quinquenal de entre 15 a 64 años con alrededor de 208.799 habitantes.

Tabla No.15

Estructura de la población Ambato					
		2010			
%.2001	Grupo quinquenal	Hombres	Mujeres	Total	%.2010
8,1	De 65 a 95 años o mas	13438	14270	27708	8,4%
60,1	De 15 a 64 años o mas	101267	107531	208799	63,3%
31,8	De 0 a 14 años o mas	45274	48075	236507	28,3%
100	TOTAL	159980	169876	329856	100,0%

Fuente : INEC Censo de población y vivienda
Elaborado por : Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.18



Fuente: INEC Censo de población y vivienda 2010
Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Oportunidad

- El 63.3% de la población de la ciudad de Ambato, está ubicada entre los 15 a 64 años de edad, la misma que se considera dentro de la Población Económica Activa, por lo que el desarrollo de productos, servicios y campañas publicitarias estarían enfocadas a este segmento.

- **1.5.1.4.4 Población Económicamente Activa PEA**

Entendiendo como población económicamente activa (PEA) a la población que trabaja o ha buscado trabajo los últimos tres meses y a la población en edad de trabajar (PET) como personas que están entre los 15 y 64 años que por diversos motivos no ejercen.

Se puede observar, en la tabla No.16 y gráfico No.19, acerca de la población económicamente activa y población en edad de trabajar que existe una diferencia de 107.399 los cuales se encuentran distribuidos en la población con relación de dependencia los cuales a pesar de estar en edad de trabajar no lo realizan por motivos como: estudios, enfermedad, viajes entre otros tomando en consideración que la ciudad de Ambato tiene un 56.59% de personas en esta categoría.

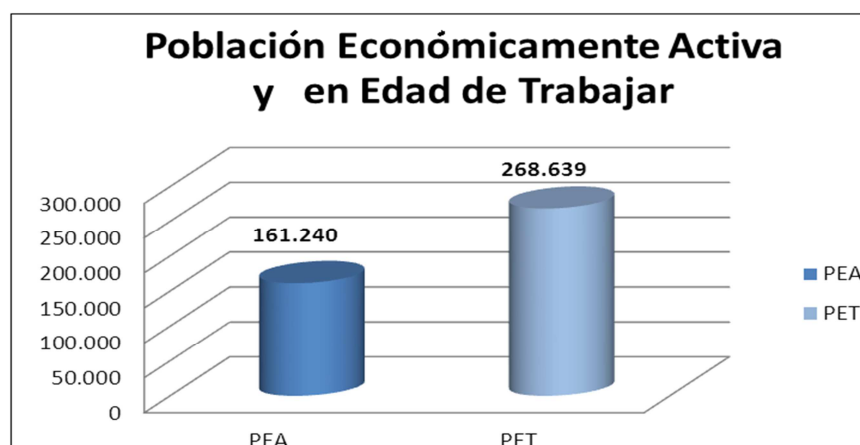
Tabla No.16

Población Económicamente Activa y Población en Edad de Trabajar		
Ciudad	PEA	PET
Ambato	161.240	268.639

Fuente: INEC, Censo de población y vivienda

Elaborado por: Marco Coral, Andres Prado

Gráfico No.19



Fuente: INEC, Censo de población y vivienda

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Oportunidad

- Son 161.240 personas que están dentro de la población económicamente activa, los mismos, son actuales y potenciales clientes de Pacificard.
- Son 268.639 habitantes en Ambato, quienes conforman el número de personas en edad de trabajar, son potenciales clientes de Pacificard.
- Se pueden diseñar productos y servicios para la población PEA y PET.

Amenaza

- Un gran incremento de población en edad de trabajar y que no ejerza por falta de oportunidades laborales puede generar una disminución del consumo en la ciudad.

1.5.1.4.5 Empleo, subempleo y desempleo

Empleo

Según cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC a través de información obtenida en el último censo de población y vivienda de 2010 se visualizan algunos cambios estructurales en el comportamiento de este importante indicador macroeconómico del país y la ciudad.

En el año 2011, la cifra de ocupados plenos se ubica en 60256 personas, reciben una remuneración unificada mensual, existe además relación de dependencia y protección de leyes laborales, porque el plan del buen vivir es eso que los receptores de ingresos en los hogares ambateños y ecuatorianos estén ubicados en esa posición contractual.

Un indicador adicional, lo podemos observar en la tabla No.17 y gráfico No.20, este factor importante de la economía de la ciudad, es el porcentaje de aporte o afiliación

al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que en la ciudad de Ambato se ubica en el 27.49%, que es el mayor indicador en la provincia en relación a su población.

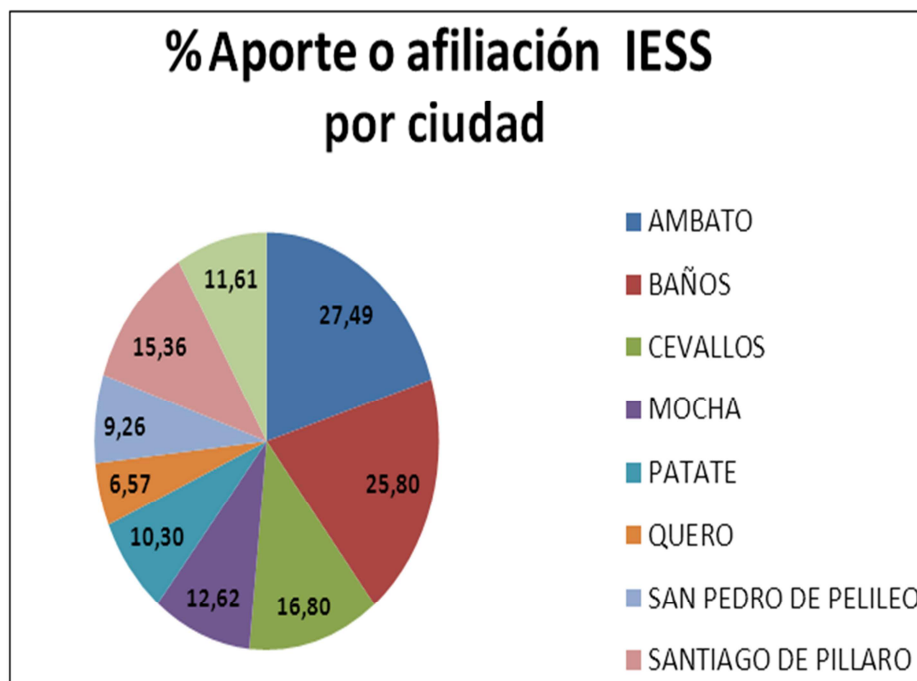
Tabla No.17

Aporte o afiliación al seguro general, IESS en Tungurahua	
Cantón	% Aporte o afiliación por ciudad
Ambato	27.49
Baños	25.8
Cevallos	16.8
Mocha	12.62
Patate	10.3
Quero	6.57
San Pedro de Pelileo	9.26
Santiago de Pillaro	15.36
Tisaleo	11.61

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.20



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Oportunidad

- El aumento de ocupados plenos en la ciudad de Ambato facilita la colocación de tarjetas de crédito en la población.

Amenaza

- No existen planes que sustenten una inversión del sector privado para mantener e incrementar los índices de empleo en la ciudad de Ambato
- El incremento de empleos fijos se sustenta en el sector público más que en un crecimiento real de la actividad comercial de la ciudad.

Subempleo y desempleo

El subempleo muchas veces, no es tomado en cuenta por los analistas, cuando sabemos que este es un colchón que amortigua la desocupación porque la condición de sub ocupado es un límite hacia el desempleo y representa el 49,7% de la Población Económicamente Activa.

El desempleo, al tercer semestre de 2011 refleja un índice de 3,7%, manteniéndose como una de las ciudades con menor desempleo del país

Amenaza

- El crecimiento del subempleo y desempleo limita la planificación de colocación de tarjetas de crédito ya que por lo general son actividades con ingresos inconstantes.

1.5.1.4.6 Delincuencia

La delincuencia es un problema que aqueja a la sociedad ecuatoriana por lo que la industria de tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato no es la excepción. Por lo que se ha detallado los principales fraudes electrónicos bancarios y de tarjetas de crédito:

Robos y fraudes electrónicos

Actualmente con la diversidad de productos y servicios creados por las instituciones financieras la delincuencia también se las ha ingeniado para realizar fraudes y robos electrónicos desde el anonimato que otorga el internet

Principales delitos informáticos

Según el Ingeniero Florencio Díaz, en su publicación, “FIRMA ELECTRONICA”, indica 12 tipos de fraudes electrónicos, de los cuales se ha hecho hincapié en los más frecuentes.

Fraude I: Correos electrónicos fraudulentos. Los ladrones informáticos suele enviar correos electrónicos, que parecen provenir de auténticas instituciones de beneficencia, para obtener donaciones, información acerca de tarjetas de crédito y la identidad de los donantes.

Fraude II: Facturas falsas provenientes de servicios de transporte de encomiendas, en las cuales solicitan detalles acerca de sus tarjetas de crédito para *supuestamente*, respaldar una cuenta. Una vez completados los documentos y la información de la persona, proceden al fraude o se instala malware automáticamente en sus computadores.

Fraude III: Redes sociales. Los cibercriminales aprovechan y envían correos electrónicos con *Solicitud de un Nuevo Amigo* que parecen provenir de redes sociales en línea auténticas con lo que pueden instalar malware o robar información personal en forma automática.

Fraude IV: Robo de contraseñas. El robo de contraseñas aumenta ya que los ladrones utilizan herramientas de bajo costo para develar las contraseñas de los usuarios y enviar malware llamado keylogging, el que registra las teclas presionadas para identificarse. Una vez que los delincuentes tienen acceso a una o más contraseñas, tienen fácil acceso a los detalles de las cuentas y tarjetas bancarias de los consumidores.

Fraude V: Correos electrónicos desde su banco. Los ladrones cibernéticos engañan a los consumidores mediante correos electrónicos de instituciones financieras que aparentan ser oficiales. Piden a los usuarios detalles de sus cuentas bancarias, incluyendo el nombre de usuario y la contraseña. Luego, los ladrones venden la información bancaria obtenida a través en un mercado negro en línea.

Amenaza

- Los delitos informáticos generan preocupación en los usuarios actuales y los potenciales, por lo que evitan manejar tarjetas de crédito

1.5.1.5 Factor tecnológico

Pacificard al formar parte de una industria altamente competitiva busca aprovechar al máximo los recursos disponibles para la planificación, diseño, ejecución y control de productos y servicios para sus clientes y sin duda el factor tecnológico facilita el tener un alcance masivo a bajos costos y con excelentes resultados, lógicamente la tecnología a más de brindar óptimas soluciones también obliga a las instituciones que administran información personal y datos sensitivos de sus clientes a gran escala como las emisoras y administradoras de tarjetas de crédito a aplicar herramientas y procesos que aseguren la integridad de los datos por ellos custodiados.

Página Web

Pacificard ha desarrollado una robusta página web para comodidad de sus usuarios entre los principales servicios a los que se accede por este canal tenemos:

Pacificard en línea

Es una alternativa de pago de manera fácil y segura por internet entre las principales transacciones están:

- Pago de servicios básicos
- Impuestos del SRI (matriculación vehicular)

Normas PCI DSS Versión 2.0

Pacificard acaba de certificar según los requerimientos de la NORMAS PCI DSS VERSIÓN 2.0. “PCI DSS, en su idioma nativo (Inglés): Payment Card Industry Data Security Standard, significa Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago.

Este estándar ha sido desarrollado por un comité conformado por las compañías de tarjetas (débito y crédito) más importantes, comité denominado PCI SSC (Payment Card Industry Security Standards Council) como una guía que ayude a las organizaciones que procesan, almacenan y/o transmiten datos de tarjetahabientes (o titulares de tarjeta), a asegurar dichos datos, con el fin de prevenir los fraudes que involucran tarjetas de pago débito y crédito.

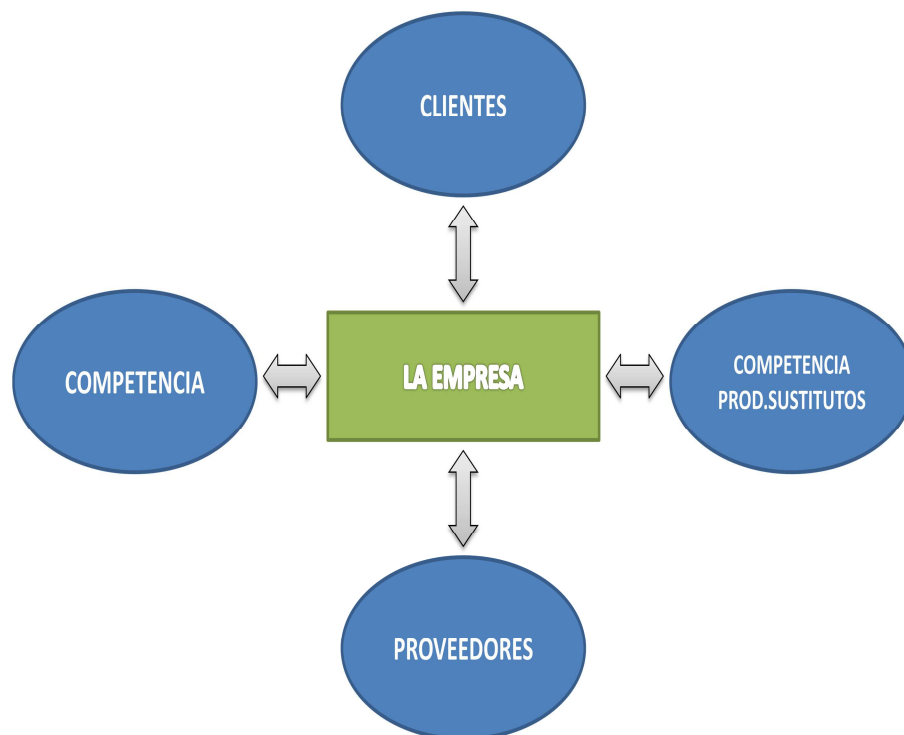
Las compañías que procesan, guardan o transmiten datos de tarjetas deben cumplir con el estándar o arriesgan la pérdida de sus permisos para procesar las tarjetas de crédito y débito (Pérdida de franquicias), enfrentar auditorías rigurosas o pagos de multas. Los Comerciantes y proveedores de servicios de tarjetas de crédito y débito, deben validar su cumplimiento al estándar en forma periódica.

Esta validación es realizada por auditores autorizados Qualified Security Assessor (QSAs). Sólo a las compañías que procesan menos de 80,000 transacciones por año se les permite realizar una auto evaluación utilizando un cuestionario provisto por el Consorcio del PCI (PCI SSC)”4

1.5.2 Análisis del micro entorno

Son todos los factores cercanos a la empresa, los cuales son controlados por la misma, para modificarlos según su conveniencia, según se puede observar en el gráfico No.21.

Gráfico No.21 El Micro Entorno



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Una vez realizado este análisis, se puede observar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa.

1.5.2.1 La empresa

Pacificard es una empresa de servicios financieros de emisión y administración de tarjetas de crédito y de medios de pago que fue creada en 1980 bajo la razón social de Unicredit S.A y tiene 30 años prestando sus servicios a la sociedad. Está certificada como emisor, adquiriente y procesador por las franquicias internacionales de medio de pago Mastercard Worldwide y Visa Internacional. Para el cumplimiento de su rol mantiene una alianza permanente para el desarrollo de productos, canales y servicios de vanguardia que atienden las necesidades financieras de sus diferentes segmentos de cliente.

Fortalezas

- Pacificard cuenta con 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.
- Innovación tecnológica a través de los años.

1.5.2.1.1 Capacidad administrativa

Objetivos

La oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato tiene como lineamiento el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Cumplir con los objetivos trazados por la Gerencia Regional.
- Planificar programas de comercialización acorde a la realidad regional.
- Administrar el manejo de recursos materiales y personales en la oficina.

La oficina de la ciudad de Ambato está presente en la ciudad hace 28 años la misma que durante el tiempo ha realizado una excelente labor de comercialización y desarrollo de la marca Pacificard en la región centro del País buscando cumplir con las directrices de la matriz y la oficina regional de la ciudad de Quito en beneficio de todos sus clientes.

Dirección

La jefatura de la oficina actualmente esta a cargo del Ingeniero Alfonso Lopez, el mismo que entre sus funciones se encuentran la administración y control de las operaciones, personas y activos de la oficina de Ambato. Es el responsable por la planificación, dirección y evaluación de las diferentes áreas que conforman la agencia. Asegurando el cumplimiento de las metas comerciales, supervisando el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa. Además es responsable por la recuperación de la cartera vencida de la localidad.

Control

La jefatura de la oficina tiene a cargo la supervision de las areas que integran la agencia, las mismas que son conformadas por :

- Servicio al cliente
- Cajas
- Establecimientos
- Cobranzas
- Logística
- Administración

Planificación

La planificación de las actividades de la oficina se desarrolla según lo indicado por la matriz de la ciudad de Guayaquil o la regional de la ciudad de Quito en cuanto a la puesta en marcha de planes de acción y actividades a realizar en el mediano y largo plazo.

Las actividades que se predisponen desde la jefatura de la ciudad de Ambato contemplan las de mantenimiento y prevención de los recursos de la agencia.

Administración de la oficina de la ciudad de Ambato

La administración después de las actividades de control y supervisión a cargo de la jefatura recae sobre la Asistente de oficina la misma que dentro de sus principales funciones tiene:

- Delegar los recursos económicos predispuestos por la matriz.
- Ejecutar el Presupuesto de la agencia y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Administrar los recursos materiales y financieros, así como los bienes de la agencia.
- Administrar, controlar y evaluar los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad y tesorería de la agencia.
- Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal, atendiendo los requerimientos de la agencia.

Debilidades

- Escasa autonomía para la generación de planes a mediano y largo plazo acordes a la realidad de la ciudad.
- Concentración de funciones jerárquicas en el jefe de agencia Ambato.
- Limitado campo de acción al depender económicamente de los recursos asignados por la oficina matriz.
- Las áreas reportan todas sus actividades a la oficina de la ciudad de Quito y la matriz de Guayaquil.

Fortalezas

- La mayoría de los integrantes de la oficina Ambato conoce el funcionamiento de la oficina en su conjunto.
- La experiencia adquirida para cumplir con las metas trazadas durante 28 años.

1.5.2.1.2 Capacidad financiera

La capacidad financiera de la oficina de Pacificard en la oficina de la ciudad de Ambato es manejada por la oficina regional de la ciudad de Quito entre las actividades que se manejan de esta manera están las siguientes:

- El pago a proveedores; las facturas son canceladas una vez aprobadas por las jefaturas de Quito
- La asignación del presupuesto para remodelaciones, programas especiales, adquisición de material publicitario, compra de insumos y material de trabajo, cancelación de servicios básicos, pago de servicios ocasionales entre otras

son otorgadas por la matriz de la ciudad de Guayaquil y aprobadas por la regional de la ciudad de Quito.

Para el pago de gastos menores la Asistente maneja una caja chica la misma que tiene sus soportes de los egresos incurridos la misma que debe cuadrar de manera mensual

Debilidad

- Retraso en algunos procesos que por su naturaleza requieren la asignación de recursos de manera inmediata.
- El pago a proveedores desde la ciudad de Quito entorpece algunos procesos.
- La solución ante algún contratiempo tiene que contar con la aprobación de la matriz o en su caso de la regional.
- La limitada autonomía financiera de la oficina de la ciudad de Ambato.

1.5.2.1.3 Capacidad de talento humano

La gestión del talento humano es uno de los procesos claves en todas las organizaciones para elevar el nivel de productividad y eficiencia es por esto que Pacificard lo ha definido en tres macro procesos que son: Incorporación, permanencia y desvinculación, cada uno buscan asegurar que la organización cuente con un grupo de personas talentosas y comprometidas

Selección de personal

Este proceso se basa en cumplir con las especificaciones para el perfil de cargo a fin de disminuir la rotación de personal.

Las vacantes que se presentan en la ciudad de Ambato son seleccionadas una vez realizada la entrevista por la encargada del área de talento humano de la ciudad de Quito y del Jefe del área que realizó la requisición de personal.

Contratación

Este proceso se cumple siguiendo los procedimientos establecidos. Una vez que se ha determinado que el aspirante cumple con el perfil de cargo para la ciudad de Ambato una vez que se cuente con la aprobación de la Jefatura de la ciudad de Quito

Planificación del capital humano

Este subproceso evalúa las necesidades de cada división en cuanto al crecimiento de personal o necesidades de capacitación, todo basado en proyectos estratégicos de la empresa y necesidades de cada área.

En la ciudad de Ambato el personal de cada área mediante reuniones con sus jefes inmediatos se analiza en consenso la necesidad de personal según su capacidad instalada e incremento de trabajo para cada proceso y actividad.

Manejo salarial

Cada cargo tiene su valoración, que es de acuerdo a sus requerimientos mínimos para cumplir cada función.

Capacitación permanente

Una vez seleccionado el personal se les informa cuales son las normas de conductas y procedimientos . Para el efecto se realiza una inducción general de la organización en la ciudad de Quito , así como de sus tareas específicas, enfatizando lo importante de su trabajo en la organización según el caso esta la realizará el personal de la oficina de ciudad de Ambato de lo contrario el colaborador será capacitado en la regional de la ciudad de Quito.

Composicion de la fuerza laboral

Cada uno de los colaboradores tiene un contrato en relacion de dependencia. Al cierre del año 2010 Pacificard cuenta con una fuerza laborar de 520 empleados, de los cuales 67. 5% pertenece a la Regional Costa, Insular y Austro (Guayaquil, Cuenca, Machala, Portoviejo y Galápagos y el 32.5% corresponden a la región Sierra (Quito, Ambato, Ibarra, Santo Domingo y Riobamba.

A continuación en la tabla No.18 y gráfico No.22, podemos observar el crecimiento de los colaboradores en la oficina de la ciudad de Ambato.

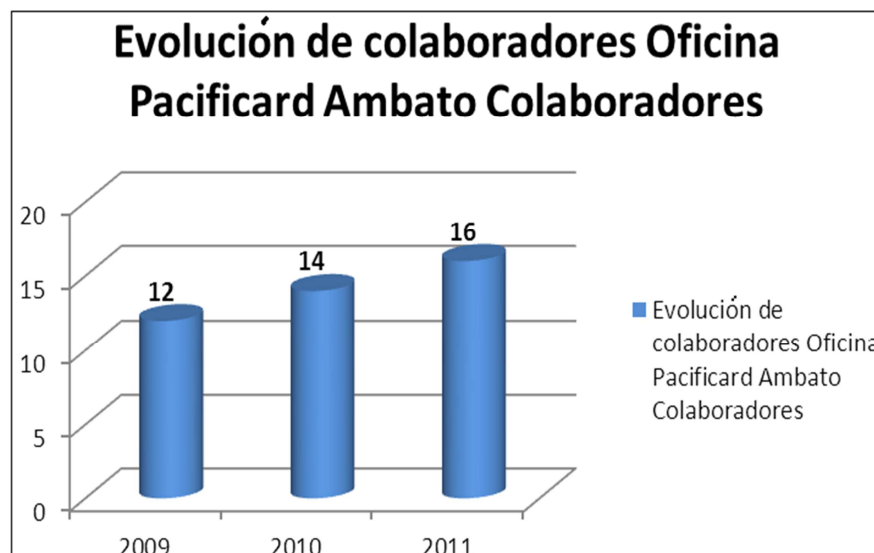
Tabla No.18

Evolución de colaboradores Oficina Pacificard Ambato	
Año	Colaboradores
2009	12
2010	14
2011	16

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andres Prado

Gráfico No.22



Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Interpretación

La fuerza laboral de la oficina en Ambato tiene una tendencia a la alza en los últimos tres años. Como se puede observar en la tabla No.19 los 16 empleados que laboran en la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato están distribuidos de la siguiente manera.

Tabla No.19

Distribución de los colaboradores Oficina Ambato	
Departamento	No. de personas
Jefe de Agencia	1
Asistente de Jefe de agencia	1
Auxiliar Administrativo	1
Logística	2
Establecimientos	2
Auxiliar de cobranzas	2
Supervisor de Servicio al Cliente	1
Auxiliar de Servicio al Cliente	2
Auxiliar de cajas	1
Supervisor de Canales Externos	1
Total	14

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Rotación de personal

Entre 2009 y 2010 la rotación de personal alcanzó un 0,19% lo que demuestra una gran lealtad y compromiso con la institución

Debilidades

- Para los trámites de contratación y desvinculación de personal en la oficina de Ambato debe trasladarse la responsable de talento humano o el colaborador lo que retarda el proceso

- No existe un plan de carrera o crecimiento profesional para el personal de la oficina de la ciudad de Ambato
- La evaluación de competencias aun está en periodo de desarrollo por lo que los indicadores por los que son sometidos los empleados no reflejan la realidad.
- Debido a la falta de una estructura permanente de recursos humanos en la oficina en ocasiones el Jefe de Agencia debe intervenir en estos asuntos.
- El crecimiento de personal en las estructuras está en función de la capacidad física de las instalaciones.

Fortalezas

- La experiencia del personal que en su mayoría supera los cuatro años de trabajo
- Escasa rotación de personal
- Compromiso y lealtad de sus colaboradores expresados en los resultados de la oficina
- La instrucción superior de los colaboradores
- La capacitación constante de la empresa

1.5.2.1.4 Capacidad de comercialización

La oficina de la ciudad de Ambato presta el servicio a los tarjetahabientes, establecimientos y público en general poniendo en práctica los lineamientos generales de la organización, tomando en cuenta que los clientes son su principal activo, por lo que su aspiración es establecer relaciones perdurables, sobre la base de una reciproca interrelación y confianza mutua. Además, aportar valor mediante la

prestación eficiente y oportuna de productos y servicios adecuados a las necesidades de sus clientes, así como la revisión permanente de los procesos operativos.

Pero también, demanda de sus clientes un comportamiento y una gestión ceñidas al estricto cumplimiento de las normas legales, esperando su apoyo en el cumplimiento eficaz de todas ellas, y de manera especial las relativas al lavado de activos y financiamiento de actividades terroristas.

Tarjetas de crédito

La colocación de tarjetas de crédito para la ciudad de Ambato se realiza a través de la gestión de las colocadoras y por las solicitudes ingresadas por los ejecutivos de venta de la agencia, así como de las generadas por los empleados.

La certificación de crédito, la realiza el departamento de análisis, en la ciudad de Quito, una vez aprobadas se envía la base de manera diaria, al área de embose en la ciudad de Guayaquil, posterior a ello, las tarjetas llegan a la ciudad de Ambato dos días laborables después al área de Logística para que sean entregadas a los clientes mediante las empresas de Courier certificadas por Pacificard: Servientrega, Global Courier, Recapt y Urbano Express, posterior a esta gestión las tarjetas no entregadas regresan a la oficina para ser gestionadas a través del área de logística.

Las tarjetas son entregadas a los clientes en un periodo de ocho a quince días posteriores a la venta.

Establecimientos

Al ser Pacificard una empresa procesadora de tarjetas de crédito las relaciones con los establecimientos son fundamentales para lograr una preferencia de los mismos a nuestra tarjeta de crédito por lo cual constantemente se llevan a la práctica las campañas desarrolladas por las áreas de negocios y establecimientos de la ciudad de Quito y Guayaquil a través del personal de Establecimientos de la ciudad de Ambato.

Debilidades

- Demasiado tiempo de espera para la entrega de las tarjetas de crédito.
- Las estrategias de colocación no son desarrolladas en base a la realidad del mercado de la ciudad de Ambato.
- Las colocaciones mediante base pre calificadas por las empresas colocadoras desde la ciudad de Quito lo que genera problemas en las direcciones para las entregas.
- No existe área de crédito en la oficina de la ciudad de Ambato lo que aumenta el tiempo de la emisión de la tarjeta desde la recepción de documentos hasta la entrega del plástico.
- Las campañas publicitarias no son desarrolladas específicamente para los establecimientos de la ciudad de Ambato.
- Los reclamos de los establecimientos son procesados desde la ciudad de Quito lo que aumenta el tiempo de resolución de los requerimientos de establecimientos.
- No existe un plan de marketing específico para la oficina de la ciudad de Ambato.

Fortalezas

- Experiencia de los ejecutivos de las áreas de establecimientos y logística para la prestación del servicio.
- La generación de soluciones directamente entre el área de establecimientos y los comercios.

- La generación de soluciones entre el Analista del área de logística y las empresas Courier para reducir los tiempos de entrega.

1.5.2.1.5 Capacidad de Servicio

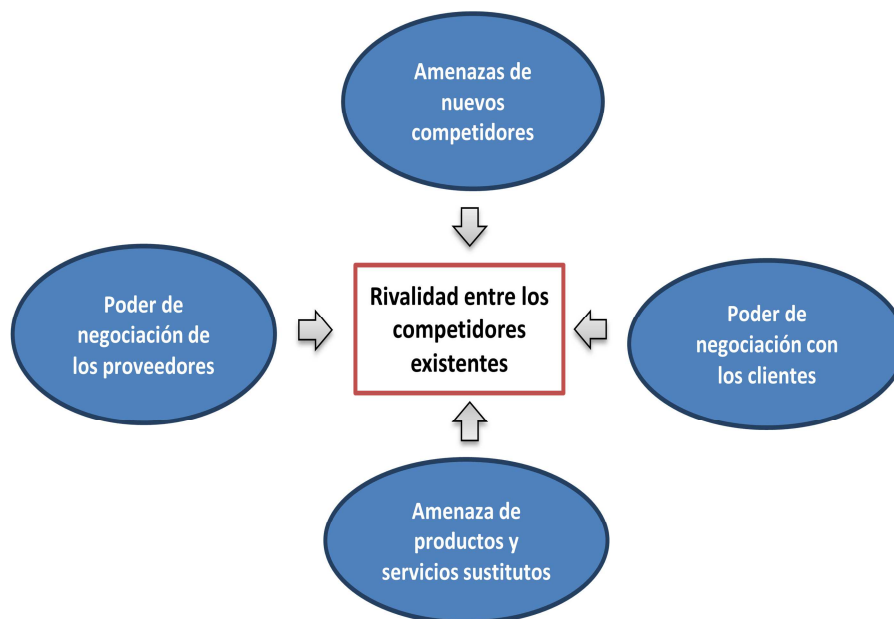
La oficina de la ciudad de Ambato cuenta con las áreas de Cajas, Servicio de atención al cliente y de atención telefónica mediante el contact center instalado en la ciudad de Guayaquil.

Los servicios más solicitados por los clientes de Pacificard en Ambato son: Entrega de tarjetas, avances de efectivo, consulta de movimientos, estado de cuenta y diferidos los mismos que cuentan con tiempos de resolución acordes a las necesidades de los clientes.

1.5.2.2 Fuerzas Competitivas

Las 5 fuerzas competitivas según Michael Porter, determinan una posición en el mercado con la cuales la empresa puede defenderse o aprovecharlas.

Gráfico No.23 Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, Michael, Estrategia Competitiva, pág. 192
Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

1.5.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

“El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto” (Oocities, S.A;S.F)

Pacificard busca mantener las mejores prácticas en su relación y manejo con uno de sus principales grupos de interés como son los proveedores, fomentando los principios de respeto, equidad y transparencia en el manejo de todas sus operaciones.

En la tabla No.20 se observa el detalle de los proveedores calificados y vigentes para la oficina de Ambato.

Tabla No.20
Principales proveedores de Pacificard

Proveedor	Producto
Joan Lautaro Uvidia Cazañas	Transporte
Víctor Pilco Cía. Ltda.	Computación
Proveseg	Alarmas Teléfonos
P & SERMANTEX	Limpieza
Taller Guerra Hermanos	Cerrajería
Germán Castillo	Almacén por departamentos

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

La organización cuenta con un proceso de calificación y evaluación para todos sus proveedores sea estos críticos o no críticos, y solo se trabaja con aquellos que tienen calificaciones A o B, garantizando de esta forma a través de un proceso veraz y oportuno que los mismos cumplan con los estándares de calidad requeridos y en los

tiempos determinados. Para los proveedores de servicios de redes y comunicaciones, adicionalmente se requiere que los mismos estén certificados en la norma PCI Paycard Industry Data Security Standard para cumplir con los estándares de seguridad exigidos por las franquicias Mastercard y Visa.

1.5.2.2.2 Poder de negociación de los clientes

“Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro” (oocities, S.A;S.F)

Pacificard busca ser el medio de pago por excelencia, acorde con las necesidades de sus clientes y soportados por la mejor tecnología y servicio. Dentro del portafolio de clientes se encuentran los tarjetahabientes, comercios afiliados y bancos encargados de emitir los productos que ofrece la organización.

Los clientes son personas naturales y jurídicas que requieren una tarjeta de crédito o pre pagada para realizar sus compras, pagos y transacciones electrónicas. A ellas se les ofrece un amplio portafolio de productos de la marca Mastercard y Visa como son: Cash, Inter, Gold, Corporativos, Platinum, Black, Infinite, los diversos sistemas de afinidad y las tarjetas Para Ti Regalo y Para Ti Plus.

También forman parte de sus clientes, los establecimientos comerciales que desean afiliarse al sistema de pagos, para realizar sus ventas de manera más eficiente y segura

1.5.2.2.3 Rivalidad entre los competidores

“La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un producto mercado, varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva, describe el grado de independencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos”. (oocities, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios, s.a;s.f)

La industria de tarjetas de crédito ha tenido un crecimiento sostenido a partir del 2008 convirtiéndose en uno de los principales medios de pago a nivel nacional, llegando a procesar transacciones a nivel nacional por cerca de 7000 millones en 2011 según fuentes del Banco Central del Ecuador. Motivo por el cual lograr la preferencia en los mercados objetivos de las diferentes ciudades es un de los objetivos principales en la planificación anual de marketing de las diferentes instituciones que conforman la industria de tarjetas de crédito.

Competencia actual

En la ciudad de Ambato existen varias instituciones financieras que otorgan créditos y tarjetas de crédito entre ellas tenemos:

- Diners Club
- Banco Del Pichincha
- Banco Bolivariano
- Banco Del Austro
- Banco Internacional
- Banco Produbanco
- Banco De Machala
- Unibanco

1.5.2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores son una amenaza para cualquier mercado que tenga una alta rentabilidad, por lo cual la empresa debe adoptar medidas para reducir el impacto que estos provocan a través de las barreras de entrada que pueden ser: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, costo de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia.

Pacificard, busca protegerse de la amenaza de la competencia nueva, mediante la diferenciación de sus productos aprovechando su experiencia en el mercado local, desarrolla productos y servicios que buscan la comodidad y satisfacción de sus clientes a través de la atención y resolución de sus requerimientos. Además, la empresa se mantiene refrescando constantemente su imagen de marca, la misma que tiene una buena identificación y acogida de sus clientes actuales.

1.5.2.2.5 Amenaza de productos sustitutivos

“Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre”.
(oocities, Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios., s.a;s.f)

En el mercado de tarjetas de crédito, existen varios productos sustitutos, que se constituyen en una amenaza para la empresa, como por ejemplo: las tarjetas de débito por lo bancos y los créditos de consumo, en su mayoría colocados a través de cooperativas de ahorro y crédito.

En la tabla No.21, podemos observar las principales instituciones financieras por montos de cartera total en las principales ciudades de la zona centro del País y en el gráfico No.24, los que se encuentran en la provincia de Tungurahua, se puede evidenciar que a más de las instituciones emisoras y administradoras de tarjetas de

crédito se encuentran las mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito que otorgan créditos de consumo a la ciudadanía, los que representan la mayor amenaza para Pacificard en lo que respecta a productos sustitutos.

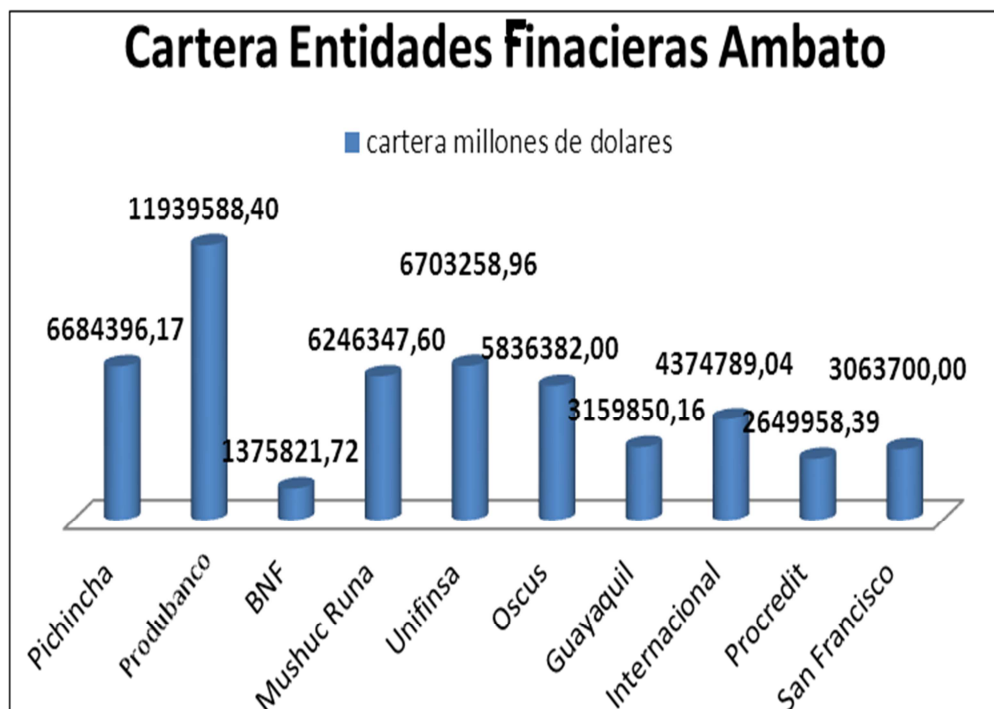
Tabla No.21

CARTERA TOTAL POR INSTITUCION FINANCIERA										
PROVINCIA	Pichincha	Produbanco	BNF	Mushuc Runa	Unifinsa	Oscus	Guayaquil	Internacional	Procredit	San Francisco
Tungurahua	6684396.17	11939588.4	1375821.72	6246347.6	6703258.96	5836382	3159850.16	4374789.04	2649958.39	3063700
Cotopaxi	3788156.85	267149.3	2272819.05	792405	768805.34	1136840	1135803.46	255441.52	1253735.83	1006900
Chimborazo	2471734.67	391936.94	2699664	771070.32	272087.69	480251	1736762.49	847088.53	1323050.03	
Bolivar	975111.87		1196135.07	576047	122003.3					
Pastaza	681123.34		1256441.29	348517	95581.6		678994.35	102620.98		810480
TOTAL	14600522.9	12598674.64	8800881.13	8734386.92	7961736.89	7453473	6711410.46	5579940.07	5226744.25	4881080

Fuente: Market Watch

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.24



Fuente: MarketWatch, actualizado hasta Junio del 2010

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Amenaza

- Fuerte posicionamiento de la tarjetas Mastercard y Visa Banco del Pichincha
- Preferencia de los clientes de tarjeta Diners Club
- Crecimiento de otras instituciones financieras en la ciudad de Ambato
- Flexibilidad en las cooperativas y mutualistas en la otorgación de créditos de consumo.

1.6 Análisis FODA

La matriz de análisis FODA nos permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la oficina de Pacificard en la oficina de Ambato para en base a ellas tomar las decisiones adecuadas.

En el presente análisis determinaremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas diferenciando y ponderando los factores internos y externos de la organización.

Tabla No.22 Matriz de evaluación de factores externos

DETALLE	% POND.	CALIF.	V/ PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1) La inflación anual tiene una tendencia a la baja	10,00%	7	0,7
2) Estabilidad de las tasas de interés activas	5,00%	7	0,35
4) El gran nivel de liquidez de la banca privada favorece la colocación de créditos	10,00%	8	0,8
5) Se incrementa el consumo al existir altos niveles de liquidez en el sistema financiero nacional	15,00%	9	1,35
6) La estabilidad del Producto Interno Bruto del sector de intermediación financiera	8,00%	7	0,56
7) Acercamiento de los clientes para adquirir los productos ofrecidos por las instituciones financieras al haberse reducido y eliminado varios de los costos financieros	10,00%	9	0,9
8) crecimiento de la población de Ambato	10,00%	7	0,7
9) La concentración del 65.37% de la población de la provincia en la ciudad	5,00%	7	0,35
12) 161.240 es la cantidad de población económicamente activa	10,00%	9	0,9
13) El nivel de afiliados al IESS facilita la colocación de tarjetas de crédito	10,00%	9	0,9
14) Aumento de ocupados plenos en la ciudad de Ambato	7,00%	7	0,49
TOTAL	100,00%		8
DETALLE	% POND.	CALIF.	V/ PONDERADO
AMENAZAS			
15) disminución de las plazas de empleo	15,00%	2	0,3
16) Salario mínimo no cubre el valor de la canasta básica	8,00%	3	0,24
17) Casi nula capacidad de ahorro	6,00%	3	0,18
18) Riesgo de morosidad en créditos otorgados	10,00%	3	0,3
19) Las políticas gubernamentales no facilitan la generación de planes de mediano y largo plazo ya que las reformas se generan de manera constante	11,00%	2	0,22
20) La regulación de las tarifas sobre los servicios otorgados de las entidades financieras afectan los presupuestos de las instituciones	15,00%	4	0,6
21) La eliminación de los costos financieros por emisión, afiliación de tarjeta de crédito, emisión y entrega de estado de cuenta dejan a la empresa si una fuente importante de ingresos	15,00%	1	0,15
23) Los fraudes informáticos son perdidos para la empresa	10,00%	3	0,3
24) Fuerte posicionamiento de la tarjetas Mastercard y Visa Banco del Pichincha	10,00%	3	0,3
TOTAL	100,00%		2,59

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.23

CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS EFE	
1 a 3	AMENAZA CRITICA DE IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
4 a 6	AMENAZA PERCEPTIBLE DE IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
7 a 8	OPORTUNIDAD DE BAJO IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
9 a 10	OPORTUNIDAD DE IMPACTO ÓPTIMO EN LA ORGANIZACIÓN

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

En la tabla de calificación de atributos EFE se puede clasificar en cuatro segmentos según el impacto que tienen las amenazas y oportunidades en el entorno de la organización.

Tabla No.24

NIVEL DE VALORACIÓN EXTERNO	
0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

El nivel de valoración externo nos permite determinar el diagnóstico obtenido en la matriz a fin de establecer el impacto que tiene el factor externo en la organización.

Tabla No.25

VALORACIÓN DE ANALISIS EXTERNO	
DETALLE	VALORACIÓN
OPORTUNIDADES	8
AMENAZAS	2,59
PROMEDIO	5,295

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

La valoración de análisis externo resume la valoración de oportunidades, amenazas y el promedio entre ambas.

Explicación del análisis externo

El análisis externo lo hemos realizado ponderando las oportunidades y amenazas del entorno en que se desenvuelve la empresa a fin de valorarlas según el impacto que podrían ocasionar como resultado hemos obtenido un promedio de 5.29 lo que nos indica que la organización está inmersa en amenazas perceptibles para lo cual es idóneo desarrollar planes a fin de aprovechar de mejorar manera las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Tabla No.26 Matriz de evaluación de factores internos

DETALLE	% POND.	CALIF.	V/ PONDERADO
FORTALEZAS			
1) 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano	20,00%	8	1,6
2) Escasa rotación de personal	15,00%	7	1,05
3) Diversidad en el portafolio de productos y servicios ofertados al cliente	12,00%	10	1,2
4) La capacitación constante de la empresa	12,00%	8	0,96
5) Varios canales de comunicación con la agencia para solucionar las inquietudes de los clientes	16,00%	9	1,44
6) Control periodico de indicadores de gestion	25,00%	9	2,25
TOTAL	100,00%		8,5
DETALLE	% POND.	CALIF.	V/ PONDERADO
DEBILIDADES			
7) Escasa autonomía para la generación de planes a mediano y largo plazo	12,00%	2	0,24
8) Limitado campo de acción al depender económicamente de los recursos asignados por la oficina matriz	13,00%	3	0,39
9) La oficina no cuenta con una estructura de talento humano	10,00%	3	0,3
10) Limitadas estrategias comerciales	15,00%	2	0,3
11) Fieza de ventas limitada	15,00%	4	0,6
12) Reclamos de establecimientos son procesados desde la ciudad de Quito lo que demora la atención a los requerimientos	15,00%	5	0,75
13) No existe un plan de marketing específico para la oficina de la ciudad de Ambato	20,00%	1	0,2
TOTAL	100,00%		2,78

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.27

CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS EFI	
1 a 3	DEBILIDAD CRÍTICA DE IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
4 a 6	DEBILIDAD PERCEPTIBLE DE IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
7 a 8	FORTALEZA DE BAJO IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
9 a 10	FORTALEZA DE IMPACTO ÓPTIMO EN LA ORGANIZACIÓN

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

La tabla de calificación de atributos EFI clasifica en cuatro segmentos según el impacto que tienen las debilidades y fortalezas en el entorno de la organización

Tabla No.28

NIVEL DE VALORACIÓN INTERNO	
0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCIÓN EN EL MERCADO EXTERNO
3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

El nivel de valoración externo nos permite determinar el diagnostico obtenido en la matriz a fin de establecer el impacto que tiene el factor interno en la organización.

Tabla No.29

VALORACIÓN DE ANALISIS INTERNO	
DETALLE	VALORACIÓN
FORTALEZA	8,5
DEBILIDAD	2,78
PROMEDIO	5,64

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

La valoración de análisis interno resume la valoración de debilidades, oportunidades y el promedio entre ambas.

Explicación del análisis interno

El análisis interno de la empresa busca evidenciar la situación actual en la que se encuentra Pacificard lo hemos realizado ponderando las fortalezas y debilidades a la interna de la organización a fin de valorarlas según el impacto que podrían ocasionar como resultado hemos obtenido un promedio de 5.64 lo que nos indica que la organización está preparada para el impacto externo con alerta en los acontecimientos a fin de tener los planes de contingencia idóneos

Tabla No.30 Matriz de evaluación de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
		PACIFICARD		DINERS		AMERICAN EXPRESS		BANCO DEL PICHINCHA	
Factores críticos del éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Participación de mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Costos	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Posición Financiera	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Lealtad del cliente	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Otorgamiento de créditos	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Promociones	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Logística	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Servicio en línea	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Calidad en servicio al cliente	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Infraestructura	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
TOTAL	1		2,93		3,23		2,73		3,04

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Explicación de la matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo realizada nos permite analizar los principales factores de éxito inmersos en la industria de tarjetas de crédito presente en la ciudad de Ambato en relación a sus principales competidores en el cual podemos determinar que Diners con una puntuación de 3.23 tiene la ventaja en el mercado seguido por el Banco del Pichincha con un puntaje de 3.04 y Pacificard con 2.93 se ubica por encima de American Express.

Tabla No.31 Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES	La inflación anual tiene una tendencia a la baja (7)	Estabilidad de las tasas de interés activas (7)	El gran nivel de liquidez en los bancos nacionales (8)	Incremento el consumo al existir altos niveles de liquidez en el sistema financiero (9)	La estabilidad del PIB del sector de intermediación financiera (7)	Incremento en la adquisición de productos por la eliminación de costos financieros (9)	Crecimiento de la población de Ambato (9)	La concentración del 65.37% de la población de la provincia en la ciudad (7)	PEA 161.240 habitantes en la ciudad de Ambato potenciales clientes de Pacificard (9)	El nivel de afiliados al IESS facilita la colocación de tarjetas de crédito (9)	Aumento de ocupados plenos en la ciudad de Ambato (7)	TOTAL
FORTALEZAS												
Pacificard cuenta con 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano (8)	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	23
Escasa rotación de personal (7)	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	17
Diversidad en el portafolio de productos y servicios ofertados al cliente (10)	3	1	3	5	3	5	3	3	5	5	3	39
Capacitación constante por parte de la empresa (8)	1	1	3	3	1	5	1	1	3	1	3	23
Varios canales de comunicación con la agencia para solucionar las inquietudes de los clientes(9)	1	3	3	3	3	5	5	3	5	1	3	35
Control periódico de indicadores de gestión (9)	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	25
TOTAL	10	12	16	20	10	24	14	12	22	10	12	150

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Es necesario enfocarnos en las principales fortalezas de la empresa (diversidad en el portafolios de productos, diversos canales de comunicación y control de indicadores), de esta manera aprovechar de mejor manera las principales oportunidades que el mercado ofrece como son el aumento del PEA en Ambato, el incremento en el consumo tanto por los niveles de liquidez, como por la eliminación de los costos financiero.

Tabla No.32 Matriz de vulnerabilidad

AMENAZAS	Disminución de las plazas de empleo (2)	Salario mínimo no cubre el valor de la canasta básica (3)	Casi nula capacidad de ahorro (3)	Riesgo de morosidad en créditos otorgados (3)	Las políticas gubernamentales no facilitan la generación de planes de mediano y largo plazo (2)	La regulación de las tarifas sobre los servicios afectan los presupuestos (4)	Se perdió fuentes de ingresos por la eliminación de los costos financieros (1)	Los fraudes informáticos son pérdidas para la empresa (3)	Fuerte posicionamiento de la tarjetas Mastercard y Visa Banco del Pichincha (3)	TOTAL
DEBILIDADES										
Escasa autonomía para la generación de planes a mediano y largo plazo para la sucursal (2)	3	1	1	3	5	3	3	1	3	23
Limitado campo de acción, los recursos económicos son asignados por la matriz (3)	1	1	1	1	3	3	3	1	3	17
La oficina no cuenta con una estructura de talento humano (3)	3	1	1	1	3	1	1	1	1	13
Limitadas estrategias comerciales (2)	3	1	3	1	3	3	3	1	5	23
Fuerza de ventas limitada (4)	3	1	1	3	1	1	3	1	3	17
Reclamos de establecimientos son procesados desde la ciudad de Quito lo que demora la atención a los requerimientos (5)	1	1	1	3	3	3	3	1	3	19
No existe un plan de marketing específico para la oficina de la ciudad de Ambato (1)	3	1	1	3	5	5	3	3	3	27
TOTAL	17	7	9	15	23	19	19	9	21	139

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Se identificó que las principales debilidades de la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato consisten en una limitada autonomía, falta de un plan de marketing específico, por lo cual es necesario formular estrategias para minimizar estas debilidades y el impacto de las amenazas, sobre todo las diferentes políticas gubernamentales, la disminución de los ingresos y la fuerte competencia en la ciudad.

Tabla No.33 Matriz de estrategias

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)
1. Planes de capacitación constante por parte de la empresa 2. Escasa rotación de personal 3. Diversidad en el portafolio de productos y servicios ofertados al cliente 4. Varios canales de comunicación con la agencia para solucionar las inquietudes de los clientes 5. Control periódico de indicadores de gestión 6. Pacificard cuenta con 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano		1. Escasa autonomía para la generación de planes a mediano y largo plazo para la sucursal 2. Limitado campo de acción, los recursos económicos son asignados por la matriz 3. Limitadas estrategias comerciales 4. Fuerza de ventas limitada 5. Reclamos de establecimientos son procesados desde la ciudad de Quito lo que demora la atención a los requerimientos 6. No existe un plan de marketing específico para la oficina de la ciudad de Ambato
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. La inflación anual tiene una tendencia a la baja 2. Incremento el consumo al existir altos niveles de liquidez en el sistema financiero 3. PEA 161.240 habitantes en la ciudad de Ambato potenciales clientes de Pacificard 4. Incremento en la adquisición de productos por la eliminación de costos financieros 5. El nivel de afiliados al IESS facilita la colocación de tarjetas de crédito	1. Informar al mercado de la ciudad de Ambato las ventajas y comodidad que brinda la Pacificard para atender los requerimientos de sus tarjetahabientes (F4,O3). 2. Aprovechar al personal capacitado y comprometido con la empresa para brindar un mejor servicio al cliente (F1,F2,O3,O4). 3. Aprovechar la diversidad de productos y servicios que ofrece Pacificard, para incentivar el aumento del consumo con tarjeta de crédito en los clientes (F3,O1,O2,O4)	1. Diseñar una micro campaña de marketing exclusiva para la ciudad de Ambato considerando su PEA y la eliminación de los costos financieros (D3,D6,O4,O3).
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Las políticas gubernamentales no facilitan la generación de planes de mediano y largo plazo 2. La regulación de las tarifas por servicios de entidades financieras afectan los presupuestos de las instituciones 3. Los fraudes informáticos son pérdidas para la empresa 4. Se perdió fuentes de ingresos por la eliminación de los costos financieros 5. Fuerte posicionamiento de la tarjetas Mastercard y Visa Banco del Pichincha 6. Salario mínimo no cubre el valor de la canasta básica	1. Desarrollar nuevos e innovadores productos y servicios, para obtener nuevas fuentes de ingresos y contrarrestar el impacto de la eliminación de los costos financieros (F3,A1,A2). 2. Utilizar los múltiples canales de comunicación entre la empresa y el cliente para informar al cliente sobre los delitos y fraudes informáticos y como evitarlos (F4,A3). 3. Enfocar esfuerzos en la atención al cliente para contrarrestar el impacto de la competencia en la ciudad de Ambato (F1,F3,A5). 4. Aprovechar los años de experiencia de Pacificard en el mercado y su excelente administración para crear confianza institucional en el cliente actual y potencial de la ciudad de Ambato y de esta manera obtener mayor aceptación (F5, F6, A5).	1. Generar un plan de acción a mediano y largo plazo para la oficina de la ciudad de Ambato bajo la supervisión de la oficina matriz, que sea flexible ante regulaciones y reformas legales (D1,A1,A2).

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Planeación de la investigación

2.1.1 Fuentes de información

La investigación se realizará en la ciudad de Ambato, a los clientes actuales y potenciales de la empresa, basándonos en la siguiente información primaria y secundaria.

2.1.1.1 Fuentes secundarias

Es la información primaria que ha sido previamente interpretada y analizada. En este estudio se obtendrá la información secundaria de las siguientes fuentes:

- Información proporcionada por Pacificard.
- Organismos de Análisis y Control (Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías, la Cámara de Comercio de Ambato, El Banco Central del Ecuador, Consultoras de estudios de mercado y la información proporcionada por las franquicias Mastercard y Visa.
- Sitios web, publicaciones en prensa, libros y boletines económicos.

2.1.1.2 Fuentes primarias

Entendiendo como información primaria al producto de una investigación la cual no ha sido previamente filtrada, interpretada o evaluada.

En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta la cual nos facilitara la comprensión de las necesidades y requerimientos de la población investigada.

Encuesta

La encuesta buscará conocer los siguientes datos:

- Género
- Edad
- Ingresos
- Marca de tarjeta crédito
- Hábitos de consumo
- Frecuencia de uso de tarjeta de crédito
- Nivel de satisfacción por uso de la tarjeta de crédito
- Satisfacción en la resolución de requerimientos
- Registro página web
- Usuarios actuales y potenciales de tarjetas de crédito

2.1.1.3 Tabulación y análisis

Una vez recolectados los datos, se procederá a ordenarlos y expresarlos a través de tablas y gráficos, para facilitar la interpretación y análisis de los resultados.

Con la información procesada, determinaremos tácticas y estrategias enfocadas directamente a nuestro mercado meta, con el fin de lograr los objetivos trazados en este plan de marketing.

2.2.Ejecución de la investigación

2.2.1 Diseño del estudio

Para cumplir con los objetivos del presente estudio, se desarrollo una encuesta que recopila información tanto del cliente actual como del potencial, a fin de conocer sus necesidades, preferencias y hábitos de consumo.

2.2.2 Preparación de la muestra

Para realizar la preparación y determinación de la muestra, fue necesario tomar en cuenta la población Económicamente Activa de la ciudad de Ambato, considerando que cada uno de ellos es o puede llegar a ser un usuario de tarjetas de crédito.

2.2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

Es necesario determinar el tamaño de la muestra para conocer el número de encuestas que debemos aplicar al estudio para obtener información confiable.

Considerando que el PEA en Ambato es de 161.240 habitantes, debemos utilizar la fórmula de población infinita para el cálculo de la muestra, ya que en poblaciones superiores a 100.000, es recomendable aplicar la misma.

Basándonos en que contamos con datos infinitos, se estableció que la probabilidad de éxito y fracaso debería ser: ($P = 0.60$) y ($Q = 0.40$). Para determinar la muestra, se utilizará un nivel de confianza de 95%. Por lo tanto el tamaño de la muestra se calculará de la siguiente manera:

Fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de ocurrencia

Q= probabilidad de no ocurrencia

e= error de muestreo

Remplazando:

n= Número de encuestas

Z= 1,96

95% \implies $0,95 / 2 = 0,4750$ $Z = 1,96$ (Según tabla de valores de Z)

P= 0,60

Q= 0,40

e= 0,05

Cálculo:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * (0,60 * 0,40)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{0,921984}{0.0025}$$

$$n = 368,79$$

$$n = 369 \text{ Encuestas}$$

2.2.2.2 Planificación de recolección y procesamiento de la información

En la tabla No.34, se presenta el cronograma de actividades para realizar la investigación de mercado. En la cual se encuentra el proceso que se ejecutará, con sus respectivos tiempos.

Tabla No.34

Planificación de recolección y procesamiento de la información		
No.	Actividades	Tiempos
1	Diseño de encuesta	1 día
2	Recolección Datos	15 días
3	Procesamiento de Datos	4 días
4	Análisis de los resultados	1 día
	Total	20 días

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Fecha de inicio de las encuestas:	lunes 27 de agosto del 2012
Fecha de finalización:	23 de septiembre del 2012
Número de investigadores:	Dos
Duración de cada encuesta:	10 minutos
Estimación de tiempo:	120 minutos cada investigador
Total encuestas por día:	12 cada investigador
Total encuestas a realizar:	369

2.2.2.3 Diseño del cuestionario

En la realización del diseño del cuestionario se aplicarán preguntas de tipo cerradas que deberán ser: claras, entendibles y susceptibles de tabulación las que guiaran al encuestado a elegir una de las opciones, las preguntas tuvieron como objetivo proporcionar la información primaria útil para el presente estudio. (**Ver anexo 2**).

2.2.3 Tabulación y análisis de resultados

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el conteo manual de las respuestas de cada encuesta, para la posterior elaboración de la tabulación, la cual se realizó con la herramienta Microsoft Excel por ser el más adecuado para procesar datos matemáticos y estadísticos, se desarrollaron dos tipos de presentaciones como tabulaciones y gráficos de las encuestas para lograr una mejor comprensión y análisis.

Datos informativos

Edad

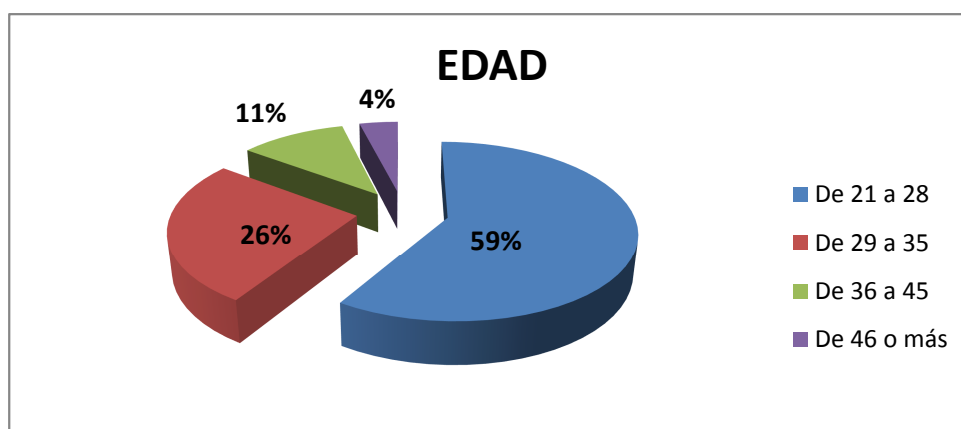
Tabla No.35
Edad de los encuestados

EDAD	Total	Porcentaje %
De 21 a 28	217	59%
De 29 a 35	97	26%
De 36 a 45	40	11%
De 46 o más	15	4%
TOTALES	369	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.25: Edad



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

El 59% de los encuestados se encuentra entre los 21 y 28 años; el 26% de entre 29 a 35 años; el 11% comprende las edades de 36 a 45 años y solamente el 4 % de personas son de 45 años o mas. Podemos determinar entonces que el 85 % abarca los rangos de edad de la población económicamente activa y productiva.

Género

Tabla No.36

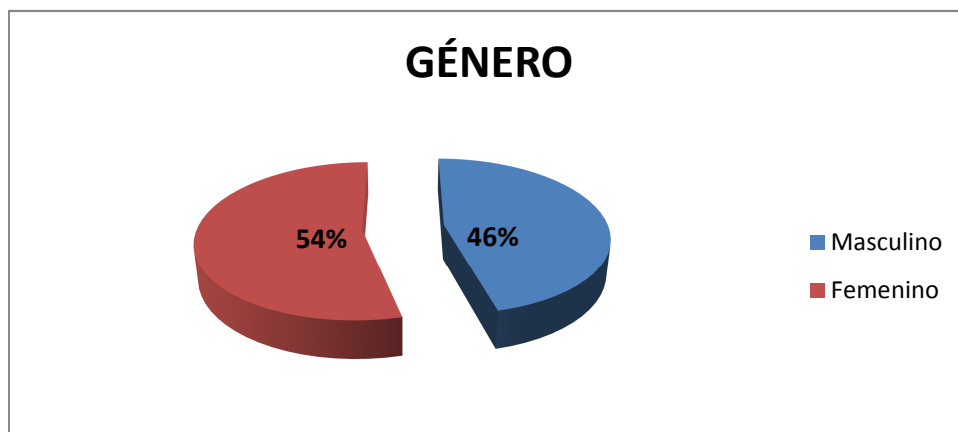
Género Encuestados

Genero	Total	Porcentaje %
Masculino	170	46%
Femenino	199	54%
TOTALES	369	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.26: Género



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De las 369 personas que fueron la muestra para el presente estudio el 54% corresponde al género masculino y el 46% al femenino. Lo que nos indica un mayor número de hombres en el presente estudio lo que pudo haber sido ocasionado principalmente por los lugares donde fueron aplicadas las encuestas.

Ingresos

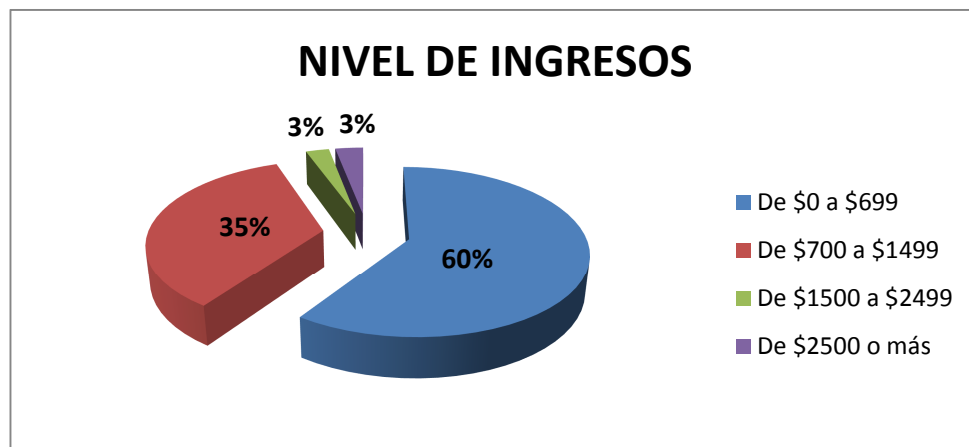
Tabla No.37
Ingresos de los encuestados

Ingresos	Total	Porcentaje %
De \$0 a \$699	220	60%
De \$700 a \$1499	129	35%
De \$1500 a \$2499	9	2.33%
De \$2500 o más	11	2.37%
TOTALES	369	100

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.27: Nivel de ingresos



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De la muestra seleccionada el 60% corresponde a personas con ingresos hasta los 699 dólares; el 35% entre 700 y 1499 dólares; el 3% entre los 1500 y 2499 dólares y apenas el 3% alcanzan los 2500 o más. Es decir que 95% con ingresos de hasta 1499 comprenden el mercado objetivo al cual se deben encaminar los esfuerzos para captarlos como clientes y mantenerlos.

Pregunta 1

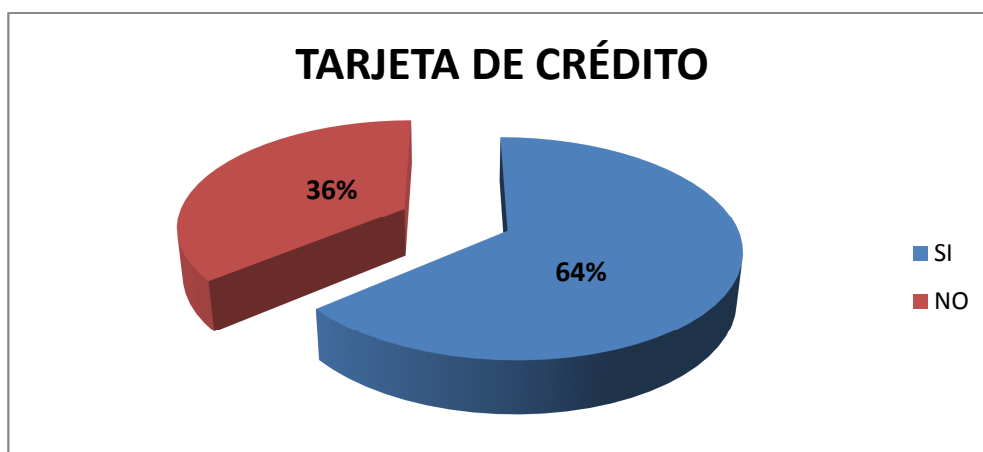
Tabla No.38
¿Cuenta usted con tarjeta de crédito?

Tarjeta Crédito	Total	Porcentaje %
SI	236	64%
NO	133	36%
TOTALES	369	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.28: Tarjeta de crédito



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

El 64% de los encuestados afirmó tener una o más tarjetas de crédito, mientras que el 36% no la posee. Es decir que en la ciudad de Ambato existe un mercado objetivo en capacidad de adquirir una tarjeta de crédito y la oportunidad de incrementar la frecuencia de uso de los que ya poseen una.

Pregunta 2

Tabla No.39

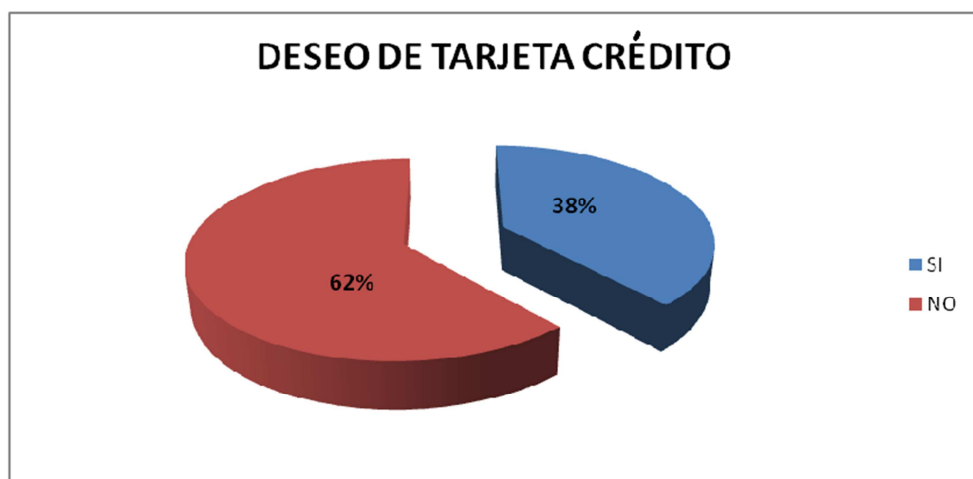
¿Le gustaría obtener una tarjeta de crédito?

Tarjeta Crédito	Total	Porcentaje %
SI	51	38%
NO	82	62%
TOTALES	133	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.29: Deseo de tarjeta de crédito



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De la muestra seleccionada el 62% de los encuestados que indicaron no estar interesados en tener tarjeta de crédito, mientras, que el 38% se encuentra interesado. Es decir que Pacificard debe dirigir sus estrategias para ser la primera tarjeta de esta población.

Pregunta 3

Tabla No.40

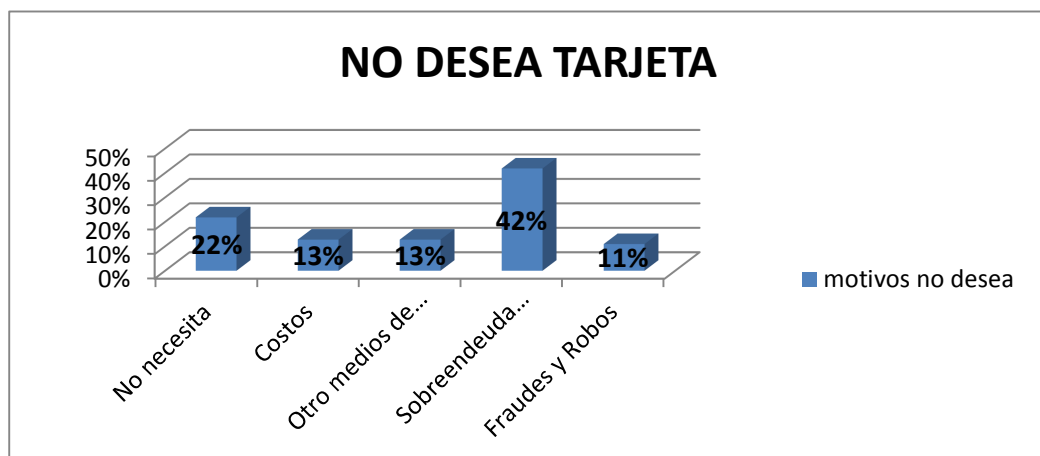
Elija una de las siguientes razones por las cuales no desea contar con una tarjeta de crédito.

No Interesado	Total	Porcentaje %
No necesita	18	22%
Costos	10	13%
Otro medios de pago	10	13%
Sobreendeudamiento	34	42%
Fraudes y Robos	9	11%
TOTALES	82	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.30: No desea tarjeta



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Del total de encuestados que indicaron no estar interesados en adquirir una tarjeta de crédito, el 22% mencionó que no la necesita; el 13% no estar de acuerdo con los costos financieros; el 13% prefiere otros medios de pago; el 42% tener problemas de sobre endeudamiento y un 11% tener temor a fraudes y robos: Es decir que la colocación de nuevas tarjetas debe tener en cuenta estos motivos para poder desarrollar estrategias que atraigan a estos clientes.

Pregunta 4

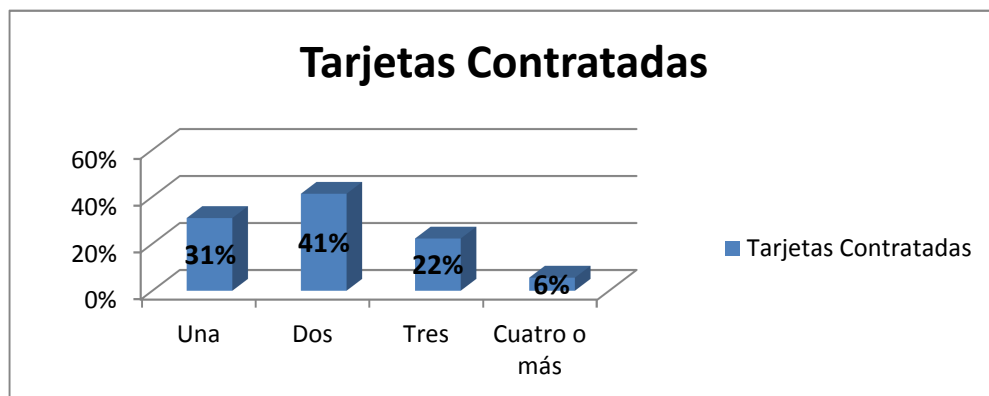
Tabla No.41
¿Cuántas tarjetas de crédito tiene contratadas?

Tarjetas Contratadas	Total	Porcentaje %
Una	73	31%
Dos	97	41%
Tres	52	22%
Cuatro o más	13	6%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.31: Tarjetas contratadas



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De los encuestados que respondieron tener tarjeta de crédito el 41% indicó contar con dos tarjetas; el 31% mantener solamente una; el 22% tener tres tarjetas y el 6% mencionó contar con cuatro o más tarjetas. Es decir que la población de Ambato en su mayoría cuenta con por lo menos dos plásticos en sus billeteras.

Pregunta 5

Tabla No.42

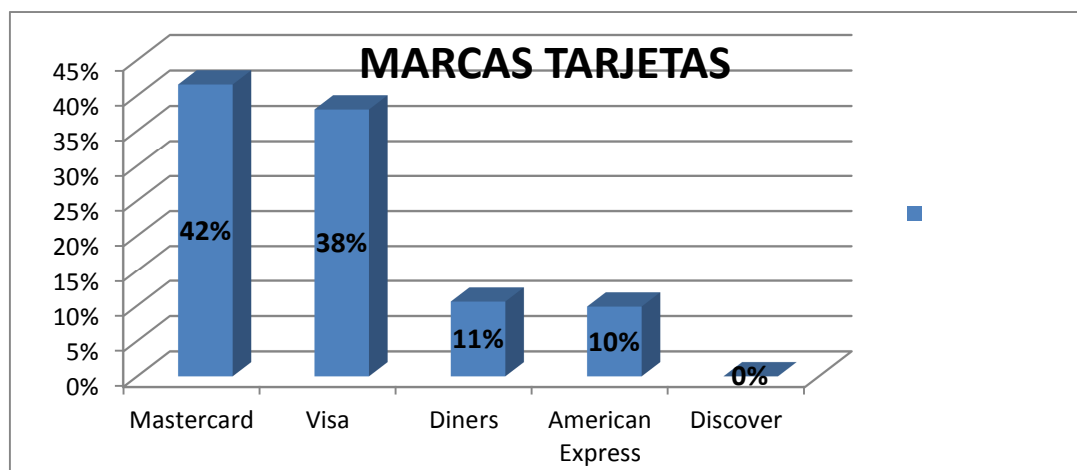
¿Cuál de las siguientes marcas de tarjeta de crédito posee? (En el caso de poseer más de una coloque la que utiliza con mayor frecuencia)

Marca	Total	Porcentaje %
Mastercard	98	42%
Visa	90	38%
Diners	25	11%
American Express	23	10%
Discover	0	0%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.32: Marcas tarjetas



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De la muestra seleccionada que respondió contar con una o más tarjetas de crédito el 42% prefiere realizar sus transacciones con Mastercard; el 38% con Visa; un 11% con Diners; 10% con American Express y ninguno de los encuestados mencionó utilizar la tarjeta Discover. Lo que nos deja ver que las franquicias que oferta Pacificard (Mastercard y Visa), son las preferidas al momento de realizar consumos por la población en la ciudad de Ambato.

Pregunta 6

Tabla No.43

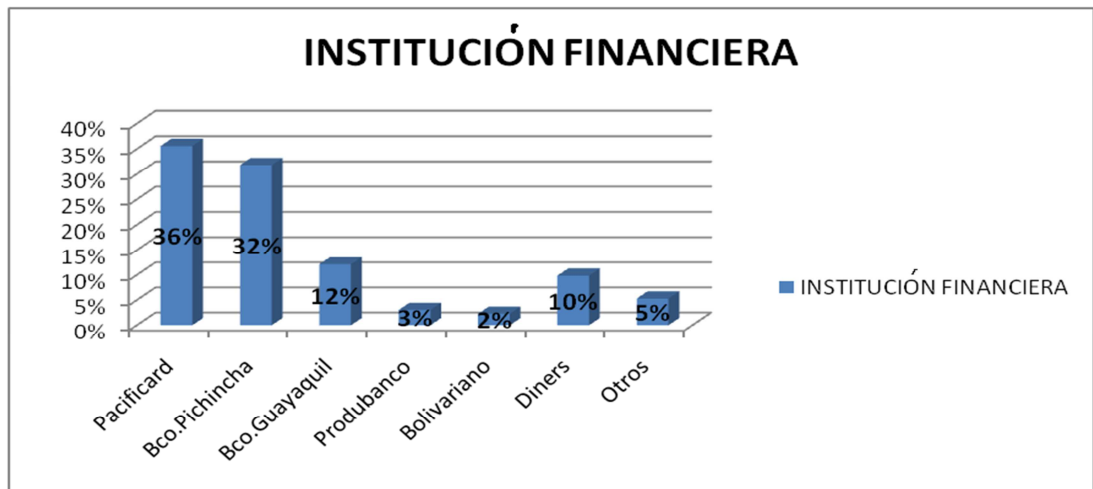
¿Con qué institución financiera adquirió su tarjeta de crédito?

Institución Financiera	Total	Porcentaje %
Pacificard	84	36%
Bco. Pichincha	75	32%
Bco. Guayaquil	29	12%
Produbanco	7	3%
Bolivariano	5	2%
Diners	23	10%
Otros	13	5%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.33



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

De los clientes que indicaron realizar sus transacciones con una tarjeta de crédito el 36% indicó haberla obtenido en Pacificard; el 32% a través del Banco del Pichincha; un 12% con el Banco de Guayaquil; el 10% con Diners y un 8% entre Produbanco; Banco Bolivariano y otros. Es decir que el Banco del Pichincha y Guayaquil son los principales competidores al momento de colocar cuentas en la ciudad de Ambato

Pregunta 7

Tabla No.44

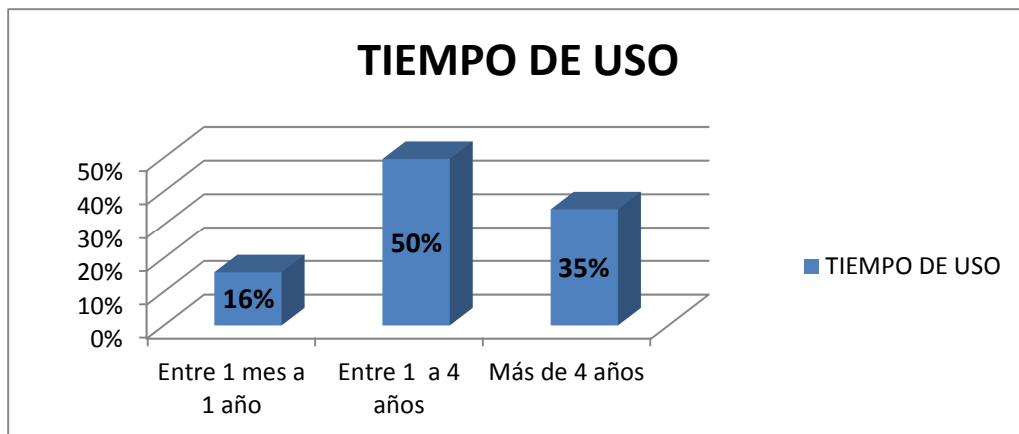
¿Qué tiempo tiene usando la tarjeta de crédito?

Tiempo Uso	Total	Porcentaje %
Entre 1 mes a 1 año	37	16%
Entre 1 a 4 años	117	50%
Más de 4 años	82	35%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.34: Tiempo de uso



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

El 64% del total de nuestra muestra que indicó poseer tarjeta de crédito, el 16% viene operando entre 1 mes y 1 año; el 50% entre uno y cuatro años; el 35% más de cuatro años. Estos porcentajes nos permiten determinar que los usuarios de tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato demuestran una alta fidelidad a su medio de pago adquirido.

Pregunta 8

Tabla No.45

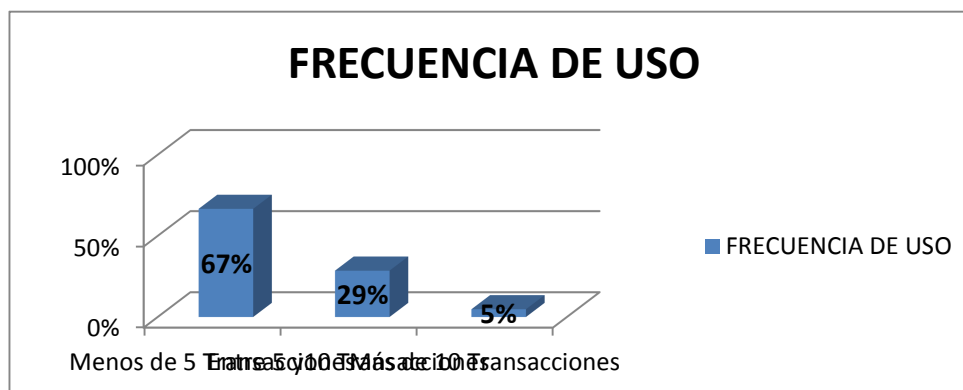
¿Con qué frecuencia utiliza su tarjeta de crédito en el mes?

Frecuencia de Uso	Total	Porcentaje %
Menos de 5 Transacciones	157	67%
Entre 5 y 10 Transacciones	67	29%
Más de 10 Transacciones	11	5%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.35: Frecuencia de uso



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

La frecuencia de uso de las tarjetas de crédito se demuestra de la siguiente manera: el 67% realiza menos de 5 transacciones al mes; 29% entre 5 y 10 transacciones mensuales y apenas el 5% más de 10 transacciones. Es decir que la población en la ciudad de Ambato tiene preferencia a otros medios de pago.

Pregunta 9

Tabla No.46

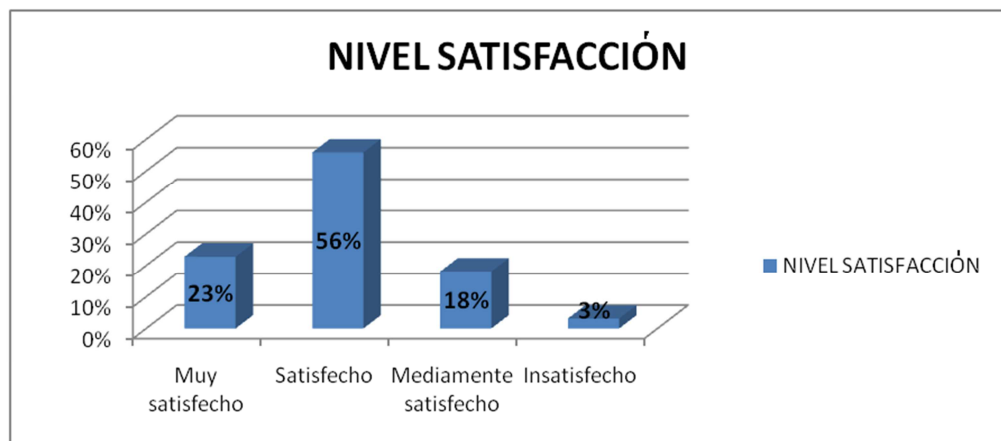
¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su actual tarjeta de crédito?

Satisfacción	Total	Porcentaje %
Muy satisfecho	54	23%
Satisfecho	132	56%
Medianamente satisfecho	43	18%
Insatisfecho	7	3%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.36: Nivel de satisfacción



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Del total de los encuestados que poseen tarjeta de crédito un 23% indicó estar muy satisfecho; el 56% mencionó estar satisfecho; un 18% se encuentra medianamente satisfecho y apenas un 3% afirma estar insatisfecho con su tarjeta actual. Es decir que los usuarios de tarjeta de crédito en la ciudad de Ambato están en su mayoría conformes con los servicios que actualmente reciben.

Pregunta 10

Tabla No.47

¿Se encuentra usted registrado en la página web de su tarjeta de crédito?

Registro Pagina Web	Total	Porcentaje %
SI	131	56%
NO	105	44%
TOTALES	236	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.37: Registro en la web



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

El 56 % de los usuarios indicó estar registrado en la página web de su tarjeta, mientras que el 44% mencionó no estarlo. Esto refleja el poco interés y/o desconocimiento en el manejo de los servicios y productos que se ofertan a través de estos portales.

Pregunta 11

Tabla No.48

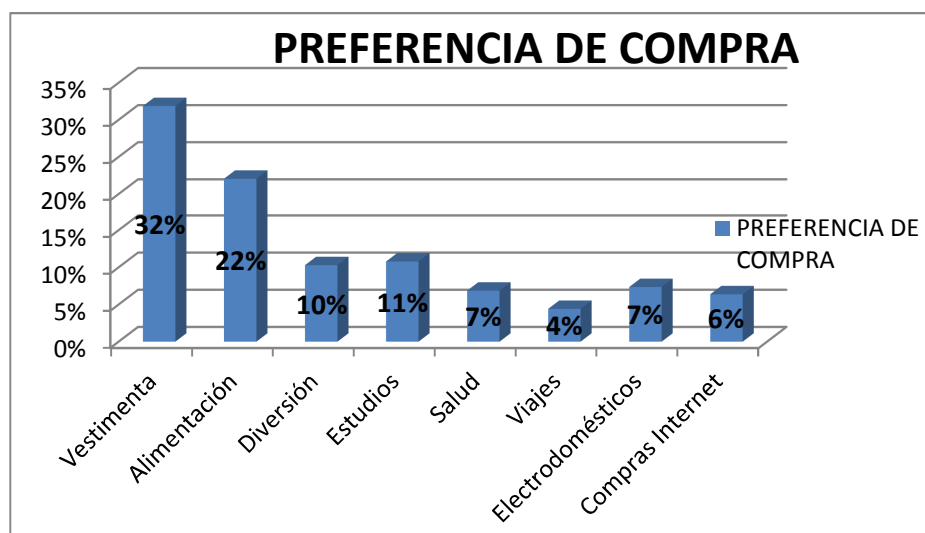
¿Qué es lo que más compra o compraría con su tarjeta de crédito? Elija una categoría.

Mayor Compra	Total	Porcentaje %
Vestimenta	91	32%
Alimentación	63	22%
Diversión	30	10%
Estudios	31	11%
Salud	20	7%
Viajes	13	4%
Electrodomésticos	21	7%
Compras Internet	18	6%
TOTALES	287	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.38: Preferencia de compra



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Los encuestados indicaron que los productos y servicios de preferencia de compra a través de una tarjeta de crédito son, Vestimenta 32%; Alimentación 22%; Diversión 10%; Estudios 11%, Salud 7%; Viajes 4%; Electrodomésticos 7; Compras por internet 6%. Esto demuestra que los productos preferidos de compra con una tarjeta es todo lo relacionado con vestimenta y alimentación, en la población de la ciudad de Ambato.

Pregunta 12

Tabla No.49

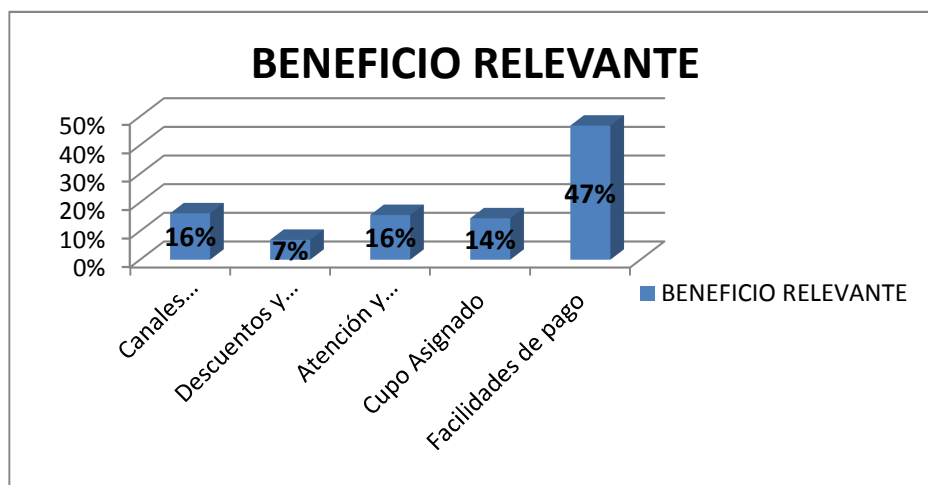
¿Qué beneficio considera el más importante para una tarjeta de crédito?

Beneficio	Total	Porcentaje %
Canales electrónicos confiables	46	16%
Descuentos y Promociones	20	7%
Atención y solución a requerimientos	45	16%
Cupo Asignado	41	14%
Facilidades de pago	134	47%
TOTALES	287	100%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.39: Beneficio relevante



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Análisis

Los encuestados afirmaron que el beneficio más importante con el que esperan contar en una tarjeta de crédito es facilidades de pago con un 47%, seguido de canales electrónicos confiables con el 16%; atención y solución a requerimientos con el 16%; cupo asignado con el 14%; y finalmente descuentos y promociones con el 7%. Esto nos lleva a pensar que el cliente en su mayoría espera contar con los canales adecuados, accesibles y rápidos para realizar sus pagos; y también de mejores formas de financiamiento y refinanciamiento para cubrir sus obligaciones.

2.2.4 Correlación de resultados

Después de realizar el levantamiento, tabulación y análisis se procederá a realizar la correlación de resultados.

Se pudo notar que la mayor parte de la población se concentra en un rango de edad de 21 a 35 años, los mismos que forman parte de la Población Económicamente Activa. A su vez se determinó que la mayoría de los individuos son de género masculino.

En lo referente a los ingresos, se evidenció que la población con ingresos mayores a \$700.00, representa el 41%, y la diferencia son aquellos que tienen ingresos menores, por este motivo estudio se enfocará inicialmente, en el primer grupo.

Con los datos obtenidos se pudo observar que el 64% de los habitantes de Ambato cuentan con una o más tarjetas de crédito, de los cuales la mayor parte prefieren las marcas Mastercard y Visa. Con respecto a las entidades financieras emisoras de tarjetas, se constató que las más destacadas fueron Grupo Financiero Pichincha (Banco Pichincha y Diners), seguido muy de cerca del Grupo Financiero Banco del Pacífico con su subsidiaria Pacificard.

De los usuarios actuales de tarjetas de crédito, el 50% manifestó que el tiempo de tenencia de su tarjeta es de 1 a 4 años, lo que nos demuestra la alta fidelidad de los

clientes a la marca e institución financiera en la que fue adquirida. Ahora, esto no refleja el uso constante de este medio de pago, ya que apenas el 5% de los tarjetahabientes mencionó realizar más de 10 transacciones al mes, esto tiene relación directa con el hecho de que apenas el 23% de los usuarios se sienten muy satisfechos con su tarjeta de crédito actual.

También se pudo constatar que la página web de las instituciones financieras al ser un medio gratuito y que brinda muchas facilidades al usuario únicamente el 56% de clientes se encuentran registrados, por lo cual se deberá motivar al uso de los portales web para que puedan aprovechar los productos y servicios con los que cuentan actualmente y los que se desarrollarán a futuro, y de esta manera incrementar el porcentaje de compras por internet, el cual actualmente se encuentra en el 6%, aprovechando que las categorías de mayor preferencia de compra son la alimentación y vestimenta, tomando en consideración que el contar con canales electrónicos confiables y seguros es el segundo beneficio más importante, superado solamente por el beneficio de contar con facilidades de pago.

Con respecto a la población que indicó no contar con tarjeta de crédito, el 62% no se encuentra interesado en adquirirla, mencionando el sobre endeudamiento como el principal motivo, seguido por su poca necesidad de uso, los cuales se convierten en la barreras a derribar para lograr su aceptación.

2.3 Análisis de la demanda y la oferta

2.3.1 Demanda

2.3.1.1 Concepto

Es la cantidad de bienes o servicios que podrían adquirir uno o varios consumidores en un momento determinado dentro de un mercado.

2.3.1.2 Análisis de la demanda

Para efectos del análisis de la demanda de tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato se utilizó información de la Población Económicamente Activa PEA, de la cual se tomó específicamente al número de ocupados plenos, ya que estos representan el mercado objetivo del presente estudio, como se puede apreciar en la tabla No.50.

Tabla No.50 Histórico del PEA en la Ciudad de Ambato

Fecha	Desempleo	Ocupación	
		Plena	Subempleo
Dec-2008	3864	49026	49738
Dec-2009	4180	41083	58479
Dec-2010	3430	52988	48786
Dec-2011	2485	60256	42960

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

2.3.1.3 Proyección de la demanda

Basándonos en la información histórica de los ocupados plenos en la ciudad de Ambato, se busca hallar la tasa de crecimiento promedio con el propósito de conocer la evolución del número de habitantes en ocupación plena, que estarán en capacidad de adquirir una tarjeta de crédito.

Para realizar la proyección de la demanda, se calculó la tasa de crecimiento en base a la variación en el número de ocupados plenos de los últimos 4 años. El cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$\textbf{Tasa de Crecimiento} = \frac{\textit{Valor final} - \textit{Valor inicial}}{\textit{Valor inicial}} * 100$$

Siendo la tasa de crecimiento promedio para el cálculo de la proyección:

$$\text{Tasa promedio de crecimiento} = (-16.20) + 28.98 + 13.72 / 3 = 8.83\%$$

Una vez calculada la tasa, se procede a proyectar la demanda hasta el año 2017.

Según la tabla No.51.

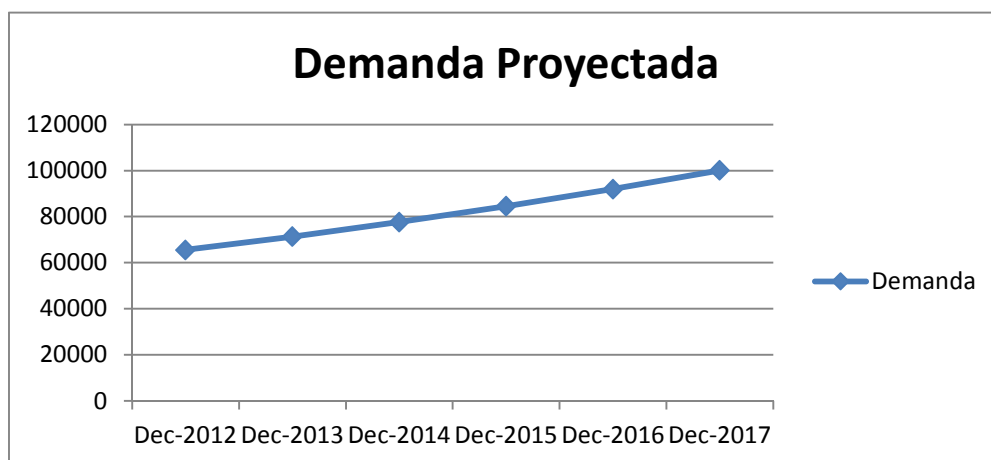
Tabla No.51 Demanda Total y Proyección de la Demanda

Fecha	Demanda (Ocupación)	% crecimiento
Dec-2008	49026	
Dec-2009	41083	-16,20%
Dec-2010	52988	28,98%
Dec-2011	60256	13,72%
Dec-2012	65577	8,83%
Dec-2013	71368	8,83%
Dec-2014	77671	8,83%
Dec-2015	84530	8,83%
Dec-2016	91994	8,83%
Dec-2017	100117	8,83%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.40: Demanda Proyectada



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Según los cálculos realizados, se concluye que la demanda para el año 2017, será de 100117 habitantes en ocupación plena en la ciudad de Ambato.

2.3.2 Oferta

2.3.2.1 Concepto

Es la cantidad de bienes o servicios que uno o varios productores pueden o están dispuestos a vender en el mercado en un periodo determinado.

2.3.2.2 Análisis de la oferta

Para el siguiente análisis se tomó en cuenta la información del número de tarjetas de crédito colocadas por los bancos e instituciones financieras en la ciudad de Ambato, desde el año 2008. Según la tabla No.52.

Tabla No.52 Histórico de emisión de tarjetas de crédito en Ambato

Año	Tarjetas Emitidas
2008	31838
2009	35734
2010	37786

Fuente: Estructuras integradas de datos / Sistema de Operaciones Activas SOAC/Panorámico # TC x Prov. 1

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

2.3.2.3 Proyección de la oferta

Se estima una tasa de crecimiento en base a la variación en el número de tarjetas de crédito emitidas en la ciudad de Ambato. El cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial}} * 100$$

Siendo la tasa promedio de crecimiento para el cálculo de la proyección:

$$\text{Tasa promedio de crecimiento} = 12.24 + 5.74 / 3 = 8.99\%$$

Una vez calculada la tasa, se procede a proyectar la oferta hasta el año 2017. Según la tabla No.53.

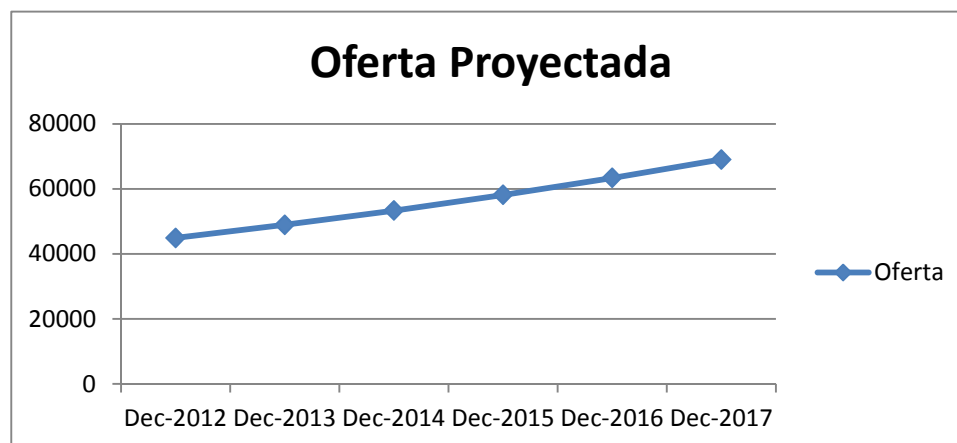
Tabla No.53: Oferta Total y Proyección de la Oferta

Año	Tarjetas Emitidas	% Crecimiento
Dec-2008	31838	
Dec-2009	35734	12,24%
Dec-2010	37786	5,74%
Dec-2011	41183	8,99%
Dec-2012	44885	8,99%
Dec-2013	48920	8,99%
Dec-2014	53318	8,99%
Dec-2015	58112	8,99%
Dec-2016	63336	8,99%
Dec-2017	69030	8,99%

Fuente: Estructuras integradas de datos / Sistema de Operaciones Activas SOAC/Panorámico # TC x Prov. 1

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.41: Oferta proyectada



Fuente: Estructuras integradas de datos / Sistema de Operaciones Activas SOAC/Panorámico # TC x Prov. 1

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Según los cálculos realizados, la oferta para el año 2017, será de 69030 tarjetas de crédito colocadas por los bancos e instituciones financieras a los habitantes en ocupación plena en la ciudad de Ambato

2.3.3 Demanda insatisfecha

2.3.3.1 Concepto

Se refiere a la demanda que no ha sido cubierta o atendida en el mercado. Esta aparece la Demanda es mayor a la Oferta.

Por lo tanto, la demanda insatisfecha es igual a la Demanda menos la Oferta.

2.3.3.2 Análisis de la demanda insatisfecha

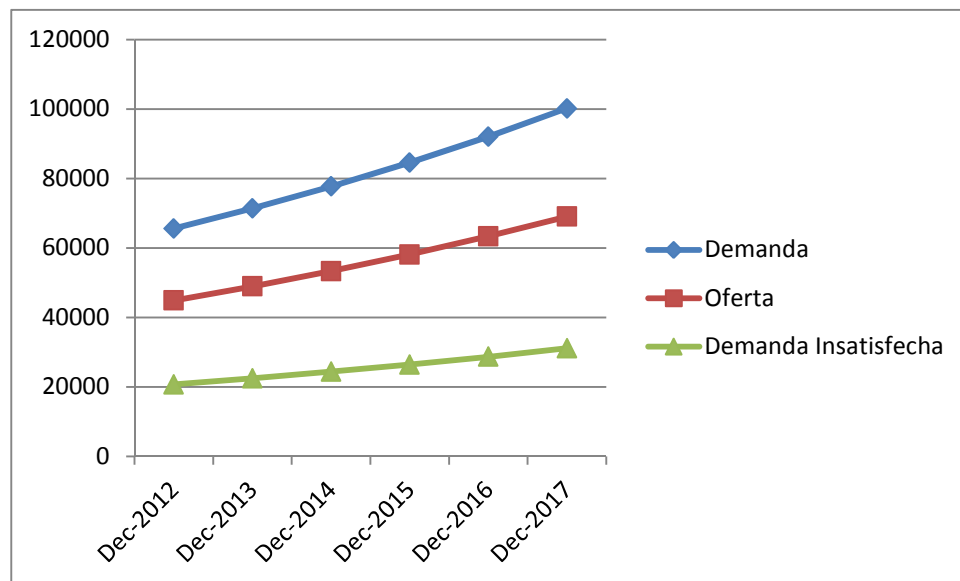
Se procede a realizar el cálculo de la demanda insatisfecha tomando en cuenta los datos proyectados, como podemos observar en la tabla No.54.

Tabla No. 54. Demanda Insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
Dec-2008	49026	31838	17188
Dec-2009	41083	35734	5349
Dec-2010	52988	37786	15202
Dec-2011	60256	41183	19073
Dec-2012	65577	44885	20692
Dec-2013	71368	48920	22448
Dec-2014	77671	53318	24353
Dec-2015	84530	58112	26418
Dec-2016	91994	63336	28658
Dec-2017	100117	69030	31087

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.42: Demanda Insatisfecha Proyectada



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Una vez realizado los cálculos podemos determinar que la demanda insatisfecha total para el año 2017, será de 31087 ocupados plenos en la ciudad de Ambato para el mercado de tarjetas de crédito.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

“Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto” (Wikipedia, 2012)

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing para la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato, que permita incrementar la participación del mercado, y la fidelización de los clientes actuales.

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar las características geográficas, demográficas y socio económicas de los clientes actuales y potenciales para Pacificard en la ciudad de Ambato.
- Diseñar un plan de fidelización que reduzca el porcentaje mensual de clientes que cancelan los servicios de tarjeta de crédito.
- Incrementar la participación de Pacificard, en el mercado de la ciudad de Ambato, a través de promoción y publicidad.
- Formular estrategias para incrementar la frecuencia de uso de la tarjeta de crédito y la activación de servicios, crédito a través de la página web de Pacificard.

3.2 Segmentación eficaz

3.2.1 Concepto

Consiste en, *“Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamiento distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”* (Kotler, 2008)

Para obtener una segmentación de mercado eficaz, los segmentos deben contar con las siguientes características:

- **Mensurables:** Los segmentos deben ser medibles, tomando en cuenta el tamaño, perfil y el poder de compra.
- **Accesibles:** Los segmentos deben ser alcanzables, para atender y satisfacer las necesidades del mercado.
- **Diferenciables:** Cada segmento debe ser totalmente distinto del otro.
- **Sustanciales:** Cada segmento debe ser lo suficientemente grande y rentable. Además deben poseer características similares.
- **Procesables:** De manera que se pueda diseñar estrategias efectivas para atraer a los consumidores.

3.2.2 Tipos de segmentación

Existen varios tipos de segmentación, entre las más importantes, se encuentran las siguientes:

Tipos de segmentación

- Demográfica: Está relacionada con características de la persona (Edad, genero, ingresos, etc.).
- Geográfica: Es la subdivisión mediante la ubicación (País, ciudad, sector).
- Psicográfica: Consiste en dividir el mercado en base a la clase social, estilo de vida, gustos. Etc.
- Conductual: Se subdivide de acuerdo a los beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

3.2.3 Segmentos de mercado

En base a la información de las encuestas y las características de perfil consideradas idóneas para otorgar una línea de crédito se establecieron los siguientes segmentos:

Tabla No.55 Segmentos

Segmentos			
Factores	Internacional	Gold	Platinum
Nacionalidad	Ecuatoriano	Ecuatoriano	Ecuatoriano
Edad mínima	21 años	23 años	25 años
Ingresos mensuales	\$ 700,00	\$ 1.500,00	\$ 2.500,00
Central de riesgos	Calificación A	Calificación A	Calificación A
Antigüedad cuenta	1 año	1 año	2 años
Salos promedios	2 cifras altas	3 cifras medias	3 cifras altas
Estabilidad laboral	1 año	1 año	2 años
Perfil	Jóvenes profesionales	Profesionales	Ejecutivos, Gerentes

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

3.3 Mercado meta

3.3.1 Concepto

“A un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos se le llama mercado meta” (STANTON, 2007)

3.3.2 Evaluación de segmentos de mercado

Existen factores claves a considerar al momento de realizar la evaluación de los segmentos, para lograr una eficaz selección del mercado meta. Se deben buscar segmentos con el tamaño y crecimiento adecuado a la naturaleza de la organización, mismos que deben tener congruencia con los objetivos y recursos de la empresa, que a su vez permita la generación de ganancias.

- Segmento internacional: Este segmento comprende a jóvenes profesionales, con edad mínima de 21 años, con estabilidad laboral de un año, sueldo mayor a \$700 mensuales, que tengan cuenta bancaria, con un promedio de dos cifras altas. Comúnmente en este grupo aparecen los jóvenes solteros que empiezan sus vidas laborales y desean contar con su primera tarjeta de crédito.
- Segmento gold: Son aquellos mayores de 23 años, con estabilidad laboral de un año, sueldo por encima de los \$1500 al mes, que tengan cuenta bancaria, con un promedio de tres cifras medias, agrupa especialmente a profesionales y padres de familia, que ya cuentan con una o más tarjetas de crédito.
- Segmento platinum: En este grupo aparecen los clientes VIP, mismos que tienen un perfil de ser ejecutivos, dueños de empresas y funcionarios de alto nivel, con una edad mínima de 25 años, que cuentan con ingresos altos superiores a los \$2500 mensuales y un promedio de tres cifras altas en sus cuentas bancarias. Este segmento se identifica especialmente por buscar atención personalizada y un servicio diferenciado.

3.3.3 Selección del mercado meta

En base al estudio de mercado, se determinó como mercado meta al segmento “Internacional”, que comprende a los jóvenes profesionales, puesto que se analizó que estos son el grupo más numeroso, según el trabajo de campo realizado, al representar el 59% en edades comprendidas entre 21 a 28 años; además basándose en su nivel de ingresos (mayor a \$700), este segmento es el segundo más importante en la ciudad de Ambato con el 35% y el primero en tener la capacidad de contar con una tarjeta de crédito.

El joven profesional se caracteriza por buscar la comodidad y destreza en las nuevas tecnologías digitales e internet, poseen un gran apego al celular, por lo que este se considera como el segmento más adecuado para el uso de la página web de Pacificard y sus productos y servicios en línea.

Este segmento, se lo reconoce también por realizar compras emotivas, vivir el presente y su carrera profesional, lo que se demuestra en los hábitos de consumo, que incluye: alimentación, vestimenta, estudio, entretenimiento, entre otros; mismos que aunque no realicen grandes compras, lo compensan con su frecuencia de uso. Este grupo no busca una gran distinción, ni servicios personalizados, por lo tanto, no representa altos egresos económicos para la empresa, en el mantenimiento de sus cuentas, ya que dan mayor relevancia a factores como las facilidades de pago, aceptación de la tarjeta de crédito en la mayor parte de tiendas comerciales, reconocimiento en su entorno, promociones y descuentos por el uso.

3.4 Posicionamiento

3.4.1 Concepto

“El posicionamiento, es el uso que hace una empresa, de todos los elementos que dispone, para crear y mantener en la mente del mercado meta, una imagen particular en relación con los productos de la competencia”. (STANTON, 2007)

3.4.2 Tipos de posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento, de acuerdo a la naturaleza de la empresa y los objetivos que se desea alcanzar, los que se detallan a continuación:

- **Posicionamiento por atributo:** La empresa se puede posicionar por un atributo que le de reconocimiento, como los años de servicio en el mercado o el tamaño.
- **Posicionamiento por beneficio:** Se basa en las necesidades del cliente que el producto satisface, y que la competencia no logra hacerlo.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** Se posiciona mediante la frecuencia de uso, en lo que mejor satisface al cliente.
- **Posicionamiento por competidor:** Hace referencia a las ventajas competitivas del producto o empresa, en comparación a los competidores.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** Un producto se puede posicionar por la calidad que se refleja en el mismo y/o por el precio al adquirirlo.

3.4.3 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento que se busca para Pacificard, con sus tarjetas de crédito para la ciudad de Ambato, tiene como principal objetivo diferenciarse de sus principales competidores.

Tabla No.56 Estrategia de Posicionamiento

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Posicionamiento por uso o aplicación	Activación Pagos Recurrentes Mediante esta estrategia, se desea incrementar en cantidad el número de pagos recurrentes realizados cada mes, principalmente en servicios básicos, como agua, luz, telefonía, internet, tv pagada, entre otros. En la cual se desarrollará una campaña de comunicación a través del envío de correo directo.

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

3.5 Estrategias de marketing mix y planes de acción

3.5.1. Estrategias de marketing

3.5.1.1 Marketing Mix. Las 7 P's para el marketing de servicios.

Es necesario realizar un mix de marketing, utilizando las 7'Ps, para desarrollar estrategias viables que satisfagan las necesidades del cliente, en el mercado de servicios.

Los elementos del mix de marketing son:

3.5.1.1.1 Producto/servicio

“Los productos de servicios, consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como, a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas” (LOVELOCK, 2009)

El producto, en el caso de Pacificard, son los servicios financieros de crédito y pago, que buscan satisfacer las necesidades de consumo y financiamiento de sus tarjetahabientes, otorgando una línea de crédito que permite realizar consumos dentro del país en más de 15.000 comercios afiliados y 29 millones alrededor del mundo.

Gráfico No 43 MasterCard y Visa Internacional



Fuente: Pacificard

❖ Servicios complementarios

“Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo”. (LOVELOCK, 2009)

Pacificard ofrece una serie de servicios adicionales, dentro de los cuales se destacan:

- **MasterCard Secure Code/Verified by Visa**

Para realizar compras y pagos seguros por la internet.

- **Seguro gratuito de vuelo**

Vuela tranquilamente, al comprar tus boletos con MasterCard y Visa Pacificard.

- **Asistencia tarjeta segura**

Protección para el tarjetahabiente en cajero seguro, protección en compras y seguro de desgravamen.

- **Seguro contra fraude y robo**

Cubre sus consumos desde que una tarjeta es reportada como pérdida o robada.

- **Seguros de autos**

Al alquilar un auto con MasterCard o Visa obtiene un seguro sin costo adicional.

- **Asistencia al hogar**

Brinda ayuda oportuna al titular y a tu familia en casos de emergencias en su hogar.
Programa de Auxilio Inmediato 24 Horas Conmigo

Estrategias de productos

Las estrategias que se aplicaran para el producto, son las relacionadas con la penetración de mercado (producto existente y mercado existente).

❖ Plan de adicionalidad

Este plan busca fomentar la colocación de tarjetas adicionales, en el segmento internacional, de los clientes de la ciudad de Ambato, ya que actualmente apenas el 10% de las cuentas, tiene una o más tarjetas adicionales.

Se pretende fomentar la adicionalidad, contratando una colocadora externa, para la base de tarjetas Visa y Mastercard internacional que son 5397 cuentas a octubre del

2012. Por lo tanto se espera que del total de cuentas, por lo menos 4000 tarjetas adicionales sean activadas tomando en cuenta que cada tarjeta habiente puede contratar hasta cuatro adicionales.

Con esta estrategia se pretende alcanzar una meta de incremento del 75%, del segmento internacional de Pacificard.

3.5.1.1.2 Plaza

“La entrega de elementos de productos a los clientes, implica decisiones sobre, dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados”. (LOVELOCK, 2009)

❖ Canales de distribución

Es el lugar o medio, a través del cual se realiza la entrega del servicio al consumidor final, el mismo puede ser físico y/o electrónico.

- **Canal directo**

Es el lugar físico, donde la empresa puede prestar directamente sus servicios, y atender los requerimientos de sus clientes.

- **Canal indirecto**

Conformado por uno o varios intermediarios, entre la empresa y el consumidor final.

Pacificard, utiliza ambos canales de distribución (directo e indirecto), ya que cuenta con la oficina de la ciudad de Ambato, ubicada en la Bolívar # 17-66 y Montalvo. Y además, utiliza también los servicios de las empresas Courier como intermediarios al cliente.

Gráfico No.44 Canal de distribución directo de Pacificard



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.45 Canal de distribución indirecto de Pacificard



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

❖ **Plan de apertura de centro de atención al cliente Mall de Los Andes.**

Tomando en consideración la importancia de la atención al cliente se recomienda la apertura de una punto de atención al cliente de Pacificard, en el centro comercial Mall de Los Andes de la ciudad de Ambato, ya que por ser un punto de comercio muy importante en la ciudad facilitaría la comercialización de los diferentes servicios y productos de la empresa. No se necesitará de la contratación de un nuevo ejecutivo de ventas, ya que se le asignará estas nuevas funciones al ejecutivo de ventas que actualmente se encuentra en la oficina de Pacificard en Ambato.

3.5.1.1.3 Precio

“Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing, al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes”. (LOVELOCK, 2009)

Pacificard, contempla las siguientes tarifas para sus productos y servicios

Tabla No. 57 Tarifario a octubre 2012

Tasas de interés			
	plazo meses	tasa efectiva	factor ponderado
Crédito diferido	2	16,30%	1,90%
	3	16,30%	2,54%
	6	16,30%	4,47%
	9	16,30%	6,43%
	12	16,30%	8,42%
	24	16,30%	16,59%
crédito rotativo / diferido	tasa efectiva	16,30%	
crédito rotativo / diferido	tasa nominal	1519,57%	

Fuente: Pacificard

Tabla No 58: Servicios sin costo

TRANSACCIONES BÁSICAS - SERVICIOS SIN COSTO	MANTENIMIENTO	PAGO MÍNIMO	\$ 0,00
		PAGO TOTAL	\$ 0,00
		MANT. ADMINISTRACIÓN	\$ 0,00
		MANT. O MANEJO	\$ 0,00
	ACTIVACIÓN DE TARJETA		\$ 0,00
	BLOQUEO O ANULACIÓN		\$ 0,00
	RECLAMOS		\$ 0,00
	ESTADOS DE CUENTA	ENTREGA A DOMICILIO	\$ 0,00
		ENTREGA EN LA ENTIDAD	\$ 0,00
	AFILIACIÓN DE TARJETA PRINCIPAL		\$ 0,00
	RENOVACIÓN DE TARJETA PRINCIPAL		\$ 0,00
	AFILIACIÓN DE TARJETA ADICIONAL (ES)		\$ 0,00
	RENOVACIÓN DE TARJETA ADICIONAL (ES)		\$ 0,00

Fuente: Pacificard

Tabla No. 59 Tarifas por servicios financieros

SERVICIOS CON TARIFAS MÁXIMAS	CHEQUES	DEVUELTOS DEL EXTERIOR	\$ 3,24
		DEVUELTOS NACIONAL	
	COPIAS	VOUCHER DEL EXTERIOR	\$ 10,00
		VOUCHER LOCAL	\$ 2,00
		ESTADO DE CUENTA	\$ 0,50
	REFERENCIAS BANCARIAS		\$ 2,65
	CORTE DE ESTADO DE CUENTA		\$1,83
	CONSUMO EN GASOLINERAS		\$ 0,26
	REPOSICIÓN DE TARJETA	PERDIDA O ROBADA EN EL PAIS PERDIDA O ROBADA EN EXTERIOR	\$ 4,94 \$ 50,00

Fuente: Pacificard

Tabla No 60: Tarifas para avance en efectivo

TARIFA PARA AVANCES DE EFECTIVO APLICABLE PARA TODAS LAS TARJETAS MASTERCARD Y VISA					
AVANCES POR CAJEROS*					
MONTO DE RETIRO	\$1-\$100	\$101-\$200	\$201-\$300	\$301-\$400	\$401-\$500
LOCAL	\$5	\$10	\$12	\$15	\$18
INTERNACIONAL Y OTRAS REDES	\$6	\$11	\$13	\$16	\$19
Por retiros superiores a \$500 se cobra una tarifa de \$3 por cada \$100 o fracción					
AVANCES POR VENTANILLA					
RANGO DE MONTO	\$1-\$700	\$701-\$1000	\$1001-\$2000	\$2001-\$3000	Superiores a \$3000
Tarifa	\$ 20	\$ 30	\$ 40	\$ 50	\$ 60

Fuente: Pacificard

Tabla No 61: Tarifas gestión de cobranzas

GASTOS DE COBRANZAS. APLICABLE A MASTERCARD Y VISA.				
		Días de vencido		
	Monto	14 días	44 días	74 días
Gastos de Cobranzas (Se aplica a Todas las tarjetas MASTERCARD Y VISA)	De \$0,01 a \$99	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 5,00
	De \$100 a \$499	\$ 4,00	\$ 5,00	\$ 10,00
	De \$500 a \$999	\$ 6,00	\$ 7,00	\$ 15,00
	De \$1000 a \$4999	\$ 8,00	\$ 9,00	\$ 18,00
	De \$5000 a \$9999	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 20,00
	De \$10.000 en adelante	\$ 12,00	\$ 15,00	\$ 30,00

Fuente: Pacificard

No aplica realizar una estrategia de precios, ya que el presente estudio está enfocado para la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato, y el realizar un cambio en las tarifas de precios, tendría una afectación nacional.

3.5.1.1.4 Promoción y publicidad

“Este componente tiene tres papeles fundamentales: Proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos”
(LOVELOCK, 2009)

Con la promoción y publicidad, se busca la fidelización de los clientes de Pacificard, por lo que se proporcionará información acerca de los productos y servicios de la página web, para que aumente el número de tarjetahabientes registrados y transacciones realizadas.

❖ Plan merchandising

Se propone generar una promoción denominada “Prémiate”

Mecánica: Participan todos los clientes que hayan realizado 10 o más transacciones durante el mes y los artículos de Merchandising se asignarán según los montos de compra.

Premios: Se realizara los sorteos de manera mensual para la entrega de los premios según la estructura de la tabla No.62.

Comunicación: Se enviara comunicación mediante correo electrónico indicando las bases de la promoción

Tabla No. 62 Productos Merchandising

Producto	Montos de compra
Llavero	De 25 a 200 dólares
Jarro	De 201 a 500 dólares
Paraguas	De 501 a 750 dólares
Bolso	De 751 a 1000 dólares
Botella de vino	De 1001 en adelante

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No. 46: Llavero



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No. 47: Jarro



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No 48: Paraguas



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.49: Bolso



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.50: Botella de Vino



Fuente: Medios Electrónicos

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Esto beneficiará no solo para aumentar la frecuencia de uso de la tarjeta de crédito, sino también para fomentar el reconocimiento de la marca Pacificard, y la satisfacción del cliente al percibir que recibe un beneficio real al utilizar la tarjeta en sus compras.

❖ **Plan de publicidad para servicios página web**

Con la investigación de mercado, se pudo observar que solamente el 56% de los usuarios de tarjetas de crédito, se encuentran registrados en la página web de sus instituciones financieras.

Se buscará comunicar a los clientes de Pacificard, los productos y servicios con los que podrán contar, al registrarse en su portal web. Para esto se enviara un mensaje de texto a la base de clientes Mastercard y Visa de todas los tipos de tarjeta que son 12672 cuentas a octubre del 2012, por ser más eficiente y redituable, ya que el costo por mensaje enviado es solamente de \$0,04.

El mensaje para efecto de la comunicación será el siguiente:

Gráfico No.51: Mensaje de Texto publicidad página web



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

3.5.1.1.5 Personas

“Todos los actores humanos que desempeñan una parte de la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente, y otros clientes en el ambiente de servicio”. (ZEITHAML, 2009)

En Pacificard, existe un sistema de evaluación de atención al cliente, acerca del servicio suministrado y tiempos de espera mediante el cual se solicita al cliente califique si la atención fue Muy buena, Buena, Regular o Mala en base a la siguiente pregunta número 1 y 2 de la tabla No 63.

Gráfico No 52: Equipo de evaluación servicio al cliente



Fuente: Pacificard

Tabla No 63 Parámetros de evaluación servicio al cliente

Parámetros	Meta
1. Primer ítem: corresponde a primera pregunta de encuesta: Actualización de datos	(90% min SI)
2. Segundo ítem: corresponde a segunda pregunta de encuesta: Calificación de servicio	(97%min Muy Bueno)
3. Tercer ítem: corresponde a número de socios atendidos por ejecutiva.	(del promedio en adelante 15% min)
4. Cuarto ítem corresponde a tiempo de atención al Socio con la ejecutiva.	(0 a 10 minutos 95% min)
5. Quinto ítem corresponde a tiempo de espera en el Hall de servicios	(0 a 15 minutos 97% min)

Fuente: Pacificard

En la tabla No 64 podemos observar los porcentajes obtenidos por las dos ejecutivas y supervisora de servicio en la ciudad de Ambato a octubre 2012.

Tabla No.64 Indicadores de satisfacción al cliente Ambato

Proporción valoración	15%	10%	25%	15%	20%	15%	
	Grupal				Grupal		100%
Nombre	1era Pregunta	2da Pregunta	N. Socios	Tiempo esp.indv.	Tiempo esp.hall	Evaluación SAC	Total %
Ejecutivo 1	99,80%	98,14%	77,15%	91,54%	83,15%	100,00%	65%
Ejecutivo 2	99,83%	98,13%	22,85%	92,68%	83,15%	100,00%	65%
Supervisor SAC	99,81%	98,13%	48,00%	91,80%	83,15%	100,00%	65%

Fuente: Pacificard

Los indicadores nos permiten determinar que los tiempos de espera tanto el individual como el general de las personas en el hall de servicios no se están cumpliendo con la meta propuesta y por ende ocasionan malestar en los clientes

Se recomienda impartir charlas mensuales al personal de Servicio al cliente y cajas con el objetivo de disminuir los tiempos de espera y mantener los índices de

satisfacción sobre el servicio suministrado. La charla de retroalimentación de indicadores e implementación de acciones de mejora deberá ser realizada por la Supervisora del área.

3.5.1.1.6 Evidencia física

“El ambiente en el que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”. (ZEITHAML, 2009)

La oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato, se encuentra cómodamente equipada, para otorgar la mejor atención a los clientes. Cuenta en la planta baja con el área de servicio al cliente (2 ejecutivos y 1 supervisor) y cajas (1 ejecutivo), y una sala de espera para los tarjetahabientes. Como se puede observar en los gráficos No.53 y No.54.

Gráfico No.53: Área de cajas Pacificard Ambato



Fuente: Pacificard

Gráfico No.54: Área de servicio al cliente Pacificard Ambato



Fuente: Pacificard

Se recomienda la implementación de una maquina de saldos que permita descongestionar las consultas a los ejecutivos de servicio al cliente y brinden un servicio ágil y eficiente a los tarjeta habientes tomando en consideración los indicadores de los tiempos de espera de la tabla No 64 esta acción colaboraría conjuntamente con la capacitación propuesta a elevar los indicadores.

En el gráfico No.55 se puede observar la máquina de saldos la que proporcionará al tarjetahabiente la siguiente información:

- Saldo a pagar
- Cupo disponible
- Pago mínimo

Gráfico No.55: Máquina de consulta de saldos



Fuente: Pacificard

3.5.1.1.7 Proceso

“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales, por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos”. (ZEITHAML, 2009)

Todos los procesos se encuentran diseñados y alineados de manera estándar, para todas las oficinas de Pacificard a nivel nacional.

En la tabla No 65 se puede constatar los principales reclamos y requerimientos de los clientes, mismo que se procesan desde la ciudad de Quito, por tal motivo toma 48 horas laborables en su resolución. Además de puede constatar que el 20% de casos son devueltos por errores del personal de la oficina de Ambato al ingresar información y documentación incompleta.

Tabla No.65 Reclamos ingresados y devueltos Ambato

Motivos	Total 2011-2012	Devueltos 2011-2012
Acuse de recibo/recaps rechazados	252	50
Autorizaciones	943	189
Certificado	1496	299
Devolución Tarjetas	427	85
Facturación	6	1
Impresión de liquidaciones	2	0
Reproceso de lotes	1	0
Sustitución	218	44
Verificación de Pago Lotes/Recaps	95	19
Total	3440	687

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Para mejorar este proceso se realizará una capacitación al personal de atención al cliente de la ciudad de Ambato, dictada por el jefe de operaciones de la oficina de la ciudad de Quito.

3.5.2. Planes de acción

3.5.2.1 Implementación y control

Una vez determinadas las estrategias, en base al análisis de cada uno de los elementos de las 7P's del marketing de servicios, se elaborará un plan de acción que facilite la puesta en marcha y control de cada uno de los proyectos.

Los presentes planes de acción involucran a la Gerencia General, Gerencia Regional, Jefe de oficina Ambato, Gerencia Nacional de Negocios y los Jefes de todas las áreas inmersas para el logro de las estrategias planteadas.

A continuación se presentan los planes de acción para la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato.

Tabla No.66 Plan de acción 1

Estrategia:	Diseñar una campaña para la activación de Pagos Recurrentes para clientes del segmento Internacional						
Objetivo:	Incrementar la frecuencia de uso mediante la activación de los servicios recurrentes.						
Táctica:	Comunicación a través de correo directo (6000 flyers)						
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Cantidad	Costo		Indicador
					Costo Unitario	Costo Total	
Cotización de arte publicitario	* Área de Negocios	* Base de agencias publicitarias calificadas	2 días	-	\$ 0,00	\$ 0,00	N° de cuentas con pagos recurrentes /N° de clientes segmento internacional
Diseño del arte publicitario	* Área de Negocios * Agencia de publicidad	* Especificaciones de la campaña * Computadora	5 días	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
Impresión de arte publicitario	* Área de Negocios * Agencia de publicidad	* Arte publicitario * Computadora	1 día	1	\$ 0,10	\$ 600,00	
Entrega - recepción de arte publicitario	* Agencia publicidad * Área administración	* Bodega	1 día		\$ 0,00	\$ 0,00	
Entrega de flyers al cliente	* Área de Negocios * Área de Logística	* Courier	6 días	6000 flyers	\$ 0,15	\$ 900,00	
TOTAL			15 días	6000 flyers	\$ 300,25	\$ 1.800,00	

NOTA: La cantidad total es de 6000 flyers, pero aparecen en varias actividades.

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.67 Plan de acción 2

Estrategia:	Ejecutar un Plan de Adicionilidad, para los clientes internacionales de la ciudad de Ambato						
Objetivo:	Incrementar la participación de mercado en la ciudad de Ambato, a través de la colocación de tarjetas de crédito adicionales.						
Táctica:	Colocación por medio del telemarketing. (4000 registros)						
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Cantidad	Costo		Indicador
					Costo Unitario	Costo Total	
Determinación de parámetros para colocación tarjetas adicionales	* Área de Crédito * Área de Negocios * Área de Ventas	* Equipos de cómputo	1 días	0	0,00	0,00	N° de clientes contactados / N° de tarjetas adicionales colocadas
Evaluación de la base de clientes segmento internacional	* Área de Crédito * Unidad de Riesgo Integral	* Base de clientes * Equipos Cómputo	5 días	0	0,00	0,00	
Cotización de call center / colocadora para campaña adicionalidad	* Área de Negocios * Área de Administración	* Base de call center calificados	5 días	0	0,00	0,00	
Transmisión de registros de Pacificard a la colocadora	* Área de Seguridad de la información * Call center	* Base de registros pre aprobados	1 día	0	0,00	0,00	
Gestión de Telemarketing por parte de call center	* Call Center	* Software para colocación tarjetas * Equipos telefónicos * Equipos de Cómputo * Ejecutivos de call center	30 días	4000	13,00	52.000,00	
Transmisión de registros de colocadora a Pacificard	* Área de Seguridad de la información * Call center	* Base de registros tarjetas aprobadas	1 día	0	0,00	0,00	
Embose y mecanización tarjetas adicionales aprobadas	*Área de seguridad de la información *Área de embose tarjetas	* Plásticos * Kit de bienvenida	1 día	4000	0,75	3.000,00	
Entrega de aprobadas a los clientes	* Área de embose tarjetas * Área de Logística * Courier	* Tarjetas aprobadas * Courier	1 día	4000	2,10	8.400,00	
		TOTAL	45 días	4000	15,85	63.400,00	

NOTA: La cantidad total es de 4000 tarjetas colocadas, pero aparecen en varias actividades.

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.68 Plan de acción 3

Estrategia:	Diseño y apertura de Centro de atención al cliente en Mall de los Andes				
Objetivo:	Incrementar la comercialización de los productos y servicios de Pacificard en la ciudad de Ambato				
Táctica:	Isla de atención al cliente Mall de los Andes				
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
Solicitud de apertura de Isla de atención al cliente al Directorio del Grupo Financiero	* Departamento Legal * Área de negocios * Gerencia Regional	* Hojas * Equipos telefónicos * Equipos de Cómputo	14 días	\$ 0,00	Nº de pagos recurrentes y servicios activados diario / Nº de clientes atendidos diariamente
Solicitud de permiso de apertura de Isla en centro comercial a la Super Intendencia de Bancos	* Departamento Legal * Área de negocios	* Hojas * Equipos telefónicos * Equipos de Cómputo	30 días	\$ 0,00	
Contrato de concesión anual de espacio para Isla en Mall de los Andes	* Área de Administración * Área de Negocios * Departamento Legal	* Teléfonos * Base de proveedores calificados * Equipos de cómputo	7 días	\$ 4.000,00	
Contrato de Alquiler anual para espacio en Isla Mall de los Andes	* Área de Administración * Área de Negocios * Departamento Legal	* Teléfonos * Base de proveedores calificados * Equipos de cómputo	1 día	\$ 12.000,00	
Cotización de agencia de diseño para elaboración de stand de atención al cliente en Mall de los Andes	* Área de Administración * Área de Negocios	* Teléfonos * Base de proveedores calificados * Equipos de cómputo	2 días	\$ 0,00	
Diseño y Elaboración stand de 9m2 para atención al cliente	* Agencia de diseño	* Materiales de elaboración e instalación del stand.	30 días	\$ 10.000,00	
Capacitación de Ejecutivo de Ventas de la oficina para atención al cliente en la Isla del Mall.	* Área de Talento Humano * Área de Servicio al cliente	* Hojas de vida * Manuales de procedimientos * Equipos de Cómputo	30 días	\$ 0,00	
TOTAL			128 días	\$ 26.000,00	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.69 Plan de acción 4

Estrategia:	Ejecutar una campaña de comunicación para el registro y uso de la página Web de Pacificard.					
Objetivo:	Incrementar el N° de clientes registrados y transacciones realizadas en el portal Web					
Táctica:	Envío de mensajes de texto a base de clientes Pacificard Ambato					
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo		Indicador
				unitario	total	
Determinación de base de clientes para envío de comunicación	* Área de Negocios * Área de seguridad de información	* Base de clientes * Equipos Cómputo	2 días	\$ 0,00	\$ 0,00	Nº de clientes registrados en la pagina web/Nº de clientes Pacificard Ambato
Diseño de mensaje de texto	* Área de Negocios	* Equipos Cómputo	1 día	\$ 0,00	\$ 0,00	
Envío de base de texto y números telefónicos a proveedor de servicio	* Área de Negocios	* Equipos Cómputo	1 día	\$ 0,00	\$ 0,00	
Envío de mensajes de texto	* Proveedor de servicio de mensajes	* Equipos de Cómputo * internet	1 día	\$ 0,04	\$ 506,88	
		TOTAL	5 días	\$ 0,04	\$ 506,88	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.70 Plan de acción 5

Estrategia:	Diseñar una campaña de premios por consumos para el segmento internacional						
Objetivo:	Fidelizar al cliente y aumentar la frecuencia de uso de la tarjeta de crédito						
Táctica:	Merchandising						
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Cantidad	Costo		Indicadores
					Costo Unitario	Costo Total	
Determinación de los parámetros y condiciones	* Área de Negocios * Departamento Legal	* Equipos Cómputo * Base de clientes Internacional	2 días	0	\$ 0,00	\$ 0,00	No de cuentas colocadas/ No de cuentas canceladas clientes Internacional
Cotización para elaboración de Premios	* Área Administrativa * Área de Negocios	* Equipos Cómputo * Base de proveedores calificados	2 días	0	\$ 0,00	\$ 0,00	
Elaboración de premios	* Agencia de publicidad	* LLavero	7 días	1000	\$ 0,50	\$ 500,00	
		* Jarro		1000	\$ 1,00	\$ 1.000,00	
		* Paraguas		1000	\$ 3,00	\$ 3.000,00	
		* Bolso		500	\$ 5,00	\$ 2.500,00	
		* Vino		500	\$ 10,00	\$ 5.000,00	
Recepción y Almacenaje de productos Merchandising	* Agencia de publicidad * Área Administrativa * Área de Negocios	* Bodega	1 día	4000	\$ 0,00	\$ 0,00	
Diseño del arte publicitario	* Área de Negocios * Agencia de publicidad	* Especificaciones de la campaña * Computador	2 días	1	\$ 250,00	\$ 250,00	
Envío de arte publicitario a la agencia de comunicación	* Área de Negocios * Agencia de comunicaciones	* Arte publicitario * Computadora	1 día	1	\$ 0,00	\$ 0,00	
Determinación de base de clientes internacional Ambato	* Área de Negocios * Área de Seguridad de la información	* Equipos Cómputo * Base de clientes Pacificard Ambato	1 día	0	\$ 0,00	\$ 0,00	
Envío de base direcciones de correo electrónico clientes internacionales de la ciudad de Ambato al proveedor	* Área de Negocios * Área de Seguridad de la información	* Equipos Cómputo * Base de clientes Internacional	1 día	0	\$ 0,00	\$ 0,00	No de transacciones mensuales clientes Internacional/No de transacciones promedio
Envío de arte publicitario a los clientes Internacionales por correo electrónico	* Agencia de comunicaciones	* Equipos Cómputo * Internet	1 día	5397	\$ 0,03	\$ 163,52	
Determinación de base de clientes ganadores de artículos merchandising	* Área de Negocios * Área de Seguridad de la información	* Equipos Cómputo * Base de clientes Pacificard Ambato	1 día	0	\$ 0,00	\$ 0,00	
Envío de artículos y base de clientes ganadores al courier	* Área de Negocios * Área de Logística	* Equipos Cómputo * Base de clientes ganadores artículos merchandising	6 día	4000	\$ 2,50	\$ 10.000,00	
TOTAL PREMIOS			12 días	4000	\$ 19,50	\$ 12.000,00	
TOTAL DISEÑO			3 días	1	\$ 250,00	\$ 250,00	
TOTAL COMUNICACIÓN			3 días	5397	\$ 0,03	\$ 163,52	
TOTAL ENTREGA			7 días	4000	\$ 2,50	\$ 10.000,00	
TOTAL COSTO PLAN			25 días		\$ 272,03	\$ 22.413,52	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.71 Plan de acción 6

Estrategia:	Colocación de máquina de saldos en el hall de servicios de Pacificard Ambato				
Objetivo:	Disminuir los tiempos de espera de los clientes en las oficinas de Pacificard Ambato				
Táctica:	Entrega de información sobre pagos y saldo disponible automáticamente				
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
*Adquisición de máquina de saldos	* Área de Administración	* Base de proveedores calificados	14 días	\$ 1.200,00	Nº de clientes atendidos en menos de 10 minutos / Nº de clientes atendidos
*Determinación de opciones de máquina de saldo	* Área de Servicio al cliente	* Equipos Cómputo	2 días	\$ 0,00	
*Traslado de encargado de sistemas para instalacion	* Área de Administración *Area de sistemas	*Viáticos	1 día	\$ 200,00	
*Implementación de máquina de saldos hall de servicios	* Área de Sistemas	* Equipos de Cómputo * internet	2 días	\$ 0,00	
TOTAL			18 días	\$ 1.400,00	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.72 Plan de acción 7

Estrategia:	Capacitación del personal de servicio al cliente y cajas de las oficinas de Pacificard Ambato				
Objetivo:	Mejorar los indicadores de satisfacción de los clientes				
Táctica:	Impartir charlas de servicio al cliente por parte de Supervisor del Area del SAC				
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
*Revisión de los indicadores de Servicio al cliente mensual	* Supervisora de servicio al cliente Ambato	* Indicadores de Servicio al cliente	1 día	\$ 0,00	Nº de clientes que seleccionaron Muy Buena atención / Nº de clientes atendidos
*Determinación de los indicadores que no se cumplieron	* Supervisora de servicio al cliente Ambato	* Indicadores de Servicio al cliente	1 día	\$ 0,00	
*Diseño y ejecución de charla de servicio al cliente	* Supervisora de servicio al cliente Ambato	* Equipos de Computo * internet * Sala capacitación * Materiales de capacitación * Coffee break	1 día	\$ 25,00	
TOTAL			3 días	\$ 25,00	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Tabla No.73 Plan de acción 8

Estrategia:	Capacitación al personal de la oficina de Pacificard Ambato sobre procesos de operaciones				
Objetivo:	Disminuir el número de reclamos devueltos				
Táctica:	Impartir charlas sobre resolución de reclamos y requerimientos				
Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Costo	Indicador
*Revisión de los indicadores de Reclamos de Pacificard en Ambato.	* Jefe de Operaciones	* Estadísticas de reclamos devueltos a la oficina de la ciudad de Ambato	1 día	\$ 0,00	N° reclamos devueltos / N° reclamos ingresados
*Movilización capacitador	* Jefe de Operaciones	* Viáticos	1 día	\$ 250,00	
*Diseño y ejecución de charla de operaciones	* Jefe de Operaciones	* Equipos de Cómputo * internet * Sala capacitación * Materiales de capacitación * Coffee break	1 día	\$ 25,00	
TOTAL			3 días	\$ 275,00	

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

CAPÍTULO IV

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

4.1 Presupuesto de los planes de acción

Después de realizar los planes de acción se determinó que es necesario realizar una inversión para llevar a la práctica las estrategias planteadas, con el fin de cumplir con el objetivo principal de presente estudio que es incrementar el porcentaje de ventas.

Tabla No.74 Presupuesto Planes de Acción

Nº	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Plan Pagos Recurrentes	\$ 1.800,00
2	Plan Adicionalidad	\$ 63.400,00
3	Plan Isla	\$ 26.000,00
4	Plan publicidad Página Web	\$ 506,88
5	Plan Merchandising	\$ 22.413,52
6	Plan Máquina de saldos	\$ 1.400,00
7	Plan Capacitación Servicio al Cliente	\$ 25,00
8	Plan Capacitación Proceso Operaciones	\$ 275,00
Costo Total Plan de Marketing		\$ 115.820,40

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

4.2 Histórico de ingresos

En la tabla No.75 se presentan los ingresos de la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato, sin considerar los eliminados en la resolución de la Junta Bancaria No. JB-2012-2151. (Ver anexo 1).

Tabla No.75 Histórico de Ingresos de Pacificard en la oficina ciudad de Ambato

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2010	37415	34138	39334	38420	50641	44489	42905	51004	42827	39253	44710	66770	531906
2011	48726	44459	51225	50035	65951	57939	55876	66424	55775	51120	58227	86956	692712

Fuente: Pacificard

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Estos ingresos corresponden a: Intereses de financiamiento, comisiones a establecimientos y tarifas por servicios.

4.3 Proyección de ingresos

4.3.1 Proyección de ingresos sin plan

Para realizar la proyección de los ingresos de la oficina de Pacificard Ambato de los siguientes 5 años se tomó en cuenta la información histórica de los ingresos en los años 2010 y 2011 y de esta manera obtener la tasa de crecimiento con la fórmula que se presenta a continuación:

$$\textbf{Tasa de Crecimiento} = \frac{\textit{Valor final} - \textit{Valor inicial}}{\textit{Valor inicial}} * 100$$

Siendo la tasa promedio de crecimiento para el cálculo de la proyección:

$$\textbf{Tasa de Crecimiento de Ingresos} = 692712 - 531906 / 531906 = \mathbf{30.23\%}$$

Una vez obtenida la tasa de crecimiento se proyectó los ingresos hasta el año 2017, según se observa en la tabla No.76.

Tabla No.76 Proyección de Ingresos Sin Plan

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS	902134	1174868	1530055	1992623	2595035	3379569

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

4.3.2 Proyección de ingresos con plan

Implementado los diferentes planes de acción se espera obtener un aumento del 15% de los ingresos adicional a la tasa de crecimiento de ingresos que se determinó en el 30.23% anual.

Por lo tanto, en la tabla No.77 se puede evidenciar los ingresos proyectados al 2017, implementado el plan de marketing.

Tabla No.77 Proyección de Ingresos Con Plan

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS	902134	1310188	1902814	2763496	4013484	5828867

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

4.3.3 Impacto del plan de marketing

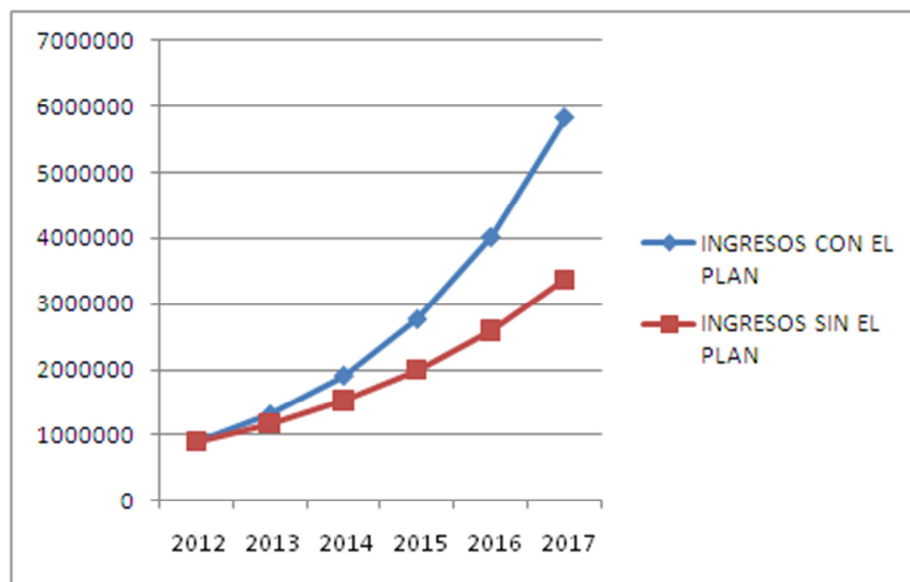
Después de haber considerado el crecimiento del 15% en los ingresos para los próximos años en la oficina de Pacificard en la ciudad Ambato, es clara la implementación del presente estudio. En la tabla No.78 se observa el comparativo de los ingresos con y sin plan de marketing.

Tabla No.78 Comparativo de Ingresos Con y Sin Plan de Marketing

AÑOS	INGRESOS CON EL PLAN	INGRESOS SIN EL PLAN	IMPACTO
2012	902134	902134	0
2013	1310188	1174868	135320
2014	1902814	1530055	372759
2015	2763496	1992623	770873
2016	4013484	2595035	1418449
2017	5828867	3379569	2449298

Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

Gráfico No.56: Comparativo de Ingresos Con y Sin Plan de Marketing



Elaborado por: Marco Coral, Andrés Prado

CONCLUSIONES

- El objetivo del presente estudio consistió en realizar una propuesta de un plan de marketing que promueva la realización efectiva de las actividades comerciales de Pacificard en la ciudad de Ambato, las mismas que le permitan mantener un crecimiento sostenido.
- Gracias al estudio del entorno interno y externo de la empresa se pudo identificar el medio en el que se desenvuelve, de esta manera se obtuvieron los elementos que permitieron sugerir estrategias válidas para su aplicación en cada uno de los planes de acción.
- La industria de tarjetas de crédito es una de las más prósperas a partir de la dolarización, lo que genera un gran campo de acción para la comercialización de productos y servicios relacionados.
- Pacificard es una marca reconocida y de tradición en el mercado de tarjetas de crédito en la ciudad de Ambato, lo que facilita la implementación y obtención de los resultados esperados con las estrategias de marketing propuestos en el presente estudio.
- Pacificard tiene como principales competidores al Banco del Pichincha y Banco de Guayaquil.
- Las estrategias de comercialización para la ciudad de Ambato nunca se han desarrollado específicamente para este mercado por lo que era imperativo el realizar un plan de marketing único para la ciudad.
- El segmento de clientes Mastercard y Visa internacional es de gran importancia para la empresa por ello la necesidad de desarrollarlo y mantenerlo a través de las estrategias propuestas en el plan de marketing.

- Las reformas aplicadas por el gobierno han reducido algunos rubros de ingresos para la empresa por lo que se debe desarrollar acciones que busquen generar ingresos para la empresa siendo muy conservadores con los costos.
- El futuro de la industria se concentrará en mantener los clientes actuales generando productos y servicios que cubran sus requerimientos
- Las estrategias planteadas en los planes de acción permitirán incrementar la participación de mercado y la fidelización de los clientes actuales

RECOMENDACIONES

- Diseñar estrategias y planes de acción que permitan mitigar los impactos de las medidas gubernamentales implementadas en los últimos meses.
- Aprovechar las restricciones del entorno actual en la industria de las tarjetas de crédito para reinventar la empresa, buscando siempre ser más eficientes y eficaces.
- La implementación eficaz de la presente propuesta de marketing es la única forma de lograr con los objetivos planteados en el estudio.
- La información obtenida mediante la investigación de mercado debe ser analizada con absoluta objetividad y ser una fuente primaria para establecer cambios que permitan generar productos y servicios acordes a la realidad de la población de la ciudad de Ambato.
- El desarrollo de la implementación del plan de marketing planteado debe considerar la optimización de recursos, tiempo, dinero y talento humano fundamentalmente para que las inversiones realizadas tengan el impacto y beneficios esperados.
- Realizar un seguimiento de los indicadores de servicio al cliente, aceptación y frecuencia de uso de los servicios y productos ofertados a los tarjetahabientes en la ciudad de Ambato a fin de replantear las estrategias constantemente adaptándolos a las necesidades y requerimientos del mercado.
- Conociendo lo cambiante de las regulaciones financieras, tributarias, laborales y legales es fundamental concentrar los recursos en las actividades que generan mayor rentabilidad y tomar los recaudos necesarios en el control de costos a fin de generar negocios con la menor cantidad de egresos y que generen mayor impacto.

- Es fundamental ser objetivos en los análisis de resultados financieros y realizar un control y evaluación continua para que los planes propuestos cumplan con las metas esperadas.

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, P. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Education.

LOVELOCK, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson Education.

STANTON, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

STANTON, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw-Hill.

STANTON, W. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ta Edicion ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

ZEITHAML, V. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: McGrawHill.

NETGRAFÍA

BCE. (S.D de S.M de S.A;S.F). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 10 de 05 de 2012, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.gob.ec

INEC. (01 de 01 de 2011). *INEC*. Recuperado el 20 de 05 de 2012, de INEC: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29

NUNES, P. (31 de 10 de 2008). *Knoow*. Recuperado el 10 de 04 de 2012, de Knoow: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/diagramacausaefecto.htm>

OOCITIES. (S.A;S.F). *Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios: <http://www.oocities.org/es/acertijopilot/locales/p1.t2plana.htm>

OOCITIES. (s.a;s.f). *Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios: <http://www.oocities.org/es/acertijopilot/locales/p1.t2plana.htm>

OOCITIES. (S.A;S.F). *Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios: <http://www.oocities.org/es/acertijopilot/locales/p1.t2plana.htm>

OOCITIES. (s.a;s.f). *Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de Instituto Tecnológico del Mueble y Afines. Dpto. Información y Estudios.: <http://www.oocities.org/es/acertijopilot/locales/p1.t2plana.htm>

RIVAS, A. (01 de 01 de 2010). *Mercado Internacional de divisas FOREX-SPOT-CDFS*. Recuperado el 10 de 05 de 2012, de Mercado Internacional de divisas FOREX-SPOT-CDFS: <http://angelrivastoribio-forex.jimdo.com/>

WIKIPEDIA. (06 de 11 de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 21 de 10 de 2012, de
Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing

ANEXO 1

Tabla Resolución JB-2012-2151	
Servicio	Valor en dólares
Mantenimiento de tarjeta de crédito	\$ 0,00
Mantenimiento pago mínimo de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Mantenimiento pago total de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Pagos a Tarjetas de Crédito, por los diferentes canales	\$ 0,00
Bloqueo, anulación o cancelación de Tarjeta de Crédito	\$ 0,00
Frecuencia de transacciones Tarjeta de crédito	\$ 0,00
Emisión y entrega de estado de cuenta	\$ 0,00
Afiliación y renovación tarjeta principal	\$ 0,00
Afiliación y renovación tarjeta adicional	\$ 0,00

Fuente: Junta Bancaria del Ecuador

Elaborado: Marco Coral, Andrés Prado

ANEXO 2

Universidad Politécnica Salesiana

Encuesta para la elaboración de un plan de marketing para la oficina de Pacificard en la ciudad de Ambato, que permita incrementar la participación de mercado, y la fidelización de los clientes

Objetivo:

La presente encuesta busca conocer las necesidades de los clientes potenciales y actuales a fin de satisfacerlas.

Por favor conteste según las instrucciones para cada pregunta.

Nota importante: Toda la información dada en la encuesta es de absoluta reserva y únicamente será utilizada para análisis del presente estudio

DATOS GENERALES

Edad

De 21 a 28 años ☐ De 29 a 35 años ☐ De 36 a 45 ☐ 46 o mas ☐

Genero

Masculino ☐ Femenino ☐

Nivel de ingresos

De 0 -699 ☐ De 700-1499 ☐ 500-2499 ☐ De 2500 en adelante ☐

1. ¿Cuenta usted con tarjeta de crédito?

De ser afirmativa la respuesta pase a la pregunta 4 en caso de ser negativa pase a la pregunta 2

SI ☐

NO ☐

2. ¿Le gustaría obtener una tarjeta de crédito? De ser la respuesta negativa pase a la pregunta 3 y finaliza la encuesta. De ser afirmativa siga a las preguntas 11 y 12.

SI ☐

NO ☐

3. Elija una de las siguientes razones por las cuales no desea contar con una tarjeta de crédito.

No la necesita ☐

Por los costos financieros ☐

Prefiere otros medios de pago ☐

Temor a sobreendeudamiento ☐

Riesgo de fraudes y robos ☐

Muchas gracias

4. ¿Cuántas tarjetas de crédito tiene contratadas?

Una ☐

Dos ☐

Tres ☐

Cuatro o más ☐

5. ¿Cuál de las siguientes marcas de tarjeta de crédito posee? (En el caso de poseer más de una coloque la que utiliza con mayor frecuencia)

Mastercard	<input type="checkbox"/>
Visa	<input type="checkbox"/>
Diners	<input type="checkbox"/>
American Express	<input type="checkbox"/>
Discover	<input type="checkbox"/>

6. ¿Con qué institución financiera adquirió su tarjeta de crédito?

Pacificard	<input type="checkbox"/>
Banco Pichincha	<input type="checkbox"/>
Banco de Guayaquil	<input type="checkbox"/>
Produbanco	<input type="checkbox"/>
Bolivariano	<input type="checkbox"/>
Diners	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué tiempo tiene usando la tarjeta de crédito?

Entre 1 mes a 1 año ☐ Entre 1 a 4 años ☐ Más de 4 años ☐

8. ¿Con qué frecuencia utiliza su tarjeta de crédito en el mes?

Menos de 5 transacciones	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10 transacciones	<input type="checkbox"/>
Más de 10 transacciones	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su actual tarjeta de crédito?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Muy satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Mediamente satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Insatisfecho | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Se encuentra usted registrado en la página web de su tarjeta de crédito?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

11. ¿Qué es lo que más compra o compraría con su tarjeta de crédito? Elija una categoría

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Vestimenta | <input type="checkbox"/> |
| Alimentación | <input type="checkbox"/> |
| Diversión | <input type="checkbox"/> |
| Estudios | <input type="checkbox"/> |
| Salud | <input type="checkbox"/> |
| Viajes | <input type="checkbox"/> |
| Electrodomésticos | <input type="checkbox"/> |
| Compras en internet | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué beneficio considera el más importante para una tarjeta de crédito?

- | | |
|---|--------------------------|
| Canales electrónicos confiables y accesibles | <input type="checkbox"/> |
| Descuentos y promociones por uso de la tarjeta | <input type="checkbox"/> |
| Oportuna atención y solución a sus requerimientos | <input type="checkbox"/> |
| Cupo asignado | <input type="checkbox"/> |
| Facilidades de pago | <input type="checkbox"/> |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!