



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGIA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnología en Administración  
de Empresas.

**Tema:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIO  
PAGOÁGIL EN SUS NEGOCIOS TRANSACCIONALES EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL”**

**Autora:** Meliza Arriaga Magallan

**Tutor:** Ing. Javier Jiménez Peralta



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de investigación con el tema: **Plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

**TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a la influencia que tiene la creación de un plan estratégico de comercialización de servicio de Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por la Egresada: **Meliza Arriaga Magallan**

Tutor: **Ing. Jiménez Peralta Javier Alexis**

## **AUTORÍA NOTARIADA**

Los criterios e ideas expuestos en el presente trabajo de graduación con el tema: Plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil, de la carrera Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, son de absoluta responsabilidad de la autora y no constituye copia o plagio de otra tesis presentada con anterioridad.

**Autora:**

.....

**Meliza Arriaga Magallan**

## **DEDICATORIA**

A mis padres que me han dado la existencia; y en ella la capacidad de superarme y desear lo mejor en cada paso por ese camino difícil y arduo en la vida. Gracias por ser como son, porque su presencia me ha ayudado a construir y forjar de la persona que soy, a mi hija Geovanna es mi inspiración para seguir luchando.

A mis maestros y compañeros; porque cada uno de ustedes ha motivado mis sueños y esperanzas. Gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino, porque me han enseñado ser más humana.

**Meliza Arriaga Magallan**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su amor y bondad que no tiene fin, A mis padres porque me brindaron su apoyo tanto en moral como en económicamente, A mi novio Adrián por apoyarme en todo lo momento.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

Cada momento vivido durante todos los años. Son simplemente únicos, cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad de cada mañana de empezar uno nuevo sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas durante el día anterior.

**Meliza Arriaga Magallan**

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	2
AUTORÍA NOTARIADA .....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	13
CAPITULO I .....	14
EL PROBLEMA.....	14
1. Planteamiento del problema.....	14
1.1 Problematización.....	14
1.1.1 Situación del conflicto.....	15
1.1.2 Delimitación del problema .....	15
1.1.3 Formulación del problema .....	15
1.1.4 Evaluación del problema .....	15
1.1.5 Variables de investigación.....	16
1.1.6 Sistematización del problema.....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo general .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 Justificación.....	17
1.3.1 Viabilidad.....	18
1.3.1.1 Viabilidad técnica .....	18
1.3.1.2 Viabilidad socio-cultural.....	18
1.3.1.3 Viabilidad económica.....	18

1.3.1.4 Viabilidad institucional y de gestión .....	18
1.3.1.5 Viabilidad financiera .....	19
1.3.1.6 Viabilidad política .....	19
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2. Fundamentación teórica.....	20
2.1 Antecedentes históricos .....	20
2.2 Antecedentes referenciales .....	21
2.3 Fundamentación legal .....	25
2.4 Marco espacial .....	35
2.5 Marco temporal .....	35
2.6 Variables de la investigación .....	36
2.6.1 Variable dependiente.....	36
2.6.2 Variable independiente.....	36
2.2 Definiciones conceptuales.....	36
CAPÍTULO III .....	43
METODOLOGÍA.....	43
3. Diseño de investigación.....	50
3.1 Investigación descriptiva .....	50
3.2 Investigación exploratoria.....	50
3.2.1 Investigación cuantitativa .....	50
3.2.2 Investigación cualitativa.....	51
3.3 Población y muestra.....	51
3.3.1 Población .....	51
3.3.2 Muestra .....	51
3.3.2.1 Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia.....	51

3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación .....	52
3.4.1 Encuesta .....	52
3.4.2 Observación .....	52
3.5 Proceso metodológico de la investigación.....	52
CAPITULO IV .....	55
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	55
4. Análisis e Interpretación .....	55
4.1 Propuesta.....	72
4.2 Factibilidad .....	73
4.3 Plan estratégico de comercialización.....	73
4.4 Desarrollo de preguntas .....	78
4.5 Propuesta del plan estratégico de comercialización.....	80
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85
Anexos .....	88
Anexo 1 Encuesta del proyecto.....	89
Anexo 2 Revista de Finanzas.....	92
Anexo 3 Revista de Finanzas.....	97

## **GRÁFICOS**

Grafico 1 Organigrama del Punto Transaccional Pagoágil.....	45
Grafico 2 Pregunta No. 1 Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios.....	55
Grafico 3 Pregunta No. 2 Desearía usted recibir una comisión por prestar servicios a un corresponsal no bancario .....	57

Grafico 4 Pregunta No. 3 Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones .....	58
Grafico 5 Pregunta No. 4 En qué periodos le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones.....	60
Grafico 6 Pregunta No. 5 Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios.....	61
Grafico 7 Pregunta No. 6 Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio .....	63
Grafico 8 Pregunta No. 7 En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro.....	64
Grafico 9 Pregunta No. 8Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial .....	66
Grafico 10 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Privado .....	67
Grafico 11 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Público.....	68
Grafico 12 Pregunta No. 9 Servicios - Segmento Financiero.....	68
Grafico 13 Pregunta No. 10 Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario.....	70
Grafico 14 Pregunta No. 11 Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil .....	71
Grafico 15 Representación de productividad entre el periodo 2016 y la propuesta de plan estratégico de comercialización .....	78

## **TABLAS**

Tabla 1 Plantilla de Trabajadores.....	45
Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.....	46
Tabla 3 Servicios – Segmento Público .....	47
Tabla 4 Servicios – Segmento Privado.....	48
Tabla 5 Servicios – Segmento Financiero .....	48
Tabla 6 Descripción del proceso de estudio o puesto de trabajo .....	49
Tabla 7 Pregunta No.1 Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios.....	55

Tabla 8 Pregunta No. 2 Desearía usted recibir una comisión por ser un prestador de servicios de corresponsales no bancarios.....	56
Tabla 9 Pregunta No. 3 Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones .....	58
Tabla 10 Pregunta No. 4 En qué periodo le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones.....	59
Tabla 11 Pregunta No. 5 Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios.....	61
Tabla 12 Pregunta No. 6 Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio .....	62
Tabla 13 Pregunta No 7 En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro.....	64
Tabla 14 Pregunta No. 8Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial .....	65
Tabla 15 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Privado.....	67
Tabla 16 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Publico .....	67
Tabla 17 Pregunta No. 9 Servicios - Segmento Financiero .....	68
Tabla 18 Pregunta No. 10 Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario.....	69
Tabla 19 Pregunta No. 11 Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil .....	71
Tabla 20 Cierre de visitas por Ejecutivos de venta en el periodo 2016 en la ciudad de Guayaquil.....	74
Tabla 21 Instalación de puntos Pagoágil en el periodo 2016 en la ciudad de Guayaquil .....	75
Tabla 22 Propuesta de cierre de visitas de venta mediante el plan estratégico de comercialización de Ejecutivos de venta en la ciudad de Guayaquil.....	75
Tabla 23 Control de productividad administrativa.....	76
Tabla 24 Comparación de productividad del periodo 2016 y la propuesta de plan estratégico de comercialización.....	77

## RESUMEN

El presente proyecto está destinado a la implementación de un plan estratégico de comercialización de servicio Pago ágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil, el cual propone un plan estratégico comercial para llegar a más puntos transaccionales para poder incrementar las recaudaciones de cobros y pagos de servicios que otorga Servipagos a través de su red comercial para llegar a más clientes en zonas determinadas dentro de la ciudad de Guayaquil.

Es de menester crear agencias en zonas estratégicas para incentivar a los pequeños micro emprendedores para la captación de recursos a través del sistema de recaudación, las mismas pueden satisfacer en su entorno por el clima de confianza que se establece con la misma comunidad con el objetivo de hacer fluir información de la prestación de los servicios de diferentes instituciones que sus filiales de Pagoágil.

Los modos teóricos empleados en este proyecto son descriptivos, correlacional y explicativos y de campo con objeto buscar la ampliación de agencias del servicio de Pagoágil y nuestros lugares estratégicos para nuestra expansión comercial.

Los beneficios principales del análisis es la captación de clientes, divulgación de información y reconocimiento de la agencia transaccional.

Negocios

Recaudación

Servicios

Prestación



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO  
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnología en Administración  
de Empresas.

**Tema:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIO  
PAGOÁGIL EN SUS NEGOCIOS TRANSACCIONALES EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL”**

**Autora:** Meliza Arriaga Magallan

**Tutor:** Ing. Javier Jiménez Peralta

## ABSTRACT

This project is aimed at implementing a strategic marketing plan Pagoágil service in their transactional business in the city of Guayaquil, which proposes a strategic business plan to reach more transactional points to increase collection of receipts and payments Servipagos provides services through its sales network to reach more customers determined within the city of Guayaquil areas.

It is necessary to create agencies in strategic areas to encourage small micro entrepreneurs to attract resources through collection system Pagoágil; they can meet in their environment by the climate of trust established with the community with target of flowing information providing services of different institutions Pagoágil its subsidiaries.

The theoretical methods used in this project are descriptive, explanatory and field in order to seek the extension service agencies Pagoágil and our strategic locations to our business expansion.

The main benefits of the analysis is customer acquisition, disclosure and recognition of the transactional agency

Business

Collection

Services

Benefit

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1. Planteamiento del problema

#### 1.1 Problematización

Mediante el proceso de investigación se identificara la baja recaudación en los puntos de Pagoágil; en el cual busca incrementar el número de negocios transaccionales de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad el principal problema detectado es que no existe un plan estratégico de comercialización para aumentar el mercado de clientes, así como el déficit de usuarios que no cumplen con los requisitos para adquirir el servicio antes mencionado.

Una circunstancia de gran importancia en el proceso comercial es la revisión y aprobación por parte del área de Legal cuando el contrato ha sido generado tiene un tiempo estipulado, otra causal es la línea de sobregiro que se les entregan a los clientes para que puedan trabajar sin utilizar su propio dinero también pasa por un proceso de aprobación y por ende cuenta con un plazo de revisión, ya que verifican que tenga un buen puntaje de buro crediticio y las obligaciones tributarias deben estar al día. Todo este tipo de problemáticas hace que muchos agentes desistan de la apertura del punto Pagoágil ya que el proceso de aprobación e instalación toma su tiempo, el cual genera una disminución de los puntos de Pagoágil, por la misma razón es de gran necesidad la creación de un plan de comercialización para impulsar al mercado los servicios de Pagoágil.

### 1.1.1 Situación del conflicto

Problemática que nace de la necesidad de crear celeridad para el cliente al momento de generar sus transacciones, con esto atribuye exigencias del consumidor para el mejoramiento del servicio, por el mismo motivo es necesario aumentar puntos de canales de recaudaciones.

### 1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Negocios transaccionales  
Área: Comercial  
Aspectos: Ubicación de nuevos puntos del canal Pagoágil.  
Tiempo: Periodo 2016.  
País: Ecuador.  
Región: Costa.  
Provincia: Guayas.  
Cantón: Guayaquil

### 1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo influye la creación de un plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil?

### 1.1.4 Evaluación del problema

**Delimitado.-** Puntos de Negocios Transaccionales Pagoágil en lugares claves de fácil acceso.

**Claro.-** Mejor rendimiento empresarial, para dar un servicio eficaz a los clientes

**Concreto.-** Mayor número de puntos de Pagoágil.

**Relevante.-** Celeridad en transacciones con límites de atención de 2 a 5 minutos

**Original.-** Crear medios de transacciones vía celular

**Contextualmente.-** Ejercer conocimiento adquisitivo en la práctica, para aplicar en el campo laboral.

### **1.1.5 Variables de investigación**

**Variable Dependiente.-** Incremento de puntos Transaccionales de Pagoágil.

**Variable Independiente.-** Delimitada captación de nuevos clientes.

### **1.1.6 Sistematización del problema**

¿Efectuar una recopilación de factores que reducen el progreso de la problemática planteada, mediante métodos de investigación para crear un plan comercial?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico de comercialización en los negocios transaccionales de Pagoágil, para incrementar la captación de nuevos clientes en el cantón Guayaquil provincia del Guayas en el año 2016.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar las causas de la alta disminución y del bajo crecimiento de clientes que presten servicios de Pagoágil en sus negocios transaccionales.

- Evaluar las actividades transaccionales de los servicios de Pagoágil y las contribuciones a la comunidad de Guayaquil.
- Efectuar un plan estratégico de comercialización para la captación nuevos clientes del servicio corresponsal no bancario de Pagoágil.

### **1.3 Justificación**

El Plan estratégico de comercialización de servicio de Pagoágil del Cantón Guayaquil, es un tema de mucha importancia el cual nos lleva a promover un intenso estudio en el campo de la administración transaccional, el mismo que nos encaminara al mejoramiento de los negocios transaccionales de Pagoágil.

Con dicho plan de comercialización nos permitirá encontrar mecanismos para elaborar y aplicar propuestas para el acogimiento de nuevos clientes para fomentar los negocios transaccionales de Pagoágil, el mismo que tendrá un impacto social de beneficio económico tanto para la empresa como el usuario, pues se beneficiarían de la actividad monetaria resultante de tal vínculo.

La existencia de un problema real en los puntos de Pagoágil, es el déficit de mercado de ventas, pues este es uno de nuestros fines el fomentar la comercialización, y con la implementación de esta investigación tendrá como beneficio la obtención de datos a los cuales encontraremos el problema del porque al bajo incremento de tales negocios transaccionales en las zonas rurales de Guayaquil. Con toda esta recopilación de datos obtenidos de la investigación impulsaremos dicho plan de comercialización el cual traerá consigo el acarreo de mercado de clientes para la empresa y el incremento de negocios transaccionales de Pagoágil en las zonas rurales.

### **1.3.1 Viabilidad**

#### **1.3.1.1 Viabilidad técnica**

Podemos establecer ámbito cuantitativo, un cliente genera una o más transacciones diarias, poniendo un punto transaccional en la zona habitual del mismo, el límite en tres meses para llegar una meta de transacciones, lo cual asegura fidelidad en el cliente durante ese límite de tiempo, pues si se ajusta a las formalidades que sean convenientes se ejercerá un punto activo en la zona, aumentando así calidad de atención para el cliente a la hora de satisfacer las necesidades.

#### **1.3.1.2 Viabilidad socio-cultural**

El canal de transacción que planteamos se ejecutara por necesidad del cliente, lo cual el objetivo es obtener consumidores usuales a los mismo que se le cree fidelidad al momento de satisfacer sus necesidades, los usuarios serán con pluralidad de género, no solo creando estereotipos para un a clase de consumidores sino de ámbito general.

#### **1.3.1.3 Viabilidad económica**

El punto en cuestión va dirigido para un mercado social en general, en donde el cliente pueda adquirir los negocios transaccionales de Pagoágil con facilidad a sus ingresos económicos.

#### **1.3.1.4 Viabilidad institucional y de gestión**

En la institución de Pagoágil con el incremento captación de nuevos clientes gracias al plan estratégico de comercialización, se propone además la gestión de emprendimiento, por lo cual el personal sea el mismo dueño del negocio transaccional, gracias a su línea de sobregiro

que será accesible a los nuevos clientes, en donde genere confianza, fidelidad y acceso fácil en la zona habitual del mismo.

#### **1.3.1.5 Viabilidad financiera**

La base monetaria en la cual se maneja la institución será el mismo que formaliza el corresponsal bancario, en donde la base para el emprendedor será de un mil quinientos dólares de sobregiro, por lo cual manejará una circulación monetaria de acuerdo a las transacciones de los clientes, obteniendo ganancias por transacciones.

#### **1.3.1.6 Viabilidad política**

El presente proyecto tiene como objeto el beneficio de los clientes y la institución Pagoágil; por lo cual se presenta un plan de comercialización para el mejoramiento de los servicios en negocios transaccionales; y de esta forma crear un vínculo para el progreso del mercado económico para los nuevos clientes que prestarán servicios transaccionales e instituciones de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2. Fundamentación teórica

##### 2.1 Antecedentes históricos

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

Sus labores están orientadas a satisfacer las necesidades de tres segmentos:

**Segmento Financiero.-** Realiza transacciones de cajas como: pago de cheques, retiro de libretas de ahorro, depósitos, certificación de cheques, cobranzas corporativas, rol de pagos, etc. Al momento le prestamos servicios a Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, Banco Procredit por lo tanto los usuarios de estos bancos pueden hacer las transacciones bancarias en nuestra red de Agencias.

**Segmento Público.-** Su trabajo está dirigido al cobro de servicios públicos, la recaudación de impuestos, tasas, los principales clientes son: Ilustre Municipio de Quito, Andinatel, Pacifictel, Emaap, CNEL, Interagua, SRI, entre otros.

**Segmento Privado.-** Brindamos servicios de cobros de membresías, cuotas, pago de nómina, reembolsos de seguros etc. Entre los clientes se tiene: TV Cable, Pronaca, Compañía de Cervezas Nacionales, ISSPOL,

Junta de Beneficencia de Guayaquil, Avon, Yanbal, Belcorp, Claro, Movistar etc.

Servipagos tiene como visión ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios de cobros y pagos del Ecuador con proyección internacional.

Su eslogan dice **SERVIR NUESTRA FORMA DE VIDA.**

Pagoágil fue creado el 01 de Abril del 2004, establecido para solucionar la alta demanda de afluencias en la agencia de Servipagos, punto transaccional ideado para ahorrar y bajar costos operativos ya que en el modelo de Pagoágil no se invierten valores o montos por infraestructura de agencias y locales para ahorrar sueldos de personal de caja, supervisión, seguridad y transportes de valores; ya que el modelo de negocio es totalmente basado y anclado en modalidad establecimientos de carácter de negocios privados los cuales quieren propulsar inclusión bancaria en zonas marginales y de rápido desenvolvimiento a la hora de efectuar sus transacciones. (Servipagos, 1998)

## **2.2 Antecedentes referenciales**

### **❖ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**Carrera:** Ciencias Administrativas y Contables.

**Disertación de grado previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial.**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAL TRANSACCIONAL PARA LA SERVIPAGOS”**

**AUTOR:**

Emma Carolina Díaz Maiguashca.

**DIRECTOR:**

Lcdo. Nelson Reinoso V., MSC.

**RESUMEN:**

La presente investigación se realizó para la empresa externalización de Servipagos S.A. Exsersa S.A. Servipagos donde se expone la factibilidad de la creación de un portal transnacional ya que Servipagos debe estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas que ayudan a la satisfacción de las necesidades actuales.

Servipagos no solo se precia por el propósito cotidiano de obtener beneficios, si no más allá de eso, de introducirse con nuevas tendencias como empresa y facilitar el servicio a los clientes.

Bajo este precepto se determinaron los siguientes beneficios de poseer un portal transaccional a las órdenes de los clientes de Servipagos:

- Servicio al cliente de calidad.
- Reducción de tiempos de espera en la fila.
- Optimización de recursos.
- Cumplimiento de objetivos del Grupo Financiero Producción como migrar las transacciones a canales tecnológicos más económicos.
- Personalización de servicios
- Nuevas tecnologías al servicio del usuario

- Mediante protocolos de comunicación se puede conectar las distintas organizaciones y actores, facilitando las relaciones de los clientes.
- Se publican diferente información relevante del interés del usuario.

El principal logro que se puede obtener de la creación de un portal transaccional para la empresa Servipagos s que el nuevo canal de atención para los usuarios, se va a mejorar significativamente en cuanto a la generación de transacciones de manera fácil y segura a través de internet, repercutirá en cuanto al servicio que se ofertara, la imagen institucional que se proyectara será de calidad.

Los factores mencionados agregan valor a la empresa convirtiéndose en un competidor muy fuerte dentro del mercado de intermediación de servicios bancarios.

Como podemos notar que es necesario un estudio de factibilidad para el servicio de Servipagos para poner en vanguardia y mantener a la par al cambiante modelo tecnológico, el cual va dirigido al beneficio para el cliente que va a gozar de estipulados por el autor en su tesis, así de esta manera gestionar un portal transaccional vía online para agilizar las transacciones de los usuarios en mención.

#### ❖ **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**Carrera:** Ciencias Administrativas.

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios.**

**TEMA:**

“LA GESTION COMERCIAL Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL USUARIO DE SERVIPAGOS EN LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTOR:**

Ricardo David Moncayo Moya.

**Tutor:**

Lcdo. Mg Mentor Córdova.

**RESUMEN:**

En un entorno competitivo como el actual un enfoque avanzado en la Gestión comercial y de ventas es imprescindible generar una atención especial al servicio al usuario. Este enfoque no solamente debe incluir el aspecto de generación de negocio sino también maximizar la eficiencia de la fuerza de ventas, de los servicios de atención al usuario, de los gestores comerciales, por tanto es la base de toda empresa cuyas actividades se encuentran relacionadas con el mercado, para así maximizar los recursos y satisfacer los requerimientos del usuario mediante calidad, servicio, en el cual se proyecte una imagen de competitividad y eficiencia, para entonces poder generar fidelización y una mejor cobertura. Por tanto la utilización de cada uno de sus instrumentos promoverá a la empresa una mayor accesibilidad y conocimiento en la mente de los potenciales usuarios, siendo esto referente de confiabilidad, en el cual la imagen y el servicio sean complemento e integración para satisfacer los requerimientos del usuario.

Cada una de las gestiones que realizan para el beneficio de Servipagos es beneficioso para el titular empresarial, pues la gestión empresarial es de vital importancia para la atención del usuario; pero no tan solo va

dirigido al mejoramiento de servicio al cliente, sino también a la optimización de las ventas en el mercado comercial, para crear competencia, eficiencia, accesibilidad en cobertura transaccional, al momento de crear confiabilidad a los clientes que van a satisfacer sus necesidades.

### **2.3 Fundamentación legal**

Como negocio transaccional debe estar sujeto a normativas legales que regulan el ejercicio transaccional; es de importancia mencionar que la Constitución de la República del Ecuador reconoce el trabajo es un factor importante para la distribución de las riquezas; los cuales estipulan en el siguiente marco legal:

La ciudadanía y propulsor de relaciones laborales están establecidos en normas; una de las cuales es la Carta Magna, aprobada el 24 de Julio del 2008 dotando al Estado Ecuatoriano de Derechos y obligaciones.

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

## **Sección novena**

### **Personas usuarias y consumidoras**

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características. La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

## **Capítulo sexto**

### **Trabajo y producción**

#### **Sección primera**

##### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

## **Sección tercera**

### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

## **Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones**

### **Libro II**

#### **Del Desarrollo De La Inversión Productiva Y De Sus Instrumentos**

##### **Capítulo II**

#### **De los Administradores y Operadores de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico**

**Art. 41:** Establece que los Administradores de ZEDE las personas jurídicas privadas, públicas o de economía mixta, nacionales o extranjeras, que lo soliciten, podrán constituirse en administradores de zonas especiales de desarrollo económico, siempre que obtengan la autorización para desarrollar una de las actividades descritas en el Art. 36 del presente Código. Su función será el desarrollo, la administración y el control operacional de la ZEDE, de conformidad con las obligaciones que establece el reglamento a este Código y las que determine el Consejo Sectorial de la producción.

### **Libro III**

#### **Del Desarrollo Empresarial De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, Y De La Democratización De La Producción.**

##### **Título II**

#### **De la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción**

**Art. 57:** Señala la democratización productiva en concordancia con lo establecido en la Constitución, se entenderá por democratización productiva a las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, Capital y tecnología para la realización de actividades productivas.

#### **Libro I.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero,**

##### **Título II.- De la organización de las instituciones del sistema financiero privado**

**Capitulo I.- Apertura y cierre de oficinas en el país y en el exterior, de las instituciones financieras privadas y públicas sometidas al control de la superintendencia de bancos y seguros.**

##### **Sección I.I.- Definiciones**

**Corresponsales no bancarios.-** Son canales mediante los cuales las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados

y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras.

### **Sección III.- Corresponsales no bancarios**

**Art 10.-** Los corresponsales no bancarios son canales mediante los cuales las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras.

Podrán actuar como corresponsales no bancarios las personas naturales o jurídicas que, a través de instalaciones propias o de terceros, atiendan al público, las mismas que deben estar radicadas en el país.

La solicitud de aprobación del mecanismo para la apertura de los corresponsales no bancarios, deberá ser suscrita por el representante legal de la institución financiera, tener el patrocinio de un abogado, y se presentará a la Superintendencia de Bancos y Seguros adjuntando la copia certificada del acta o parte pertinente del acta de la sesión del directorio o del organismo que haga sus veces que haya resuelto su apertura. El acta o la parte pertinente de la misma deberán estar acompañadas del proyecto que fundamente la viabilidad de la adopción de este mecanismo, que será remitido a la Superintendencia de Bancos y Seguros. Adjunto a la solicitud también se enviará el contrato tipo que las instituciones financieras suscribirán con las personas naturales y jurídicas, el mismo que deberá reunir los requisitos establecidos en los artículos 12 y 13 de este capítulo. Cuando al contrato tipo se incorporen otras cláusulas adicionales a las mínimas establecidas en los citados artículos, se requerirá la autorización previa de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Cualquier modificación al contrato tipo deberá ser notificada al organismo de control.

El proyecto deberá demostrar la capacidad técnica necesaria para operar a través de corresponsales no bancarios, teniendo en cuenta que su plataforma tecnológica pueda estar conectada en línea con los terminales electrónicos ubicados en las instalaciones de los corresponsales; y, deberá remitir el informe del comité de riesgos sobre la viabilidad de adoptar este mecanismo y la parte correspondiente de su manual de procesos en el que se considere la forma de funcionamiento y las políticas de control y seguridad que hubiere definido, el mismo que se presentará al inicio de la adopción de este tipo de canales de suministro de servicios financieros.

La Superintendencia de Bancos y Seguros podrá negar las solicitudes de autorización para corresponsales no bancarios si la entidad solicitante acusare deficiencias de patrimonio técnico y en la prevención y el control de lavado de activos; y/o, incumplimientos a las disposiciones de la norma de riesgo de liquidez; incumplimientos a las disposiciones de riesgo operativo que tengan impacto en la adopción del mecanismo, determinadas por el organismo de control, auditoría externa o auditoría interna.

Las instituciones financieras notificarán con quince (15) días de anticipación la apertura de los corresponsales no bancarios.

**Art 11.-** Las instituciones financieras podrán prestar, por medio de corresponsales no bancarios, uno o varios de los siguientes servicios:

**11.1** Depósitos en efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas;

**11.2** Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros;

**11.3** Retiros con tarjeta de débito;

**11.4** Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito;

**11.5** Pago de servicios básicos;

**11.6** Pago del bono de desarrollo humano;

**11.7** Avances en efectivo de tarjeta de crédito;

**11.8** Recaudaciones de terceros;

**11.9** Envío y pago de giros y remesas, locales y en el exterior.

Los corresponsales no bancarios podrán entregar documentación e información relacionada con los servicios previstos en el presente artículo, incluyendo aquella relativa a la apertura cuentas corrientes y de ahorros, así como la relacionada con solicitudes de crédito.

Así mismo, los corresponsales no bancarios podrán promover y publicitar los servicios previstos en este artículo.

Las operaciones que se realicen por medio de corresponsales no bancarios deberán efectuarse única y exclusivamente a través de terminales electrónicos conectados en línea con la plataforma tecnológica de la respectiva institución financiera.

**Art. 12.-** Las instituciones financieras y los corresponsales no bancarios deberán suscribir contratos, en base del modelo que será establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cual deberá contener, como mínimo, las siguientes estipulaciones contractuales:

**12.1** La indicación expresa de la plena responsabilidad de la institución financiera frente al cliente o usuario, por los servicios prestados por medio del corresponsal no bancario;

**12.2** Las obligaciones de ambas partes;

**12.3** La identificación de los riesgos asociados a la prestación de los servicios financieros que serán asumidos por el corresponsal no bancario frente a la institución financiera, y la forma en que dicho corresponsal responderá ante la institución financiera, incluyendo, entre otros, los riesgos inherentes al manejo del efectivo;

**12.4** Las medidas para mitigar o cubrir los riesgos asociados a la prestación de los servicios financieros, incluyendo aquellas relacionadas con la prevención y el control del lavado de activos. Tales medidas deberán incluir como mínimo el establecimiento de límites, para la prestación de los servicios financieros, monto por transacción; número de transacciones por cliente o usuario o tipo de transacción. Se podrán

convenir, además, medidas como la obligación del corresponsal de consignar en una oficina de la institución financiera el efectivo recibido, con una determinada periodicidad o si se exceden ciertos límites, la contratación de seguros, la forma de custodia del efectivo en su poder, entre otros;

**12.5** La obligación del corresponsal no bancario de entregar a los clientes y usuarios el documento soporte de la transacción realizada, el cual deberá ser expedido por el terminal electrónico situado en las instalaciones del corresponsal y deberá incluir por lo menos la fecha, hora, tipo y monto de la transacción, así como el nombre del corresponsal no bancario y la institución financiera;

**12.6** La tarifa a favor del corresponsal no bancario por parte de la institución financiera y la forma de pago;

**12.7** Los horarios de atención al público, los cuales podrán ser acordados libremente entre las partes;

**12.8** La asignación del respectivo corresponsal no bancario a una oficina de la institución financiera, así como la forma y procedimiento que podrá emplear el corresponsal no bancario para comunicarse con dichas oficinas;

**12.9** La obligación de mantener el sigilo bancario a cargo del corresponsal no bancario respecto de la información de los clientes y usuarios de la institución financiera;

**12.10** La obligación de la institución financiera de suministrar a los corresponsales no bancarios los manuales operativos que sean necesarios para la adecuada prestación de los servicios financieros;

**12.11** La obligación de la institución financiera de suministrar al respectivo corresponsal no bancario la debida capacitación para prestar adecuadamente los servicios acordados;

**12.12** La obligación del corresponsal no bancario de mantener durante la vigencia del contrato la infraestructura física y de recursos humanos adecuada para la prestación de los servicios;

**12.13** La descripción técnica de los terminales electrónicos situados en las instalaciones del corresponsal no bancario, así como la obligación de éste de velar por su debida conservación y custodia;

**12.14** La autorización para el corresponsal no bancario de emplear el efectivo recibido de los clientes y usuarios para transacciones relacionadas con su propio negocio; y,

**12.15** La facultad de la Superintendencia de Bancos y Seguros de realizar inspecciones in situ a los corresponsales no bancarios en el ámbito de su competencia. Las partes contratantes podrán incluir otras cláusulas adicionales a las mínimas, las cuales serán analizadas cuando la institución financiera remita el respectivo contrato para la aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Art 13.-** Dentro de las cláusulas contractuales se establecerá que los corresponsales no bancarios tendrán las siguientes prohibiciones;

**13.1** Operar cuando se presente una falla de comunicación que impida que las transacciones se puedan realizar en línea con la institución financiera correspondiente;

**13.2** Ceder el contrato total o parcialmente, sin la expresa aceptación de la institución financiera;

**13.3** Cobrar para sí mismo a los clientes o usuarios cualquier tarifa relacionada con la prestación de los servicios previstos en el contrato;

**13.4** Ofrecer o prestar cualquier tipo de garantía a favor de los clientes o usuarios respecto de los servicios prestados; y,

**13.5** Prestar servicios financieros por cuenta propia.

**Art 14.-** La institución financiera deberá exhibir en las instalaciones de los corresponsales no bancarios un aviso fijado en un lugar visible al público, con la siguiente información:

**14.1** La denominación “corresponsal no bancario”, señalando el nombre de la institución financiera contratante; y, el número de la resolución con la que se aprobó el mecanismo;

**14.2** Que la institución financiera contratante es plenamente responsable frente a los clientes y usuarios por los servicios prestados por medio del corresponsal no bancario; y, que éste no tiene autorización para prestar servicios financieros por cuenta propia;

**14.3** Detallar los servicios que se encuentra autorizado a brindar;

**14.4** Los límites para la prestación de los servicios financieros que se hayan establecido, tales como monto por transacción, número de transacciones por cliente o usuario, o tipo de transacción;

**14.5** Las tarifas que cobra la institución financiera por cada uno de los servicios que se ofrecen por medio del corresponsal no bancario; y,

**14.6** Los horarios convenidos con la institución financiera para la atención al público.

**Art 15.-** Las instituciones financieras tendrán las siguientes obligaciones:

**15.1** Incorporar en el manual de procesos, las políticas de selección y contratación de los corresponsales no bancarios, la forma de funcionamiento, la capacitación a los corresponsales, la prevención de lavado de activos, el horario de atención, el límite de exposición crediticia con el corresponsal no bancario, las políticas de administración de riesgos de este mecanismo; y, el plan de contingencia que se utilizará para dar continuidad al servicio en caso de eventos externos o fallas de sistemas en los corresponsales no bancarios.

**15.2** Contar con medios de divulgación apropiados para informar a los clientes y usuarios acerca de la ubicación y servicios que se presten a través de los corresponsales no bancarios, que incluirá el monto por transacción, número de transacciones por cliente o usuario, o tipo de transacción; así como sobre las tarifas que cobran por tales servicios;

**15.3** Asegurar que los sistemas utilizados por los corresponsales no bancarios deben cumplir con los principios de seguridad para el manejo de la información y transmisión, de tal manera que se garantice la integridad, confiabilidad, confidencialidad y disponibilidad; definición de claves de acceso e identificación de los usuarios; y,

**15.4** Monitorear permanentemente el cumplimiento de las obligaciones de los corresponsales no bancarios, que incluirá un control, periódico de las operaciones realizadas por cada uno de los corresponsales no bancarios, así como establecer procedimientos adecuados de control interno y de prevención y control de lavado de activos relacionados con la prestación de los servicios por medio de estos corresponsales.

**Art 16.-** Transcurridos noventa (90) días de implementado el nuevo mecanismo de corresponsales no bancarios, el auditor interno de la institución financiera deberá presentar un informe sobre el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos definidos por la entidad controlada, en el que deberán constar las observaciones correspondientes. Si la Superintendencia de Bancos y Seguros en sus revisiones a la institución controlada determinare que no se han cumplido las políticas, procesos y procedimientos planteados por la institución financiera o que éstos adolecen de deficiencias, el organismo de control dispondrá que sus observaciones se acojan en un plazo no mayor a treinta (30) días, caso contrario la Superintendencia de Bancos y Seguros procederá a retirar la autorización concedida, sin perjuicio de disponer las demás sanciones correspondientes

#### **2.4 Marco espacial**

El proyecto de plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en negocios transaccionales, se realizara en la una zona y negocio determinado, la misma agencia que cuenta con 200 puntos de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.

#### **2.5 Marco temporal**

La información recopilada del trabajo de esta investigación será acogida dentro del periodo 2016.

## **2.6 Variables de la investigación**

### **2.6.1 Variable dependiente:**

Incremento de puntos transaccionales de Pagoágil

Es de gran necesidad el incremento de los puntos transaccionales de Pagoágil a través del plan de comercialización, pues se logrará captar nuevos clientes, para así invertir, reorganizar y acoger capital; manteniendo así una nueva adquisición de mercado de clientes que brinden servicios transaccionales, con el fin de incrementar la gama económica de la institución y clientes de Pagoágil en la de ciudad de Guayaquil.

### **2.6.2 Variable independiente:**

Delimitada Captación de Clientes.

Los puntos transaccionales de Pagoágil tienen la necesidad del incremento de captación de nuevos clientes, pues la reducida captación de clientes que brinden servicios de Pagoágil en su negocio, hace muy difícil reconocimiento de los servicios brindados del titular en mención; y es por esto que le es de gran necesidad de un plan de comercialización que aumente el mercado comercial de clientes para adquirir estos servicios, y con esta implementación logrará el crecimiento de negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil.

## **2.2 Definiciones conceptuales**

### **Comercio**

El comercio es la actividad económica en la cual una persona se beneficia de las ganancias de los servicios prestados en un establecimiento.

Para Adalberto Pimentel menciona que comercio “es el acto por medio del cual dos o más personas se intercambian los bienes o servicios indispensables. Comercio también es la acción o el tráfico consistente en comprar, vender, permutar mercancías y servicios de diferente índole” (Pimentel, 1993)

### **Servicio al Cliente**

Servicio al cliente se refiere a la acción de brindar servicios en el cual el usuario mantenga una satisfacción al uso de la prestación brindada.

(Paz Couso, 2005), menciona que :

Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente. Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados. Los servicios de reparación, asistencia y manteniendo postventa.

Por su parte, (Kotler & Armstrong, 2003) son de opinión que “servicio es como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”.

### **Captación de nuevos clientes**

La captación de nuevos clientes es acoger a nuevos usuarios mediante la implementación de estrategias que la empresa realiza para beneficio de su institución.

(Kotler, 2000), al respecto, señala que:

Antes de conocer como captar nuevos clientes es necesario recordar que las ventas de una empresa provienen de dos grupos básicos: los clientes actuales y los nuevos clientes. Por lo tanto si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener ambos tipos de clientes. Pero, si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la “captación de nuevos clientes”.

### **Captación**

La captación en el campo bancario se refiere a la recolección de capital por personas naturales o jurídicas, con el ánimo de que mediante el dinero depositado se dé a favor de los mismos una cantidad por el depósito del capital a la entidad bancaria.

**Mendoza en Economía Simple**, al respecto, señala que: “La captación, o también llamada captación bancaria, como su nombre indica, es captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones” (Mendoza, 2016)

En definitiva, lo que al banco le interesa es que las personas o empresas pongan su dinero en el sistema, por tanto, lo que hace es pagar una cantidad de dinero por incentivar que las personas o entidades depositen sus recursos en el banco.

### **Estrategia**

Estrategia es un medio por el cual se busca obtener un fin u objetivo.

(Carrión, 2007), se refiere que:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuales son los productos y servicios que queremos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva.

Según Carreto indica que “Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin” (Carreto, 2009)

### **Cliente**

Un cliente es un sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Para los autores Lamata, Conde, Martínez y Horno señalan que “cliente es una persona o grupos de personas que tiene un problema que resolver o una necesidad que satisfacer y siendo el producto apropiado aquel que satisface la necesidad o el problema” (Lamata, Conde, Martinez, & Horno, 1998)

### **Transacción**

Una transacción se puede definir como un tipo de operación económica en donde se utiliza dinero o capital para pagar el costo del bien o servicio adquirido.

Para (Kotler & Armstrong, 2003) señalan que transacción “es el intercambio entre dos partes en el que interviene al menos dos cosas de valor; condiciones previamente acordadas; un momento de acuerdo y un lugar de acuerdo”.

De la misma forma los autores (Lopez & Ruiz, 2001) mencionan que transacción “es la unidad de medida de la mercadotecnia”.

### **Administración**

La administración es el acto de ordenar y mantener una armonía beneficiosa para una empresa con el objetivo de beneficiar a largo plazo el bienestar de una empresa.

Para Adriana Orbe la administración es una “Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos como la máxima productividad y calidad” (Orbe, 2012)

Hitt Black Porter define la administración como "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Black, 2006)

### **Comisión**

La comisión es un valor que se cobra por realizar transacciones comerciales por un porcentaje sobre el precio de la operación; la razón es que las compañías suelen pagar mejor de las ventas con mayor rentabilidad.

### **Modelo de Negocio**

Es la actividad en la cual una persona o empresa se especializa, para crear capital o beneficios, y satisfacer necesidades de clientes.

(Ricart, 2009) Menciona que “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que derivan de dichas elecciones.

Para crear una definición más concreta de negocio la Real Academia Española menciona que negocio es la “ocupación, actividad o trabajo que realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercaderías y servicios” (Española, 2007)

### **Plan estratégico**

Un plan estratégico se denomina a la organización, sistematización y estructuración para alcanzar un fin u objetivo propuesto para llevar a un emprendimiento a una empresa.

Según Martin Álvarez Torres menciona que plan estratégico:

Implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer. (Alvarez Torres, 2006)

A su vez Luis Fernando Torres señala que plan estratégico “es una herramienta que permite al gerente responder a las preguntas sobre la situación actual y sobre el futuro de la organización, al mismo tiempo que sobre el cómo llegar ahí”. (Torres, 2005)

## **Negocios**

Al mencionar negocios se refiere a un bien mueble e inmueble que tiene como característica brindar servicios a clientes para satisfacer necesidades.

(Griffin & Ebert, 2005), al respecto, señalan que negocios son las “organizaciones que proveen bienes o servicios para obtener ganancias”.

## **Servicios**

Son las actividades que realizan negocios comerciales, empresas con la facultad de brindar algún tipo de producto, con el ánimo de brindar satisfacción al cliente.

Para Ildelfonso Grande Esteban menciona que:

La American Marketing Asociación acuñó el concepto servicios en 1960 como las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporciona junto a los bienes. De la misma manera esa definición fue refinada en 1981 en los siguientes términos: Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligada a la venta de bienes. (Grande Esteban, 2005)

Por otra parte los autores Iqbal, Nieves y Taylor mencionan que servicios “es un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes desean lograr sin la responsabilidad sobre los costes y riesgos específicos”. (Iqbal, Nieves, & Taylor, 2009)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

En este capítulo se destacara el análisis del problema en el cual los puntos de Pagoágil tienen la necesidad de la incrementación de un plan de comercialización para aumentar negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil.

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

Sus labores están orientadas a satisfacer las necesidades de segmentos Financieros, Públicos y privados.

Servipagos tiene como visión ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios de cobros y pagos del Ecuador con proyección internacional.

Su eslogan dice **SERVIR NUESTRA FORMA DE VIDA.**

Es así con la implementación de Servipagos nace el corresponsal no bancario Pagoágil el cual fue creado el 01 de Abril del 2004, establecido para solucionar la alta demanda de afluencias en la agencia de Servipagos, punto transaccional ideado para ahorrar y bajar costos operativos ya que en el modelo de Pagoágil no se invierten valores o montos por infraestructura de agencias y locales para ahorrar sueldos de personal de caja, supervisión, seguridad y transportes de valores; ya que el modelo de negocio es totalmente basado y anclado en modalidad establecimientos de carácter de negocios privados los cuales quieren

propulsar inclusión bancaria en zonas marginales y de rápido desenvolvimiento a la hora de efectuar sus transacciones. (Servipagos, 1998)

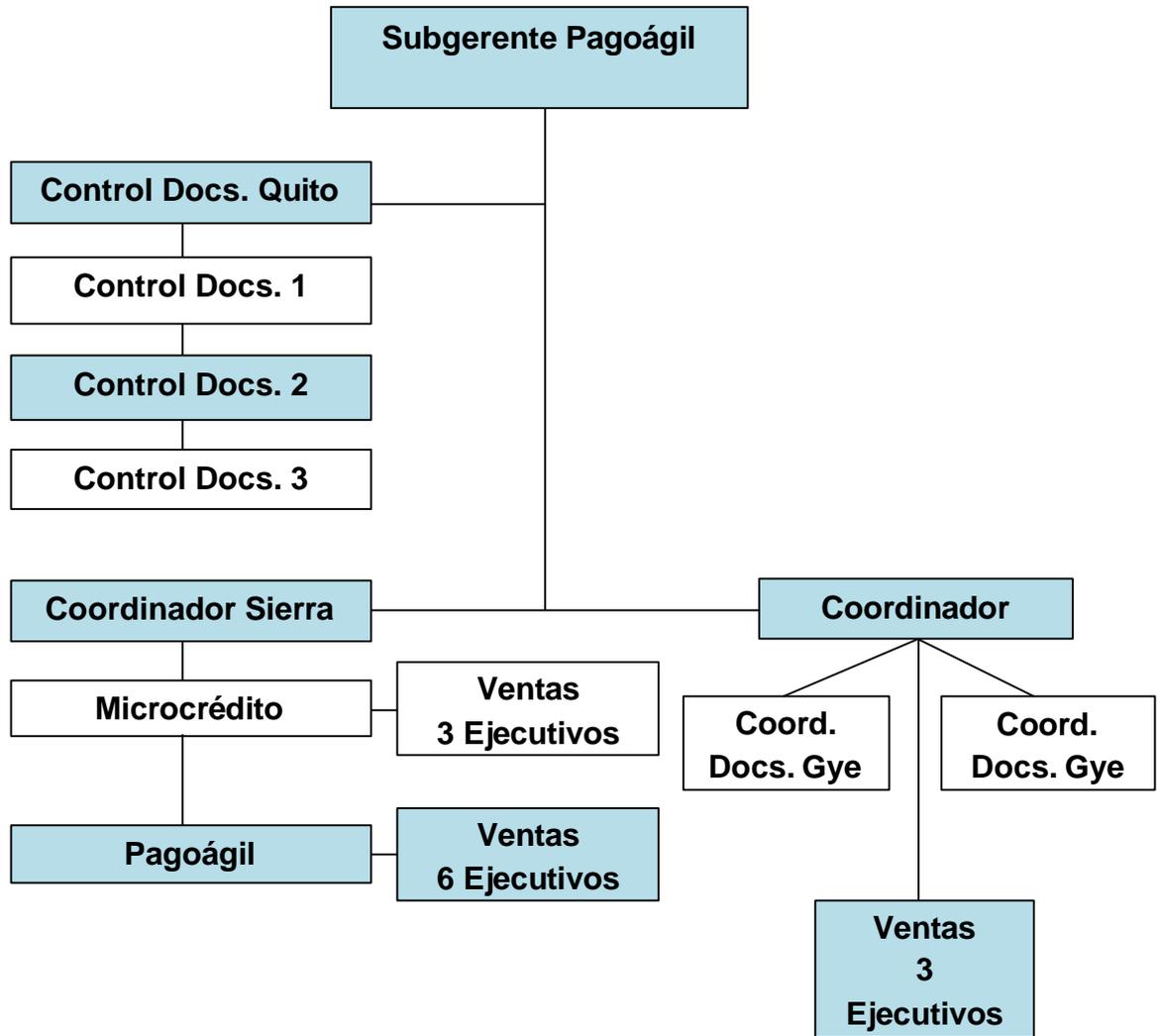
### **Misión**

Proveer soluciones de cobros y pagos de gran cobertura, a través de agencias, teléfonos, internet y demás canales para disminuir sus costos; brindando a nuestros consumidores un servicio rápido y accesible, calidad de vida en el trabajo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas e un marco de colaboración con la sociedad. (Servipagos, 1998)

### **Visión**

Ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios y soluciones de cobros y pagos del Ecuador con proyección internacional. (Servipagos, 1998)

**Grafico 1 Organigrama del Punto Transaccional Pagoágil**



Elaborado por: (Autora, 2016)

**Tabla 1 Plantilla de Trabajadores**

PLANTILLA DE TRABAJADORES		
Areas		Numero De Trabajadores
Subgerencia.		1
Control de Documentos Quito.		4
Coordinacion Sierra.	Region	9

<b>Coordinacion Region Costa.</b>	6
<b>Agentes Transaccionales del Punto Pagoagil.</b>	150
<b>Total.</b>	170

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Tabla 2 Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional**

<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Número De Trabajadores</b>
<b>Cesar Almeida</b>	Subgerente	1
<b>Luis León</b>	Control de docs. Quito	1
<b>Gabriel Gavilanes</b>	Control de docs. 1	1
<b>Ricardo Valencia</b>	Control de docs. 2	1
<b>Verónica Ortiz</b>	Control de docs. 3	1
<b>Cristian Aguas</b>	Coordinador Región Sierra	1
<b>Patricio Jácome</b>	Ejecutivos de Ventas Microcrédito	3
<b>Andrés Manrique</b>	Ejecutivos de Ventas Pagoágil	6
<b>José Coello</b>	Coordinador Región Costa	1
<b>Diana Salazar</b>	Coordinador de Documentos 1	1
<b>Roberto Huayamave</b>	Coordinador de Documentos 2	1

<b>Eddy Santacruz</b>	Ejecutivo en Ventas 1	1
<b>Israel Aspiazu</b>	Ejecutivo en Ventas 2	1
<b>Cesar Ugalde</b>	Ejecutivo en Ventas 3	1
<b>Total.</b>		<b>21</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

### Clientes, Proveedores y Competidores más Importantes

El punto transaccional “Pagoágil” está dotado de clientes de todas las clases sociales, aquellos que necesitan satisfacer sus necesidades diarias de servicios públicos y privados.

En los proveedores que integran son Súper Paco S.A., Provee Rollos S.A. y Suministros de Oficina S.A.

Las competencias de servicios transaccionales son Western Unión, Banco del Barrio, Mi vecino, Punto Matico, Facilito, Empresas Publicas y Centro de Atención al Cliente, Operadores de Celular.

### Principales Servicios

Los principales servicios que brinda son:

**Tabla 3 Servicios – Segmento Público**

<b>SERVICIOS – SEGMENTO PÚBLICO</b>	
Ilustre Municipio de Guayaquil	Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS)	Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE)
INTERAGUA	Empresa Eléctrica Regional del Guayas
Servicios de Rentas Internas (SRI)	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES)

Pago Bono Desarrollo Humano	Recaudación de impuestos
Tasas	Impuestos Prediales
Pago Bonos Jubilados	Revisión Vehicular

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Tabla 4 Servicios – Segmento Privado**

<b>SERVICIOS – SEGMENTO PRIVADO</b>	
Recargas TV Cable	Pagó Avon
Recargas de Directv	Pagó Yanbal
Plan de Telefonía Celular Claro	Pagó de Belcorp
Plan de Telefonía Celular Movistar	Pagó Oriflame
Plan de Telefonía Celular CNT	Ecuador Telecom

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Tabla 5 Servicios – Segmento Financiero**

<b>SERVICIOS – SEGMENTO FINANCIERO</b>	
Banco Produbanco.	Cobranzas Corporativas
Banco Pichincha	Rol de Pagos
Banco DMIRO	Pacificard
Banco para la Asistencia Comunitaria Finca	Diners Club
Depósitos	

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Tabla 6 Descripción del proceso de estudio o puesto de trabajo**

<b>AREAS</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>SUBGERENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación en entrega de Puntos Pagoágil.</li> <li>• Estrategia de nuevos clientes Pagoágil.</li> <li>• Manejo de presupuesto para nuevos clientes Pagoágil.</li> </ul>
<b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desbloqueo de usuarios de Agencias de Pagoágil.</li> <li>• Contratos para nuevos clientes de Agencias de Pagoágil.</li> <li>• Revisión de comisiones</li> </ul>
<b>COORDINADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia comercial para la captación comercial de Agencias Pagoágil.</li> <li>• Coordinación comercial en Puntos Pagoágil.</li> <li>• Incremento de usuarios en Agencias de Pagoágil.</li> <li>• Línea de sobregiro.</li> <li>• Recuperación de cartera vencida.</li> </ul>
<b>EJECUTIVOS EN VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de Agencias de Pagoágil.</li> <li>• Post-ventas de Agencias de Pagoágil.</li> <li>• Mantenimiento de la red de servicios de Agencias de Pagoágil</li> </ul>
<b>AGENTES DE PAGOAGIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones inherentes a los negocios transaccionales de Pagoágil</li> </ul>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación nos sirve para cumplir con los objetivos y dar respuesta al problema planteado, tal investigación responde a cuatro tipos de métodos fundamentalmente: descriptivo, exploratoria, cuantitativo y cualitativo.

#### **3.1 Investigación descriptiva**

El método descriptivo es la busca detallada de una investigación mediante la observación directa del investigador, para genera resultados de problema planteado.

Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. (Vera, 2008)

#### **3.2 Investigación exploratoria**

Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes. (Vera, 2008)

##### **3.2.1 Investigación cuantitativa**

Es la que usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. (Sampieri Hernandez, 2003)

### **3.2.2 Investigación cualitativa**

Es aquella que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. (Sampieri Hernandez, 2003)

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población se realizara en base de los datos tomados en la última encuesta de población y vivienda en el 2010 por el Ministerio de Estadísticas y Censos, el cual equivale a 2'278.691 de habitantes en la ciudad de Guayaquil (INEC, 2010); de los cuales se tomara en cuenta las personas que posean negocios comerciales en zonas residenciales del norte, sur y centro de la ciudad de Guayaquil.

#### **3.3.2 Muestra**

##### **3.3.2.1 Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia**

Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa, 2015)

La muestra se realizara por medio de la técnica de muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia, en la cual se tomara en cuenta

a 50 negocios comerciales de las zonas residenciales del norte, sur y centro de la ciudad de Guayaquil.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación**

#### **3.4.1 Encuesta**

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándole, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto, y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente, son las preguntas que se les darán. (Tesis de Investigación, 2011)

#### **3.4.2 Observación**

La observación es la que registra los patrones de conducta de la gente, objetos y eventos en forma sistemática para obtener información acerca del fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con la gente que es observada.

La información se puede obtener conforme ocurren los eventos, o de registros de eventos del pasado. (Malhotra, 2008)

### **3.5 Proceso metodológico de la investigación**

- Descubrimiento del Problema. (Malhotra, 2008)
- Especificación de los objetivos de la investigación. (Malhotra, 2008)

- Diseño de la investigación. (Malhotra, 2008)
- Elaboración de instrumentos de la investigación.
- Recolección de datos.
- Análisis y resultados de datos.
- Informe de datos obtenidos a través de la investigación.

La investigación se realizó en los primeros meses del año 2016 en locales comerciales del centro, sur y norte de la ciudad de Guayaquil, se presentó falta de conocimiento y reconocimiento de los servicios que brinda los puntos de Pagoágil.

Indudablemente la investigación es realizada mediante la investigación cuantitativa y cualitativa; cuantitativa porque se realiza mediante la recolección de antecedentes propuesto por una presunción y tomando aquellos resultados de forma numérica para así comprobar el problema planteado, como también se implementó de modo cualitativo mediante investigaciones teóricas para describir y encajar las incógnitas de una hipótesis; y se indago de forma exploratoria en el campo de movimiento de los corresponsales no bancarios para reunir datos de ayuda para esta investigación.

Asimismo se realizó mediante encuestas que contenían 11 preguntas que van dirigidas hacia los nuevos clientes prestadores de servicios transaccionales de Pagoágil con el fin de obtener información de importancia para la investigación planteada en el presente problema. Una vez que se recolecto los datos planteados en la encuesta se procedió al análisis, interpretación y estudio de la información mediante el diseño de tablas y gráficos utilizando programas como Microsoft Word y Excel, dando como resultado información de interés para la conclusión de la factibilidad de estudio de la creación de un plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil, siendo de vital importancia para la captación de nuevos clientes, en la encuesta se implementó también cambios en líneas

de sobregiro, comisiones, stock publicitario y tiempo para aceptación para clientes interesados en prestar servicios de Pagoágil en sus negocios comerciales.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4. Análisis e Interpretación

El presente análisis e interpretación de la encuesta se realizó a través de Microsoft Word, y los gráficos por medio de Microsoft Excel.

##### Pregunta No.1

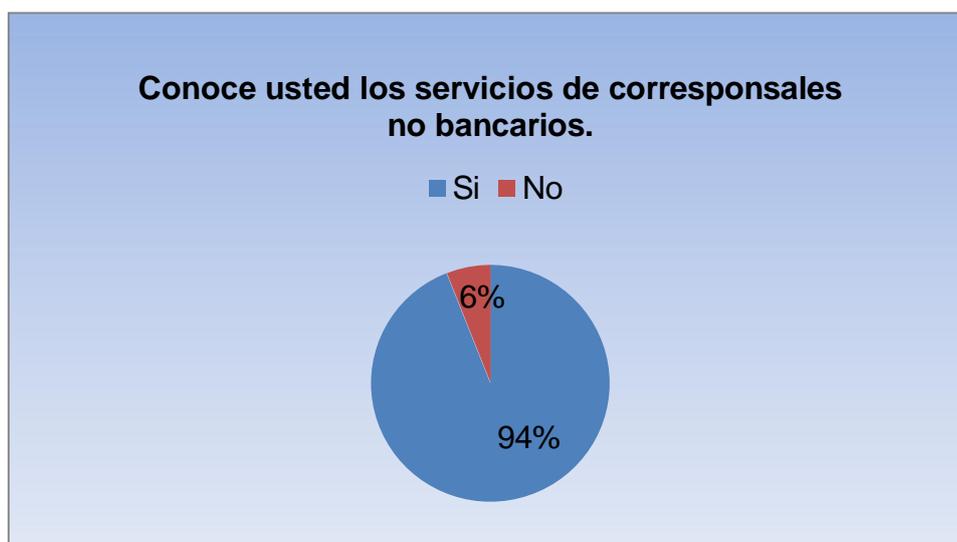
Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios que presentan los negocios comerciales. Para efectuar el pago de luz, agua, teléfono, etc.

**Tabla 7 Pregunta No.1 Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	47	94%
No	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 2 Pregunta No. 1 Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

## **Análisis**

Mediante los resultados obtenidos da referencia que el 94% de los clientes tiene el conocimiento de los servicios de corresponsales no bancarios, mientras que el 6% no tiene noción que servicios brindan los anteriormente nombrados, por lo cual el porcentaje mayoritario da un resultado positivo que determina que existe un grado de conocimiento en los negocios comerciales de los servicios que brinda los corresponsales no bancarios.

## **Interpretación**

Podemos notar que existe un conocimiento positivo de los corresponsales no bancarios en los negocios comerciales en la ciudad de Guayaquil, pues en el medio donde se desenvuelven tienen una importancia al momento de satisfacer las necesidades transaccionales de los clientes.

## **Pregunta No. 2**

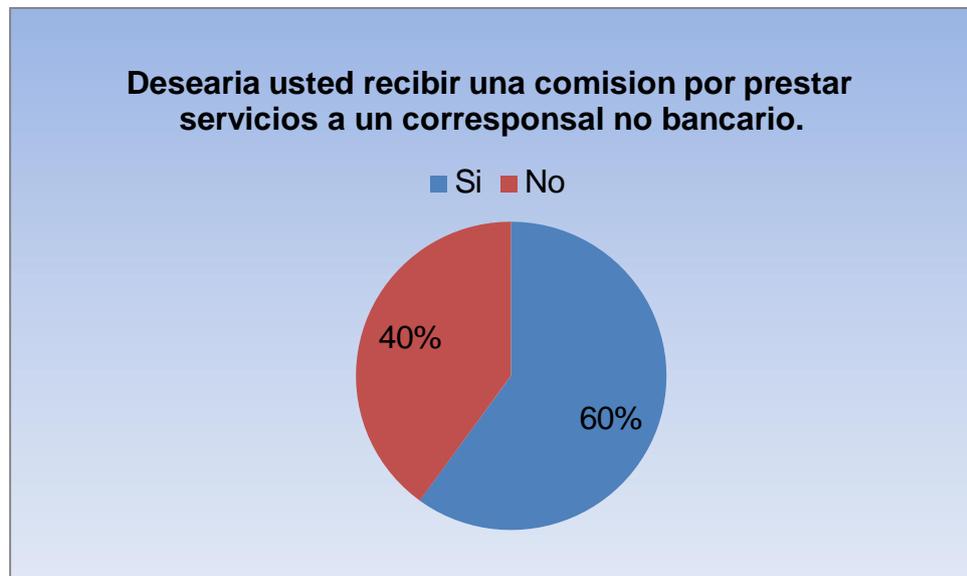
Desearía usted recibir una comisión por ser un prestador de servicios de corresponsales no bancarios.

**Tabla 8 Pregunta No. 2 Desearía usted recibir una comisión por ser un prestador de servicios de corresponsales no bancarios.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	30	60%
<b>No</b>	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 3 Pregunta No. 2 Desearía usted recibir una comisión por prestar servicios a un corresponsal no bancario.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **Análisis**

Los negocios comerciales al momento de ofrecer una comisión por prestar servicios a un corresponsal no bancario dan como resultado el 60% afirmativo, referente a lo contrario de no recibir una comisión para prestar servicios de corresponsal no bancario resultado se obtuvo el 40%; lo cual comprueba que existe una aceptación al momento de ofrecer una comisión a los negocios comercial por prestar servicios.

### **Interpretación**

De esta forma apreciamos que la aceptación de prestar los servicios de corresponsales no bancarios en los negocios comerciales es positiva, por lo cual existe una necesidad de implementación de negocios transaccionales en las zonas rurales de la ciudad de Guayaquil, ya sea por captación de usuarios o por el aumento económico en los negocios comerciales.

### Preguntas No. 3

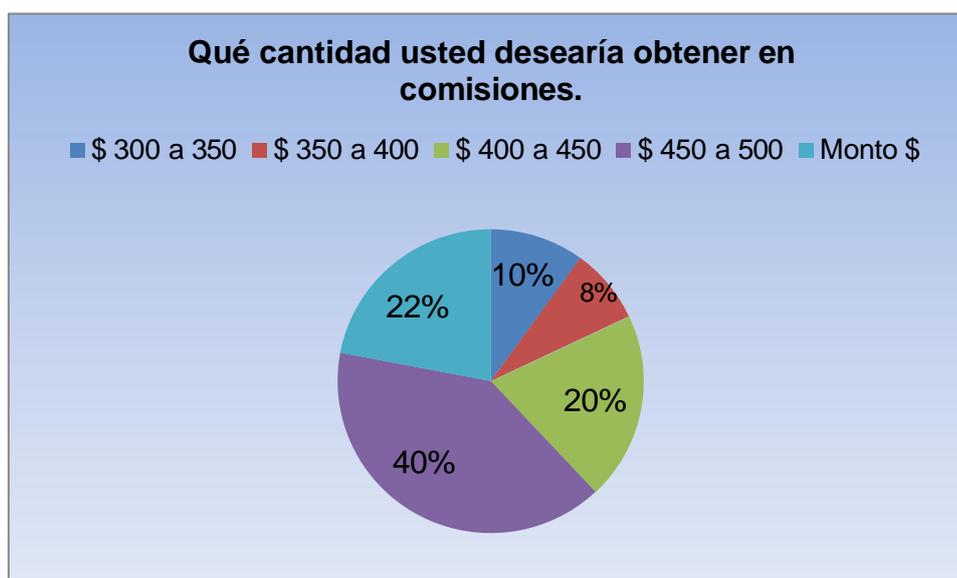
Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones como prestador de servicios de corresponsal no bancario.

**Tabla 9 Pregunta No. 3 Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones.**

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
\$ 300 a 350	5	10%
\$ 350 a 400	4	8%
\$ 400 a 450	10	20%
\$ 450 a 500	20	40%
Monto \$	11	22%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 4 Pregunta No. 3 Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

### Análisis

Al momento de consultar la cantidad de comisiones que los negocios comerciales desearían obtener como prestador de servicios de Pagoágil dieron un resultado el porcentaje del 10% la cantidad \$300 a 350, 08% la

estimación de \$350 a 400, 20% la comisión de \$400 a 450, 40% el valor de 450 a 500 y por ultimo 22% de otro monto de comisiones.

### **Interpretación**

De esta manera podemos demostrar que el cliente pudo escoger el rango más alto de comisiones con la cantidad de 450 a 500 dólares americanos, lo cual determina que el cliente prestador de los servicio de corresponsales no bancarios busca una estabilidad económica en su negocio comercial al desear una comisión de alto nivel.

### **Pregunta No. 4**

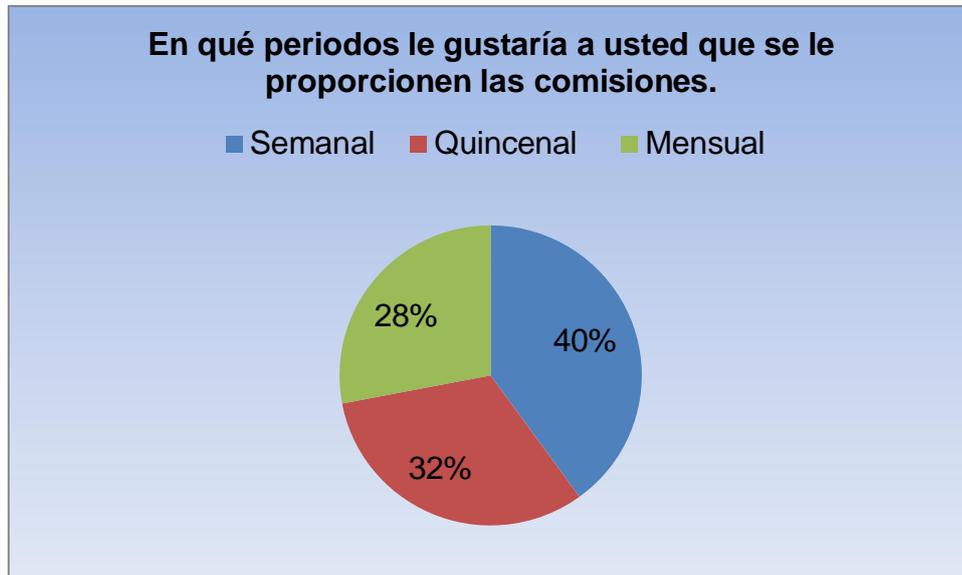
En qué periodos le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones obtenidas por brindar servicios transaccionales en su negocio.

**Tabla 10 Pregunta No. 4 En qué periodo le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones.**

<b>Repuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Semanal</b>	20	40%
<b>Quincenal</b>	16	32%
<b>Mensual</b>	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 5 Pregunta No. 4 En qué periodos le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **Análisis**

Mediante los resultados podemos notar que los periodos que los que el cliente desearía obtener las comisiones por brindar servicios transaccionales en su negocio comercial son 40% semanal, 32% quincenal y 28% mensual.

### **Interpretación**

La determinación de los resultados marcan la iniciativa de proporcionar la obtención de las comisiones semanalmente, lo cual da como resultado la obtención de sus montos lo más pronto al momento de prestar los servicios de corresponsales no bancarios en su negocio.

### **Pregunta No. 5**

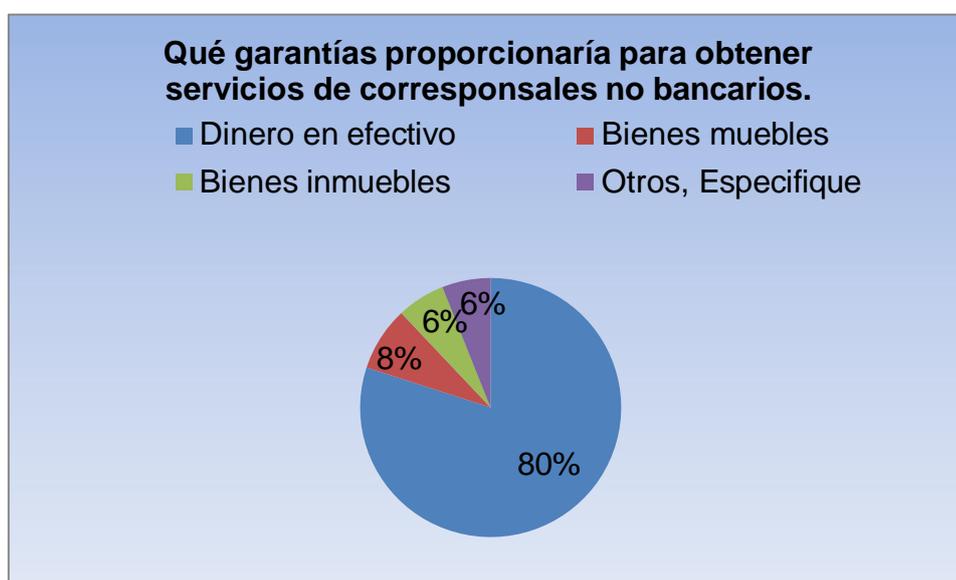
Para obtener su línea de sobregiro ¿Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios en su negocio?

**Tabla 11 Pregunta No. 5 Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Dinero en efectivo	40	80%
Bienes muebles	4	8%
Bienes inmuebles	3	6%
Otros, Especifique	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 6 Pregunta No. 5 Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

### Análisis

Por medio de la interpretación de los resultados obtenidos de acuerdo a las garantías que proporcionaría el cliente para obtener la línea de sobregiro para su negocio comercial, y así prestar los servicios de corresponsal no bancario dio como consecuencia las garantías de 80% en dinero en efectivo, 08% Bienes muebles, 06% Bienes inmuebles y 06 % las especificación de otras garantías, como créditos con el ánimo de pagar mensualmente la línea de sobregiro.

## Interpretación

Determinamos mediante esta interrogante que los clientes interesados en obtener la línea de sobregiro tienen una preferencia en su mayor ámbito a la opción de garantía al dinero en efectivo, es de mencionar que es un variable favorable para la institución bancaria pues se manejaría solo en vía monetaria la relación con el cliente, evitando retrasos en trámites por la recepción legal de bienes ya sea mueble o inmuebles.

## Preguntas No. 6

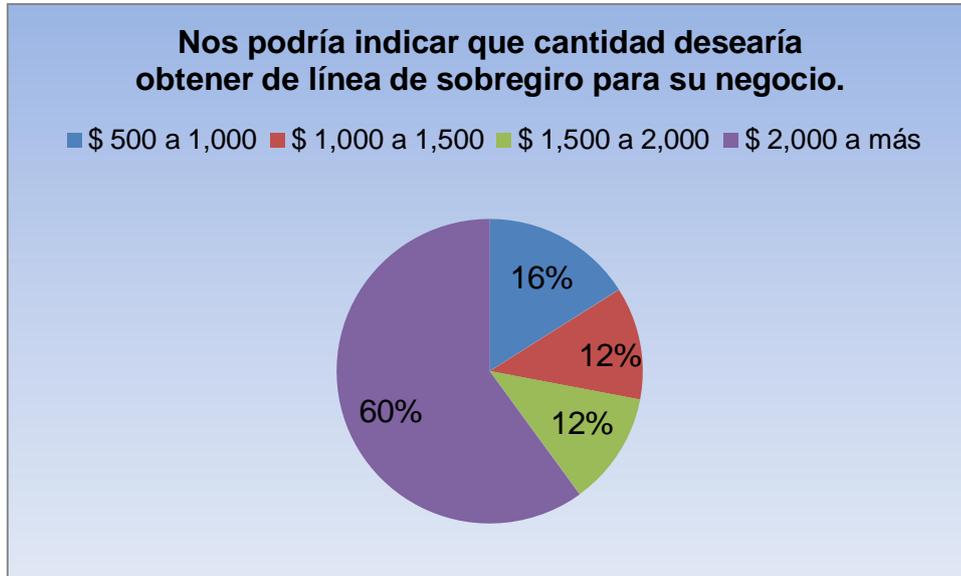
Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio.

**Tabla 12 Pregunta No. 6 Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
\$ 500 a 1,000	8	16%
\$ 1,000 a 1,500	6	12%
\$ 1,500 a 2,000	6	12%
\$ 2,000 a más	30	60%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 7 Pregunta No. 6 Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **Análisis**

Al momento de indicar los encuestados sobre que cantidad de línea de sobregiro desearían para su negocio comercial como prestadores de servicios de Pagoágil se obtuvo el 16% la cantidad de \$500 a 1,000, 12% el monto \$1,000 a 1,500, 12% el valor de \$1,500 a 2,000, y por último el 60% como mayoría de respuestas la cantidad de 2,000 a más.

### **Interpretación**

Es así que mediante la investigación podemos notar que la cantidad de sobregiro que los clientes desean para su negocio comercial es de alto rango como son \$ 2.000, lo cual es bueno por la estabilidad económica que desean implementar para prestar los servicios como corresponsal no bancario en su local comercial, pero todo a base a las garantías que proporcione el mismo usuario, como ya plasmamos en estadísticas anteriores como dinero en efectivo, bienes muebles, bienes inmuebles y otros.

### Pregunta No. 7

En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro.

**Tabla 13 Pregunta No 7 En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
2 a 5 horas	46	92%
5 a 10 horas	4	8%
10 a 24 horas	0	0%
24 a 48 horas	0	0%
48 a 72 horas	0	0%
Total	50	100%

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 8 Pregunta No. 7 En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

### Análisis

Como resultado de la encuesta en el la forma en que el cliente desearía que le sea aprobado la línea de sobregiro para su negocio comercial prestador de servicios de corresponsal no bancario se obtuvo que el 92 % necesitaría su línea sobregiro de 2 a 5 horas, mientras que el 08 % de 5 a

10 horas, y el resto de las opciones con 0% de probabilidades de aceptación.

### **Interpretación**

Los negocios comerciales con el ánimo de obtener su línea de sobregiro para prestar servicios de corresponsales no bancarios hacen notar que el cliente prefiere agilidad en la contestación por parte de la Institución bancaria, por el motivo de dar razón de aprobación o negación de las formalidades las cuales solicita como requisitos para forma parte de la misma institución anteriormente nombrada, y así prestar servicios en su local comercial.

### **Pregunta No. 8**

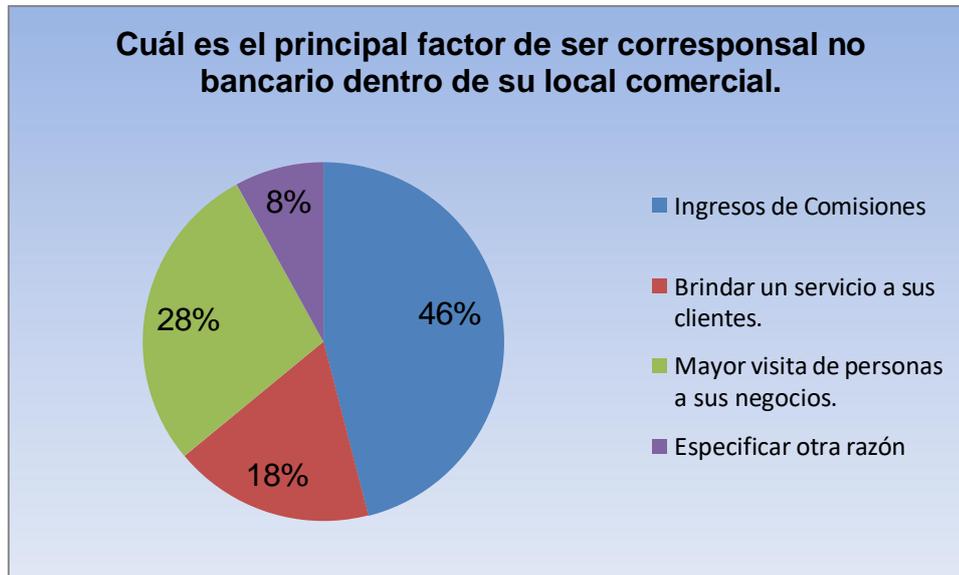
Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial.

**Tabla 14 Pregunta No. 8 Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Ingresos de Comisiones</b>	23	46%
<b>Brindar un servicio a sus clientes.</b>	9	18%
<b>Mayor visita de personas a sus negocios.</b>	14	28%
<b>Especificar otra razón</b>	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 9 Pregunta No. 8 Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **Análisis**

Con los resultados obtenidos en la encuesta sobre cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario para prestar servicios dentro de los locales comerciales, los nuevos clientes en su mayoría con 46% supieron señalar que es por el ingreso de comisiones, 18% por brindar un servicio a sus clientes en sus locales comerciales, 28% para mayor visita de personas a sus negocios, y 8% especificaron otra razón.

### **Interpretación**

Es indudable que la mayoría de los clientes que desean prestar servicios de corresponsal no bancario por motivos de obtención de comisiones como un ingreso económico para sus locales comerciales, como también mencionan un factor que es la mayor concurrencia de personas en su negocio; dos entes que consideran son de vital importancia para el ascenso de sus negocios comerciales.

### Pregunta No. 9

Qué servicios transaccionales de corresponsal no bancario cree usted, que le generaran más ingresos en sus negocios.

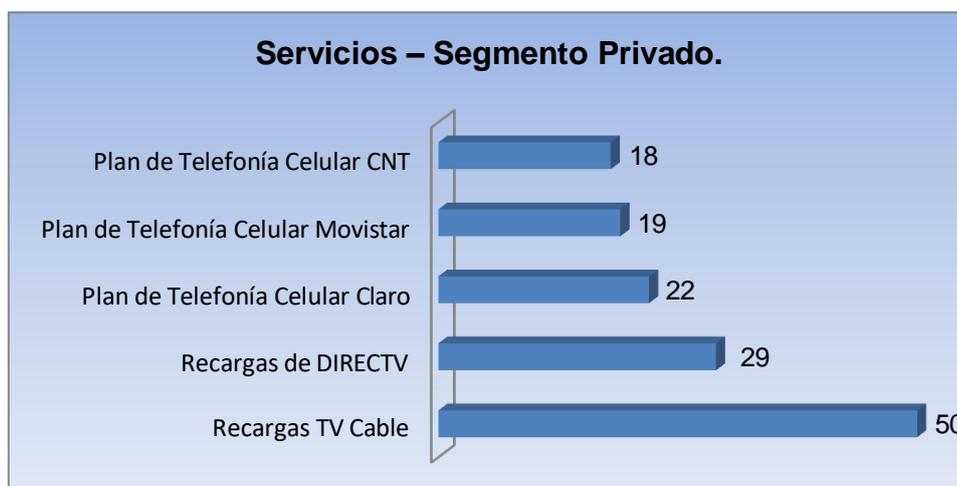
### Servicios - Segmento Privado

**Tabla 15 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Privado.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Recargas TV Cable	50	100%
Recargas de DIRECTV	29	58%
Plan de Telefonía Celular Claro	22	44%
Plan de Telefonía Celular Movistar	19	38%
Plan de Telefonía Celular CNT	18	36%

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 10 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Privado.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

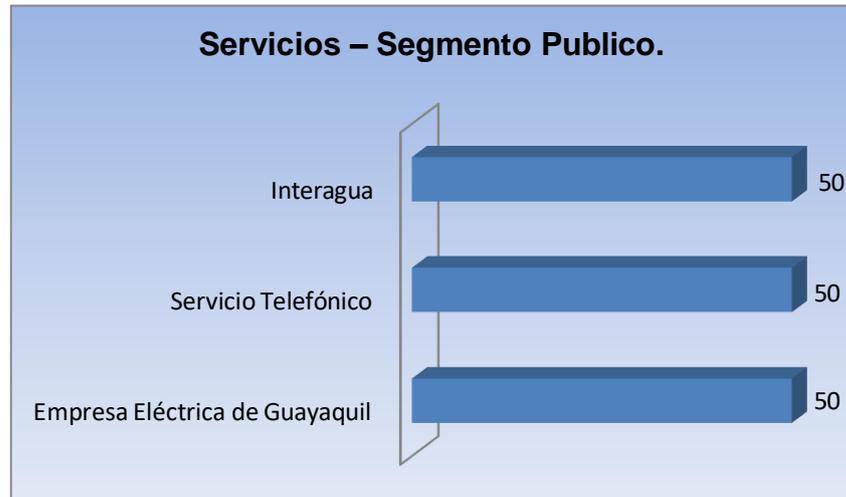
### Servicios – Segmento Público

**Tabla 16 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Publico.**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Empresa Eléctrica de Guayaquil	50	100%
Servicio Telefónico	50	100%
Interagua	50	100%

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 11 Pregunta No. 9 Servicios – Segmento Público.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

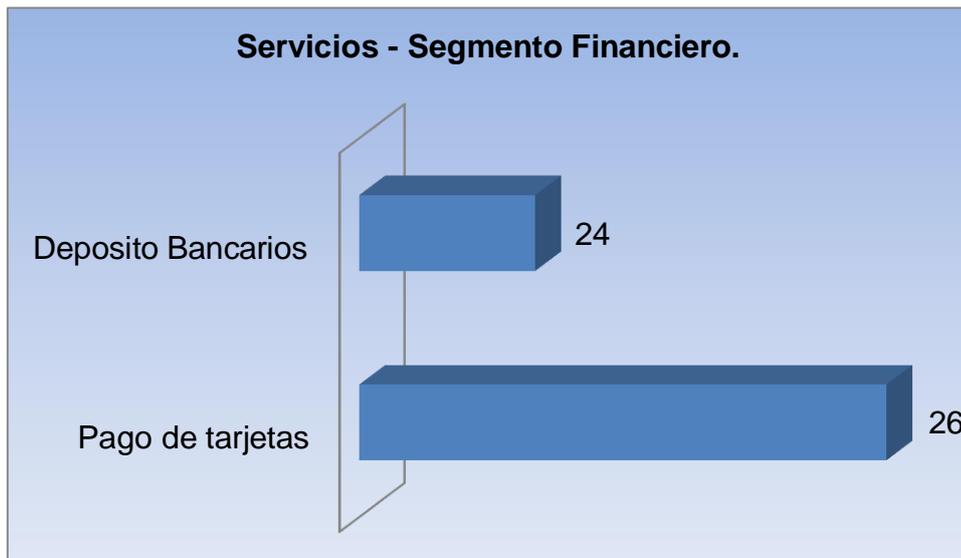
**Servicio – Segmento Financiero**

**Tabla 17 Pregunta No. 9 Servicios - Segmento Financiero**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Pago de tarjetas	26	52%
Deposito Bancarios	24	48%

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 12 Pregunta No. 9 Servicios - Segmento Financiero**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

## **Análisis**

Se puede notar que los negocios comerciales tiene una gran acogida al momento de escoger los servicios de corresponsales bancarios, pues en el porcentaje de Servicios Públicos, Privados y Financieros marcan un porcentaje de 58% hasta 100%, se podría decir que esto es sinónimo de total satisfacción al momento .

## **Interpretación**

Mediante la encuesta sobre que servicios transaccionales de corresponsal no bancario le generaran más ingresos a los negocios comerciales es indudable y claro que los locales comerciales desean prestar más servicios para generar un aumento de ingresos mediante comisiones; de los servicios públicos y privados es notable que existe una mayor aceptación que en relación con los financieros, lo cual mediante la encuesta y ciertos comentarios no registrados que logramos obtener de los clientes propietarios de los locales comerciales, mencionaban que era un poco delicado el depósito bancario y pago de tarjeta de crédito, en razón de la acumulación de dinero en su negocio lo cual preocupaba por el factor delincuencia.

## **Pregunta No. 10**

Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario, para hacer conocer su negocio.

**Tabla 18 Pregunta No. 10 Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Volantes publicitarios</b>	22	44%
<b>Vallas publicitarias</b>	15	30%
<b>Show de apertura de negocio</b>	13	26%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 13 Pregunta No. 10 Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

### **Análisis**

Con la investigación de la clase de materiales publicitarios que desearían los locales comerciales al prestar los servicios de corresponsal no bancario obtuvimos 44% de la aceptación de volantes publicitarios, 30% de vallas publicitarias, 26% en show de apertura y una negativa del 0% en otro tipo de publicidad al momento de apertura de un negocio transaccional.

### **Interpretación**

Es de gran importancia para un negocio un tipo de publicidad para hacer conocer los servicios que brinda aquel; pues mediante esta indagación podemos recopilar información que dio como resultado que los locales comerciales que van apertura de servicios de corresponsal no bancario tienen un preferencia de volantes publicitarios, y con unas cifras más bajas pero de igual de importante se encuentra dos factores de publicidad más aceptados en los locales comerciales que son los volantes y vallas publicitarias, pues supieron mencionar que volantes alcanzan un distancia más amplia alrededor de su zona comercial al momento de distribuirlos y

se complementa con la identificación del local comercial con la valla publicitaria, pues esos dos factores publicitarios marcan un vínculo de gran importancia para un local comercial a principios de inaugurar y brindar servicios de corresponsales no bancarios, los mismo que serán proporcionados por los titulares bancarios.

### **Pregunta No. 11**

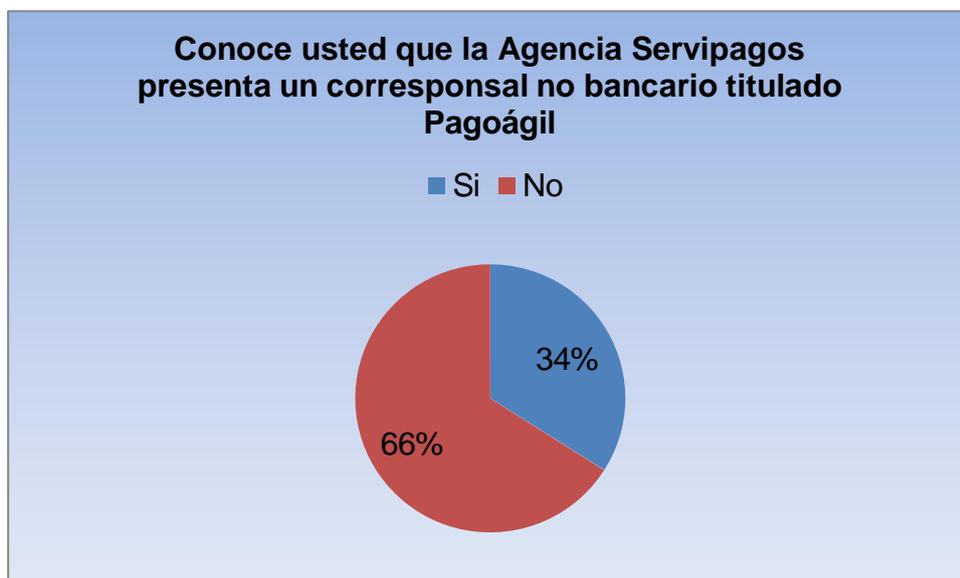
Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil.

**Tabla 19 Pregunta No. 11 Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil.**

Repuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	17	34%
No	33	66%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

**Grafico 14 Pregunta No. 11 Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil.**



Elaborado por: (Autora, 2016)

## **Análisis**

Finalmente la recopilación de datos sobre si los clientes tienen conocimiento que Agencia Servipagos posee un corresponsal no bancario titulado Pagoágil, conseguimos un porcentaje acertado de 34% y el alarmante desconocimiento del 66%.

## **Interpretación**

Es fácil percibir que existe una negativa sobre el desconocimiento y reconocimiento de los servicios de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil, pues mediante esta encuesta logramos comprobar que la mayoría de los clientes prestadores de servicios de corresponsal no bancario poseen el conocimiento cabal de la existencia de agencia que brindan este tipo de servicios, pero es preocupante que se desconozca sobre el corresponsal no bancario Pagoágil; por este motivo se está implementando el presente plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en negocios transaccionales, con la misma razón de logran incrementar negocios comerciales que logren brindar servicios de corresponsal no bancario Pagoágil, logrando así acaparar zonas con estos servicios en la ciudad de Guayaquil.

### **4.1 Propuesta**

Indudablemente una vez realizada el análisis e interpretación sobre la situación actual de los negocios comerciales que desean prestar servicios de corresponsal no bancario Pagoágil, nos da una referencia en la cual se comprueba que es necesario la implementación de un plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales, con el objetivo de captar nuevos clientes, y mejorar la forma y modo de prestar servicios transaccionales de Pagoágil en sus locales comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil.

## 4.2 Factibilidad

De acuerdo al análisis e interpretación de resultados que se realizó mediante la presente investigación, se determinó que existe disminución y el bajo crecimiento de clientes que presten servicios transaccionales de Pagoágil en sus locales comerciales, por este motivo es factible la implementación de un plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales, con el ánimo de mejorar y aumentar prestadores de servicios transaccionales de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil

## 4.3 Plan estratégico de comercialización

Mediante esta investigación se ha logrado obtener información que contribuye y sugiere que es de gran importancia que el corresponsal no bancario Pagoágil desarrolle un plan estratégico de comercialización que ayuden a mejorar los procesos de captación de nuevos clientes prestadores de servicios de Pagoágil, y es por eso que es plasmado de esta manera:

### **Estrategia comercial:**

**Estrategia de mercadotecnia:** Se realizara campañas de promoción que permita conocer y reconocer los servicios que proporciona Pagoágil, para así mantener un nivel en donde el cliente escoja como principal al titular antes mencionado, y esto se realizara a través de :

- Vallas publicitarias
- Volantes publicitarios
- Shows de apertura de negocios

**Estrategia de infraestructura:** Se realizará una remodelación de la estructura a los locales prestadores de servicios de Pagoágil

ofrecida para los clientes para con esto ofrecer una modalidad de gusto visual, a través de:

- Rótulos luminosos
- Pintura para la estructura externa del local.

**Estrategia de servicio al cliente:** para buscar la satisfacción de los clientes se debe cumplir las siguientes acciones:

- Modificar los servicios para el cliente de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mismo.
- Mejorar el tiempo de respuesta para otorgar la aceptación de 25 días a 10 días de trámite para prestación de servicios de Pagoágil.
- Aumentar la movilidad en el mercado de ventas de los servicios de Pagoágil en las zonas rurales de Guayaquil.

### **Plan comercial de ventas**

A continuación ilustraremos las visitas semanales, mensuales y anuales de cierre de ventas de ejecutivos de ventas de los cuales laboran 08 horas diarias de las cuales 04 horas laboran en oficina y las otras 04 en búsqueda de clientes en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2016, de acuerdo a las tablas extraídas de la base comercial de Pagoágil.

**Tabla 20 Cierre de visitas por Ejecutivos de venta en el periodo 2016 en la ciudad de Guayaquil.**

<b>Ejecutivos de venta</b>	<b>Visita semanal</b>	<b>Visita mensuales</b>	<b>Visita anual</b>
<b>Ejecutivo 1</b>	25	100	1.200
<b>Ejecutivo 2</b>	25	100	1.200
<b>Ejecutivo 3</b>	25	100	1.200
<b>Total</b>			<b>3.600</b>

(Pagoágil, 2016)

Los puntos de instalación logrados en el 2016 por vendedor tuvieron un resultado de 05 puntos instalados semanalmente dando como resultado 20 puntos por mes, y 240 puntos anuales.

**Tabla 21 Instalación de puntos Pagoágil en el periodo 2016 en la ciudad de Guayaquil.**

<b>Instalación de Puntos Pagoágil</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Ejecutivo 1</b>	20	240
<b>Ejecutivo 2</b>	20	240
<b>Ejecutivo 3</b>	20	240
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>720</b>

(Pagoágil, 2016)

### **Propuesta de plan estratégico comercial**

El plan estratégico de comercialización en la presente tesis, se implementó el doble de ejecutivos en ventas de 3 a 6 ejecutivos, para ser exactos dos por cada sector en el norte, centro y sur de esta ciudad de Guayaquil, así mismo contara con un supervisor de ventas por sector, con el objetivo de acaparar más distancias entre zonas; así también las visitas semanales en 2016 por parte de Pagoágil marcaron 25 visitas semanal; en la presente propuesta se incrementó 75 visitas por cada ejecutivo con el total de 21.600 visitas anual.

**Tabla 22 Propuesta de cierre de visitas de venta mediante el plan estratégico de comercialización de Ejecutivos de venta en la ciudad de Guayaquil.**

<b>Sector de Guayaquil</b>	<b>Supervisor de venta</b>	<b>Ejecutivo de venta</b>	<b>Visita semanal</b>	<b>Visita mensual</b>	<b>Vistas anual</b>
Norte	1	Ejecutivo 1	75	300	3.600
		Ejecutivo 2	75	300	3.600
Sur	1	Ejecutivo 3	75	300	3.600
		Ejecutivo4	75	300	3.600

Centro	1	Ejecutivo 5	75	300	3.600
		Ejecutivo 6	75	300	3.600
Total	3	6	450	1.800	21.600

Elaborado por: (Autora, 2016)

### Control de productividad administrativa

El manejo de horario de los ejecutivos en venta se administra por 8 horas laborables los días lunes de administración y comunicación de clientes en oficina, y 32 horas de búsqueda y visitas de clientes en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 23 Control de productividad administrativa.**

Horas laborables por semana	Días laborables de oficina	Días de búsqueda y visitas de clientes	
8	Lunes		
32		Martes	
		Miércoles	
		Jueves	
		Viernes	
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Elaborado por: (Autora, 2016)

### Propuesta de puntos instalados:

Los puntos instalados en los locales comerciales prestadores de servicios de Pagoágil por vendedor serán de 300 mensuales, con un total de 50 locales instalados por cada vendedor.

**Propuesta de plan estratégico de comercialización en instalación de puntos de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.**

<b>Sector de Guayaquil</b>	<b>Ejecutivo de venta</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Norte	Ejecutivo 1	50	600
	Ejecutivo 2	50	600
Sur	Ejecutivo 3	50	600
	Ejecutivo4	50	600
Centro	Ejecutivo 5	50	600
	Ejecutivo 6	50	600
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>300</b>	<b>3.600</b>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Comparación de productividad de ventas de puntos Pagoágil en el 2016 y la propuesta del plan estratégico comercial.**

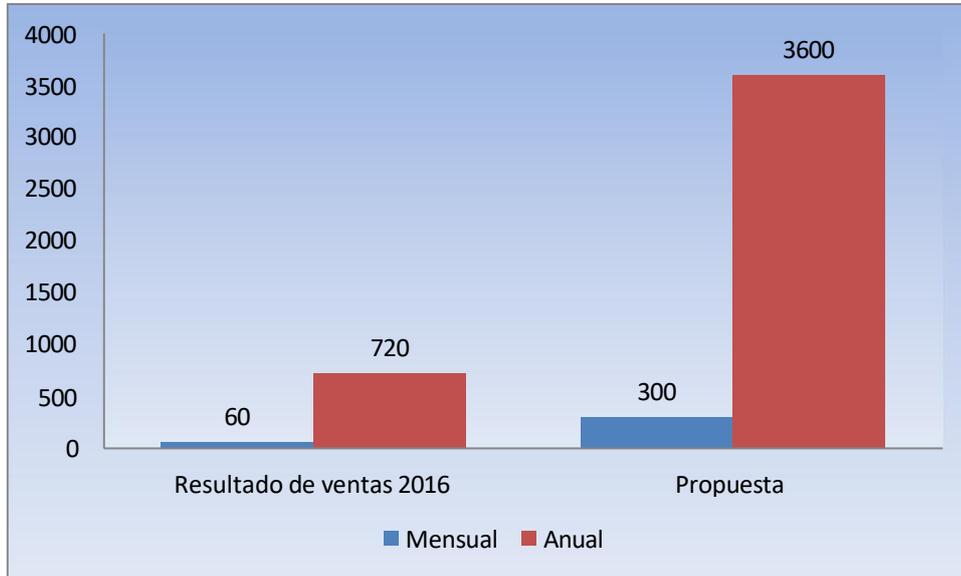
Es así que se comprueba el mal manejo y poco control de ventas disminuye el aumento de puntos Pagoágil en la ciudad de Guayaquil; se puede notar claramente que existe una desproporción en el periodo 2016 marca un promedio de 720 mensuales, a comparación con el incremento por medio del plan estratégico comercial de 3.600 ventas de productividad anual.

**Tabla 24 Comparación de productividad del periodo 2016 y la propuesta de plan estratégico de comercialización.**

	<b>Resultado de ventas 2016</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Mensual</b>	60	300
<b>Anual</b>	720	3.600

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Grafico 15 Representación de productividad entre el periodo 2016 y la propuesta de plan estratégico de comercialización.**



**Elaborado por:** (Autora, 2016)

**Estrategia a nivel corporativo:** En esta estrategia es de gran necesidad el apoyo y respaldo del titular bancario a cargo de Pagoágil, para así incentivar con formación y selección de un personal productivo para el crecimiento corporativo del corresponsal no bancario, y así mantener personal con conocimiento para este tipo de área laboral; es así que el titular bancario tiene que incitar al personal al desarrollo para este tipo de planes corporativos para aumentar la productividad interna.

#### 4.4 Desarrollo de preguntas.

##### Preguntas plan de desarrollo.

<b>¿Qué?</b>	Plantear un plan estratégico de comercialización que beneficia a la captación de nuevos clientes prestadores de servicios de
--------------	--

	corresponsal no bancario Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.
<b>¿Por qué?</b>	Es beneficioso para el titular no bancario por tener propósito de solucionar problemas de disminución y el bajo crecimiento de clientes que presten servicios transaccionales de Pagoágil.
<b>¿Cómo?</b>	<p>Por medio de la aplicación de métodos y técnicas que se plantearon como ofrecimiento de un plan estratégico de comercialización para mejorar los servicios prestados por locales comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar mayor variedad de servicios de acuerdo a la existencia de clientes.</li> <li>• Aplicar un plan estratégico de comercialización para el conocimiento y reconocimiento de los puntos transaccionales de Pagoágil a largo plazo.</li> <li>• Implantar métodos y estrategias de comercialización en los servicios transaccionales de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>¿Cuándo?</b></p>	<p>Se ejecutara el plan estratégico de comercialización al instante de proponer al titular bancario y previo a su autorización.</p>
<p style="text-align: center;"><b>¿Quién?</b></p>	<p>De este plan estratégico de comercialización propuesto se verán favorecidos los clientes prestadores de servicios de corresponsal no bancario Pagoágil, así como el titular no bancario.</p>
<p style="text-align: center;"><b>¿Dónde?</b></p>	<p>El plan estratégico de comercialización se implementará en los negocios prestadores de servicios transaccionales de Pagoágil a lo largo de las zonas de centro, norte y sur de la ciudad de Guayaquil.</p>

**Elaborado por:** (Autora, 2016)

#### **4.5 Propuesta del plan estratégico de comercialización**

- **Plan de Acción No. 1.- Diagnosticar las causas de la alta disminución y del bajo crecimiento de clientes que presten servicios de Pagoágil en sus negocios transaccionales.**
  - Mediante el plan propuesto en esta investigación se lograra verificar y modificar las causas de la alta disminución y el bajo crecimiento de clientes prestadores de los servicios transaccionales en la ciudad de Guayaquil, pues con el plan estratégico de comercialización aplicable en los servicios de Pagoágil modificará

el modo de venta, ofrecimiento, tiempo para los interesados en prestar servicios de Pagoágil en locales comerciales de los nuevos clientes.

- **Plan de Acción No. 2.- Evaluar las actividades transaccionales de los servicios de Pagoágil y las contribuciones a la comunidad de Guayaquil.**

- Es importante que la institución bancaria Produbanco del Grupo Promerica, portador y titular de los servicios Pagoágil tenga conocimiento de las actividades transaccionales y contribuciones, pues ellos es uno de los problemas planteado en esta investigación, motivo por el cual existe bajo acaparamiento de clientes en las diferentes zonas de Guayaquil, motivo como el déficit de venta, bajas comisiones y líneas de sobregiro, falta de stock publicitario dan como resultado la alta disminución y bajo crecimiento de clientes interesados en prestar los servicios de Pagoágil en sus locales comerciales.

- **Plan de Acción No. 3.- Brindar mayor variedad de servicios de acuerdo a la existencia de clientes.**

- Ofrecer una gama variada de servicios a preferencia y alcance de los clientes prestadores de servicios de corresponsal no bancario Pagoágil, este plan de acción es un factor para el mejoramiento de la captación de clientes.

- **Plan de Acción No. 4.- Aplicar un plan estratégico de comercialización para el conocimiento y reconocimiento de los puntos transaccionales de Pagoágil a largo plazo.**

- Con la aplicación del plan estratégico de comercialización el cual está dotado de cambios en la implementación de

actividades, infraestructura y materiales publicitarios así como también de contribución de mejoras en las ventas de puntos de Pagoágil, de esta forma se va diagnosticar y combatir la alta disminución y bajo crecimiento de clientes, logrando el conocimiento y reconocimiento de los servicios del corresponsal no bancario.

- **Plan de Acción No. 5.- Implantar métodos y estrategias de comercialización en los servicios transaccionales de Pagoágil en la ciudad de Guayaquil.**
  - Mediante la implementación de métodos y técnicas de comercialización, como son mayor agilidad en ventas para evitar la alta disminución y del bajo crecimiento de clientes, implementación de stock publicitario, mayor agilidad en los trámites legales, aumentar la línea de giro y comisiones, con esto lograremos que exista aumento en la captación de locales comerciales que presten servicios transaccionales de Pagoágil.

De esta forma mediante estos planes de mejoramiento lograremos que exista aumento de clientes que presten servicios transaccionales de Pagoágil, con el ánimo de establecer una estabilidad financiera para el cliente y para el titular no bancario Pagoágil.

## CONCLUSIONES

1. El plan estratégico de comercialización de servicio Pagoágil en sus negocios transaccionales en la ciudad de Guayaquil, se presenta como una propuesta de aplicación y direccionamiento, lo cual generara la mejora y expansión de negocios transaccionales prestadores de servicios de Pagoágil.
2. Por medio del estudio realizado en el medio social donde se desenvuelven estos servicios dio como resultado que existe una gran aceptación el plan estratégico de comercialización de Pagoágil por los nuevos clientes.
3. Pagoágil direccionara, comercializará e implantará por medio de este plan estratégico de comercialización la gama de servicios en los nuevos locales comerciales prestadores de servicios transaccionales.

## RECOMENDACIONES

1. Aumentar una mejora en las aportaciones de comisiones y garantías para los nuevos clientes prestadores de servicios de Pagoágil.
2. Proveer de infraestructura tecnológica para optimizar los procesos de captación de nuevos clientes transaccionales de Pagoágil.
3. Creación, innovación y vinculación constante a nuevos servicios transaccionales con la finalidad de incrementar clientes interesados en dichos mercados.
4. Direccionar y mejorar el departamento de ventas de servicios de Pagoágil, con el ánimo de acaparar más mercado de clientes en la ciudad de Guayaquil

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Torres, M. (2006). Manual de planeacion estrategica. Mexico: Panorama Editorial S.A.

Black, H. (2006). Administración. Mexico: Pearson.

Carreto, J. (2009). Planeación Estratégica. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de ¿Qué es estrategia?: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=8\\_PwloGOa6QC&printsec=frontcover&dq=estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii4t-975HNAhXDpR4KHxcDADIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=estrategia&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=8_PwloGOa6QC&printsec=frontcover&dq=estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwii4t-975HNAhXDpR4KHxcDADIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=estrategia&f=false)

Española, R. A. (2007). Diccionario Manual de la Lengua Española. España: Larousse Editorial.

Grande Esteban, I. (2005). Marketing de los servicios . Madrid - España: Esic.

Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2005). Negocios. Septima Edicion. Mexico: Pearson Educacion.

INEC. (2010). [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec). Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Iqbal, M., Nieves, M., & Taylor, S. (2009). Estrategia del servicio. London: the Stationary Office.

kotler, P. (2000). Direccion de Marketing. Mexico: Pearson Educacion.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Mexico: Pearson.

- Lamata, F., Conde, J., Martinez, B., & Horno, M. (1998). Marketing Sanitario. Madrid - España: Diaz Santos S.A.
- Lopez, B., & Ruiz, P. (2001). La esencia del Marketing . Barcelona : Politex.
- Malhotra, N. (2008). Investigacion de mercados. Mexico: Pearson.
- Mendez Prado, M. (2010). La bancarizacion se desarrolla con mecanismos innovadores. Gestion, 46-50.
- Mendez, M. (2008). El inicio de los CNB en el Ecuador. Gestion, 44-47.
- Mendoza, P. (2016). Economía Simple.net. Recuperado el 2016, de Captacion: <http://www.economiasimple.net/glosario/captacion>
- Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). netquest.com. Recuperado el 21 de 06 de 2016, de <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Orbe, A. (Octubre de 2012). IMPLEMENTACIÓN CONTROL Y ADMINISTRACIÓN. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de <file:///D:/respaldo/Documents/Downloads/T-UCE-0003-95.pdf>
- Pagoágil. (2016). Guayaquil.
- Paz Couso, R. (2005). Servicio al cliente: la comunicación y la calidad en la atención al cliente. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=3hovRPM1Di0C&pg=PT9&q=definicion+servicio+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6hPjA45HNAhXIFh4KHczICLYQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>
- Pimentel, A. E. (1993). Practicas Administrativas y Comerciales. Mexico: Limusa S.A.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabon perdido en la direccion estrategica. Universia Business Review, 14.

Sampieri Hernandez, C. F. (2003). Metodologuia de la Investigacion. Mexico: McGraw - Hill Interamericana.

Servipagos. (1998). Servipagos. Obtenido de <http://www.servipagos.com/quienes.asp>

Tesis de Investigacion. (01 de Junio de 2011). Tesisdeinvestig.blogspot.com. Recuperado el 05 de Mayo de 2016, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/encuesta.html>

Torres, L. F. (2005). Analisis y Planteamiento con apliaciones a la organizacion policial. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia .

Vera, A. (08 de Julio de 2008). monografias.com. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/adrian\\_vera/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/adrian_vera/monografias)

Vergara, A. (1983). Diccionario Enciclopedico Argos Vergara. Barcelona: Argos Vergara S.A.

# Annexos

## Anexo 1 Encuesta del proyecto



Estimado (a), nos podría ayudar con 10 minutos de su amable atención, para efectuar una encuesta de los servicios no bancarios que les otorga las instituciones financieras e intermediarios financieros.

Para nosotros es importante su opinión para otorgar mejores servicios en nuestros productos a ustedes.

Gracias por su amable atención.

Genero	Masculino	Femenino	Sector Residencia
Edad	18 hasta 25 años	34 hasta 41 años	Norte
	26 hasta 33 años	42 en adelante	Sur
Rango de Ingresos Mensuales	\$354 hasta \$500 dólares	\$ 501 hasta \$1000 dólares	Centro

- ¿Conoce usted los servicios de corresponsales no bancarios que presentan los negocios comerciales, para efectuar el pago de luz, agua, teléfono, etc.?

Si	No

- ¿Desearía usted recibir una comisión por ser un prestador de servicios de corresponsales no bancarios?

Si	No

- ¿Qué cantidad usted desearía obtener en comisiones como prestador de servicios de corresponsal no bancario?

\$300 a 350	
\$350 a 400	
\$400 a 450	
\$450 a 500	
Monto \$	

4. ¿En qué periodos le gustaría a usted que se le proporcionen las comisiones obtenidas por brindar servicios transaccionales en su negocio?

Semanal		Quincenal		Mensual	
---------	--	-----------	--	---------	--

5. Para obtener su línea de sobregiro ¿Qué garantías proporcionaría, para obtener servicios de corresponsales no bancarios en su negocio?

Dinero en Efectivo		Bienes Inmuebles	
Bienes Muebles		Otros Especifique:	

6. ¿Nos podría indicar que cantidad desearía obtener de línea de sobregiro para su negocio

\$500 a 1,000		1,500 a 2,000	
\$1,000 a 1,500		2,000 a más	

7. ¿En qué tiempo desearía usted que esté aprobado su línea sobregiro?

2 a 5 horas	
5 a 10 horas	
10 a 24 horas	
24 a 48 horas	
48 a 72 horas	

8. ¿Cuál es el principal factor de ser corresponsal no bancario dentro de su local comercial?

Ingresos de Comisiones ( No bancarios)	
Brindar un servicio a sus clientes.	
Mayor visita de personas a sus negocios.	
Especificar otra razón	

9. ¿Qué servicios transaccionales de corresponsal no bancario cree usted, que le generaran más ingresos en sus negocios?

Servicios – Segmento Privado	Servicios – Segmento Publico	Servicios Segmento Financiero
Recargas TV Cable	Empresa Eléctrica de Guayaquil	Pago de tarjetas
Recargas de DIRECTV	Servicio Telefónico	Deposito Bancarios
Plan de Telefonía Celular Claro	Interagua	
Plan de Telefonía Celular Movistar		
Plan de Telefonía Celular CNT		

10. ¿Qué clase de materiales publicitario desearía que proporcione el corresponsal no bancario, para hacer conocer su negocio?

Volantes publicitarios	Show de apertura de negocio
Vallas publicitarias	otros

11. ¿Conoce usted que la Agencia Servipagos presenta un corresponsal no bancario titulado Pagoágil?

Si	No

# La bancarización se desarrolla con mecanismos innovadores

< POR MARIELA MÉNDEZ PRADO\* >

Dos años después de su implementación bajo la denominación Banco del Barrio por el Banco de Guayaquil, la bancarización electrónica va por buen camino. Pero la pregunta a responder es qué pasa con los otros grandes bancos que no optan por este canal transaccional que permite disminuir costos a las instituciones financieras y amplía el número de habitantes con acceso a servicios bancarios.

Se conoce como corresponsales no bancarios (CNB) a los establecimientos privados, generalmente pequeños comercios, tiendas, ferreterías, propiedad de personas naturales o jurídicas, donde se inserta un punto de atención de bancos u otras instituciones financieras. Suelen colocarse en barrios, poblaciones de bajos ingresos y lugares alejados, pues

proveen algunos servicios bancarios de forma eficiente y a bajo costo. Operan a través de sistemas de transmisión de datos en línea y en tiempo real. En las ciudades, esta modalidad ha permitido descongestionar las oficinas y ampliar la cobertura con un canal más flexible que una sucursal o agencia bancaria.

Los CNB son, así, otra vía de acceso de los bancos a sus clientes. Son más

económicos que la tradicional agencia bancaria y que la moderna instrumentación de cajeros automáticos (ATM), y por sus costos se encuentra en competencia con la banca en línea y banca celular, aunque estos dos últimos se dirigen más a los estratos medios y altos.

A través de estos puntos de atención los clientes pueden realizar varios tipos de transacciones. Pueden retirar fondos, consignar en su cuenta de ahorros, consultar saldos, enviar solicitudes de productos financieros, recibir desembolsos de crédito, etc. Por todas estas operaciones el agente corresponsal recibe una comisión previamente acordada entre el banco y él.

Esta modalidad fue aceptada en el Ecuador por la Junta Bancaria en junio de 2008, ante la iniciativa del Banco de Guayaquil, pionero en el desarrollo de esta línea de distribución de servicios financieros en el Ecuador, la cual ya lleva algunos años afianzada en Colombia, Perú y, principalmente, Brasil que fue el primer país en Sudamérica en implementarlo en

Ilustración: Santiago Aulí.



(Mendez Prado, 2010)

el año 2000. Se puede consultar en [www.lemonbank.com](http://www.lemonbank.com) el exitoso caso de Lemonbank en este último país y corroborar en [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com) el vertiginoso crecimiento de bancarización por el Banco de Crédito en Perú.

### Estadísticas a nivel regional

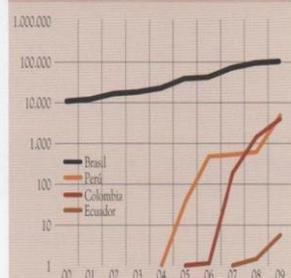
En Colombia, los CNB se iniciaron en el año 2006 y, según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), han pasado de 3.539 en enero 2008 a 5.550 en noviembre 2009. De esta manera, de los 1.102 municipios que tiene ese país, solamente 60 no cuentan con ninguna sucursal bancaria o CNB.

Gracias a este esfuerzo, junto a los otros medios de distribución, los 16,2 millones de colombianos mayores de edad tienen acceso al menos a un producto financiero, lo que representa un nivel de bancarización de 56,6% de la población adulta. Esto se traduce en un incremento, de 2008 a 2009, de 472 mil personas, según SFC.

En Perú, se modificó en 2005 la Ley General del Sistema Financiero, con lo que se permitió la apertura de los denominados cajeros corresponsales, mejor conocidos como agentes bancarios. A cuatro años y medio de haberse aprobado el cambio, se aprecia un significativo número de establecimientos de atención. Según la Superintendencia de Bancos y Seguros de Perú, al 30 de septiembre de 2009 existen 5.238 agentes, de los cuales 53% está en Lima. Pero no todas las entidades financieras han apostado por esta herramienta, pues tan solo cuatro bancos concentran 85% de los agentes: Banco de Crédito del Perú, Interbank, Scotiabank y BBVA, mas el primero tiene cerca de 50% del total.

Por otro lado, en Brasil, antes de la implementación de los CNB en 2000, la banca solamente cubría 45% de la población, mientras que al final de 2009 y gracias a los CNB, los bancos han llegado a los lugares más recónditos del país—donde abrir una agencia o cajero automático simplemente era imposible por los altos costos en seguridad

GRÁFICO 1  
EVOLUCIÓN DE LOS CNB POR PAÍS



FUENTE: BANCOS CENTRALES Y SUPERINTENDENCIAS DE BANCOS DE CADA PAÍS.

CUADRO 1  
COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS CNB

	Ecuador <sup>1</sup>			Brasil <sup>2</sup>		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Número de agencias	846	1.161	1.223	18.572	19.142	19.523
Puntos tradicionales <sup>1</sup>	387	569	575	10.555	11.661	12.068
Puntos electrónicos	1.142	1.230	1.334	34.669	38.710	41.298
Corresponsales No Bancarios	0	629	1.124	95.849	108.074	111.879
Total de dependencias	2.375	3.589	4.256	159.645	177.587	184.768

<sup>1</sup> SUCURSALES, VENTANILAS DE EXTENSIÓN, OTROS PUNTOS.

<sup>2</sup> INCLUYE POSTOS DE ATENDIMIENTO BANCARIO (PAB), ATENDIMIENTO (PAA), POSTOS DE ATENDIMIENTO, POSTOS DE ARRECADACIÓN E PAGAMENTOS (PAP), POSTOS AVANZADOS DE COOPERATIVO (PAC), POSTOS DE ATENDIMIENTO AO MICROCRÉDITO E POSTOS AVANZADOS DE CRÉDITO RURAL (PACR).

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS - ECUADOR; BANCO CENTRAL DO BRASIL / DESIG.

y accesibilidad—, alcanzando ahora una cobertura de 81,5%. Hoy no existe un solo municipio en todo Brasil que no cuente con un CNB que gestione las transacciones bancarias del lugar.

Entonces, como lo muestra el Gráfico 1, el crecimiento de estos puntos de atención en Brasil y Perú ha sido sostenido. En el Ecuador, el incremento entre 2008 y 2009 es significativo, pero aún tiene mucho camino por recorrer.

Aunque las diferencias en densidad y características poblacionales entre Brasil y Ecuador son muy grandes, un comparativo de evolución entre los dos países se presenta en el Cuadro 1, del que resulta que para Brasil el incremento fue de 4%, sobre una base ya muy alta, y para el Ecuador de 19% en el año 2009.

### Ventajas para sus implementadores

Con la instrumentación de los CNB se han logrado incrementar los

niveles de bancarización en el Ecuador. El mayor beneficio es que, gracias a la tecnología disponible, un banco ha ampliado su cobertura geográfica e incrementar sus captaciones, el número de clientes y, por ende, la cantidad de dinero colocado como microcrédito en estas mismas personas a las que de ninguna otra manera hubiera llegado. Con ello, se benefician las tres partes, los clientes, el corresponsal y la entidad financiera.

La imagen de la institución financiera se posiciona ya que, a través de este medio, se ha logrado acercar los ser-

vicios financieros a los clientes y proveer un mecanismo de atención más popular y cómoda que el de las sucursales tradicionales. Para los clientes representa una gran ventaja poder realizar sus transacciones en horarios que se acomodan más a sus necesidades, realizar pagos de servicios públicos y recibir a escasos metros de su hogar los beneficios sociales del Estado, debido a que el horario de atención de los CNB es el mismo en el que atienden los negocios en los que se encuentran.

Además, en los países en que este medio ya lleva algunos años desarrollándose, muchos hogares han podido acceder incluso a servicios de microcrédito y de seguros de baja cuantía.

### Accesibilidad y reducción de costos

Los CNB, además de ampliar los niveles de cobertura a costos bajos, permiten dar un servicio personalizado, con un conocido del lugar y hasta con

la posibilidad de actuar como unidad receptora de solicitudes de crédito.

En Brasil esta fortaleza ha sido explotada ingeniosamente por las instituciones financieras que lo aplican, debido a que 1.400 de sus municipios tienen menos de 5.000 habitantes; la dispersión geográfica es muy amplia, y las sucursales bancarias tradicionales están concentradas (55%) en el sureste, la región más rica del país.

En este sentido, la baja densidad poblacional de muchos municipios hace que la prestación de servicios financieros a través de oficinas tradicionales sea muy costosa, por lo que muchos años se dejaron esos lugares sin cobertura. Sin embargo, el esquema de CNB ha permitido a los bancos cubrir este tipo de poblaciones, que manejan un valor promedio de las transacciones muy bajo.

Según lo explica un funcionario responsable de Banco del Barrio (CNB en el Ecuador), el costo de instalación de un cajero automático se encuentra entre \$ 25.000 y \$ 30.000, mientras que la inversión a realizarse por una máquina para los CNB representa \$ 3.000, a lo que deben añadirse los costos de capacitación para los operadores, que no pasa de \$ 1.000 más.

#### La bancarización

Otro aspecto positivo de los CNB es el que tiene que ver con la bancarización. En Brasil las cifras muestran que 58,5% de la población mayor de 15 años contó al menos con un servicio bancario en 2004 y que en 2009 llegó a la alta cifra de 81,5%.

En el caso del Ecuador, las cifras presentadas todos los años relacionan el número de cuenta ahorristas con la población total. En 2008, se dio un incremento de 4,24 puntos porcentuales llegando a 26,64%, en parte gracias a los 629 CNB con los que cerró el año (Cuadro 2).

En cuanto a 2009, la metodología de cálculo es diferente, debido a que también se considera el número de depositantes en cuentas corrientes y en depósitos a plazo para el cálculo. Con

CUADRO 2  
BANCARIZACIÓN EN PAÍSES SELECTOS DE SUDAMÉRICA  
(PORCENTAJE DE POBLACIÓN MAYOR DE 15 AÑOS)

Bancarización - % de 15+	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil	58,50%	64,40%	70,50%	76,60%	78,80%	81,50%
Chile	50,50%	56,90%	63,10%	69,30%	73,30%	79,40%
Colombia	40,00%	40,00%	40,90%	42,20%	49,80%	52,30%
Venezuela	29,50%	39,60%	37,50%	44,30%	50,30%	57,20%
Ecuador	17,08%	19,78%	21,37%	22,40%	26,64%	-

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE CADA PAÍS.

esta adición, la profundización de la banca a 2009 es de 53%.

En países donde funcionan los CNB, éstos prestan asesoramiento para la aprobación de créditos microempresariales. Sin embargo, en el país éste es un servicio que aún no se ha implementado y no parece haber señales de que así sea, pues el Banco de Guayaquil ha cerrado la línea de microcréditos, según se conoce extraoficialmente, por falta de rendimientos en la misma. Sin embargo, la cantidad que los bancos ecuatorianos, en general, destinan a esta actividad ha aumentado con los años (Cuadro 3).

#### La cadena de distribución

Existe una fortaleza especial aún no explotada en el Ecuador, pero que se encuentra implícita en el desarrollo de esta modalidad de distribución: la presencia de los CNB en áreas remotas del país, así como barrios marginales, permite tener un contacto de doble vía con la población, por ejemplo, para la publicidad o para recoger información socio-demográfica. Los CNB son un buen apoyo logístico, dada la solidez del punto de conexión y la confianza que existe para la cesión de esta responsabilidad.

CUADRO 3  
DESTINO DE LOS CRÉDITOS DE LA BANCA ECUATORIANA

	2007	2008	2009
Comercial	\$ 4.726,04	\$ 6.157,58	\$ 6.529,09
Consumo	\$ 3.341,22	\$ 4.152,20	\$ 4.264,42
Vivienda	\$ 1.355,64	\$ 1.640,20	\$ 1.621,65
Microempresa	\$ 1.113,05	\$ 1.517,25	\$ 1.623,03
Total	\$ 10.535,96	\$ 13.467,23	\$ 14.038,19

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

#### Atribuciones de los CNB

En el Ecuador, según la Superintendencia de Compañías, los CNB están autorizados a realizar las siguientes transacciones:

- Depósitos en efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas;
- Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros;
- Retiros con tarjeta de débito;
- Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito;
- Pago de servicios básicos;
- Pago del Bono de Desarrollo Humano.

Sin embargo, a nivel internacional

CUADRO 4  
AGENCIAS, OFICINAS Y CNB DE LOS BANCOS EN EL ECUADOR

	Agencias		Cajeros automáticos		CNB		Total	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Bancos grandes								
Guayaquil	131	150	608	701	255	1.159	994	2.010
Pacífico	-	65	-	271	-	-	-	336
Pichincha	205	279	627	630	-	-	832	909
Produbanco*	135	159	145	139	374	435	654	733

\* SERVIPAGOS Y PRODUBANCO.

FUENTE: SITIOS WEB DE CADA INSTITUCIÓN. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

(Brasil, Colombia, Perú) el CNB puede, además, realizar las siguientes gestiones:

- Enviar o recibir giros nacionales.
- Expedir extractos.
- Recolectar y entregar documentación e información relacionada con los servicios autorizados, incluyendo apertura de depósitos y solicitudes de crédito.
- Promover y publicitar los servicios autorizados.
- Actuar como terceros autorizados por el establecimiento bancario para efectuar los procedimientos necesarios para abrir cuentas de ahorro.

### La historia en el Ecuador

El Banco de Guayaquil inauguró sus dos primeros CNB, a los que llamó Bancos del Barrio, en mayo de 2008 y continuó abriéndolos a buen ritmo, de manera que a diciembre de ese año contaba con 255 y al 31 de diciembre de 2009 ya contaba con 1.159, lo que demuestra el atractivo de este canal transaccional. Estos números sobrepasaron

sus previsiones de 1.000 CNB anunciadas en el artículo "Corresponsales no bancarios en el Ecuador", aparecido el N° 169 de GESTIÓN (julio de 2008).

Produbanco tiene el servicio Pago Ágil para la recepción de pagos de servicios básicos principalmente pero, al

no poder realizarse en dichos puntos depósitos y retiros, no tienen el atractivo de los CNB. Su crecimiento comparativo ha sido modesto de acuerdo al Cuadro 4.

En el Ecuador aún falta mucho para que este sistema alcance su madurez.

CUADRO 5  
BENEFICIOS DEL CNB

CNB	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un servicio único.</li> <li>• Se incrementarán sus ventas e ingresos.</li> <li>• Atraerá un mayor número de clientes.</li> <li>• Ganará por cada transacción realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a servicios bancarios cerca de su vivienda.</li> <li>• Ahorro en tiempo y costo.</li> <li>• Sin hacer filas.</li> <li>• Menor costo por transacción.</li> <li>• En horario del establecimiento.</li> </ul>
<b>BANCO*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento la cobertura del servicio. Incremento significativo de número de CNB.</li> <li>• Disminución de costos de 7 a 1 al implementar CNB y no ATM, el ahorro es mayor respecto a una agencia.</li> <li>• Creación de una cadena de distribución de difícil réplica por el proceso de selección.</li> <li>• Potencial de desarrollo del área de microcrédito, con la plataforma instalada.</li> <li>• Fortalecimiento de la marca en lugares remotos como primer banco con acceso al lugar.</li> </ul> <p>Con esto, el Banco de Guayaquil logró posicionarse entre las instituciones financieras más grandes con mayor número de puntos de atención en el año 2010 (Cuadro 4). La distribución de los puntos de atención pueden verse en <a href="http://www.bancoguayaquil.com/bg/emplates/guayaquil/html_bg/mapa.htm">http://www.bancoguayaquil.com/bg/emplates/guayaquil/html_bg/mapa.htm</a>.</p> <p><small>*DESARROLLADO POR LA AUTORA, LOS DEMÁS SON CITADOS DE <a href="http://WWW.BANCOGUAYAQUIL.COM/BG/BANCO-DEL-BARRIO.HTML">HTTP://WWW.BANCOGUAYAQUIL.COM/BG/BANCO-DEL-BARRIO.HTML</a>. FUENTE: BANCO DE GUAYAQUIL, <a href="http://WWW.BANCOGUAYAQUIL.COM">WWW.BANCOGUAYAQUIL.COM</a>.</small></p>	

### EL CASO DEL BANCO DE GUAYAQUIL

Para escribir este análisis, se solicitó información a funcionarios del Banco de Guayaquil, quienes, aduciendo políticas internas, no respondieron a las siguientes preguntas:

1. Número de solicitudes para ser CNB: mensuales vs. aprobados mensual (desde 2008).
2. Requisitos para ser CNB (ratificarlos o rectificarlos).
3. Estadísticas de CNB: aprobados, cantidad y distribución por regiones.
4. Los costos para el CNB y el banco: ratificar o rectificar lo informado en artículos anteriores de CNB, sobre todo por el efecto de la gratuidad:

- Revista GESTIÓN, marzo 2008, [www.espol.edu.ec/mail/ciec/gestion-mariela-mendez1.pdf](http://www.espol.edu.ec/mail/ciec/gestion-mariela-mendez1.pdf)

- Revista GESTIÓN, julio 2008, [www.espol.edu.ec/mail/ciec/gestion-mariela\\_mendez\\_4.pdf](http://www.espol.edu.ec/mail/ciec/gestion-mariela_mendez_4.pdf)

5. Cuáles son los proyectos que el Banco de Guayaquil tiene sobre la potencialización de la cadena de CNB; cuál es el siguiente paso, tras el número de CNB alcanzados.
6. El impacto en los ingresos y volumen transaccional del Banco de Guayaquil producto del CNB (porcentual).

Ante la falta de respuesta, se consultó la página web del Banco de Guayaquil en la que se muestra que los clientes pueden hacer depósitos en efectivo de hasta \$ 200, retiros de hasta \$ 100 y consultas de saldos en sus cuentas de ahorro y corriente, así como

el pago de servicios básicos como agua, luz y teléfono.

Se cita como único requisito para ser CNB tener una farmacia, comisariato, tienda de abarrotes, locutorio, entre otros, en cualquier lugar del país. Que en estos lugares deben ser las personas más reconocidas del lugar y mostrar solvencia moral y económica para convertirse en CNB de este banco.

Al momento no se conocen intentos de otros bancos por crear esta cadena de distribución con los mismos CNB, aunque se desconocen los términos del contrato y los derechos de exclusividad que pueden haberse establecido en ellos.

En el sitio [www.bancoguayaquil.com/bg/banco-del-barrio.html](http://www.bancoguayaquil.com/bg/banco-del-barrio.html), se desarrollan las ventajas para el CNB y el cliente. Esta analista decidió complementarlo con los beneficios para el banco que lo implementa (Cuadro 5).

Apenas han pasado dos años desde su aprobación e implementación, pero se puede afirmar que los resultados hasta ahora son realmente positivos. La experiencia y resultados en Brasil, Colombia y Perú son factores motivantes para que las demás instituciones bancarias empiecen a tomar esta iniciativa que no solo los beneficia en términos de costo y cobertura sino que, además, permite a muchas personas el acceso a los servicios bancarios de una manera eficiente y competitiva.

### **La operativa del CNB definida en la práctica**

Según lo investigado, en el caso del Banco de Guayaquil, la efectividad del sistema se basa principalmente en la *correcta selección* del corresponsal. Uno de los puntos más importantes a considerar es la confianza que tienen en él los vecinos o habitantes del barrio. Así las probabilidades que alguna otra entidad coloque un CNB en la zona con más éxito es mínima.

En Brasil, el Lemon Bank, por ejemplo, define una distancia de aproximadamente un kilómetro entre uno y otro CNB. En este caso, los CNB son ubicados en negocios de diferente actividad económica, a fin de mantener la motivación individual y evitar una competencia excesiva. Solo cuando un CNB alcanza un número de aproximadamente 2.500 transacciones, se abre un nuevo CNB en la misma zona. Esta práctica es seguida por la mayor parte de los bancos en Brasil.

La definición de la distancia entre un CNB y la sucursal más cercana de la misma entidad o de otra, donde se pueda depositar el efectivo dependerá del riesgo de cada zona geográfica y de la facilidad y costos de transporte.

El CNB, similar a la caja de una sucursal, recibe y entrega dinero en efectivo producto de las transacciones con los clientes. Sin embargo, la responsabilidad sobre el manejo de este efectivo frente a los clientes recae en la entidad financiera. ▣

\* Profesora de la Facultad Economía de Espol.  
smendez@espol.edu.ec

(Mendez Prado, 2010)

# El inicio de los CNB en el Ecuador

< POR MARIELA MÉNDEZ PRADO\* >

Mayo de 2008 se recogerá en la historia de los bancos del Ecuador como la fecha en que empezaron a funcionar los primeros corresponsales no bancarios (CNB) en el país, término técnico de lo que el Banco de Guayaquil llama los *bancos del barrio*. Es un esfuerzo para fomentar una banca más inclusiva, que permite la formalización y asesoría de sectores no bancarizados. El tema fue analizado desde un punto de vista teórico en *GESTIÓN* en marzo de este año ("Los corresponsales no bancarios disminuyen los costos", N° 165, pág. 30). Resulta satisfactorio hacerlo ahora con un ejemplo concreto y mostrar el interesante giro de la estrategia de un banco nacional para abrir un nuevo canal.

Al mes de junio, el Ecuador tenía 24 bancos, cuatro mutualistas, 39 cooperativas y 11 sociedades financieras, dentro de los que se destaca el Banco de Guayaquil (BG). En "Las 50 de *GESTIÓN*", el número de aniversario de esta revista, aparecido en junio, se dice que "el segundo banco más grande del país es el Banco de Guayaquil, seguido de cerca por el Pacífico y el Produbanco. El Guayaquil ha emprendido un proceso de innovación de sus servicios bancarios, lo que hace prever que logrará un crecimiento sostenido y tal vez acelerado en este 2008".

Un componente de ese proceso de innovación —que se inició con el primer cajero multifuncional para realizar depósitos en efectivo o con cheques, con o sin tarjeta de débito— es el sistema de *Banco del barrio* o CNB, proyecto que vio la luz este mayo pero que,

Los corresponsales no bancarios, sobre los que esta revista habló en marzo, hicieron su aparición en el Ecuador. Este artículo, de una especialista en el tema, revela cómo lo está haciendo el Banco de Guayaquil —el segundo banco más grande del Ecuador, según el *ranking* de "Las 50 de *GESTIÓN*"— en las tiendas de los barrios.

en realidad, según fuentes del propio banco, se inició en el año 2006.

En la actualidad, el Banco de Guayaquil tiene 600.000 clientes activos, que cuentan con 140 oficinas y 526 cajeros en 44 de los 220 cantones del Ecuador, con lo pueden llegar a 69% de la población nacional. Cuenta con 21,8% del total de cajeros automáticos en el país, segundo en la red superado solo por el Banco Pichincha. Es interesante saber que 35% de sus transacciones se realizan en los cajeros automáticos, 34% en las ventanillas bancarias y 17% en la banca virtual.

## El Banco del barrio

En mayo de 2008, el Guayaquil abrió los dos primeros locales con el servicio *Banco del barrio*, ubicados el uno en Quito (Comisariato Lee, calles Jorge Garcés N63-66 y Gabriel Gutiérrez, en el Comité del Pueblo, regentado por doña Luz Marina Ganazhapa) y otro en Guayaquil (en el Comisariato Big Store, situado en Francisco Segura N° 808 y la 17, de don Sergio Moroch).

Son las dos primeras tiendas de los 350 establecimientos que el banco prevé incorporar este año. BG empezó con grandes tiendas de abarrotes, pero se prevé la incorporación de locutorios y farmacias de barrios, según declaraciones del vocero entrevistado para este artículo. En otros países, los CNB están presentes en ferreterías, bazares, tiendas de gasolineras y hasta en los establecimientos de correos y loterías.

En todo caso, la meta del BG para 2009 es abrir 650 nuevos puntos, con lo cual sumarían 1.000 CNB, lo que



aumentaría de manera significativa su cadena de distribución, como un canal a un costo relativamente menor de los medios tradicionales (agencias o ATM). Sin embargo, esto no significa dejar los cajeros automáticos. "El banco seguirá ampliando su red de cajeros, instalando agencias/oficinas donde nos necesiten y a la vez incorporando un nuevo canal transaccional con los bancos del barrio", aclara el Banco de Guayaquil.

Según los expertos, con la aplicación de los CNB o "banqueros de barrio", como los ha llamado el BG, se obtienen dos ventajas significativas sobre la banca virtual: primero, se mantiene el contacto con la gente, pues aún resulta difícil poder quejarse a una máquina, sea ésta de acceso personal (una computadora PC) o de acceso público (ATM), y, segundo, permite la distribución de servicios bancarios a zonas recónditas del país, una vez superada la barrera de la transmisión de datos (vía telefónica, Internet u otras).

Los CNB del BG están claramente identificados en los barrios, pues se les provee de un toldo azul con la leyenda "El banco del barrio": no se puede negar que en una tienda de barrio la caja bancaria está rodeada de un entorno poco convencional.

La distribución de los CNB, según sus portavoces, atiende a un plan integral del Banco de Guayaquil, que busca cubrir zonas no bancarizadas por sus ATM o agencias, con lo cual priorizan la atención de solicitudes hacia sectores de interés y hasta toman la iniciativa de propuesta de incorporación de nuevos corresponsales para los sectores de desarrollo estratégico.

#### Sistema de inclusión

Para realizar sus planes, el BG creó una unidad especial a cargo de **Juan Carlos Castelblanco**, gerente del proyecto, responsable del proceso de selección, capacitación y soporte a los propietarios de los negocios que brindan el servicio.

Por ser un proyecto nuevo y aún no contar con estadísticas suficientes, el tiempo promedio de análisis y proceso de incorporación no fue definido. Su



Inauguración de los dos primeros "bancos del barrio" arriba Guillermo Laso con Luz María Guazhapa en Quito, abajo mismo ejecutivo con Sergio Moracho en Guayaquil.

duración dependería del sector y tipo de establecimiento. Lo que se busca es la estabilidad y un nivel de afluencia importante al establecimiento barrial.

El proceso no es fácil, pues la selección debe ser rigurosa: para la asignación del primer local se analizaron más de 20 solicitudes.

Lo que el BG busca es que se trate del establecimiento más importante de la zona, que sea cliente del banco (aunque esto no es indispensable, ya que por la operación se lo incorpora como cliente) y que esté ubicado en un área no bancarizada.

Cumplidos los requisitos, verificados los mismos, entran a un proceso de calificación por parte de un oficial del área Banco del barrio del BG.

Según Castelblanco, el número de solicitudes para convertirse en CNB ha superado significativamente las expec-

tativas de la unidad que representa.

#### Costo de CNB y efectos para la institución financiera

La implementación de un ATM (cajero automático) representa a una institución bancaria un costo entre \$ 25.000 y \$ 30.000, lo que, comparado al costo de \$ 3.000 del terminal que se instala en los CNB, representa un ahorro significativo y eso sin tener en cuenta la mejora que significa la personalización del sistema.

Hay, claro, otros costos: el dueño de la tienda recibe capacitación gratuita por el Banco en un tiempo mínimo de una semana, con acceso a soporte constante por los cambios o mejoras que se puedan realizar al sistema. Además, se adecua el local,

se lo señaliza y dota de seguridades. Estos costos no fueron revelados por el entrevistado.

En todo caso, estos nuevos puntos de distribución permitirán al BG ampliarse y llegar a puntos de acceso restringido a un costo menor, consolidando su lema de "Sólidamente a su lado"... sin el costo y riesgo del traslado del papel moneda.

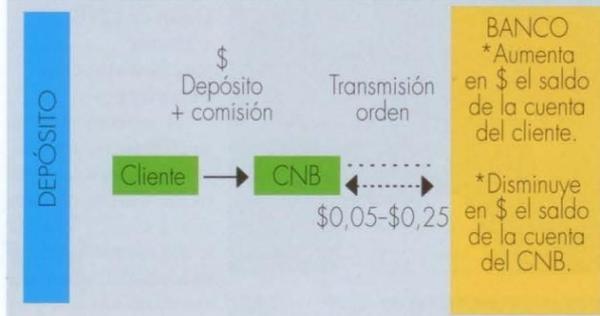
Como consta en el artículo de marzo, el sistema de CNB al bancarizar zonas de acceso limitado permitirá canalizar las remesas y facilitar el desarrollo del microcrédito en nuevos segmentos.

#### Servicios ofrecidos por CNB

En una primera etapa, con el pago de una comisión de \$ 0,30 por parte del usuario, el BG permite realizar las siguientes transacciones:

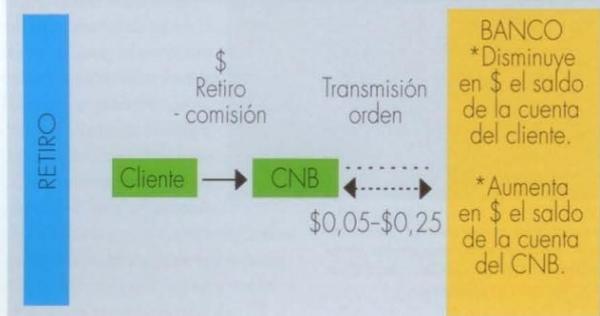
- Retiros hasta de \$ 100 (igual que en un ATM);
- Depósitos hasta de \$ 200;

GRÁFICO 1  
PROCESO DE DEPÓSITO EN EL BANCO DEL BARRIO



FUENTE: BANCO DE GUARAQUE.

GRÁFICO 2  
PROCESO DE DEPÓSITO EN EL BANCO DEL BARRIO



FUENTE: BANCO DE GUARAQUE.

- Pagos de servicios básicos, cuya comisión asume la institución proveedora del servicio, según declaraciones del banco.

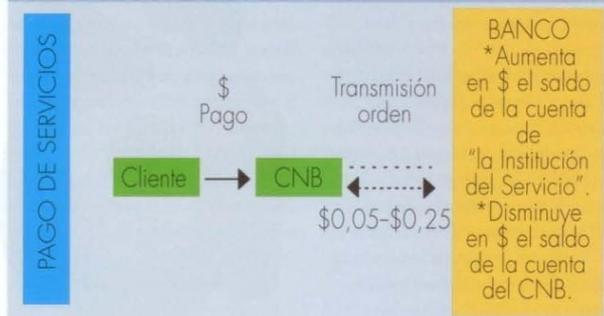
También se pueden realizar consultas generales de manera gratuita.

El hecho de poder realizar retiros y depósitos marca la diferencia de los servicios de *Pagofácil*, implementados por Servipagos (del grupo financiero Pro-dubanco) en algunos locales como tiendas y almacenes, donde solamente se pueden realizar los pagos de servicios básicos.

En una segunda etapa, el BG planea introducir la apertura de cuentas de ahorro y receptor solicitudes de crédito, permitiendo que sus servicios se aproximen a los de una agencia bancaria, recibiendo y entregando dinero,

promocionando productos financieros, con atribuciones superiores a los ATM, lo cual es una ventaja para el usuario.

GRÁFICO 3  
PROCESO DE PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS EN EL BANCO DEL BARRIO



FUENTE: BANCO DE GUARAQUE.

### El flujo de dinero

La caja del establecimiento será el recurso que utilizará el banco para atender a sus clientes; es decir, el CNB utilizará el dinero de sus ventas y los depósitos para pagar los retiros que hagan los clientes de la institución financiera.

Si un CNB recibe un depósito de \$ 100 de un cliente del Banco, incrementa su valor en caja, aumentando la liquidez del establecimiento, por lo que el sistema del banco realiza un débito en la cuenta del CNB y un crédito en la cuenta del cliente, quien requería el aumento del saldo de su ahorro. El CNB recibe la comisión de \$ 0,30 y la paga el cliente (Gráfico 1).

Si un CNB paga un retiro de \$ 100 de un cliente del BG, disminuye su valor en caja, reduciendo la liquidez del establecimiento, por lo que el sistema realiza un crédito en la cuenta del CNB y un débito en la cuenta del cliente que requería el dinero y la actualización del saldo de su ahorro. La comisión de \$ 0,30 la recibe el CNB y la paga el cliente (Gráfico 2).

El pago de servicios básicos como agua, luz y teléfono funciona como un depósito, solo que en la cuenta de la institución proveedora del servicio. El pago de la comisión lo asume la empresa proveedora del servicio (Gráfico 3).

El sistema funciona como un modelo de optimización del exceso de liquidez con que cuenta el establecimiento. No existe el riesgo de transporte de

dinero como en las tradicionales ATM o agencias bancarias, pues el monto de los retiros y depósitos es relativamente limitado y permiten compensarse, según el portavoz del BG.

### Beneficios para los CNB

Los incentivos para la persona que asume el reto de seguir administrando su negocio y convertir su caja en un CNB están en la comisión de \$ 0,30 que recibe por cada operación, de las cuales \$ 0,25 corresponden al banco y \$ 0,05 al CNB. La utilidad estimada para los dueños de este tipo de negocios es "entre \$ 40 y \$ 45 al mes; es decir, entre 800 y 900 operaciones mensuales, que representa un incremento de 10% a 15% de sus ganancias normales", de acuerdo con las proyecciones realizadas por el banco.

Sin embargo, su vocero manifiesta que las cifras de desempeño de los primeros puntos llegaron hasta 100 operaciones por día, es decir, 3.000 mensuales, lo que permitiría superar con creces las proyecciones realizadas. Es probable que se trate de un incremento por la novedad que el sistema representa para sus usuarios, se dice conservadoramente en el BG. Las estadísticas reales podrán establecerse en el resumen del primer año.

Además, hay otro gancho: el cliente puede transformar el retiro de su dinero en la compra automática de los productos que se expenden en ese establecimiento.

La experiencia en otros países de América Latina es que, en la mayor parte de los casos, los clientes realizan operaciones financieras cualquier día (incluidos domingos y festivos) y en el horario definido por el establecimiento comercial o CNB ubicado cerca del lugar de residencia o trabajo del cliente, permitiéndole ahorrar los costos de movilización hacia una agencia bancaria.

La institución financiera difunde el nuevo punto de distribución que, a manera de "beneficio de marca", permite a la tienda convertirse en el lugar

referente de visita de los vecinos, quienes además de comprar los productos tradicionales pueden realizar operaciones bancarias, pagos de servicios básicos, entre otros.

### Seguridad, transmisión de datos y regulación

Como ya se dijo, no se prevén mayores riesgos en el manejo del dinero. Los puntos hasta ahora implementados han sido en zonas urbanas donde la transmisión de datos es similar a las de las agencias o ATM. Sin embargo, cuando la cadena se extienda, se prevé usar otros medios (telefonía fija, celular, Internet, etc.) que permitan el encriptamiento de datos y la seguridad en las transacciones.

Con este proyecto, el Banco de Guayaquil se ha convertido en el referente en el Ecuador, siendo los únicos precedentes el innovador Lemonbank en Brasil, seguido por Procredit en Perú y el Banco Agrario en Colombia desde noviembre de 2006.

Considerando que otras instituciones financieras pueden crear nuevas redes de CNB, el BG no ha previsto contratos de exclusividad con estos corresponsales por la capacitación recibida, el reconocimiento del punto de distribución generado y el éxito comprobado del sistema.

¿Será el Ecuador testigo de mayores avances en áreas bancarias como *Internet Banking*, *Mobile Banking* (telefonía celular) y la *certificación digital* que permitan mayor agilidad en las transacciones a un costo mínimo? Ojalá sea así. Mientras tanto, el país cuenta ya con un sistema que acerca la comunidad a los servicios financieros, que permite aumentar la cultura del ahorro, que vuelve más efectivo el uso del tiempo y la asignación de recursos en la compra de bienes y servicios directamente a los comerciantes, donde la institución financiera se convierte en un facilitador del sistema transaccional. 

\* Profesora de la Facultad Economía de la Escuela Politécnica del Litoral (Espol).  
smendez@espol.edu.ec

(Mendez, 2008)