.

**Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación**

**Maestría en Inteligencia de Negocios y Ciencia de DatosProyecto Integrador Caso de Negocio**

**Título de la propuesta o iniciativa: Estrategias Financieras y de Fidelización para PyMEs en el Banco Comercial de Manabí: Un Enfoque en el Crecimiento Sostenible.**

Camila Gabriela, FLORES CARRERA[a] y Jorge Enrique BOCCA GALLEGOS[b] bajo la dirección de Alexandra Jacqueline Arciniegas Coral[c]

a Administración de Empresas y Finanzas. E-mail camila.floresc@uees.edu.ec

b Economista. E-mail jorge.bocca@uees.edu.ec

c Magister en Auditoría de Tecnologías de la Información, Ecuador. E-mail aarciniegas@uees.edu.ec

| | |
|---|---|
| **SÍNTESIS:** | El Banco Comercial de Manabí es una institución financiera que impulsa el desarrollo económico local, con un enfoque estratégico en apoyar a las PyMEs mediante soluciones financieras personalizadas |
| **DESCRIPCIÓN:** | Un análisis situacional basado en la alta rotación de clientes y bajas tasas de adopción de productos mostró que el Banco Comercial de Manabí enfrenta dificultades para fidelizar PyMEs debido a la falta de productos financieros especializados. |
| **DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:** | Aprovechar la oportunidad estratégica para posicionarse como el principal socio financiero de las PyMEs en la región. Lograr esto mediante el diseño de productos financieros adaptados a las necesidades específicas de este segmento y la implementación de programas de fidelización que fortalezcan la relación entre el banco y sus clientes empresariales, promoviendo así un crecimiento mutuo y sostenible. |

.

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:** | • Personalizar productos financieros para PyMEs.<br>• Incrementar la retención y satisfacción de clientes.<br>• Disminuir la morosidad crediticia.<br>• Optimizar la evaluación<br>crediticia con tecnología avanzada. |
| **ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:** | **1.** Optimizar el portafolio financiero para PyME |

.

## 1. Oportunidad o Problema

### 1.1. Oportunidad o Problema

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan múltiples desafíos financieros y de mercado que limitan su capacidad para crecer de manera sostenible. En el contexto del Banco Comercial de Manabí, una institución en crecimiento, surge la necesidad de desarrollar estrategias financieras y de fidelización que permitan captar y retener a este segmento crucial para la economía local, al tiempo que se fortalecen sus operaciones en un entorno competitivo.

Las PyMEs que trabajan con el Banco Comercial de Manabí no cuentan con productos financieros adaptados a sus necesidades particulares ni con un esquema sólido de fidelización. Esto genera un bajo nivel de confianza y permanencia en la institución, impactando negativamente en el crecimiento de ambas partes.

**Oportunidad identificada:**
El Banco Comercial de Manabí puede posicionarse como el principal aliado financiero de las PyMEs en la región, diseñando estrategias financieras innovadoras y programas de fidelización que fortalezcan su relación con este sector.

### 1.2. Antecedente o Descripción Acorde a la Problemática Elegida

Las PyMEs representan un pilar fundamental para la economía de Manabí y del Ecuador en general, ya que generan empleo, dinamizan los mercados locales y contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, muchas de ellas tienen acceso limitado a financiamiento adecuado y a servicios personalizados que las ayuden a superar barreras de crecimiento.

En este contexto, el Banco Comercial de Manabí, como una institución pequeña en vías de expansión, tiene una oportunidad estratégica de ofrecer soluciones financieras a la medida de las PyMEs. Sin embargo, la falta de programas específicos para este segmento y la ausencia de un sistema de fidelización efectivo limita su capacidad para capitalizar este mercado.

### 1.3. Breve Historia del Banco Comercial de Manabí

El Banco Comercial de Manabí fue fundado con el propósito de atender las necesidades financieras de la región. Desde sus inicios, ha trabajado para consolidarse como una entidad confiable y cercana a sus clientes. Aunque es una institución pequeña en comparación con otros bancos nacionales, ha demostrado un crecimiento constante y una visión orientada al desarrollo local.

.

Entre sus logros destacan:

- La diversificación de su cartera de productos para personas naturales y jurídicas.
- La expansión de sus sucursales y canales digitales en la provincia.
- El interés por fomentar el desarrollo de sectores estratégicos, como el agrícola y el comercial.

No obstante, el banco enfrenta desafíos significativos para posicionarse como un aliado estratégico de las PyMEs, particularmente en un mercado donde competidores más grandes cuentan con recursos tecnológicos y financieros superiores.

## 2. Formalización de la Declaración de la Oportunidad o Problema

**"Aprovechar la oportunidad estratégica para posicionarse como el principal socio financiero de las PyMEs en la región. Lograr esto mediante el diseño de productos financieros adaptados a las necesidades específicas de este segmento y la implementación de programas de fidelización que fortalezcan la relación entre el banco y sus clientes empresariales, promoviendo así un crecimiento mutuo y sostenible."**
La implementación de estas estrategias permitirá al Banco Comercial de Manabí:

1. Incrementar su participación de mercado en el segmento PyME.
2. Mejorar su rentabilidad y diversificar su cartera de clientes.
3. Contribuir al desarrollo económico local mediante el apoyo a las PyMEs, que son clave para la generación de empleo y el dinamismo de la economía de Manabí.

### 2.1. Objetivos Derivados de la Oportunidad o Problema

**Objetivo General:**

Diseñar e implementar estrategias financieras y de fidelización para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el Banco Comercial de Manabí, que impulsen el crecimiento sostenible de este segmento y fortalezcan la posición competitiva del banco en el mercado regional.

**Objetivos Específicos:**

1. **Diagnosticar las necesidades financieras y de fidelización de las PyMEs en la región de Manabí.**

- Realizar un análisis detallado del comportamiento financiero de las PyMEs y su relación actual con el banco.

.

- Identificar las barreras que enfrentan para acceder a servicios financieros personalizados.

2. **Diseñar productos financieros innovadores adaptados a las necesidades de las PyMEs.**

    - Proponer líneas de crédito con tasas competitivas y plazos adecuados.
    - Incorporar herramientas tecnológicas que simplifiquen el acceso a financiamiento, como plataformas digitales o procesos de evaluación ágiles.

3. **Crear un programa de fidelización enfocado en PyMEs.**

- Establecer beneficios exclusivos como asesorías personalizadas, descuentos en servicios, y acceso prioritario a eventos financieros.
- Implementar un sistema de seguimiento y comunicación directa con los clientes empresariales.

4. **Fomentar el crecimiento sostenible de las PyMEs mediante educación financiera.**

- Desarrollar capacitaciones y talleres para fortalecer las capacidades administrativas y financieras de los propietarios y gerentes de PyMEs.
- Generar material educativo sobre la gestión eficiente de recursos financieros.

5. **Medir el impacto de las estrategias en la rentabilidad del banco y en el desarrollo de las PyMEs.**

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el crecimiento del segmento PyME en términos de cartera de clientes, tasas de retención y satisfacción.
- Analizar el impacto de estas iniciativas en el crecimiento económico regional.

### 2.3 Priorización de los Objetivos

La priorización se basa en la importancia estratégica, el impacto en el corto y mediano plazo, y la viabilidad de implementación. A continuación, se presenta un orden jerárquico para alcanzar los objetivos:

**Prioridad 1: Diagnosticar las necesidades financieras y de fidelización de las PyMEs en la región de Manabí.**

**Razón:**
Este objetivo es el pilar inicial, ya que proporciona la información necesaria para diseñar productos financieros y estrategias adaptadas. Sin un diagnóstico preciso, las iniciativas podrían carecer de efectividad.

.

**Plazo:** Corto (1-3 meses).

**Prioridad 2: Diseñar productos financieros innovadores adaptados a las necesidades de las PyMEs.**

**Razón:**
Contar con productos específicos es esencial para captar el interés de las PyMEs y abordar sus problemas financieros. Además, puede generar ingresos para el banco en el corto plazo, ayudando a financiar otras iniciativas.
**Plazo:** Mediano (4-6 meses).

**Prioridad 3: Crear un programa de fidelización enfocado en PyMEs.**

**Razón:**
Una vez que los productos estén implementados, la fidelización es clave para mantener la relación a largo plazo con las PyMEs, mejorando la satisfacción y reduciendo el churn (deserción).
**Plazo:** Mediano (6-9 meses).

**Prioridad 4: Fomentar el crecimiento sostenible de las PyMEs mediante educación financiera.**

**Razón:**
La educación financiera agrega valor tanto a las PyMEs como al banco, fortaleciendo la percepción de marca y generando clientes más preparados para usar los servicios ofrecidos. Aunque importante, este objetivo tiene un impacto más a largo plazo.
**Plazo:** Largo (9-12 meses).

**Prioridad 5: Medir el impacto de las estrategias en la rentabilidad del banco y en el desarrollo de las PyMEs.**

**Razón:**
Este objetivo debe implementarse de manera continua y al finalizar cada etapa de los demás objetivos, para garantizar que las estrategias sean efectivas y se puedan ajustar según los resultados obtenidos.
**Plazo:** Continuo (1-12 meses, según cada fase).

.

*Tabla 1 Resumen de Objetivos Priorizados*

| Prioridad | Objetivo | Plazo | Razón |
|---|---|---|---|
| 1 | Diagnosticar las necesidades financieras y de fidelización de las PyMEs. | Corto (1-3 meses). | Proporciona la base necesaria para diseñar estrategias efectivas. |
| 2 | Diseñar productos financieros innovadores. | Mediano (4-6 meses). | Captar el interés de las PyMEs y generar ingresos iniciales. |
| 3 | Crear un programa de fidelización enfocado en PyMEs. | Mediano (6-9 meses). | Mantener relaciones a largo plazo y mejorar la satisfacción del cliente. |
| 4 | Fomentar el crecimiento sostenible mediante educación financiera. | Largo (9-12 meses). | Generar clientes más preparados y fortalecer la percepción de marca. |
| 5 | Medir el impacto de las estrategias. | Continuo (1-12 meses). | Garantizar ajustes basados en resultados y evaluar efectividad. |

### 2.4 Indicadores de Seguimiento y Control

**Diagnosticar las necesidades financieras y de fidelización de las PyMEs**

- **Indicadores de Seguimiento:**
    - **Número de encuestas realizadas vs. planeadas**
      Valor estimado: 200 encuestas, objetivo 75% de cobertura de las PyMEs.
    - **Tasa de respuesta obtenida (%)**
      Valor estimado: 80% de tasa de respuesta de las PyMEs encuestadas.
    - **Tiempo promedio empleado por encuesta (días)**
      Valor estimado: 5 días por encuesta.
- **Criterios de Comparación:**
    - **Cobertura de PyMEs alcanzadas por sector (comercio, servicios, manufactura)**
      Valor estimado: 50% de las PyMEs del sector comercio, 30% del sector servicios, 20% del sector manufactura.

.

- **Comparativa con estudios previos o datos secundarios disponibles**
  Comparar con estudios nacionales sobre necesidades financieras de PyMEs.

**Diseñar productos financieros innovadores adaptados a las PyMEs**

- **Indicadores de Seguimiento:**
  - **Número de productos diseñados y aprobados**
    Valor estimado: 3 productos financieros nuevos aprobados.
  - **Tiempo promedio de desarrollo de cada producto (días)**
    Valor estimado: 30 días por producto.
  - **Tasa de adopción por parte de las PyMEs (%)**
    Valor estimado: 50% de las PyMEs que adoptan al menos un nuevo producto.
- **Criterios de Comparación:**
  - **Competitividad de tasas de interés frente a otros bancos**
    Valor estimado: Ofrecer tasas competitivas de 2% menos que los competidores.
  - **Flexibilidad de los productos para adaptarse a diferentes sectores PyME**
    Valor estimado: 75% de los productos adaptados a necesidades sectoriales.

**Crear un programa de fidelización enfocado en PyMEs**

- **Indicadores de Seguimiento:**
  - **Número de PyMEs inscritas en el programa vs. meta (%)**
    Valor estimado: 300 PyMEs inscritas, objetivo 30% de la base de clientes actuales.
  - **Uso promedio del programa (número de transacciones o puntos redimidos)**
    Valor estimado: 10 transacciones mensuales por PyME.
  - **Nivel de satisfacción de las PyMEs con el programa (%)**
    Valor estimado: 85% de satisfacción según encuesta interna.

.

- **Criterios de Comparación:**
    - **Retención de clientes antes y después del programa**
      Valor estimado: Aumento del 20% en la retención de PyMEs.
    - **Costos operativos vs. beneficios del programa**
      Valor estimado: Beneficio neto superior a $100,000 al final del año.

**Fomentar el crecimiento sostenible de las PyMEs mediante educación financiera**

- **Indicadores de Seguimiento:**
    - **Número de capacitaciones realizadas vs. planeadas**
      Valor estimado: 6 capacitaciones, con 4 sectores cubiertos.
    - **Asistencia promedio por capacitación (%)**
      Valor estimado: 75% de asistencia promedio.
    - **Evaluación de los participantes sobre la utilidad del contenido (%)**
      Valor estimado: 90% de los participantes encuentran útil la capacitación.
- **Criterios de Comparación:**
    - **Impacto en indicadores financieros de las PyMEs capacitadas**
      Valor estimado: Incremento del 10% en ventas para las PyMEs capacitadas.
    - **Comparación de la satisfacción del cliente con otros programas educativos locales**
      Valor estimado: Superar el 80% de satisfacción comparado con otros programas en la región.

**2.5 Medir el impacto de las estrategias en la rentabilidad del banco y en el desarrollo de las PyMEs**

- **Indicadores de Seguimiento:**
    - **Crecimiento de la cartera PyME (%)**
      Valor estimado: Aumento del 20% en la cartera de créditos PyME en el primer año.
    - **Incremento en ingresos generados por PyMEs (%)**
      Valor estimado: Incremento del 15% en los ingresos de las PyMEs atendidas.

.

- **Tasa de retención de clientes PyMEs (%)**
  Valor estimado: 85% de retención después de un año de implementar las estrategias.

- **Criterios de Comparación:**
  - **Comparativa con los resultados del año previo**
    Valor estimado: Incremento del 15% en la rentabilidad neta comparado con el 2022.
  - **Benchmarking con bancos similares en la región**
    Valor estimado: Estar entre los tres primeros bancos de la región en cuanto a crecimiento de cartera PyME.

## 3. Exploración de las Alternativas

Para alcanzar los objetivos de **estrategias financieras** y de **fidelización** de **PyMEs** y promover el **crecimiento sostenible** en el **Banco Comercial de Manabí**, es necesario considerar diversas alternativas que respondan a las necesidades específicas de este segmento. A continuación, se presentan algunas opciones viables, analizadas en términos de sus características, ventajas y desventajas. Estas alternativas están alineadas con las tendencias actuales del sector bancario y las características del mercado de **PyMEs** en Ecuador.

### Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs

**Características**: Esta alternativa busca mejorar las condiciones de acceso a crédito para las **PyMEs**, ofreciendo productos financieros diseñados específicamente para ellas. Entre las características más destacadas se incluyen tasas de interés más bajas, plazos de pago flexibles, menores requisitos de garantía y tiempos de aprobación más rápidos. Este enfoque tiene como objetivo facilitar el acceso de las **PyMEs** a recursos financieros que les permitan crecer y operar con mayor liquidez.

**Ventajas**:

1. **Fomento al crecimiento de las PyMEs**: Con tasas de interés accesibles y condiciones favorables, las PyMEs podrán obtener el capital necesario para financiar su crecimiento, mejorar su competitividad y expandirse en el mercado local.

.

2. **Atractivo para nuevas PyMEs**: La flexibilidad en las condiciones de crédito atraerá a más clientes potenciales que buscan financiamiento accesible para iniciar o fortalecer sus negocios.
3. **Fidelización de clientes**: Al ofrecer condiciones preferenciales, el banco puede lograr un mayor grado de lealtad entre las **PyMEs**, generando relaciones a largo plazo.

**Desventajas**:

1. **Riesgo financiero para el banco**: La disminución de las tasas de interés y la relajación de los requisitos de garantía pueden incrementar el riesgo de impagos, especialmente si no se evalúan adecuadamente los perfiles de crédito.
2. **Competencia de otras entidades bancarias**: Otros bancos pueden replicar esta estrategia, lo que podría reducir la ventaja competitiva del Banco Comercial de Manabí.
3. **Reducción de márgenes**: Las condiciones preferenciales pueden afectar la rentabilidad del banco si no se alcanza un volumen de crédito suficiente para compensar la disminución de las tasas de interés.

**Alternativa 2: Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs**

**Características**: El objetivo de esta alternativa es crear un programa de **fidelización** dirigido exclusivamente a las **PyMEs**, donde los clientes que mantengan un nivel determinado de operaciones o que alcancen ciertos hitos de crecimiento puedan recibir beneficios adicionales. Estos beneficios pueden incluir descuentos en tasas de interés, acceso prioritario a productos financieros, y servicios de asesoría financiera gratuita.

**Ventajas**:

1. **Aumento de la lealtad**: Un programa de fidelización efectivo fomenta relaciones más duraderas entre el banco y las **PyMEs**, lo que resulta en un aumento en la retención de clientes.
2. **Segmentación y personalización**: El banco puede identificar y premiar a las PyMEs con mayor potencial de crecimiento, logrando una segmentación más precisa y ofreciendo productos financieros adaptados a las necesidades de cada cliente.

.

3. **Incremento en el volumen de negocios**: Al ofrecer incentivos atractivos, se puede estimular un mayor volumen de transacciones y préstamos por parte de las PyMEs, lo que genera un mayor flujo de ingresos para el banco.

**Desventajas**:

1. **Alto costo operativo**: La implementación y mantenimiento de un programa de fidelización requiere una inversión significativa en infraestructura, marketing, y personal de atención.
2. **Posible baja participación**: No todas las **PyMEs** estarán dispuestas a participar en el programa si consideran que los beneficios no son suficientemente atractivos o que la oferta no está alineada con sus necesidades.
3. **Complejidad en la gestión**: La implementación de un programa de fidelización puede ser compleja y requiere un seguimiento constante para asegurar que los beneficios ofrecidos sean percibidos como valiosos por los clientes.

**Alternativa 3: Fortalecimiento de la Capacitación y Asesoría Financiera para PyMEs**

**Características**: En lugar de centrarse únicamente en la oferta de productos financieros, esta alternativa propone ofrecer **capacitaciones y asesoría** a las **PyMEs** en áreas clave como **gestión financiera**, **planificación estratégica**, y **optimización de recursos**. Esto podría incluir talleres, seminarios o asesoría personalizada para mejorar las habilidades de gestión financiera de las PyMEs y ayudarles a hacer un uso más eficiente de los productos financieros ofrecidos por el banco.

**Ventajas**:

1. **Mejora en la gestión empresarial**: Las **PyMEs** podrán tomar decisiones financieras más informadas, lo que incrementará sus probabilidades de éxito y crecimiento a largo plazo.
2. **Incremento en la demanda de productos financieros**: A medida que las **PyMEs** mejoren su gestión financiera, se incrementará la probabilidad de que necesiten productos adicionales, como líneas de crédito, lo que beneficiará al banco.
3. **Valor agregado para el cliente**: El banco se convierte en un aliado estratégico, brindando más que simples productos financieros, lo que refuerza la relación con el cliente.

.

**Desventajas**:

1. **Costo y recursos necesarios**: La implementación de programas de capacitación puede ser costosa, especialmente si se requiere personal especializado o se ofrecen programas personalizados.
2. **Baja participación en algunas PyMEs**: Algunas **PyMEs** pueden no estar dispuestas a invertir tiempo y recursos en la capacitación si no perciben beneficios inmediatos.
3. **Medición del impacto**: Evaluar el impacto directo de las capacitaciones sobre el rendimiento de las **PyMEs** puede ser difícil, lo que hace más compleja la evaluación de la efectividad de esta alternativa.

**Alternativa 4: Digitalización de los Servicios Financieros para PyMEs**

**Características**: A través de la **digitalización**, el Banco Comercial de Manabí puede ofrecer a las **PyMEs** productos y servicios financieros de manera más rápida y eficiente. Esto incluye la creación de una **plataforma en línea** para la solicitud de créditos, la gestión de cuentas y la asesoría financiera, lo que permitiría a las **PyMEs** acceder a servicios bancarios desde cualquier lugar y en cualquier momento.

**Ventajas**:

1. **Accesibilidad**: Las **PyMEs** podrán acceder a los servicios del banco de manera más fácil y rápida, mejorando la eficiencia en la gestión de sus finanzas.
2. **Reducción de costos operativos**: La digitalización reduce la necesidad de sucursales físicas y personal en campo, lo que conlleva una disminución de los costos operativos del banco.
3. **Mejora de la experiencia del cliente**: La disponibilidad de servicios en línea mejora la experiencia de los clientes, quienes pueden gestionar sus necesidades financieras de manera más autónoma.

**Desventajas**:

1. **Desafíos tecnológicos**: No todas las **PyMEs** están equipadas para utilizar plataformas digitales, especialmente en áreas rurales o con menos acceso a tecnología avanzada.
2. **Riesgos de seguridad**: La digitalización implica un mayor riesgo de fraudes cibernéticos, lo que exige fuertes medidas de seguridad para proteger los datos sensibles de las **PyMEs**.

.

3. **Inversión inicial alta**: La creación y mantenimiento de una infraestructura digital robusta requiere una inversión significativa en tecnología y capacitación.

La Tabla 3 presenta un resumen detallado de las alternativas seleccionadas, incluyendo los indicadores clave, metas específicas, plazos definidos, frecuencia de evaluación y los responsables asignados para su implementación. Para mayor claridad y seguimiento, esta tabla puede consultarse en los anexos del documento.

**4. Limita las Opciones/Alternativas**

Para garantizar la efectividad de las estrategias financieras y de fidelización en el **Banco Comercial de Manabí**, es fundamental limitar las alternativas viables a aquellas que se alinean mejor con las capacidades del banco, las necesidades específicas de las **PyMEs** y los objetivos de **crecimiento sostenible**. A continuación, se seleccionan las alternativas más relevantes, teniendo en cuenta los recursos disponibles, la demanda del mercado y la viabilidad financiera.

**Alternativa Seleccionada 1: Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs**

Esta alternativa se enfoca en **mejorar el acceso a crédito** para las **PyMEs** con condiciones atractivas, como tasas de interés más bajas, plazos de pago flexibles y menores requisitos de garantía. Es una de las opciones más viables para **Banco Comercial de Manabí** debido a que:

1. **Alineación con las necesidades del mercado**: Las **PyMEs** en Ecuador enfrentan dificultades para acceder a crédito debido a tasas elevadas y requisitos estrictos, lo que hace que una oferta de créditos más accesible sea muy atractiva para este segmento.
2. **Potencial de fidelización**: Las **PyMEs** que accedan a créditos en condiciones favorables pueden generar una relación a largo plazo con el banco, incrementando su fidelidad.
3. **Viabilidad operativa**: El banco ya cuenta con los recursos para ofrecer productos de crédito y la infraestructura necesaria para gestionarlos, lo que facilita su implementación.

**Razón para limitar otras opciones**: Aunque existen alternativas como programas de fidelización y asesoría financiera, estas requieren inversiones más altas en infraestructura, formación y personal especializado. Además, la digitalización de los servicios, si bien es prometedora, implicaría una inversión inicial significativa y desafíos tecnológicos que podrían no ser prioritarios en este momento.

.

**Alternativa Seleccionada 2: Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs**

El **programa de fidelización** tiene el objetivo de crear incentivos para las **PyMEs** que mantengan relaciones continuas y productivas con el banco. Este enfoque se selecciona por las siguientes razones:

1. **Fortalece relaciones a largo plazo**: Un programa de fidelización bien diseñado promueve la **retención de clientes** y aumenta la lealtad del segmento de **PyMEs**, lo cual es crucial para la estabilidad del banco.
2. **Segmentación efectiva**: Al ofrecer beneficios exclusivos, el banco puede identificar y premiar a los clientes más rentables, lo que mejora la rentabilidad general.
3. **Complementario a la oferta de créditos**: El programa de fidelización se integra perfectamente con la ampliación de la oferta de créditos, creando un **ecosistema financiero** atractivo para las **PyMEs**.

**Razón para limitar otras opciones**: Alternativas como la capacitación y la digitalización son valiosas, pero no son tan directamente aplicables a las **PyMEs** de inmediato, y requieren un proceso largo de implementación y una inversión significativa que podría no ser viable a corto plazo.

**Justificación de la Selección y Limitación**

1. **Capacidades del Banco**: El Banco Comercial de Manabí ya posee una estructura de créditos establecida, lo que facilita la ampliación de la oferta con condiciones preferenciales. Además, la capacidad de gestionar un programa de fidelización ya se encuentra dentro de sus competencias operativas.
2. **Necesidades del Mercado**: El mercado de **PyMEs** en Ecuador necesita principalmente **acceso a financiamiento accesible** y servicios bancarios que les ofrezcan valor agregado a través de programas de fidelización. Estas dos alternativas abordan directamente estas necesidades.
3. **Viabilidad Financiera**: Las alternativas seleccionadas son financieramente más accesibles para el banco en comparación con opciones que implican altas inversiones iniciales, como la digitalización de los servicios o la creación de programas de capacitación complejos.

.

## 5. Formalización de las Opciones/Alternativas

A continuación, se formalizan las **alternativas seleccionadas** para alcanzar los objetivos de **estrategias financieras y de fidelización** para las **PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**, con un enfoque en el **crecimiento sostenible**. Cada opción se describe detalladamente con sus **características**, **ventajas** y **desventajas** para asegurar una toma de decisiones informada.

### Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs

**Descripción**:
El banco ofrece **productos crediticios especializados** para las **PyMEs** con **tasas de interés reducidas**, **plazos flexibles** y **requisitos de garantía más accesibles**. Esto tiene como objetivo **mejorar el acceso de las PyMEs al financiamiento** de manera efectiva, facilitando su crecimiento y sostenibilidad.

**Características**:

- Tasas de interés competitivas y reducidas para **PyMEs**.
- Plazos de pago flexibles según el tipo de crédito.
- Requisitos de garantía simplificados (por ejemplo, sin necesidad de garantías reales para créditos pequeños).
- Productos especializados según el sector de la **PyME** (por ejemplo, crédito para capital de trabajo, expansión, o innovación).

**Ventajas**:

- **Acceso más fácil al financiamiento** para las **PyMEs**, lo que mejora su flujo de caja y les permite crecer.
- **Fidelización a largo plazo** de las **PyMEs** que pueden generar una relación de confianza con el banco.
- Potencial para **atraer más clientes PyMEs**, dada la competencia en el mercado financiero y las dificultades de acceso a crédito.

**Desventajas**:

- **Riesgo de morosidad** debido a la flexibilidad de los requisitos de crédito y las tasas bajas.

.

- Posible **impacto negativo en la rentabilidad** del banco a corto plazo debido a las tasas de interés reducidas.
- **Necesidad de recursos adicionales** para la evaluación de crédito de las PyMEs, especialmente las de alto riesgo.

**Alternativa 2: Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs**

**Descripción**:
Se implementa un **programa de fidelización** diseñado específicamente para las **PyMEs**, que les ofrezca beneficios como descuentos en productos y servicios bancarios, acceso exclusivo a asesoría financiera, o productos bancarios diseñados para sus necesidades. El objetivo es **fortalecer la relación a largo plazo** con las **PyMEs** y fomentar la lealtad al banco.

**Características**:

- Ofrecimiento de **beneficios exclusivos** (descuentos en tasas de interés, acceso a productos financieros preferenciales).
- **Asesoría financiera personalizada** para las **PyMEs** sobre temas como gestión de efectivo, planificación financiera, y expansión.
- Recompensas por **uso continuo de productos bancarios**, como líneas de crédito y cuentas de ahorro.
- **Segmentación de clientes** para premiar a los clientes más rentables, maximizando el retorno sobre la inversión.

**Ventajas**:

- **Incremento de la lealtad** de las **PyMEs**, generando una relación a largo plazo con el banco.
- **Mejora de la rentabilidad** al incentivar el uso de productos adicionales del banco.
- **Diferenciación** frente a competidores, ofreciendo valor agregado en lugar de solo servicios estándar.

**Desventajas**:

- **Costos operativos** adicionales para gestionar el programa de fidelización.
- **Dependencia de la participación activa de las PyMEs** en el programa para garantizar su efectividad.

.

- **Requiere inversión en personal especializado** para diseñar y administrar las ofertas y beneficios.

## 6. Formalización de la Implementación

**Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs**

- **Objetivo**: Mejorar el acceso al financiamiento para las **PyMEs** con condiciones más accesibles.
- **Plazo de implementación**: 6-12 meses.
- **Recursos requeridos**:
    - Capacitación del personal de crédito en nuevas políticas.
    - Creación de nuevos productos crediticios.
    - Evaluación continua del riesgo crediticio.

### 6.1. Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs

- **Objetivo**: Aumentar la lealtad y retención de las **PyMEs** a través de beneficios exclusivos.
- **Plazo de implementación**: 6 meses.
- **Recursos requeridos**:
    - Desarrollo de materiales de marketing.
    - Creación de plataformas digitales para el programa.
    - Personal capacitado en gestión de relaciones con clientes.

### 6.3. Análisis y Valoración de las Alternativas

En este apartado, se realiza un análisis detallado de las alternativas seleccionadas para el **Banco Comercial de Manabí** con el fin de determinar cuál es la más adecuada para alcanzar los **objetivos de estrategias financieras y de fidelización para las PyMEs**, además de promover el **crecimiento sostenible**. El análisis se basará en diferentes criterios de evaluación, como el impacto en la **rentabilidad**, la **viabilidad operativa**, el **riesgo** asociado y el **impacto a largo plazo** para el banco.

.

**Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs**

**Criterios de Evaluación:**

1. **Impacto en la rentabilidad**:
    - **Positivo**: Si bien las tasas de interés reducidas pueden disminuir el margen por crédito, la **mayor cantidad de créditos otorgados** a **PyMEs** con condiciones atractivas podría resultar en un aumento significativo en la **cartera de clientes** y **volumen de créditos**, compensando la menor tasa de interés.
    - **Negativo**: Un aumento en el **riesgo de morosidad** puede afectar la rentabilidad, especialmente en un entorno económico incierto.
2. **Viabilidad operativa**:
    - **Alta viabilidad**: El banco ya tiene experiencia en la gestión de productos crediticios, por lo que **ampliar la oferta de créditos** solo requiere ajustes en las **condiciones de los productos** y capacitación adicional para el personal.
    - **Baja complejidad operativa**: No requiere grandes cambios en la infraestructura tecnológica o nuevos procesos internos complejos.
3. **Riesgo**:
    - **Riesgo moderado**: El principal riesgo asociado con esta alternativa es la **incapacidad de pago de las PyMEs**. Para mitigar esto, se pueden implementar **políticas de evaluación de riesgo** más estrictas, pero podrían requerir más tiempo y recursos.
    - **Controlable** mediante políticas adecuadas de evaluación de riesgos.
4. **Impacto a largo plazo**:
    - **Positivo**: La ampliación del acceso al crédito tiene un alto potencial para **fortalecer la relación con las PyMEs**, lo que resulta en **fidelización a largo plazo**. A medida que las **PyMEs crezcan**, podrían necesitar más productos y servicios del banco, lo que fomentaría su **crecimiento continuo**.

.

**Valoración:**

- **Impacto positivo en la rentabilidad** a mediano plazo, pero con un **riesgo moderado** que debe ser gestionado adecuadamente.
- **Alta viabilidad operativa**, ya que el banco tiene los recursos y la infraestructura necesarios para implementar esta alternativa con facilidad.

**Alternativa 2: Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs**

**Criterios de Evaluación:**

1. **Impacto en la rentabilidad**:
    - **Positivo**: El programa de fidelización puede generar **mayor retención de clientes**, lo que puede traducirse en un **aumento en el uso de otros productos y servicios bancarios** (por ejemplo, seguros, productos de inversión, cuentas de ahorro).
    - **Negativo**: La **inversión inicial** para crear y gestionar el programa de fidelización puede ser elevada, y la rentabilidad directa podría tardar en materializarse.
2. **Viabilidad operativa**:
    - **Moderada**: Aunque el banco ya cuenta con sistemas para gestionar relaciones con clientes, la implementación de un programa de fidelización requiere **inversiones en tecnología** (por ejemplo, plataformas de gestión de clientes, sistemas de recompensas) y personal especializado en relaciones con clientes.
    - **Requiere capacitación adicional** y desarrollo de plataformas tecnológicas, lo que podría demandar más tiempo.
3. **Riesgo**:
    - **Bajo riesgo**: El programa de fidelización no depende del **riesgo de crédito** sino de la capacidad del banco para mantener una relación continua con sus clientes. El riesgo radica más en la **adopción activa** del programa por parte de las **PyMEs**.

.

- **Manejo sencillo** si se ajusta correctamente a las necesidades de las PyMEs.

4. **Impacto a largo plazo**:
    - **Muy positivo**: Un **programa de fidelización bien diseñado** puede fortalecer enormemente las relaciones con las **PyMEs**, generando **fidelidad a largo plazo**. Esto podría hacer que las **PyMEs** sigan utilizando más productos del banco, lo que resultaría en un crecimiento más sostenido del banco.

**Valoración:**

- **Impacto a largo plazo muy positivo** en la **fidelización de clientes**, pero con un **alto costo inicial** que podría afectar la rentabilidad en el corto plazo.
- **Viabilidad operativa moderada**, ya que requiere más inversión en tecnología y recursos humanos.

**Conclusión del Análisis y Valoración**

- **Alternativa 1 (Ampliación de la oferta de créditos)** es la opción más adecuada si se prioriza un **impacto inmediato** en la **rentabilidad** del banco, ya que requiere una menor inversión inicial y está alineada con las necesidades de las **PyMEs** de acceso a crédito. Sin embargo, se debe manejar cuidadosamente el **riesgo de morosidad**.
- **Alternativa 2 (Programa de fidelización)** es una opción muy positiva a **largo plazo**, especialmente para **fortalecer relaciones** y asegurar la **retención** de clientes, aunque implica una **inversión inicial** considerable que podría no generar beneficios inmediatos.

En resumen, ambas alternativas pueden complementarse en un enfoque integral, siendo la **alternativa 1** una acción inmediata y la **alternativa 2** una estrategia a **largo plazo** para asegurar la fidelización y sostenibilidad del banco.

La **Tabla 5** presenta una comparación detallada de las alternativas seleccionadas, evaluadas bajo criterios clave como impacto en la rentabilidad, viabilidad operativa, riesgo, impacto a largo plazo y costo inicial. Esta comparación permite identificar las fortalezas y desafíos de cada alternativa para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

### 6.4 Identificación de Costos y Beneficios de la Inversión

En este apartado, se identifican los **costos** y **beneficios** asociados con la implementación de las alternativas seleccionadas para el **Banco Comercial de Manabí**. Esto permitirá evaluar de manera más clara si la inversión en cada opción es rentable y sostenible a corto y largo plazo.

.

**Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos con Condiciones Preferenciales para PyMEs**

**Costos de la inversión:**

1. **Costos operativos y administrativos**:
    - **Capacitación del personal**: Los empleados encargados de la gestión de créditos deberán ser capacitados sobre las nuevas condiciones y productos crediticios. Esto incluye costos de formación y tiempo de los empleados.
    - **Evaluación de riesgo**: Mayor necesidad de recursos para evaluar el riesgo crediticio de las **PyMEs**, especialmente de aquellas que no cumplen con los requisitos tradicionales de crédito. Esto podría requerir el uso de **herramientas tecnológicas** adicionales.
    - **Costos de promoción**: Gastos asociados con la **promoción de los nuevos productos crediticios** a las **PyMEs** (publicidad, campañas, etc.).

2. **Costos financieros**:
    - **Tasas de interés reducidas**: Las condiciones preferenciales, como las **tasas de interés más bajas**, impactarán directamente en la **rentabilidad** por crédito.
    - **Riesgo de morosidad**: La flexibilización de requisitos de crédito y condiciones puede aumentar el **riesgo de incumplimiento de pago**, lo cual se traduciría en mayores **provisiones para pérdidas por deterioro** de créditos.

**Beneficios de la inversión**

1. **Aumento del volumen de clientes**:
    - La **ampliación de la oferta de créditos** atraerá a más **PyMEs**, lo que incrementará la **cartera de clientes** y, potencialmente, el **volumen de préstamos** otorgados.
2. **Mayor diversificación de ingresos**:
    - Con más **productos crediticios** adaptados a las **PyMEs**, el banco puede generar **diversificación en sus fuentes de ingresos** más allá de los productos tradicionales.

.

3. **Fidelización y crecimiento sostenible**:
    - La **relación a largo plazo** con las **PyMEs** puede traducirse en **fidelización** y en que los clientes recurran a otros productos y servicios ofrecidos por el banco (por ejemplo, **seguros, cuentas de ahorro, productos de inversión**).
4. **Posicionamiento en el mercado**:
    - El banco se **posicionará como líder en la oferta de productos accesibles** para las **PyMEs**, lo cual fortalece su **imagen corporativa** y puede generar una **ventaja competitiva** frente a otras entidades bancarias.

**Alternativa 2: Implementación de un Programa de Fidelización Exclusivo para PyMEs**

**Costos de la inversión:**

1. **Costos iniciales de desarrollo**:
    - **Desarrollo de la plataforma tecnológica**: Crear un sistema o plataforma para gestionar el **programa de fidelización** (esto incluye la implementación de tecnologías para gestionar recompensas, seguimiento de clientes y análisis de datos).
    - **Costos de diseño de beneficios**: Se deben definir y diseñar los beneficios que el banco ofrecerá (descuentos, productos exclusivos, asesoría personalizada, etc.).
2. **Costos operativos**:
    - **Marketing y promoción**: El programa requerirá esfuerzos de **marketing** para captar a las **PyMEs** y asegurar que utilicen activamente el programa.
    - **Mantenimiento y seguimiento**: El banco deberá invertir en la **gestión continua** del programa, asegurándose de que los beneficios sean adecuados para los clientes y la plataforma funcione correctamente.
3. **Capacitación de personal**:
    - El personal de atención al cliente deberá ser capacitado para ofrecer el programa y **gestionar relaciones** con las **PyMEs** que participen.

**Beneficios de la inversión:**

1. **Retención de clientes**:

.

- **Fidelización** de los clientes **PyMEs**, lo que implica **menor rotación de clientes** y mayor estabilidad en la **cartera de clientes**.
- Las **PyMEs** podrían estar más dispuestas a usar otros productos bancarios si se sienten **valoradas** y **recompensadas** por su lealtad.

2. **Incremento en el uso de productos bancarios**:
   - Al ofrecer beneficios a las **PyMEs** que participen activamente, el banco puede **incrementar el uso de otros productos** bancarios como líneas de crédito, seguros, y otros servicios financieros.
3. **Mejor relación con las PyMEs**:
   - Un programa de fidelización adecuado puede generar una **relación más cercana** con las **PyMEs**, proporcionando una oportunidad para **entender mejor sus necesidades** y adaptar los productos y servicios a esas necesidades.
4. **Posicionamiento de marca**:
   - El programa podría ayudar a **diferenciar al banco** en un mercado altamente competitivo, posicionándose como el banco que **apoya el crecimiento de las PyMEs** mediante un trato exclusivo.

**Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos**

- **Monto total de créditos otorgados a PyMEs en 2023**:
  - **$5,000,000** (créditos otorgados a PyMEs en todo el año).
- **Tasa de interés promedio** para créditos otorgados a PyMEs:
  - **7% anual**.
- **Costo operativo adicional** por la implementación de esta estrategia:
  - **$50,000** (por capacitación, promoción y nuevos procesos operativos).
- **Costo de la morosidad** (provisión para incobrables):
  - **3%** de la cartera de créditos.
  - **$150,000** (3% de $5,000,000).

.

- **Beneficio esperado por mayores ingresos por intereses**:
    - **$350,000** (7% de $5,000,000 en intereses generados por la cartera de créditos).
- **Beneficio neto estimado** (considerando ingresos y costos):
    - **$350,000 (ingresos por intereses) - $50,000 (costos operativos) - $150,000 (provisión de morosidad)** = **$150,000** de beneficio neto.

**Alternativa 2: Implementación de un Programa de Fidelización**

- **Costo inicial de implementación del programa**:
    - **$100,000** (desarrollo de la plataforma, marketing, beneficios iniciales).
- **Costo operativo anual** para la gestión del programa:
    - **$30,000** (gestión continua del programa, seguimiento de clientes, soporte técnico).
- **Incremento esperado en la retención de clientes PyMEs**:
    - **10%** de aumento en la retención de los clientes actuales (esto se reflejaría en un mayor volumen de productos utilizados por las **PyMEs**).
- **Incremento en el volumen de productos bancarios utilizados**:
    - Aumento del **15%** en el uso de productos adicionales como líneas de crédito, seguros, etc.
    - Suponiendo que el banco tiene **1,000 clientes PyMEs** y cada cliente utiliza, en promedio, **$50,000 en productos adicionales**, el incremento sería **$750,000** (15% de $5,000,000).
- **Beneficio esperado por incremento en ingresos por productos adicionales**:
    - **$750,000** en ingresos adicionales.
- **Beneficio neto estimado** (considerando costos de implementación y operación):
    - **$750,000 (ingresos adicionales) - $100,000 (costos iniciales) - $30,000 (costos operativos)** = **$620,000** de beneficio neto.

### 6.5. Impacto en el Resultado Final de las Alternativas

1. **Ampliación de la Oferta de Créditos**

.

**Impacto en Ingresos:**

- **Incremento de la cartera de créditos**: Al ampliar la oferta de créditos para PyMEs, el banco podría ver un aumento significativo en los ingresos por intereses. En el caso de que se otorgue **$5,000,000** en créditos adicionales a una tasa del **7%** anual, esto generaría ingresos por **$350,000** anuales en intereses.
- **Diversificación de productos**: Al ofrecer más opciones de crédito, el banco podría incrementar el uso de otros productos financieros, como líneas de crédito o seguros.

**Impacto en Costos:**

- **Costos operativos adicionales**: La ampliación de la oferta de créditos implica **costos de capacitación**, promoción de nuevos productos y ajustes en procesos operativos, que se estiman en **$50,000**.
- **Provisión para morosidad**: Al aumentar los créditos otorgados, también aumenta el riesgo de morosidad. Si se calcula una tasa de morosidad del **3%**, esto implicaría una provisión de **$150,000** para créditos incobrables.

**Impacto en la Rentabilidad y Sostenibilidad:**

- **Beneficio neto**: El beneficio neto de esta alternativa sería la diferencia entre los ingresos generados por los intereses ($350,000) y los costos operativos más las provisiones para morosidad ($50,000 + $150,000), lo que da un beneficio neto estimado de **$150,000**.
- **Crecimiento sostenible**: Esta estrategia podría generar crecimiento a largo plazo al fomentar el crédito entre las PyMEs, un sector clave para la economía del país.

**Conclusión de impacto**: Esta alternativa genera **ingresos adicionales** significativos, pero también aumenta los **riesgos financieros** debido a la posible morosidad. No obstante, el impacto neto es positivo, lo que contribuiría al crecimiento sostenible del banco.

.

**2. Programa de Fidelización**

**Impacto en Ingresos:**

- **Aumento en la retención de clientes**: Un programa de fidelización eficaz podría aumentar la retención de clientes PyMEs, lo que se traduciría en un mayor uso de productos y servicios bancarios adicionales, como líneas de crédito, cuentas de ahorro, seguros y otros.
- **Incremento en productos adicionales**: Si se estima que un 10% de los clientes actuales incrementan su uso de productos adicionales, esto podría generar un **incremento de $750,000** en ingresos por la venta de productos adicionales (suponiendo un volumen de $5,000,000 en productos adicionales).

**Impacto en Costos:**

- **Costo de implementación**: El costo inicial de implementación de este programa se estima en **$100,000**, mientras que los costos operativos anuales serían de **$30,000** para mantener la plataforma y las actividades de fidelización.

**Impacto en la Rentabilidad y Sostenibilidad:**

- **Beneficio neto**: El beneficio neto se calcula restando los costos de implementación y operación de los ingresos generados. En este caso, sería **$750,000 (ingresos adicionales) - $100,000 (costos iniciales) - $30,000 (costos operativos)**, lo que da un beneficio neto de **$620,000**.
- **Crecimiento sostenible**: El impacto de fidelizar a los clientes existentes se traduce en un **crecimiento a largo plazo** y en la **estabilidad financiera** del banco, al asegurar que los clientes continúen utilizando los productos del banco.

**Conclusión de impacto**: Esta alternativa tiene un **gran impacto positivo** en términos de **retención de clientes** y **generación de ingresos adicionales**. Además, la fidelización de clientes contribuye a la **sostenibilidad** a largo plazo del banco.

La **Tabla 6** proporciona un análisis detallado de los ingresos, costos y beneficios netos estimados de las alternativas seleccionadas, además de su impacto en la sostenibilidad del negocio. Este análisis financiero resalta las diferencias clave entre la ampliación de la oferta de créditos y el programa de fidelización, permitiendo una evaluación informada sobre la mejor estrategia a implementar.

.

**Conclusión general**: Ambas alternativas presentan un **impacto positivo** en términos de ingresos, pero el **programa de fidelización** tiene un mayor beneficio neto y un impacto más significativo en la **sostenibilidad** a largo plazo, al asegurar la retención y el uso continuo de productos por parte de los clientes existentes. La **ampliación de la oferta de créditos**, aunque genera ingresos adicionales, tiene un mayor riesgo debido a la morosidad y los costos asociados.

Por lo tanto, **la opción de fidelización** podría tener un impacto más favorable en el **resultado final** del banco, tanto en el corto como en el largo plazo, favoreciendo el crecimiento sostenible.

Para elaborar un cronograma de **costos e ingresos** en el marco de las alternativas planteadas (ampliación de la oferta de créditos y programa de fidelización), es necesario dividir las actividades de cada alternativa en periodos a lo largo del tiempo, y asignar los costos e ingresos estimados para cada fase de implementación.

*Tabla 2 Cronograma de Implementación de las Alternativas Seleccionadas*

| Mes | Actividad/Alternativa | Costos Estimados | Ingresos Estimados |
|---|---|---|---|
| **Mes 1** | Ampliación de la oferta de créditos | - Costos de capacitación y promoción de productos: **$50,000** | **Ingresos por intereses de créditos otorgados: $350,000** (distribuidos mensualmente: **$29,167**) |
| **Mes 2-3** | | - Costos operativos adicionales (administración de créditos): **$25,000** - Provisión para morosidad (proceso inicial): $50,000 (para el primer mes) | |
| **Mes 4-12** | | - Costos de morosidad adicionales (provisión anual): **$100,000** (distribuidos en 9 meses: **$11,111/mes**) | |
| **Mes 1** | Programa de fidelización | - Costos de desarrollo e implementación de la plataforma: **$100,000**<br>- Marketing y promoción del programa: $20,000 | **Beneficios adicionales por productos adicionales: $750,000** (distribuidos mensualmente: **$62,500**) |
| **Mes 2-3** | | - Costos operativos (mantenimiento y seguimiento): **$10,000/mes** (**$30,000** en total) | |
| **Mes 1-3** | Fortalecimiento de la capacitación y asesoría financiera | - Diseño del programa de capacitación y promoción inicial: **$40,000** | **Ingresos incrementales generados por clientes mejor educados financieramente: $150,000** (distribuidos mensualmente: **$16,667**) |
| **Mes 4-12** | | - Costos operativos: **$5,000/mes** (**$45,000** en total) | |
| **Totales Anuales** | Ampliación de la oferta de créditos | **$225,00** | **$350,00** |
| | Programa de fidelización | **$150,00** | **$750,00** |
| | Fortalecimiento de la capacitación y asesoría financiera | **$85,00** | **$150,00** |

**Explicación del Cronograma:**

- **Ampliación de la Oferta de Créditos**:
    - **Meses 1-3**: Se asignan costos de capacitación y promoción, así como los costos operativos iniciales para administrar la ampliación de la cartera de créditos. Además, se reserva una provisión inicial para morosidad.

.

- **Meses 4-12**: En estos meses, el banco comenzará a generar ingresos por los intereses de los créditos otorgados, que se distribuirán de manera uniforme a lo largo del año. Los costos de morosidad se distribuyen mensualmente en proporción a la cartera de créditos.

- **Programa de Fidelización**:
  - **Mes 1**: El programa tiene un **alto costo inicial** para el desarrollo e implementación de la plataforma, junto con los costos de marketing para dar a conocer el programa.
  - **Meses 2-3**: Se estima que en estos primeros meses se iniciarán los costos operativos continuos, como mantenimiento y seguimiento.
  - **Meses 4-12**: A partir de estos meses, el programa comienza a generar ingresos adicionales por el uso de productos financieros adicionales por parte de los clientes que permanecen fidelizados. Los ingresos se distribuyen de manera uniforme.

## 7. Evaluación de Costos y Beneficios No Cuantificables

**Ampliación de la Oferta de Créditos**

**Beneficios No Cuantificables:**

- **Fortalecimiento de la Relación con las PyMEs**:
  - A medida que el banco ofrece más productos y créditos, se establece una relación más fuerte y de confianza con las PyMEs. Este fortalecimiento de las relaciones puede conducir a **mayores recomendaciones** y **referencias** de nuevas PyMEs al banco, lo que impulsa la adquisición de nuevos clientes.
  - **Mejora de la imagen del banco**: El banco se posiciona como un **aliado clave para las PyMEs**, lo que puede mejorar su reputación en el mercado y aumentar su prestigio como institución financiera.

.

- **Fidelización de Clientes Existentes**:
    - Ampliar la oferta de créditos brinda la oportunidad de **retener** a clientes que ya tienen una relación establecida con el banco. Este tipo de fidelización no se mide solo en números, sino también en la **lealtad y satisfacción** del cliente con los productos y servicios.
    - Las PyMEs que reciben productos financieros adecuados tienen **mayores probabilidades de continuar siendo clientes**, lo que puede traducirse en una **menor tasa de deserción** a largo plazo.
- **Mejoramiento en el Conocimiento del Mercado**:
    - La oferta de nuevos productos de crédito brinda una mayor **información sobre las necesidades** y **preferencias** de las PyMEs, lo que permite al banco **ajustar su estrategia de productos** y desarrollar soluciones más personalizadas y adecuadas.

**Costos No Cuantificables:**

- **Riesgo de Imagen por Incumplimiento de Pagos**:
    - Aunque los costos de morosidad son cuantificables, el **impacto en la reputación del banco** por una alta morosidad no es tan fácil de medir. Un aumento en la morosidad podría afectar la confianza de los clientes y de las PyMEs en el banco, especialmente si el banco es visto como menos eficaz en la gestión de riesgos.
    - Esto podría derivar en la **pérdida de credibilidad** y un posible **daño a la marca**, que afecte tanto a las PyMEs actuales como a los potenciales clientes.
- **Impacto en la Cultura Organizacional**:
    - La implementación de una nueva estrategia de crédito puede causar **desajustes internos** dentro de las operaciones del banco, como la **sobrecarga de trabajo** para el personal administrativo y la necesidad de ajustar los procesos internos. Estos cambios, aunque no cuantificables, pueden generar tensiones o insatisfacción entre los empleados, afectando la eficiencia y el ambiente laboral.

.

**Programa de Fidelización**

**Beneficios No Cuantificables:**

- **Mejora de la Satisfacción del Cliente**:
    - Los programas de fidelización contribuyen significativamente a **mejorar la experiencia del cliente**. La **personalización** y los beneficios exclusivos hacen que las PyMEs se sientan valoradas y comprendidas. Esto crea un **sentimiento de pertenencia** que no se puede medir en términos monetarios, pero sí en términos de **lealtad** y **satisfacción**.
    - La mejora en la satisfacción también puede llevar a una mayor **recomendación del banco** por parte de los clientes satisfechos, lo cual genera un **crecimiento orgánico** a largo plazo.
- **Posicionamiento Competitivo**:
    - Un programa de fidelización puede proporcionar una **ventaja competitiva** significativa, diferenciando al Banco Comercial de Manabí de otros competidores en el mercado. Este beneficio intangibles puede ser crucial, especialmente si el programa ofrece **ventajas exclusivas** que no están disponibles en otras instituciones financieras.
- **Cohesión de la Comunidad Empresarial Local**:
    - Al fidelizar a las PyMEs, el banco contribuye a la creación de una **comunidad empresarial sólida** y **conectada**, donde las empresas pueden compartir experiencias, problemas y soluciones. Esto puede generar una **sinergia positiva** entre los miembros, contribuyendo al crecimiento mutuo de todos los actores.

**Costos No Cuantificables:**

- **Esfuerzo y Tiempo de Implementación**:
    - La **implementación del programa de fidelización** puede demandar un **alto esfuerzo organizacional** y de tiempo, ya que es necesario coordinar con diferentes áreas del banco (tecnología, marketing, servicio al cliente) para desarrollar y mantener el programa.
    - Este proceso puede generar **resistencia interna** a los cambios, especialmente si los empleados no ven los beneficios inmediatos del programa, lo que afecta la

.

- **motivación interna** y puede retrasar la implementación.

- **Posible Exclusión de Clientes No Beneficiados**:
  - No todos los clientes podrán beneficiarse de los programas de fidelización de la misma manera. Esto podría crear una **percepción de desigualdad** entre los clientes que no se benefician directamente del programa, lo que podría afectar la relación con algunos segmentos de clientes.

## 8. Elaboración de tabla de pros/contras y selecciona la mejor opción

*Tabla 3 Análisis de Pros y Contras de las Alternativas Seleccionadas*

| Alternativa | Pros | Contras |
|---|---|---|
| **Ampliación de la Oferta de Créditos** | - **Incremento de la base de clientes**: Atrae a nuevas PyMEs en búsqueda de productos financieros. | - **Riesgo de morosidad**: Mayor exposición a incumplimiento de pagos, lo que afecta la rentabilidad. |
| | - **Diversificación de productos**: Ofrecer más productos financieros puede aumentar el alcance del | - **Desajuste en procesos internos**: Necesidad de ajustar la infraestructura y operaciones, lo |
| | - **Fidelización de clientes existentes**: Incrementa la lealtad de los clientes actuales al ofrecerles | - **Posible sobrecarga administrativa**: Aumento de la carga de trabajo para el personal encargado de gestionar |
| | - **Mejor conocimiento del mercado**: Permite obtener información valiosa sobre las necesidades de las | - **Competencia intensificada**: Con una oferta más amplia, el banco podría enfrentar mayor competencia |
| **Programa de Fidelización** | - **Mayor satisfacción del cliente**: Los clientes se sienten valorados y más propensos a permanecer leales. | - **Costos de implementación**: Requiere inversión inicial en tecnología, marketing y capacitación |
| | - **Posicionamiento competitivo**: Aumenta la diferenciación frente a otros bancos. | - **Riesgo de exclusión**: Algunos clientes pueden no beneficiarse del programa, lo que podría generar |
| | - **Reducción de la tasa de deserción**: Los programas de fidelización tienden a reducir la rotación de | - **Desviación de recursos**: Puede desviar recursos del banco de otras áreas que también necesitan |
| | - **Fomento de la comunidad empresarial**: Fortalece las relaciones entre las PyMEs y el | - **Mantenimiento constante**: Los programas deben actualizarse regularmente, lo que implica |

.

**Ampliación de la Oferta de Créditos**

Esta opción tiene el **potencial de generar un impacto inmediato** en el crecimiento del banco, permitiendo captar más clientes PyMEs y diversificar su oferta financiera. Sin embargo, los riesgos de **morosidad** y la **sobrecarga administrativa** son puntos negativos que deben ser gestionados cuidadosamente.

**Programa de Fidelización**

Aunque esta alternativa tiene **beneficios claros en términos de satisfacción del cliente y lealtad**, la **inversión inicial** y el **riesgo de exclusión** pueden limitar su efectividad, especialmente si no se implementa de forma adecuada y continua.

**Conclusión y Recomendación:**

La **mejor opción para el Banco Comercial de Manabí** dependerá de su capacidad para gestionar los riesgos asociados con cada alternativa. Sin embargo, basándonos en los beneficios de **sostenibilidad a largo plazo** y **relaciones más sólidas con los clientes**, la **alternativa de programa de fidelización** parece ser la más adecuada. A pesar de los costos de implementación, los beneficios a largo plazo, como la **reducción de la deserción** y el **fortalecimiento de la reputación del banco**, podrían generar resultados sostenibles y un **crecimiento estable** en el tiempo.

Además, esta alternativa tiene el **potencial de diferenciar al banco** frente a sus competidores y crear una **comunidad empresarial más fuerte**, lo que está en línea con los objetivos de **crecimiento sostenible** y **fidelización**

## 9. Evaluación de riesgos de la opción elegida

**Riesgo de Baja Participación de los Clientes**

- **Descripción**: Los programas de fidelización, si no son percibidos como valiosos por los clientes, pueden generar poca participación, lo que reduciría el impacto esperado en la **fidelización** y **crecimiento sostenible**.
- **Causas Potenciales**:
    - Ofrecer beneficios que no resuelvan las necesidades específicas de las PyMEs.

.

    - Falta de comunicación efectiva sobre los beneficios y el funcionamiento del programa.

- **Impacto en el Banco**: Si la participación es baja, los recursos invertidos en el diseño y la promoción del programa no se verán reflejados en los resultados esperados, afectando el **ROI** (retorno sobre la inversión).

- **Estrategias de mitigación**:
    - Realizar una **investigación de mercado** previa para conocer las necesidades y expectativas de las PyMEs.
    - Ofrecer **beneficios atractivos** y **personalizados**, como tasas de interés preferenciales, asesoramiento financiero o acceso a productos exclusivos.
    - Implementar un plan de **comunicación efectiva**, a través de canales tradicionales y digitales, para asegurar que los clientes estén bien informados.

**Riesgo de Sobrecarga Administrativa y Operativa**

- **Descripción**: El manejo de un programa de fidelización puede generar una sobrecarga en las áreas operativas y administrativas del banco. Si el programa no se gestiona eficientemente, puede afectar la productividad del personal y la **calidad del servicio**.
- **Causas Potenciales**:
    - Incremento en la carga de trabajo por el seguimiento y la gestión de los beneficios.
    - Necesidad de capacitación constante del personal para manejar el programa correctamente.
- **Impacto en el Banco**: Puede generar **costos adicionales** y una posible **disminución de la eficiencia operativa**, lo que podría afectar la rentabilidad y la experiencia del cliente.
- **Estrategias de mitigación**:
    - **Automatización de procesos**: Utilizar plataformas digitales o sistemas de **gestión de relaciones con clientes (CRM)** para facilitar el seguimiento y la implementación del programa.

.

- Capacitar a los empleados de manera adecuada y **delegar responsabilidades** en equipos especializados dentro del banco.
- Iniciar con una fase piloto para evaluar la capacidad operativa del banco y ajustar los procesos antes de una implementación a gran escala.

**Riesgo de Costos Elevados en la Implementación**

- **Descripción**: Los costos asociados a la creación, lanzamiento y mantenimiento de un programa de fidelización pueden ser altos, especialmente en términos de **tecnología**, **marketing**, **capacitación** y **promoción**.
- **Causas Potenciales**:
  - Necesidad de desarrollar o adquirir tecnología para gestionar el programa.
  - Gastos en campañas de **marketing y publicidad** para dar a conocer el programa.
- **Impacto en el Banco**: Si los costos son mayores que los beneficios obtenidos, el banco podría enfrentar una **baja rentabilidad** o **pérdidas financieras** a corto plazo.
- **Estrategias de mitigación**:
  - **Evaluación de costos detallada** antes de la implementación para asegurarse de que el programa sea financieramente viable.
  - Iniciar el programa con una **fase piloto** para evaluar los costos reales antes de hacer una inversión completa.
  - Buscar **colaboraciones** con empresas tecnológicas y de marketing para reducir los costos de implementación.

**Riesgo de Desigualdad en los Beneficios Ofrecidos**

- **Descripción**: Si el programa de fidelización favorece a ciertos grupos de clientes y no ofrece beneficios atractivos a todos los clientes PyMEs, podría generar una **sensación de exclusión** que afecte la **satisfacción** de los clientes no beneficiados.
- **Causas Potenciales**:
  - El diseño del programa no cubre las diversas necesidades de los diferentes tipos de PyMEs.

.

    - La segmentación del programa no es adecuada, dejando a algunos clientes fuera de los beneficios.

- **Impacto en el Banco**: Esto podría generar **resentimiento** entre los clientes que no se benefician, lo que podría disminuir la **lealtad** y **retención**.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Diseñar un programa con **beneficios escalonados** para cubrir las diferentes necesidades de los clientes (por ejemplo, PyMEs grandes, pequeñas, startups).
    - Implementar un sistema de **retroalimentación constante** de clientes para ajustar el programa de acuerdo con sus expectativas.
    - Asegurar que el programa sea **accesible y útil** para todos los segmentos de clientes, incluyendo **beneficios básicos** para todos y **ventajas adicionales** para los clientes más comprometidos.

**Riesgo de Incumplimiento de los Objetivos del Programa**

- **Descripción**: El programa de fidelización puede no cumplir con los objetivos establecidos, como el aumento de la lealtad, incremento de la captación de clientes y mejora de la rentabilidad.
- **Causas Potenciales**:
    - Una falta de alineación entre los objetivos del programa y las expectativas reales de los clientes.
    - Insuficiente **seguimiento** y **evaluación de resultados** durante la implementación.
- **Impacto en el Banco**: Si el programa no genera los resultados esperados, podría generar una **pérdida de recursos** y un **desajuste en las estrategias de negocio**.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Establecer **indicadores claros** y **medir el impacto** del programa desde el inicio.
    - Realizar **ajustes continuos** basados en datos de rendimiento y comentarios de los clientes.

.

- Asegurarse de que los **objetivos del programa** sean **realistas y alcanzables**, ajustándolos según las condiciones del mercado.

**Riesgo de Desactualización Tecnológica**

- **Descripción**: Si la plataforma tecnológica utilizada para gestionar el programa no se mantiene actualizada o es incapaz de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, podría volverse **obsoleta**.
- **Causas Potenciales**:
  - La rápida evolución de la tecnología y la falta de recursos para mantener el sistema actualizado.
  - Problemas de **integración** con otros sistemas internos del banco (por ejemplo, sistema de gestión de créditos, CRM).
- **Impacto en el Banco**: La obsolescencia tecnológica puede afectar la **eficacia** del programa y disminuir la experiencia del cliente.
- **Estrategias de mitigación**:
  - **Inversión continua** en tecnología para mantener la plataforma actualizada y funcional.
  - Elegir proveedores de tecnología que ofrezcan **soporte continuo** y **actualizaciones regulares**.
  - Realizar una **evaluación periódica** del sistema para asegurarse de que se ajuste a las necesidades cambiantes del mercado.

## 9.1 Consideración de los Recursos Necesarios para el Programa de Fidelización de PyMEs

Para implementar con éxito el **Programa de Fidelización para PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**, es necesario considerar diversos recursos, tanto **humanos** como **económicos**, además de estar atentos a los **cambios en el entorno** que puedan influir en el éxito del programa. A continuación, se detallan los recursos clave y cómo conseguirlos:

.

1. **Recurso Humano**

- **Descripción**: El **recurso humano** es fundamental para el desarrollo, implementación y gestión del programa de fidelización. Esto incluye tanto al personal interno como a los expertos externos que puedan ser necesarios para proporcionar el conocimiento y las habilidades específicas.
- **Perfil Requerido**:
    - **Gerentes de Proyectos**: Deben tener habilidades de liderazgo para coordinar la implementación del programa.
    - **Equipo de Marketing**: Para diseñar y ejecutar estrategias de comunicación y promoción del programa.
    - **Asesores de Clientes y Personal de Ventas**: Que brinden atención personalizada a las PyMEs y refuercen la propuesta de valor del programa.
    - **Expertos en Tecnología (TI)**: Para desarrollar o adaptar plataformas digitales y sistemas de gestión de clientes.
    - **Capacitación del Personal**: El personal necesita capacitación continua sobre cómo operar el programa y cómo comunicar sus beneficios a los clientes.
- **Cómo Conseguirlos**:
    - **Contratación interna**: Si el Banco ya cuenta con personal capacitado, se puede realizar una **capacitación adicional** en el tema de fidelización y gestión de PyMEs.
    - **Contratación externa**: Si se requiere personal con experiencia específica, se pueden contratar **consultores** o **expertos externos** en áreas como **gestión de clientes** o **tecnología bancaria**.
    - **Colaboración con universidades**: Se pueden realizar acuerdos con instituciones educativas locales (como la **Universidad Espíritu Santo**) para ofrecer programas de formación especializados y reclutar talento joven.

.

**2. Recurso Económico**

- **Descripción**: El recurso **económico** es esencial para cubrir los costos de desarrollo, promoción y gestión del programa de fidelización. Este recurso incluye la asignación de presupuesto para personal, tecnología, marketing, y otros aspectos operacionales.
- **Costos Involucrados**:
    - **Desarrollo de tecnología**: Adaptación o compra de plataformas digitales para la gestión del programa, como sistemas de CRM o aplicaciones móviles para PyMEs.
    - **Campañas de marketing**: Publicidad para promover el programa, incluyendo medios tradicionales (radio, televisión) y digitales (redes sociales, email marketing).
    - **Beneficios y recompensas**: Costos asociados a la entrega de beneficios tangibles a las PyMEs participantes (tasas de interés preferenciales, asesorías personalizadas, etc.).
    - **Capacitación**: Cursos de formación para el personal del Banco en torno al programa de fidelización.
- **Cómo Conseguirlos**:
    - **Presupuesto Interno**: El Banco puede asignar una parte de su presupuesto para el desarrollo y promoción del programa. En este caso, una **evaluación inicial de la rentabilidad** del programa ayudará a determinar la viabilidad financiera.
    - **Préstamos o Líneas de Crédito**: En caso de necesitar mayores recursos, se puede optar por líneas de crédito dentro del mismo Banco o buscar apoyo externo para financiar la implementación del programa.
    - **Alianzas con Proveedores**: El Banco puede establecer alianzas con empresas tecnológicas y de marketing, donde los costos se compartan entre las partes.

**3. Cambios en el Entorno**

- **Descripción**: Los cambios en el entorno **económico**, **tecnológico**, **social** y **político** pueden tener un impacto significativo en el éxito del programa. Estos cambios pueden ser tanto oportunidades como amenazas, por lo que es fundamental mantenerse actualizado y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias.

.

- **Factores Externos**:
    - **Condiciones Económicas del País**: La **inflación**, las **tasas de interés** y la **situación financiera general** en Ecuador pueden afectar la capacidad de pago de las PyMEs y, por ende, su interés en participar en programas de fidelización.
    - **Avances Tecnológicos**: El desarrollo de nuevas tecnologías puede ofrecer **herramientas innovadoras** para mejorar el programa, como **inteligencia artificial** para segmentar a las PyMEs, o plataformas digitales para facilitar la interacción con los clientes.
    - **Regulaciones Gubernamentales**: Las políticas y regulaciones sobre **créditos a pequeñas y medianas empresas** y **protección de datos** pueden influir en cómo se debe estructurar el programa.
    - **Cambios Sociales**: La **cultura empresarial** y las **preferencias de las PyMEs** pueden variar con el tiempo. La digitalización y el cambio hacia modelos de negocio más sostenibles pueden ser un factor clave.
- **Cómo Adaptarse**:
    - **Monitoreo de la situación económica**: El Banco debe realizar un análisis continuo de la situación económica del país para ajustar las condiciones del programa, como las tasas de interés o los tipos de beneficios ofrecidos.
    - **Innovación constante**: Estar atentos a los cambios tecnológicos para integrar soluciones innovadoras que mejoren la experiencia de las PyMEs (como aplicaciones móviles o inteligencia artificial para personalizar ofertas).
    - **Cumplimiento normativo**: Asegurar que el programa cumpla con las regulaciones locales sobre protección de datos y otros aspectos legales para evitar sanciones.
    - **Adaptación de beneficios**: A medida que cambian las necesidades de las PyMEs, el Banco debe adaptar los beneficios del programa para mantener su relevancia y atractivo.

.

**9.2 Se indican con claridad el tiempo de consecución y el tiempo de implementación.**

Es crucial establecer tiempos claros tanto para la consecución de los recursos necesarios como para la implementación efectiva del programa. A continuación, se detallan las estimaciones de tiempo para cada fase:

**1. Consecucción de Recursos**

**Recurso Humano:**

- **Tiempo de consecución**:
    - **Contratación de personal adicional** (si fuera necesario): Aproximadamente **1-2 meses**.
    - **Capacitación del personal interno**: Se estima que las capacitaciones iniciales sobre el programa pueden durar entre **1 y 2 semanas**, dependiendo de la profundidad y la modalidad de las mismas.
    - **Consultores y expertos externos**: Si se requiere la contratación de expertos en tecnología o consultores en fidelización, el tiempo para encontrar y contratar profesionales cualificados podría llevar entre **1 a 2 meses**.

**Recurso Económico:**

- **Tiempo de consecución**:
    - **Asignación de presupuesto interno**: Si el banco ya tiene un presupuesto asignado, este proceso puede ser inmediato, dependiendo de los procedimientos internos de aprobación.
    - **Obtención de financiamiento externo** (si es necesario): Este proceso podría durar entre **1 y 3 meses**, dependiendo de las negociaciones y la complejidad del préstamo o las líneas de crédito solicitadas.
    - **Alianzas con proveedores de tecnología y marketing**: Establecer acuerdos con proveedores podría tomar entre **1 y 2 meses**, dependiendo de la negociación y los plazos de entrega de productos o servicios.

**2. Implementación del Programa de Fidelización**

**Fase de Desarrollo y Configuración:**

.

- **Tiempo estimado de implementación**:
    - **Desarrollo y/o adaptación de plataformas tecnológicas** (sistemas CRM, aplicaciones móviles, etc.): Aproximadamente entre **3 y 6 meses**, dependiendo de la complejidad del sistema y si se utiliza tecnología interna o se adquiere de proveedores externos.
    - **Desarrollo de materiales de marketing y promoción**: Se estima que se puede realizar en **1-2 meses**, abarcando el diseño de campañas, material publicitario, y la estrategia de comunicación.

**Fase de Lanzamiento y Ejecución:**

- **Tiempo estimado de implementación**:
    - **Lanzamiento del programa**: La ejecución del programa de fidelización y su lanzamiento efectivo podría llevar entre **1 y 2 meses**, incluyendo la comunicación del programa a las PyMEs, la distribución de materiales y la configuración de las plataformas.
    - **Capacitación continua y soporte**: Durante los primeros **2 a 3 meses** después del lanzamiento, es importante realizar un seguimiento activo, con capacitaciones adicionales y el soporte necesario para garantizar el correcto funcionamiento del programa.

**Fase de Seguimiento y Ajustes:**

- **Tiempo estimado de implementación**:
    - **Seguimiento de desempeño**: El seguimiento del programa debe ser continuo, pero los primeros análisis de impacto se pueden realizar **a los 3-6 meses** de haber lanzado el programa.
    - **Ajustes en función del análisis**: Basándose en los resultados del seguimiento, pueden implementarse ajustes y mejoras en el programa, lo cual debería realizarse en un plazo de **6-12 meses** para asegurarse de que el programa esté alineado con las expectativas y necesidades de las PyMEs.

.

## 10. Presentación alternativa si no se cumplen las metas

En el caso de que no se cumplan las metas establecidas en la implementación del **Programa de Fidelización para PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**, es crucial contar con alternativas estratégicas que permitan mitigar los riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. A continuación, se presentan algunas alternativas que pueden ser consideradas si las metas no son alcanzadas:

### 1. Revisión y Ajuste del Plan de Marketing

**Alternativa:**

Si las metas de adquisición de PyMEs no se cumplen, una de las alternativas podría ser revisar y ajustar el **plan de marketing**. Esto podría implicar:

- **Reevaluar la estrategia de comunicación**: Ajustar el mensaje, el canal o la forma en que se comunica el programa a las PyMEs.
- **Segmentación más precisa**: Asegurar que el programa esté dirigido a las PyMEs que realmente puedan beneficiarse de él. Esto podría incluir la resegmentación de clientes actuales y la inclusión de nuevas PyMEs.

**Acciones específicas:**

- Realizar encuestas o focus groups con las PyMEs actuales para identificar obstáculos o percepciones negativas.
- Redefinir el valor percibido por las PyMEs a través del programa.

### 2. Optimización del Sistema de Incentivos

**Alternativa:**

Si la tasa de participación o la fidelización de las PyMEs no es la esperada, se podría **optimizar el sistema de incentivos** ofrecido, buscando formas de hacerlos más atractivos. Esto podría incluir:

- **Revisar los beneficios ofrecidos**: Mejorar las condiciones de los incentivos financieros, como tasas de interés preferenciales o mejores condiciones de financiamiento.

.

- **Incluir nuevos tipos de recompensas**: Ofrecer beneficios no solo económicos, sino también tangibles, como capacitación empresarial, asesorías personalizadas o acceso a eventos exclusivos.

**Acciones específicas:**

- Evaluar la competitividad de los incentivos frente a otras instituciones financieras.
- Ajustar las recompensas a las necesidades y expectativas de las PyMEs, basándose en su retroalimentación.

**2. Reestructuración de los Productos y Servicios para PyMEs**

**Alternativa:**

Si las PyMEs no están percibiendo el programa como útil para sus necesidades, podría ser necesario realizar una **reestructuración de los productos o servicios** ofrecidos dentro del programa de fidelización. Esto puede incluir:

- **Ampliar la gama de productos financieros**: Introducir nuevos productos financieros, como líneas de crédito a corto plazo, préstamos personales, o productos de inversión específicos para PyMEs.
- **Mejorar la accesibilidad a productos y servicios**: Asegurar que los productos sean fáciles de acceder y adecuados para las necesidades de las PyMEs.

**Acciones específicas:**

- Realizar un análisis de las necesidades actuales del segmento de PyMEs y ajustar la oferta de productos y servicios.
- Incorporar productos de inversión que ofrezcan crecimiento sostenible para las PyMEs a largo plazo.

**4. Reforzar la Capacitación y Soporte Continuo**

**Alternativa:**

Si los clientes PyMEs no están utilizando el programa debido a la falta de conocimiento o de habilidades para aprovechar sus beneficios, una solución podría ser ofrecer **capacitación continua y soporte**:

.

- **Capacitación adicional sobre los beneficios y uso del programa**: Realizar seminarios web, talleres, y otras actividades educativas para informar a las PyMEs sobre los beneficios y cómo pueden aprovecharlos.
- **Soporte personalizado**: Ofrecer un canal de atención directa para resolver dudas y proporcionar asesoría personalizada en tiempo real.

**Acciones específicas:**

- Aumentar las sesiones de formación en línea o presenciales, adaptándolas a las necesidades del cliente.
- Fortalecer la comunicación con un equipo de soporte especializado para resolver problemas o inquietudes.

**5. Implementación de Herramientas de Análisis y Ajuste en Tiempo Real**

**Alternativa:**

Si las métricas de rendimiento no están siendo alcanzadas, se puede incorporar una **herramienta de análisis y ajuste en tiempo real** para monitorear la efectividad del programa. Esto incluiría:

- **Utilizar sistemas de análisis de datos y retroalimentación continua**: Implementar herramientas de BI (Business Intelligence) que permitan hacer ajustes inmediatos en el programa en función de los resultados obtenidos.
- **Análisis de la eficiencia de cada campaña**: Medir la efectividad de cada campaña de marketing, la tasa de fidelización, y la satisfacción de los clientes, permitiendo un reajuste rápido si es necesario.

**Acciones específicas:**

- Desarrollar dashboards de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan realizar ajustes rápidos en la estrategia.
- Generar informes mensuales para hacer ajustes oportunos en la ejecución del programa.

.

**6. Buscar Alianzas Estratégicas con Otros Actores del Ecosistema de PyMEs**

**Alternativa:**

Si la captación de clientes PyMEs es baja, el banco puede explorar alianzas estratégicas con otros actores del ecosistema de PyMEs, como:

- **Alianzas con asociaciones de PyMEs**: Colaborar con cámaras de comercio o asociaciones de PyMEs para ampliar la base de clientes potenciales.
- **Colaboración con plataformas digitales de emprendimiento**: Establecer asociaciones con plataformas que brinden servicios adicionales a las PyMEs, como software de gestión empresarial o plataformas de comercio electrónico.

**Acciones específicas:**

- Firmar acuerdos con asociaciones locales y grupos empresariales.
- Participar activamente en eventos y ferias de PyMEs para promocionar el programa.

## 10.1 Realización de análisis de sensibilidad

**Análisis de Sensibilidad para el Programa de Fidelización de PyMEs**

El objetivo es determinar cómo las variaciones en ciertos factores clave (como tasas de interés, costos operativos, o el comportamiento de las PyMEs) podrían afectar los resultados finales, como la rentabilidad y el crecimiento del número de PyMEs fidelizadas.

**Factores a considerar en el análisis de sensibilidad**

1. **Tasa de interés ofrecida en los productos financieros**
    - **Variable**: Variación de la tasa de interés aplicada a las PyMEs.
    - **Escenario**: Si el banco reduce la tasa de interés, se podría incentivar un mayor número de solicitudes de crédito por parte de las PyMEs.
    - **Posibles impactos**: Reducción de ingresos por intereses, pero incremento en el volumen de clientes y crédito otorgado.
2. **Costo de implementación del programa**
    - **Variable**: Inversión en marketing, tecnología y personal.
    - **Escenario**: Si los costos de implementación son más altos de lo esperado, podría reducirse la rentabilidad del programa.
    - **Posibles impactos**: Menor rentabilidad en el corto plazo si no se optimizan los costos.

.

3. **Tasa de captación y retención de clientes**
    - **Variable**: Incremento en la tasa de captación o la tasa de retención de las PyMEs.
    - **Escenario**: Si la tasa de retención es más baja de lo esperado, el programa podría no lograr fidelizar a las PyMEs como se planea.
    - **Posibles impactos**: Pérdida de clientes a lo largo del tiempo, lo que afectaría la viabilidad del programa.
4. **Cambios en el entorno económico**
    - **Variable**: Inflación, recesión, fluctuaciones del mercado o cambios en la política fiscal.
    - **Escenario**: Si la economía de Ecuador experimenta una desaceleración, las PyMEs podrían ser menos propensas a pedir préstamos o invertir en crecimiento.
    - **Posibles impactos**: Disminución en la demanda de productos financieros, lo que afectaría la captación y fidelización de clientes.
5. **Comportamiento de las PyMEs frente al programa**
    - **Variable**: Respuesta de las PyMEs ante los incentivos ofrecidos.
    - **Escenario**: Si las PyMEs no perciben el valor de los incentivos, la participación en el programa podría ser más baja.
    - **Posibles impactos**: Menor crecimiento en la base de clientes y menor efectividad en la fidelización.

**Escenarios del Análisis de Sensibilidad**

**Escenario 1: Optimista (Aumento en la captación y retención de clientes)**

- **Variables ajustadas**:
    - Tasa de interés más baja.
    - Alta captación de PyMEs.
    - Costos de implementación dentro del presupuesto.
    - Alta retención de clientes.
- **Resultado esperado**: Un incremento significativo en los ingresos, con un bajo costo operativo, lo que impulsa la rentabilidad del programa y el crecimiento de las PyMEs.

**Escenario 2: Pesimista (Menor captación y alta rotación de clientes)**

- **Variables ajustadas**:
    - Alta tasa de interés o costos elevados.
    - Baja captación de clientes.
    - Alta rotación de clientes.

.

  - Inflación o recesión económica.
- **Resultado esperado**: Pérdidas debido a una baja participación en el programa, altos costos de adquisición y menor efectividad en la fidelización.

**Escenario 3: Realista (Proporciones equilibradas de captación y costos)**

- **Variables ajustadas**:
  - Tasa de interés competitiva.
  - Moderada captación y retención de clientes.
  - Costos de implementación dentro de los márgenes previstos.
  - Condiciones económicas estables.
- **Resultado esperado**: Crecimiento moderado de la base de clientes, con rentabilidad sostenida a largo plazo y viabilidad del programa.

**Cálculo de Impacto en los Resultados**

Para cada escenario, se pueden calcular los resultados financieros estimados, como el **valor presente neto (VPN)** y el **tasa interna de retorno (TIR)**. Esto ayudará a visualizar qué tan sensible es el proyecto a los cambios en las variables clave.

**Ejemplo de cálculo para el VPN:**

- **Escenario optimista**: Ingresos adicionales estimados en $500,000 con costos de implementación de $200,000. El VPN sería calculado considerando un descuento de 10%.
- **Escenario pesimista**: Ingresos de $300,000 con costos de implementación de $250,000, lo que daría un VPN negativo.
- **Escenario realista**: Ingresos de $400,000 con costos de $230,000, lo que daría un VPN positivo pero moderado.

**Conclusión del Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad permite identificar los factores más críticos que podrían afectar el éxito del **programa de fidelización para PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**. De acuerdo con el análisis, el **costo de implementación**, la **tasa de interés**, y la **tasa de retención de clientes** son los factores más sensibles, por lo que el banco debería implementar mecanismos de monitoreo constante y ajustes oportunos para garantizar el éxito del programa.

Además, el **análisis de sensibilidad** permite anticipar diversos escenarios y estar preparado para tomar decisiones rápidas si los resultados no se alinean con las expectativas, ayudando a reducir el riesgo y optimizar los recursos del programa.

.

## 11. Presenta el plan de riesgos y mitigación

**Plan de Riesgos y Mitigación para el Programa de Estrategias Financieras y de Fidelización de PyMEs en el Banco Comercial de Manabí**

El **plan de riesgos y mitigación** tiene como objetivo identificar los posibles riesgos que pueden afectar la implementación y éxito del programa de fidelización y estrategias financieras para las PyMEs en el **Banco Comercial de Manabí**, así como las acciones y medidas correctivas que se tomarán para mitigarlos.

**1. Riesgo: Baja Captación de PyMEs**

- **Descripción**: El programa de fidelización puede no atraer a un número suficiente de PyMEs debido a la falta de conocimiento sobre los beneficios, competencia en el mercado o la percepción negativa del banco.
- **Probabilidad**: Media.
- **Impacto**: Alto.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Implementar campañas de marketing específicas para el sector PyME, destacando los beneficios exclusivos del programa.
    - Realizar alianzas con asociaciones de PyMEs y cámaras de comercio locales para aumentar la visibilidad del banco.
    - Ofrecer promociones iniciales atractivas para incentivar la inscripción.
    - Realizar webinars o talleres informativos sobre la importancia de los productos financieros para el crecimiento de las PyMEs.

**2. Riesgo: Alta Tasa de Rotación de Clientes**

- **Descripción**: Las PyMEs que se inscriben al programa de fidelización no permanecen como clientes activos debido a una falta de satisfacción con los productos, o un cambio en sus necesidades financieras.
- **Probabilidad**: Media.
- **Impacto**: Alto.

.

- **Estrategias de mitigación**:
    - Realizar encuestas periódicas de satisfacción para identificar áreas de mejora y adaptar los servicios a las necesidades cambiantes de las PyMEs.
    - Ofrecer incentivos adicionales para la permanencia en el programa, como descuentos en tasas de interés o beneficios exclusivos.
    - Implementar un sistema de atención personalizada para resolver dudas y mejorar la experiencia del cliente.
    - Monitorear el comportamiento de los clientes y ofrecer productos adicionales que complementen sus necesidades a lo largo del tiempo.

**3. Riesgo: Aumento en los Costos Operativos**

- **Descripción**: Los costos asociados a la implementación y mantenimiento del programa de fidelización podrían superar los presupuestados, afectando la rentabilidad.
- **Probabilidad**: Media.
- **Impacto**: Alto.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Realizar un análisis detallado de costos antes de la implementación para prever posibles gastos imprevistos.
    - Establecer una estrategia de optimización de costos, priorizando los gastos esenciales para el programa y buscando economías de escala.
    - Negociar con proveedores de tecnología y servicios para obtener precios competitivos.
    - Revisar el presupuesto de manera continua durante el proceso de implementación y operación.

**4. Riesgo: Condiciones Económicas Adversas (Recesión, Inflación)**

- **Descripción**: La economía local podría experimentar una desaceleración, lo que afectaría la demanda de créditos y el poder adquisitivo de las PyMEs, reduciendo la efectividad del programa.
- **Probabilidad**: Media.

.

- **Impacto**: Alto.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Monitorear de cerca las tendencias económicas y ajustar las políticas del banco para adaptarse a cambios en la demanda.
    - Diversificar los productos financieros ofrecidos, incluyendo opciones más flexibles para ayudar a las PyMEs a afrontar períodos económicos difíciles.
    - Mantener una comunicación constante con las PyMEs sobre las opciones de apoyo financiero en tiempos difíciles, como plazos más largos de pago o tasas preferenciales durante períodos económicos difíciles.
    - Revisar la tasa de interés y los beneficios del programa de fidelización de manera flexible, para adaptarse a las condiciones del mercado.

**5. Riesgo: Cambios Regulatorios**

- **Descripción**: Las políticas regulatorias o fiscales del gobierno pueden cambiar, lo que podría afectar la viabilidad del programa de fidelización para PyMEs (por ejemplo, nuevas leyes sobre tasas de interés, impuestos o control de crédito).
- **Probabilidad**: Baja.
- **Impacto**: Medio.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Establecer un equipo dedicado a monitorear los cambios en las regulaciones y leyes del sector financiero.
    - Adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios con medidas proactivas, como la modificación de las tasas de interés, beneficios y requisitos de los productos financieros.
    - Colaborar con asociaciones del sector bancario y financiero para influir en políticas favorables a las PyMEs.

**6. Riesgo: Rechazo o Baja Participación de los Empleados del Banco**

- **Descripción**: Los empleados del banco pueden no estar motivados o capacitados adecuadamente para implementar y promover el programa de fidelización, lo que afectaría la efectividad del mismo.

.

- **Probabilidad**: Baja.
- **Impacto**: Medio.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Desarrollar un programa de capacitación integral para los empleados, enfatizando la importancia de la fidelización de clientes y las estrategias de ventas.
    - Implementar un sistema de incentivos para motivar a los empleados a promover activamente el programa.
    - Involucrar a los empleados en el diseño y la mejora continua del
    - programa, asegurando su compromiso con los objetivos.

**7. Riesgo: Resistencia al Cambio por Parte de las PyMEs**

- **Descripción**: Las PyMEs pueden mostrar resistencia a cambiar su proveedor bancario o adoptar nuevos productos financieros debido a la falta de confianza o conocimiento.
- **Probabilidad**: Baja.
- **Impacto**: Medio.
- **Estrategias de mitigación**:
    - Implementar campañas educativas que resalten los beneficios del programa y cómo puede ayudar a las PyMEs a crecer.
    - Ofrecer asesoría personalizada para guiar a las PyMEs en la transición hacia los nuevos productos o servicios.
    - Establecer un periodo de prueba o beneficios exclusivos para nuevos clientes que permitan reducir la barrera de entrada.

La **Tabla 9** proporciona un análisis detallado de los riesgos identificados durante la implementación de las alternativas seleccionadas. Además, incluye las estrategias de mitigación propuestas para reducir el impacto de estos riesgos y garantizar una ejecución eficiente del proyecto.

.

## 12. Desarrollo del Plan de Implementación para las Estrategias Financieras y de Fidelización de PyMEs en el Banco Comercial de Manabí

El plan de implementación es fundamental para asegurar que las estrategias propuestas para las PyMEs sean ejecutadas de manera efectiva y en tiempo adecuado. En este sentido, se establecen los hitos clave que marcarán el progreso del proyecto y garantizarán una correcta comunicación con los tomadores de decisiones del Banco Comercial de Manabí.

### 12.1 Determinación de Hitos y Comunicación con los Tomadores de Decisiones

**Hitos del Proyecto:** Los hitos se refieren a los puntos de control más importantes a lo largo de la implementación del plan. Estos marcan el avance de la ejecución y permiten evaluar si el proyecto sigue el rumbo adecuado. A continuación, se definen los hitos clave del proyecto:

*Tabla 4 Principales Hitos del Proyecto y Estrategias de Mitigación*

| Hito | Descripción | Fecha Estimada | Responsable |
|---|---|---|---|
| **1. Análisis y definición del programa** | Definición de los productos financieros, condiciones y beneficios del programa de fidelización. | 15 de enero de 2025 | Gerente de Productos Financieros y Marketing |
| **2. Aprobación del presupuesto** | Validación y aprobación del presupuesto para el programa de fidelización y su implementación. | 30 de enero de 2025 | Director General y Comité Ejecutivo |
| **3. Diseño de la campaña de marketing** | Creación de la campaña de marketing y comunicaciones específicas para las PyMEs. | 15 de febrero de 2025 | Gerente de Marketing y Comunicación |
| **4. Entrenamiento del personal del banco** | Capacitación a los empleados para ofrecer y promover el programa de fidelización. | 1 de marzo de 2025 | Gerente de RRHH y Gerente de Marketing |
| **5. Lanzamiento de la campaña piloto** | Lanzamiento de la campaña piloto dirigida a un número reducido de PyMEs para evaluar la recepción del programa. | 15 de marzo de 2025 | Gerente de Marketing y Gerente de Ventas |
| **6. Evaluación de la campaña piloto** | Revisión de los resultados y recolección de feedback de las PyMEs participantes. | 30 de marzo de 2025 | Gerente de Marketing, Gerente de Productos |
| **7. Implementación a gran escala** | Despliegue del programa a todas las PyMEs del segmento objetivo. | 15 de abril de 2025 | Comité Ejecutivo y Gerente de Marketing |
| **8. Evaluación final y retroalimentación** | Evaluación de la efectividad del programa y ajustes según la retroalimentación de las PyMEs. | 30 de junio de 2025 | Gerente de Productos Financieros |

**Comunicación con los Tomadores de Decisiones:**

La correcta **comunicación con los tomadores de decisiones** es esencial para asegurar la alineación y el éxito del proyecto. Se propone la siguiente estrategia de comunicación:

.

1. **Informes Mensuales de Avance**:
    - **Frecuencia**: Mensual.
    - **Contenido**: Detalle de las actividades realizadas, hitos alcanzados, problemas o retrasos encontrados, y acciones correctivas propuestas.
    - **Responsable**: Gerente de Proyecto.
2. **Reuniones de Revisión Trimestral**:
    - **Frecuencia**: Trimestral (cada tres meses).
    - **Contenido**: Presentación de los avances, análisis de indicadores clave, resultados de las campañas, evaluación de la rentabilidad, y ajuste de estrategias si es necesario.
    - **Responsable**: Comité Ejecutivo y Gerente de Marketing.
3. **Actualización Continua por Canales Digitales**:
    - **Frecuencia**: Semanal.
    - **Contenido**: Resúmenes breves con el estado actual del programa, incluyendo cualquier ajuste necesario.
    - **Responsable**: Gerente de Marketing y Gerente de Producto.
4. **Comunicaciones Urgentes o Críticas**:
    - **Frecuencia**: Según sea necesario (cuando surjan problemas imprevistos o decisiones urgentes).
    - **Contenido**: Informe detallado sobre el problema, sus posibles impactos y las soluciones propuestas.
    - **Responsable**: Gerente de Proyecto.
5. **Reuniones de Decisión Final**:
    - **Frecuencia**: Según sea necesario, generalmente al final de cada fase importante del proyecto.
    - **Contenido**: Discusión sobre los resultados obtenidos, decisiones sobre el siguiente paso, y análisis de posibles ajustes en el enfoque estratégico.

.

- **Responsable**: Comité Ejecutivo.

**Beneficios de una Comunicación Eficiente:**

- **Mayor Alineación**: Mantener a todos los tomadores de decisiones informados asegura que todos trabajen con la misma visión y objetivos.
- **Rápida Toma de Decisiones**: Asegura que los problemas se aborden a tiempo y se tomen decisiones informadas para ajustar el programa según sea necesario.
- **Transparencia**: Facilita el seguimiento claro de los recursos y la implementación, asegurando que se cumplan los objetivos y plazos establecidos.

**Reuniones de Decisión Final**:

- **Frecuencia**: Según sea necesario, generalmente al final de cada fase importante del proyecto.
- **Contenido**: Discusión sobre los resultados obtenidos, decisiones sobre el siguiente paso, y análisis de posibles ajustes en el enfoque estratégico.
- **Responsable**: Comité Ejecutivo.

### 12.2 Identificación de Recursos

La identificación y asignación adecuada de los **recursos necesarios** son fundamentales para el éxito de cualquier proyecto. En el caso del plan de estrategias financieras y de fidelización para las PyMEs en el **Banco Comercial de Manabí**, es importante contar con los recursos adecuados en las áreas clave que van desde el personal, tecnología, presupuesto, hasta el soporte institucional. A continuación, se detallan los recursos necesarios para implementar las estrategias de manera exitosa.

**1. Recursos Humanos**

Los recursos humanos son uno de los pilares principales para la ejecución de las estrategias. La capacitación del personal y la contratación de personal clave son vitales para alcanzar los objetivos propuestos.

**Recursos Clave:**

- **Personal Administrativo:**
  - **Funciones**: Coordinación general de la campaña, manejo de datos de las

.

PyMEs, monitoreo del proceso de solicitud de créditos y programas de fidelización.

- **Número estimado**: 3-5 personas.
- **Requisitos**: Conocimiento en banca, atención al cliente y procesos administrativos de PyMEs.

- **Personal de Marketing:**
  - **Funciones**: Diseño de campañas publicitarias y de fidelización, segmentación de mercado, desarrollo de contenido digital y físico.
  - **Número estimado**: 2 personas.
  - **Requisitos**: Especialistas en marketing digital y convencional, experiencia en el manejo de campañas publicitarias y redes sociales.
- **Asesores de Ventas y Atención a Clientes:**
  - **Funciones**: Brindar asesoría personalizada a las PyMEs, gestionar la relación post-venta, resolver dudas y problemas de los clientes.
  - **Número estimado**: 5-7 personas.
  - **Requisitos**: Experiencia en ventas y atención a clientes en el sector bancario.
- **Personal de Tecnología (TI):**
  - **Funciones**: Mantenimiento de la plataforma digital, desarrollo de herramientas de gestión para fidelización y monitoreo de la cartera de créditos, implementación de sistemas de análisis de datos.
  - **Número estimado**: 3 personas.
  - **Requisitos**: Conocimiento en desarrollo de plataformas bancarias y herramientas de análisis de datos.
- **Gerentes de Productos Financieros:**
  - **Funciones**: Definición de los productos financieros, validación de criterios de calidad, creación de estrategias de fidelización específicas para las PyMEs.
  - **Número estimado**: 1 persona.

.

- **Requisitos**: Experiencia en desarrollo de productos financieros orientados a PyMEs.

**Presupuesto Estimado para Recursos Humanos:**

*Tabla 5 Estimación de Recursos Humanos y Costos Asociados*

| Recurso Humano | Número Estimado | Costo Mensual Promedio | Costo Anual |
|---|---|---|---|
| Personal Administrativo | 3-5 personas | $1,000 | $36,000 |
| Personal de Marketing | 2 personas | $1,200 | $28,800 |
| Asesores de Ventas y Atención | 5-7 personas | $1,000 | $60,000 |
| Personal de Tecnología (TI) | 3 personas | $1,500 | $54,000 |
| Gerente de Productos Financieros | 1 persona | $2,500 | $30,000 |

**Total Costo Anual Estimado para Recursos Humanos:** $208,800

**2. Recursos Económicos (Presupuesto del Proyecto)**

Es crucial tener asignado un presupuesto adecuado para cubrir los costos directos e indirectos de la implementación del proyecto. Esto incluye la inversión en tecnología, marketing, capacitación, y otros gastos operativos.

**Componentes del Presupuesto:**

- **Tecnología y Plataforma Digital:**
  - **Costo Estimado**: $25,000
  - **Uso**: Implementación y mantenimiento de la plataforma digital que servirá para la gestión de productos financieros y la fidelización de clientes PyMEs.
- **Publicidad y Marketing:**
  - **Costo Estimado**: $40,000

.

  - **Uso**: Campañas publicitarias, tanto digitales como tradicionales, para promocionar los productos financieros y los beneficios del programa de fidelización.

- **Capacitación y Formación:**
  - **Costo Estimado**: $15,000
  - **Uso**: Formación del personal en las nuevas estrategias de fidelización y productos financieros orientados a las PyMEs.
- **Investigación y Desarrollo de Productos Financieros:**
  - **Costo Estimado**: $10,000
  - **Uso**: Investigación para desarrollar nuevos productos financieros adaptados a las necesidades de las PyMEs, especialmente en áreas como crédito, ahorro e inversión.
- **Consultoría Externa (si es necesario):**
  - **Costo Estimado**: $20,000
  - **Uso**: Asesoría de expertos en fidelización de clientes y análisis de datos para la evaluación de la efectividad del programa.

**Presupuesto Total Estimado: $110,000**

**3. Recursos Tecnológicos**

El uso de tecnología avanzada será fundamental para la automatización de procesos, la gestión eficiente de la información y la mejora en la relación con las PyMEs.

**Recursos Clave:**

- **Plataforma de Gestión de Clientes (CRM):**
  - **Función**: Gestionar la relación con los clientes PyMEs, centralizar la información de contacto, historial de transacciones, y preferencias de fidelización.
  - **Proveedor Estimado**: Salesforce, HubSpot o similar.
  - **Costo Estimado**: $15,000 anuales.

.

- **Herramientas de Análisis de Datos:**
    - **Función**: Análisis de comportamiento de clientes, predicción de demanda, y seguimiento de la rentabilidad de los productos.
    - **Proveedor Estimado**: Tableau, Power BI, KNIME.
    - **Costo Estimado**: $10,000 anuales.
- **Desarrollo de App Móvil/Plataforma Digital:**
    - **Función**: Facilitar el acceso a los productos financieros y fidelización para las PyMEs de manera digital.
    - **Costo Estimado**: $25,000.

**4. Recursos Institucionales**

El apoyo institucional y la colaboración entre los diferentes departamentos del Banco Comercial de Manabí son esenciales para la correcta implementación del plan. Esto incluye:

- **Compromiso del Comité Ejecutivo**: Validación de cada etapa del proyecto, tomando decisiones clave sobre la ejecución y los recursos necesarios.
- **Soporte de la Alta Gerencia**: Asegurarse de que las metas y objetivos sean alineados con la estrategia del banco y garantizar la correcta asignación de recursos.

## 12.3 Establece y Aclara Responsabilidades en la Implementación del Plan de Estrategias Financieras y de Fidelización para las PyMEs

Para garantizar el éxito de la implementación del plan de **estrategias financieras y de fidelización** para las **PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**, es fundamental asignar responsabilidades claras y bien definidas a cada miembro del equipo. A continuación, se detallan las responsabilidades de los diferentes actores clave en el proyecto, organizadas por áreas de acción:

**1. Gerente del Proyecto**

**Responsabilidad Principal:**

.

- Supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la implementación del plan.
- Asegurar la alineación de las estrategias con los objetivos generales del banco.
- Gestionar la asignación de recursos y presupuesto, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Realizar informes periódicos a la alta gerencia sobre el avance del proyecto.

**Tareas Específicas:**

- Definir y revisar el cronograma del proyecto.
- Coordinar reuniones de seguimiento con todos los departamentos involucrados.
- Monitorear el cumplimiento de metas y plazos.
- Resolver posibles conflictos y tomar decisiones clave.

**Responsable**: **Director de Estrategias Financieras y de Fidelización**

3. **Departamento de Marketing**

**Responsabilidad Principal:**

- Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing para promocionar los productos financieros dirigidos a las PyMEs y las iniciativas de fidelización.
- Gestionar las campañas publicitarias y de comunicación con los clientes.

**Tareas Específicas:**

- Crear material promocional (digital y físico) que explique los beneficios de los productos financieros para las PyMEs.
- Segmentar el mercado objetivo y realizar análisis de efectividad de las campañas.
- Coordinar con medios de comunicación y redes sociales para lanzar las campañas publicitarias.
- Medir el impacto y retorno de las inversiones en publicidad.

**Responsable**: **Gerente de Marketing** y **Equipo de Marketing Digital**

.

**3. Departamento de Tecnología (TI)**

**Responsabilidad Principal:**

- Desarrollar y mantener las plataformas tecnológicas necesarias para la implementación del proyecto, incluidas las herramientas de gestión de clientes (CRM) y sistemas de análisis de datos.

**Tareas Específicas:**

- Implementar las plataformas tecnológicas (CRM y de análisis de datos).
- Asegurar que los sistemas sean seguros, funcionales y fáciles de usar para el equipo de ventas y los clientes PyMEs.
- Monitorear y solucionar cualquier problema técnico durante la implementación.
- Realizar actualizaciones y mejoras periódicas en las plataformas.

**Responsable**: **Director de Tecnología** y **Equipo de TI**

**4. Departamento de Créditos**

**Responsabilidad Principal:**

- Evaluar y aprobar las solicitudes de créditos para las PyMEs, en línea con las políticas de riesgo del banco.
- Definir productos financieros adaptados a las necesidades de las PyMEs y gestionarlos en su ciclo de vida.

**Tareas Específicas:**

- Asegurar la calidad en la evaluación de la capacidad crediticia de las PyMEs.
- Trabajar en conjunto con el equipo de marketing para diseñar productos atractivos.
- Proporcionar soporte a los asesores de ventas para resolver dudas sobre los productos.
- Monitorear el rendimiento de los créditos y ajustar las políticas cuando sea necesario.

**Responsable**: **Gerente de Créditos** y **Equipo de Análisis de Créditos**

**5. Departamento de Asesoría y Atención al Cliente**

.

**Responsabilidad Principal:**

- Brindar soporte a las PyMEs a lo largo de su relación con el banco, asegurando una experiencia positiva y promoviendo la fidelización.

**Tareas Específicas:**

- Gestionar consultas y solicitudes de los clientes relacionados con productos financieros.
- Resolver cualquier inconveniente relacionado con el servicio ofrecido, garantizando que las soluciones sean rápidas y efectivas.
- Proveer recomendaciones y asesoría a las PyMEs sobre cómo aprovechar mejor los productos del banco.

**Responsable**: **Jefe de Atención al Cliente** y **Equipo de Asesores de Clientes**

**6. Departamento de Formación y Capacitación**

**Responsabilidad Principal:**

- Capacitar a todos los empleados involucrados en el proyecto sobre las nuevas estrategias financieras y de fidelización, así como sobre el uso de las plataformas tecnológicas.

**Tareas Específicas:**

- Desarrollar programas de formación interna para el personal del banco (ventas, atención al cliente, personal administrativo).
- Asegurar que el personal comprenda los beneficios y características de los productos diseñados para las PyMEs.
- Monitorear la efectividad de las capacitaciones y ajustar los contenidos si es necesario.

**Responsable**: **Jefe de Formación y Capacitación** y **Equipo de Formación Interna**

**7. Alta Gerencia**

**Responsabilidad Principal:**

- Aprobar las estrategias propuestas y asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para su implementación.
- Supervisar el progreso general del proyecto y tomar decisiones estratégicas en caso de ser necesario.

.

**Tareas Específicas:**

- Aprobar presupuestos y recursos del proyecto.
- Evaluar los resultados de las fases de implementación.
- Tomar decisiones de alto nivel que afecten la ejecución del plan.

**Responsable**: **CEO y Comité Ejecutivo del Banco**

*Tabla 6 Responsables y Tareas Clave del Proyecto*

| Responsable | Tareas Principales |
|---|---|
| **Gerente del Proyecto** | Supervisión general, coordinación y resolución de conflictos. |
| **Departamento de Marketing** | Creación y gestión de campañas publicitarias y segmentación de mercado. |
| **Departamento de Tecnología (TI)** | Desarrollo y mantenimiento de plataformas tecnológicas. |
| **Departamento de Créditos** | Evaluación y gestión de productos financieros y créditos para PyMEs. |
| **Atención al Cliente** | Gestión de relaciones con PyMEs y resolución de dudas o problemas. |
| **Departamento de Capacitación** | Capacitación y formación continua del personal del banco. |
| **Alta Gerencia** | Toma de decisiones estratégicas y aprobación de recursos. |

### 12.4. Estimación de las fechas de recuperación de la inversión.

La **estimación de las fechas de recuperación de la inversión** (también conocida como el **período de recuperación**) es un aspecto clave para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de implementación de **estrategias financieras y de fidelización para PyMEs** en el **Banco Comercial de Manabí**. Este indicador determina el tiempo necesario para que la inversión inicial sea recuperada a través de los flujos de ingresos generados por las nuevas estrategias implementadas.

**Factores a considerar para la estimación:**

1. **Inversión Inicial:** La inversión inicial incluye todos los costos necesarios para llevar a cabo las estrategias, tales como:

.

- **Costos de desarrollo e implementación de nuevas plataformas tecnológicas** (CRM, sistemas de gestión de crédito, etc.).
- **Campañas de marketing** (publicidad, promociones, diseño de materiales, etc.).
- **Capacitación y formación del personal** en productos financieros y fidelización.
- **Costos administrativos** para la implementación y gestión del proyecto (salarios del equipo, recursos materiales, etc.).

2. **Flujos de Ingresos Estimados:** Los flujos de ingresos provendrán de:
   - **Incremento en la captación de PyMEs** como clientes del banco.
   - **Aumento en la venta de productos financieros** (líneas de crédito, préstamos, seguros, etc.).
   - **Fidelización de clientes**: Los clientes que se mantengan activos a largo plazo generarán ingresos recurrentes para el banco.
3. **Proyección de Crecimiento:** Considerar las proyecciones de crecimiento del banco y el sector PyME en Ecuador para estimar los ingresos adicionales que se generarán a medida que las estrategias se implementen.

**Proceso de estimación:**

1. **Identificación de la inversión inicial:** Supongamos que el banco realiza una inversión inicial de aproximadamente **USD 500,000** en la implementación de las estrategias (esto incluye tecnología, marketing, capacitación, y otros costos).
2. **Proyección de flujos de ingresos:** Según el análisis de costos y los ingresos esperados:
   - **Ingreso mensual promedio estimado** por cliente PyME después de la implementación de la estrategia de fidelización: **USD 2,000** (esto puede incluir créditos otorgados, intereses generados, otros productos financieros).
   - Estimación de clientes adicionales alcanzados debido a la estrategia de marketing y fidelización durante el primer año: **100 clientes PyMEs**.
   - Ingreso adicional mensual proyectado: **USD 200,000** (100 clientes × USD 2,000).

.

3. **Cálculo del período de recuperación:** El período de recuperación se calcula dividiendo la **inversión inicial** entre los **flujos de ingresos mensuales adicionales**.

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Ingreso Mensual Estimado}}$$

Usando los valores anteriores:

$$\text{Período de Recuperación} = \frac{500,000}{200,000} = 2.5 \text{ meses}$$

Esto significa que el Banco Comercial de Manabí podría recuperar su inversión inicial en **aproximadamente 2.5 meses** después de la implementación de las estrategias, lo que indica una alta rentabilidad y un retorno rápido de la inversión.

**Factores adicionales a considerar:**

- **Crecimiento progresivo:** A medida que la base de clientes PyMEs aumenta y la fidelización se fortalece, los ingresos mensuales pueden aumentar, lo que reduce el tiempo de recuperación.
- **Riesgos y variables económicas:** Considerar factores externos como cambios en la economía, tasas de interés, competencia y políticas del gobierno que puedan afectar la capacidad de captación de clientes o el comportamiento del mercado.

*Tabla 7 Fases del Proyecto: Descripción y Cronograma*

| Fase | Descripción | Fecha Estimada |
|---|---|---|
| **Fase 1: Planificación y Desarrollo** | Análisis de mercado, diseño de productos financieros, implementación de tecnología. | Enero 2025 - Marzo 2025 |
| **Fase 2: Implementación y Ejecución** | Ejecución de campañas de marketing, lanzamiento de productos, capacitación interna. | Abril 2025 - Julio 2025 |
| **Fase 3: Seguimiento y Monitoreo** | Análisis de desempeño, ajuste de estrategias según resultados. | Agosto 2025 - Diciembre 2025 |
| **Recuperación de la inversión** | Estimación de retorno basado en flujos de ingresos generados. | Agosto 2025 (2.5 meses después de la implementación) |

.

El tiempo estimado para la recuperación de la inversión de USD 500,000 es de 2.5 meses, lo que refleja un retorno de inversión rápido, basado en la captación de 100 clientes PyMEs adicionales y los ingresos que estos generarían. A medida que se avance en la implementación de las estrategias y se consoliden las relaciones con los clientes, es probable que los flujos de ingresos aumenten, acortando aún más el tiempo de recuperación.

### 12.5 Planteamiento de indicadores para seguimiento a los resultados.

El **planteamiento de indicadores para el seguimiento a los resultados** es esencial para evaluar la efectividad de las estrategias de fidelización y financieras implementadas en el **Banco Comercial de Manabí**, asegurando que los objetivos planteados se cumplan de manera efectiva y oportuna. Los indicadores deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos. A continuación, se presentan algunos indicadores clave para el seguimiento de los resultados:

**1. Indicadores de Desempeño Financiero**

- **Crecimiento en el número de PyMEs clientes**:
    - **Indicador**: Número de PyMEs nuevas captadas por mes.
    - **Meta**: Incrementar en un 20% la base de clientes PyME al final del primer año.
    - **Frecuencia**: Mensual.
    - **Responsable**: Gerente de Marketing y Comercialización.
- **Crecimiento en los productos financieros otorgados**:
    - **Indicador**: Monto total de créditos y productos financieros otorgados a PyMEs.
    - **Meta**: Aumentar en un 15% el monto total de créditos en el primer año.
    - **Frecuencia**: Trimestral.
    - **Responsable**: Gerente de Crédito y Riesgos.
- **Rentabilidad por cliente PyME**:
    - **Indicador**: Rentabilidad promedio mensual por cliente PyME (ingresos generados por cliente).
    - **Meta**: Incrementar la rentabilidad por cliente en un 10% en el primer año.
    - **Frecuencia**: Mensual.

.

- **Responsable**: Analista de Ingresos y Rentabilidad.

**2. Indicadores de Fidelización y Retención**

- **Tasa de retención de clientes PyMEs**:
  - **Indicador**: Porcentaje de clientes PyMEs que continúan utilizando productos financieros después de 12 meses.
  - **Meta**: Mantener una tasa de retención superior al 85%.
  - **Frecuencia**: Anual.
  - **Responsable**: Gerente de Atención al Cliente.
- **Índice de satisfacción del cliente (CSAT)**:
  - **Indicador**: Promedio de satisfacción del cliente basado en encuestas.
  - **Meta**: Alcanzar un índice de satisfacción superior al 80% en el primer año.
  - **Frecuencia**: Trimestral.
  - **Responsable**: Departamento de Servicio al Cliente.
- **Net Promoter Score (NPS)**:
  - **Indicador**: Medida de la lealtad de los clientes, calculada a partir de encuestas de satisfacción.
  - **Meta**: Obtener un NPS superior a 50 (indicando alta lealtad de clientes).
  - **Frecuencia**: Trimestral.
  - **Responsable**: Gerente de Marketing.

**3. Indicadores Operacionales**

- **Tiempo promedio de aprobación de créditos**:
  - **Indicador**: Tiempo promedio desde la solicitud hasta la aprobación de un crédito para PyMEs.
  - **Meta**: Reducir el tiempo promedio a menos de 5 días.
  - **Frecuencia**: Mensual.
  - **Responsable**: Gerente de Crédito.

.

- **Costo por adquisición de cliente (CAC)**:
    - **Indicador**: Costo total de marketing dividido entre el número de nuevos clientes adquiridos.
    - **Meta**: Reducir el CAC en un 10% en el primer año.
    - **Frecuencia**: Trimestral.
    - **Responsable**: Gerente de Marketing.
- **Porcentaje de clientes activos**:
    - **Indicador**: Porcentaje de clientes que realizan al menos una transacción financiera cada tres meses.
    - **Meta**: Mantener un 70% de clientes activos durante el primer año.
    - **Frecuencia**: Trimestral.
    - **Responsable**: Departamento de Tecnología y Servicios.

**4. Indicadores de Impacto Social y Sostenibilidad**

- **Impacto en la creación de empleo**:
    - **Indicador**: Número de empleos generados a partir de las PyMEs que han recibido financiamiento.
    - **Meta**: Apoyar la creación de al menos 200 empleos durante el primer año.
    - **Frecuencia**: Anual.
    - **Responsable**: Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.
- **Incorporación de prácticas sostenibles en PyMEs**:
    - **Indicador**: Porcentaje de clientes PyMEs que implementan prácticas de sostenibilidad (energía, reciclaje, etc.).
    - **Meta**: Lograr que al menos el 30% de las PyMEs adoptadas implementen prácticas sostenibles.
    - **Frecuencia**: Anual.
    - **Responsable**: Gerente de Sostenibilidad.

.

**5. Indicadores de Riesgo**

- **Índice de morosidad de PyMEs**:
    - **Indicador**: Porcentaje de créditos impagos por parte de los clientes PyMEs.
    - **Meta**: Mantener la morosidad por debajo del 5%.
    - **Frecuencia**: Mensual.
    - **Responsable**: Departamento de Riesgos.
- **Calificación de crédito de clientes PyMEs**:
    - **Indicador**: Promedio de la calificación crediticia de los clientes PyMEs.
    - **Meta**: Mantener un promedio de calificación de crédito superior a 700 puntos.
    - **Frecuencia**: Trimestral.
    - **Responsable**: Departamento de Crédito.

**13. Conclusión**

El proyecto **"Estrategias Financieras y de Fidelización para PyMEs en el Banco Comercial de Manabí: Un Enfoque en el Crecimiento Sostenible"** ha analizado profundamente los desafíos y oportunidades del banco para fortalecer su oferta de servicios a las PyMEs, un segmento clave para el desarrollo económico regional. A partir de este análisis, se trazó un camino claro para impulsar el crecimiento sostenible de las PyMEs, aumentando su productividad, generación de empleo y estabilidad operativa.

La selección de alternativas equilibradas entre rentabilidad financiera, fidelización de clientes y sostenibilidad permite al banco implementar estrategias eficaces. Indicadores como la tasa de retención, la rentabilidad por cliente y el índice de satisfacción proporcionarán una herramienta clave para medir el impacto y ajustar las tácticas según sea necesario.

Es fundamental que la implementación de estas estrategias esté acompañada de un enfoque constante en innovación y adaptación a las necesidades cambiantes del mercado. El plan de riesgos y mitigación asegura que el Banco Comercial de Manabí esté preparado para enfrentar los obstáculos potenciales, permitiendo ajustes oportunos.

En resumen, esta investigación demuestra que la integración de objetivos financieros con estrategias de fidelización y sostenibilidad es esencial para el éxito de las PyMEs y, por ende, para el crecimiento sostenido del Banco Comercial de Manabí.

.

## 14. Recomendaciones

- **Fortalecer la relación con las PyMEs** mediante la creación de productos financieros innovadores, como líneas de crédito flexibles y asesoría integral, que les permitan enfrentar las fluctuaciones del mercado y mejorar su competitividad.

- **Capacitar al personal en estrategias de fidelización y servicio al cliente**, asegurando que puedan comprender las necesidades de las PyMEs y brindar soluciones personalizadas.

- **Invertir en tecnologías digitales** para optimizar la eficiencia operativa, agilizando la atención a las PyMEs y mejorando la satisfacción y retención de clientes.

- **Fomentar iniciativas sostenibles en las PyMEs** apoyándolas en la adopción de prácticas responsables y amigables con el medio ambiente, lo que fortalecerá tanto su competitividad como la imagen del banco.

- **Monitorear continuamente los resultados de las estrategias implementadas**, ajustándolas en función de la evolución del mercado y las necesidades de las PyMEs, asegurando así un crecimiento sostenible a largo plazo.

.

**Referencias.**


Altman, E. I., Sabato, G., & Esentato, M. (2010). Assessing the credit worthiness of SMEs: A methodology and application. *Journal of Banking & Finance, 34*(3), 735–743.

Banco Comercial de Manabí S.A. (2022). Estados financieros al 31 de diciembre del 2022 e informe de los auditores independientes. Recuperado de https://www.bcmanabi.com/storage/files/Informaci%C3%B3n_Financiera_Anual.pdf

Banco Comercial de Manabí S.A. (2023). Balance de publicación al 30 de junio de 2023. Recuperado de https://www.bcmanabi.com/storage/files/BALANCE_PUBLICACI%C3%93N_30-.06-.2023.pdf

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2021). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly, 36*(4), 1165–1188.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.*

Cotton, R. (2016). *The Smart Solution Book: 68 Tools for Brainstorming, Problem Solving and Decision Making.* FT Publishing International.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning.* Harvard Business Review Press.

Duque, E. J. (2023). *Plantilla Caso de Negocio - Proyecto Integrador.* Universidad Nacional de Colombia y Universidad Espíritu Santo.

EMIS. (n.d.). Banco Comercial de Manabí S.A. Recuperado de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Banco_Comercial_de_Manabi_SA_es_2443779.html

Espinoza Rosero, G. B. (2020). El crédito bancario y las PYMES en Ecuador. *Yachana Revista Científica, 9*(2). https://doi.org/10.62325/yachana.v9.n2.2020.649

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business Review Press.

PwC. (2020). Digital banking: Enhancing customer experiences through technology. *PwC Global Financial Services Insights.*

.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, 81*(12), 46–54.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Publishing Group.

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2021). Calificación de riesgo instituciones financieras 2021. Recuperado de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/calificacion-de-riesgo-instituciones-financieras-2021/

.

## Anexos

*Tabla 8 Indicadores, Metas y Responsables para la Implementación de Estrategias con PyMEs*

| Objetivo | Indicador | Meta | Frecuencia | Responsable |
|---|---|---|---|---|
| **Diagnosticar las necesidades financieras y de fidelización de las PyMEs** | Tiempo promedio de diagnóstico inicial (días) | Completar el diagnóstico en 90 días con una tasa de respuesta del 75% de las PyMEs encuestadas. | Única vez al inicio, con actualizaciones anuales. | Área de Investigación de Mercado y Relaciones Empresariales. |
| **Diseñar productos financieros innovadores adaptados a las PyMEs** | Tiempo promedio de diseño y aprobación de un producto financiero (días). | Desarrollar al menos 3 productos financieros innovadores en 6 meses. | Trimestral, revisando la eficacia y la demanda. | Equipo de Desarrollo de Productos Financieros y Gerencia de Innovación. |
| **Crear un programa de fidelización enfocado en PyMEs** | Tiempo promedio de implementación del programa de fidelización (días). | Implementar un programa piloto en 9 meses con al menos el 30% de las PyMEs activas como participantes | Mensual, midiendo participación y ajustes. | Departamento de Marketing y Atención al Cliente. |
| **Fomentar el crecimiento sostenible de las PyMEs mediante educación financiera** | Número de capacitaciones realizadas y tiempo promedio de preparación por evento (días). | Realizar 6 capacitaciones en 12 meses, alcanzando al 50% de las PyMEs clientes. | Bimensual, ajustando temáticas según necesidades. | Área de Educación Financiera y Relaciones Públicas. |
| **Medir el impacto de las estrategias en la rentabilidad del banco y en el desarrollo de las PyMEs** | Tiempo promedio de recopilación y análisis de datos por trimestre (días). | Elaborar informes trimestrales con un aumento del 20% en la cartera PyME y una | Trimestral, con ajustes semestrales según resultados. | Equipo de Análisis Financiero y Gestión Estratégica. |

*Tabla 9 Resumen de Alternativas Seleccionadas: Indicadores, Metas, Plazos y Responsables*

| Alternativa | Indicador | Meta | Plazo | Frecuencia | Responsable |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ampliación de la oferta de créditos.** | Número de PyMEs con acceso a créditos preferenciales. | Incrementar en un 25% el acceso a créditos PyMEs en el primer año. | Corto (1-3 meses). | Trimestral, evaluando nuevas solicitudes y aprobación de créditos. | Área de Crédito y Gerencia Comercial. |
| **Programa de fidelización enfocado en PyMEs.** | Porcentaje de PyMEs activas en el programa de fidelización. | Incorporar al menos el 30% de las PyMEs activas en un programa piloto en 9 meses. | Mediano (6-9 meses). | Mensual, midiendo participación, satisfacción y ajustes necesarios. | Departamento de Marketing y Atención al Cliente. |
| **Digitalización de servicios financieros.** | Tiempo promedio de integración tecnológica. | Integrar el 100% de los servicios PyMEs en plataformas digitales en 12 meses. | Largo (9-12 meses). | Bimensual, ajustando la funcionalidad y usabilidad según retroalimentación. | Gerencia de Tecnología y Equipo de Innovación Digital. |
| **Fortalecimiento de la capacitación y asesoría financiera.** | Número de capacitaciones realizadas y clientes impactados. | Realizar 6 capacitaciones al año, alcanzando al 50% de las PyMEs clientes. | Largo (9-12 meses). | Bimensual, evaluando participación y satisfacción. | Área de Educación Financiera y Relaciones Públicas. |

.

*Tabla 10 Plan de Implementación: Metas, Indicadores y Responsables*

| Alternativa | Ventajas | Desventajas |
|---|---|---|
| **Ampliación de Créditos Preferenciales** | Atrae nuevos clientes, mejora liquidez, fidelización | Riesgo financiero, alta competencia, costos operativos adicionales |
| **Programa de Fidelización** | Mejora la lealtad, fortalece la relación, segmentación clara | Costos altos, adopción limitada, gestión compleja |
| **Capacitación y Asesoría Financiera** | Empoderamiento, mejora de la demanda de productos, buena imagen del banco | Alto costo, baja participación, difícil medición del impacto |
| **Digitalización de los Servicios Financieros** | Accesibilidad, reducción de costos, agilidad en procesos | Desafíos tecnológicos, riesgos de seguridad, inversión inicial alta |

*Tabla 11 Comparación Final de las Alternativas Seleccionadas*

| Criterio | Alternativa 1: Ampliación de la Oferta de Créditos | Alternativa 2: Programa de Fidelización |
|---|---|---|
| **Impacto en la rentabilidad** | Positivo (a mediano plazo) | Positivo (a largo plazo) |
| **Viabilidad operativa** | Alta viabilidad | Moderada (requiere inversiones en tecnología y capacitación) |
| **Riesgo** | Moderado (riesgo de morosidad) | Bajo (riesgo asociado con la adopción del programa) |
| **Impacto a largo plazo** | Muy positivo (fidelización y mayor volumen de clientes) | Muy positivo (fidelización a largo plazo y aumento del uso de productos) |
| **Costo inicial** | Bajo (ajustes en productos existentes) | Alto (inversión en tecnología y gestión de clientes) |

*Tabla 12 Análisis Financiero y de Impacto de las Alternativas Seleccionadas*

| Alternativa | Ingresos Estimados | Costos Estimados | Beneficio Neto Estimado | Impacto en la Sostenibilidad |
|---|---|---|---|---|
| **Ampliación de la Oferta de Créditos** | $350,000 (intereses) | $200,000 (operativos + morosidad) | $150,00 | Crecimiento en el crédito y aumento de riesgo |
| **Programa de Fidelización** | $750,000 (productos adicionales) | $130,000 (implementación + operativos) | $620,00 | Mejora la retención y contribuye al crecimiento a largo plazo |

.

*Tabla 13 Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación*

| Riesgo | Probabilidad | Impacto | Estrategias de Mitigación |
|---|---|---|---|
| Baja captación de PyMEs | Media | Alto | Campañas de marketing, alianzas con asociaciones de PyMEs, promociones iniciales. |
| Alta tasa de rotación de clientes | Media | Alto | Encuestas de satisfacción, incentivos adicionales, atención personalizada. |
| Aumento en los costos operativos | Media | Alto | Optimización de costos, negociación con proveedores, revisión continua del presupuesto. |
| Condiciones económicas adversas (recesión, inflación) | Media | Alto | Monitoreo económico, diversificación de productos, comunicación constante con PyMEs. |
| Cambios regulatorios | Baja | Medio | Monitoreo de regulaciones, adaptación rápida a cambios, colaboración con asociaciones del sector. |
| Rechazo o baja participación de los empleados | Baja | Medio | Capacitación integral, incentivos para empleados, participación en el diseño del programa. |
| Resistencia al cambio por parte de las PyMEs | Baja | Medio | Campañas educativas, asesoría personalizada, beneficios exclusivos para nuevos clientes. |

*Tabla 14 Recursos Humanos, Número Estimado y Costos Asociados*

| Recurso Humano | Número Estimado | Costo Mensual Promedio | Costo Anual |
|---|---|---|---|
| Personal Administrativo | 3-5 personas | $1,00 | $36,00 |
| Personal de Marketing | 2 personas | $1,20 | $28,80 |
| Asesores de Ventas y Atención | 5-7 personas | $1,00 | $60,00 |
| Personal de Tecnología (TI) | 3 personas | $1,50 | $54,00 |
| Gerente de Productos Financieros | 1 persona | $2,50 | $30,00 |

*Tabla 15 Análisis de Cartera de Créditos: Vencida, Bruta y Tasa de Morosidad (2021-2023)*

| Año | Cartera Vencida | Cartera Bruta | Tasa de Morosidad |
|---|---|---|---|
| 2021 | 42.151,47 | 393.978,55 | 10,70% |
| 2022 | 15.741,09 | 462.520,79 | 3,40% |
| 2023 | 4.774,22 | 379.632,04 | 1,26% |

.

*Tabla 16 Indicadores Financieros del Banco Comercial de Manabí (2022-2023)*

| USD / Miles | 2023 Q2C, Individual | 2022 Q2C, Individual | Crecimiento |
|---|---|---|---|
| Ingresos por intereses netos | 1,663.62 | 2,232.21 | -25.47%▼ |
| Ingreso neto por honorarios y comisiones | 320,30 | 207,60 | 54.29%▲ |
| Ganancia (Pérdida) Neta | 25,19 | 97,10 | -74.06%▼ |
| Activos Totales | 67,492.52 | 60,582.63 | 11.41%▲ |
| Efectivo o Equivalentes | 12,006.41 | 7,353.95 | 63.26%▲ |
| Préstamos y anticipos | 29,177.28 | 37,613.56 | -22.43%▼ |
| Préstamos y anticipos a clienets | 29,177.28 | 37,613.56 | -22.43%▼ |
| Depósitos | 49,393.19 | 45,690.43 | 8.1%▲ |
| Depósitos de clientes | 49,393.19 | 45,690.43 | 8.1%▲ |
| Total de patrimonio | 14,184.69 | 13,770.81 | 3.01%▲ |

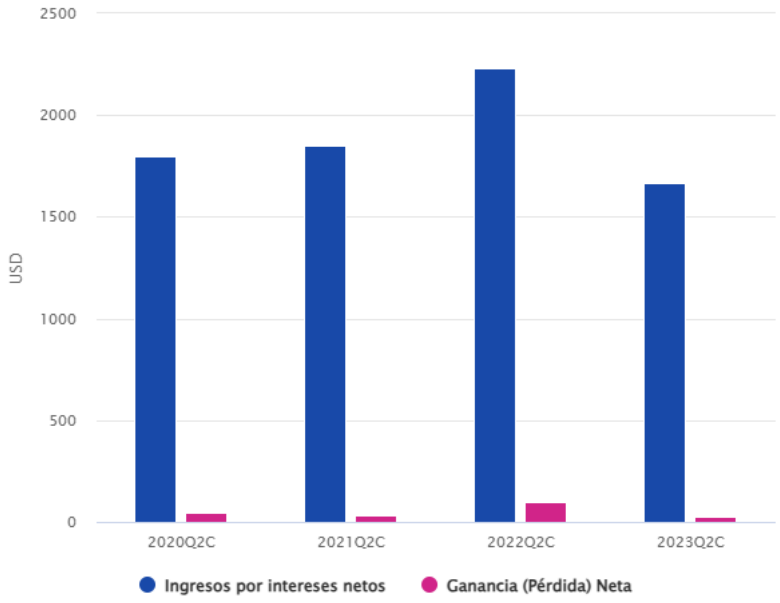



*Ilustración 1Evolución de Ingresos por Intereses Netos y Ganancia Neta (2020-2023)*

# CARTA DE INTENCIÓN

Conste por el presente instrumento el inicio de la relación entre el Banco Comercial de Manabí S.A., con domicilio en: Guayaquil, Matriz. Av. Joaquín Orrantia y Juan Tanca Marengo., parte a la cual se denominará COOPERANTE y la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, con domicilio en Km. 2.5 Vía Samborondón, en adelante UEES. Para efectos de este documento podrán llamarse Las Partes cuando se refiere a ambas instituciones y de forma conjunta.

**1. OBJETO. -**
El presente instrumento tiene por objeto establecer los parámetros de la relación entre las Partes para efectos de la cooperación que tendrán durante su vigencia respecto a proyectos de la vinculación con la sociedad.
En este sentido el Banco Comercial de Manabí S.A., se compromete a establecer una colaboración estratégica con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, para fomentar y ejecutar los proyectos que beneficien al desenvolvimiento de su empresa y tenga un efecto positivo en sus grupos de interés.

**- OBJETIVOS. -**
1. Fomentar la colaboración entre el Banco Comercial de Manabí S.A.y la UEES para desarrollar proyectos que aborden desafíos sociales, culturales, ambientales, de salud, entre otros.
2. Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a estudiantes de Postgrado en las modalidades presencial y en línea que sean asignados a cada proyecto.
3. Fortalecer la relación entre la empresa privada y la academia para promover la innovación y el intercambio de conocimientos.

**- CONDICIONES. -**
1. El Banco Comercial de Manabí S.A. proporcionará la información que será manejada de forma confidencial únicamente para efectos de la elaboración del proyecto.
2. La UEES será responsable de la selección y supervisión de los estudiantes participantes.
3. Ambas partes serán informados de los resultados del proyecto en una reunión a programarse con anticipación.

**- ALCANCE DE LA COLABORACIÓN. -**
1. Proyecto de solución para resolver un problema o identificar una oportunidad de mejora en la empresa beneficiaria.
2. Intercambio de conocimientos entre la Banco Comercial de Manabí S.A.y la UEES.

**2. DURACIÓN. -**
La colaboración tendrá una duración inicial de un año, renovable por acuerdo mutuo.

**3. MODIFICACIONES. -**
Las partes acuerdan en cualquier tiempo durante la vigencia de este instrumento de cooperación y de común acuerdo, podrán modificar su contenido, para lo cual se procederá por escrito y se contará con los informes técnicos y legales que sean del caso y que justifiquen plenamente las modificaciones planteadas.

**4. TERMINACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN O COMPROMISO. -**
El presente convenio podrá dar por terminado por una de las siguientes causas:
i. Cuando se haya cumplido con el plazo previsto para la vigencia del mismo;

ii. Por cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el presente convenio;
iii. Por terminación de mutuo acuerdo de las partes, cuando no se puedan cumplir las obligaciones, y;
iv. Por terminación unilateral, cuando una de las partes no cumpla con las obligaciones.
v. En cualquier caso, de terminación del presente instrumento, se suscribirá un acta de finiquito, en la que se establecerá el grado de ejecución del convenio y las actividades desarrolladas.

**5. ADMINISTRACIÓN DE LA CARTA DE INTENCIÓN. -**
Las Partes designan para la administración de este instrumento a las siguientes personas:

| **5.1. Banco Comercial de Manabí S.A.** | **5.2. UEES** |
|---|---|
| Nombres: Econ. Milton Ochoa Maldonado<br>Dirección: Guayaquil Matriz. Av. Joaquín Orrantia y Juan Tanca Marengo.<br>Teléfonos: 0958604857<br>Correo electrónico: mochoa@bcmanabi.com | Nombres: Ma. Elizabeth Arteaga García<br>Dirección: Facultad de Postgrado, UEES<br>Teléfonos: 0987235282<br>Correo electrónico: Elizabeth.arteaga@uees.edu.ec |

**6. NOTIFICACIONES. -**
Las Partes señalan para notificaciones los correos electrónicos antes mencionados.

**7. CONFIDENCIALIDAD. -**
Ambas partes se comprometen a mantener la confidencialidad de la información compartida en el marco de esta colaboración.

**8. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES. -**
Los datos personales de las personas que participen en los proyectos determinados por las Partes, serán tratados de acuerdo con lo dispuesto en la Política de Tratamiento de Datos Personales de cada una de las Partes, siendo cada una de ellas responsables del uso y tratamiento para los fines y desarrollo de este instrumento.

**9. PROPIEDAD INTELECTUAL. -**
Respecto a la propiedad intelectual se estará a los dispuesto en el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

**10. ACEPTACIÓN. -**
Las partes firman esta carta de intención en Guayaquil, el 23 de diciembre del 2024, como expresión de su compromiso para trabajar conjuntamente en beneficio de la sociedad y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES.

| **Banco Comercial de Manabí S.A.** | **UEES** |
|---|---|
|  | |
| **Nombre:** Econ. Milton Ochoa Maldonado<br>**Cargo:** Gerente General | **Nombre:** Ma. Elizabeth Arteaga García<br>**Cargo:** Directora Programas de Postgrado en Operaciones y Tecnología |

UEES
Universidad Espíritu Santo

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y CIENCIA DE DATOS**

**PROYECTO DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD PERIODO 2023-2024**

**NOMBRE DEL PROYECTO: ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE FIDELIZACION PARA PYMES EN EL BANCO COMERCIAL DE MANABI: UN ENFOQUE EN EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE.**

## ACTA DE REUNIÓN

FECHA: Guayaquil, 23 de diciembre del 2024
HORA: 12:00
LUGAR: Guayaquil, Matriz. Av. Joaquín Orrantia y Juan Tanca Marengo
ASUNTO: "Reunión de planificación: Crecimiento sostenible a través de estrategias financieras y de fidelización para PYMES"

**PARTICIPANTES**

| NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---|---|---|
| Econ. Milton Ochoa Maldonado | Gerente General de Banco Comercial de Manabí |  |

**Temas tratados**

1. Diseño de estrategias financieras personalizadas para PYMES
2. Implementación de un programa de fidelización para PYMES
3. Estrategias para asegurar el crecimiento sostenible de las PYMES a largo plazo

## Acuerdos y compromisos

| Acuerdos y compromisos | Responsable |
|---|---|
| Me comprometo a colaborar estrechamente con el Banco Comercial de Manabí para el desarrollo e implementación de un conjunto de estrategias financieras personalizadas y un programa de fidelización dirigido a las PYMES. Mi aporte se centrará en realizar un análisis detallado de las necesidades de las PYMES en la región, diseñar soluciones financieras que promuevan su estabilidad y crecimiento, y garantizar que las estrategias propuestas estén alineadas con el enfoque de sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, me comprometo a proporcionar el soporte necesario para la capacitación y asesoría a las PYMES, y colaborar en la medición y evaluación de los resultados alcanzados, para asegurar que se logre un impacto positivo en su desarrollo y en el crecimiento económico regional. | Econ. Jorge Enrique Bocca Gallegos, Camila Gabriela Flores. |

Elaborado por: Econ. Jorge Enrique Bocca Gallegos, Camila Gabriela Flores.