UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA:

DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Innovación y Dirección Estratégica

Autor

Lic. Víctor Giovanny Basantes Meza

Tutora

Ing. Ivanna Sánchez Montero, Mg.

QUITO – ECUADOR
2025

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Víctor Giovanny Basantes Meza, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre "**DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO**", como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, mención en Innovación y Dirección Estratégica. y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 27 días del mes de septiembre de 2024, firmo conforme:

Autor: Víctor Giovanny Basantes Meza

Número de Cédula: 1707722375
Dirección: Provincia de Pichincha, Quito, Cotocollao, calle Martin Tapia N58-10
Correo Electrónico: giovanny98@yahoo.com
Teléfono: 098 3355724

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "**DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO**" presentado por Víctor Giovanny Basantes Meza, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Quito, 8 de enero del 2025

Firmado electrónicamente por:
IVANNA KARINA
SANCHEZ MONTERO

.....

Ing. Ivanna Karina Sanchez Montero, Mg

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 8 de enero de 2025

Lic. Víctor Giovanny Basantes Meza

1707722375

APROBACIÓN DE TRIBUNAL

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO**, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 11 de marzo de 2025

Firmado electrónicamente por:
JORGE ANIBAL CRUZ CARDENAS

……..

Dr. Jorge Cruz Cárdenas. PhD
PRESIDENTE

JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ
Firmado digitalmente por JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ
Fecha: 2025.03.17 15:01:24 -05'00'

……

Ing. Juan Suárez Pérez. Mg
EXAMINADOR

Firmado electrónicamente por:
IVANNA KARINA SANCHEZ MONTERO

……

Ing. Ivanna Sánchez Montero. Mg
DIRECTOR TUTOR

DEDICATORIA

A mis Padres, Anita y Víctor por su amor incondicional y su apoyo constante a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Jessyka, Anita y Diego. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido mi mayor inspiración.

A mis profesores y mentores, por compartir su conocimiento y guiarme en este camino académico.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su camaradería y apoyo durante este viaje. Juntos hemos superado desafíos y celebrados logros.

Y, finalmente, a Doris, Ana Paula y Andrés, por su paciencia, comprensión y motivación constante. Ustedes son el pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi fuente inagotable de inspiración, mi esposa Doris y mis hijos Ana Paula y Andrés. Sin ustedes, este viaje no hubiera sido posible.

INDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii

APROBACIÓN DEL TUTOR iii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iv

APROBACIÓN DE LECTORES v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

INDICE DE CONTENIDOS viii

ÍNDICE DE TABLAS x

ÍNDICE DE GRÁFICOS xi

ÍNDICE DE IMÁGENES xi

RESUMEN EJECUTIVO xii

ABSTRACT xiii

INTRODUCCIÓN 1

Planteamiento y antecedentes del problema 1

Formulación del problema 2

Justificación 2

CAPITULO 1 4

1. Fundamentación Teórica 4

1.1 Antecedentes 4

1.2 Objetivos 9

Objetivo General 9

Objetivos Específicos 9

1.3 Hipótesis de Investigación 10

CAPÍTULO II 11

MEDOTOLOGÍA 11
DISEÑO METODOLÓGICO 11
2.1 Diseño de Investigación 11
2.2 Población y Muestra 13
2.3 Recopilación de datos 15
2.4 Instrumentos y herramientas 16
CAPÍTULO III 27
PROPUESTA 27
Diagnóstico 27
Objetivos de la propuesta 28
General 28
Específicos 28
Desarrollo de la Propuesta 29
Estrategias ofensivas 35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 43
Conclusiones 43
Recomendaciones 44
REFERENCIAS 45
ANEXOS 48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cambio de participación en relación con las instituciones bancarias y años 7
Tabla 2 Matriz de segmentación..... 13
Tabla 3 Muestreo de investigación..... 15
Tabla 4 ¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior? 19
Tabla 5 ¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior? 20
Tabla 6 ¿Los valores que usted ha recibido, en que rango están? 21
Tabla 7 ¿Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas?..... 22
Tabla 8 ¿Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior?..... 22
Tabla 9 ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza? 23
Tabla 10 ¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas?..... 24
Tabla 11 ¿Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales? 25

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Flujos de remesas recibidos entre los años 2015-2023 6
Figura 2 Flujo de remesas provenientes de Estados Unidos entre los años 2015-2023 6
Figura 3 Montos captados por corresponsales Mi Vecino entre 2020-2023 8
Figura 4 Balance de acuerdo a su cash in y cash out. 9
Figura 5 ¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior? 19
Figura 6 ¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior? 20
Figura 7 ¿Los valores que usted ha recibido, en que rango están? 21
Figura 8 ¿Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas? 22
Figura 9 ¿Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior? 23
Figura 10 ¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza? 24
Figura 11 ¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas? 25
Figura 12 ¿Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales? 26
Figura 13 Desarrollo de la propuesta 29
Figura 14 Matriz de perfil competitivo 31
Figura 15 Matriz de evaluación de factores 32
Figura 16 Estrategias de orientación (DO) 40
Figura 17 Estrategia de Orientación (DO) 40
Figura 18 Estrategia de Orientación (DO) 41

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Fuerza comercial 36
Imagen 2 Plan de comunicación. 36

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION EN INNOVACION Y DIRECCION ESTRATEGICA

TEMA: DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO

AUTOR(A): Lic. Víctor Giovanny Basantes Meza

TUTOR (A): Ing. Ivanna Karina Sánchez Montero

RESUMEN EJECUTIVO

Resulta muy importante entender el impacto que tienen las remesas en el mundo y sobre todo en países como el Ecuador en donde su impacto es aún mayor. El valor recibido a nivel macro, es un componente muy alto en la estructura de las cuentas nacionales, pero cuando vamos al detalle, es decir, al sector en los que se reciben, a las familias beneficiarias, al uso que se da, entenderemos el verdadero impacto que se tiene a nivel de las economías familiares y lo que esto significa.

Es innegable que la relación entre migración y remesas es directa y aunque este fenómeno lo tratan muchos autores desde los aspectos sociales, este trabajo de titulación pretende entender las diversas opciones que tiene el migrante para enviar dinero a sus familias, las razones para escogerlas, la frecuencia de envío y canalizar sus esfuerzos para mejorar su experiencia, su vida y a través del diagnóstico comparativo proponer estrategias para fortalecer el uso de la red de corresponsales Mi Vecino, debido a su cobertura y presencia en los sectores del Ecuador.

Al entender todos estos factores, y al mejorar la experiencia del beneficiario al recibir el dinero enviado desde el exterior, estamos aportando a la inclusión financiera, al acceso a la banca, a las metas financieras y sobre todo al bienestar.

DESCRIPTORES: Remesas, migración, inclusión, banca.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: BASANTES MEZA VICTOR GIOVANNY

TUTOR: MSc. SANCHEZ MONTERO IVANNA

ABSTRACT

COMPARATIVE DIAGNOSIS OF REMITTANCE COLLECTION IN BANKING AND NON-BANKING CHANNELS: CHANNEL "MI VECINO" NEIGHBOR STUDY

Recognizing the impact of remittances on the world, particularly in countries like Ecuador where it is even more significant, is crucial. The structure of national accounts is significantly influenced by the value received at the macro level, then, when we look at the details of the sector in which they are received, the beneficiary families, and the use given to them. We will comprehend the genuine impact on family economies and what this means. The direct relationship between migration and remittances is undisputed, even though several authors have addressed this phenomenon from a social perspective. This research aims to understand the various options that migrants have for sending money to their families. The reasons for choosing them, the frequency of sending, and channeling your efforts to improve your experience, his life, and through comparative diagnosis propose strategies to strengthen the use of network "Mi Vecino" correspondents, because of its coverage and presence in the Ecuadorian sectors. Understanding all these factors and improving the recipient's experience when receiving money sent from abroad. Our contributions include financial inclusion, banking access, achieving financial goals, and welfare.

KEYWORDS:

Banking, inclusion, migration, remittances

INTRODUCCIÓN

No están claramente documentadas y referenciadas las remesas históricas pero este fenómeno es tan antiguo como la migración misma. Información como los beneficios de las remesas americanas enviadas a España entre los años 1760 y 1814, nos dejan ver la importancia de este instrumento en el desarrollo de quienes reciben estos valores. (Instituto Figuerola de Historia y Ciencias Sociales , 1997)

Planteamiento y antecedentes del problema

Se entiende como remesa a los recursos económicos que envían los migrantes en un país hacia su país de origen. Las remesas en el mundo alcanzaron en el 2023, la cifra de USD. 669.000 millones a nivel mundial, (ASOBANCA, 2024) convirtiéndose en una fuente de transformación, crecimiento socioeconómico y bienestar para la población que recibe estos recursos.

Según el Banco Mundial, la cantidad de dinero enviada a casa por los trabajadores migrantes en el mundo aumento hasta alcanzar los 669.000 millones de dólares en 2023. (Banco Central del Ecuador, 2023). Esos recursos son un salvavidas para la población de los países de renta baja y media y, es el mayor contribuyente a la economía de algunas naciones (Naciones Unidas, 2016).

En términos modernos, las remesas han ganado una importancia significativa en las últimas décadas. Según datos del Banco Mundial recogidos por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), ha habido un aumento global de las remesas, pasando de 126.000 millones de dólares estadounidenses en 2000 a 702.000 millones de dólares estadounidenses en 2021. A pesar de la pandemia de COVID-19, la caída en las remesas internacionales en 2020 fue mucho menor de lo proyectado inicialmente.

Estados Unidos ha sido por décadas el principal país de origen de remesas, con una salida total de 68.000 millones de dólares estadounidenses en 2021. Los

envíos de dinero internacionales son especialmente importantes para los países de bajos y medianos ingresos, con India, China y México siendo los principales receptores.

En el Ecuador las remesas significan cerca del 4% del PIB, llegando a USD. 5.477 millones, que se reciben principalmente de Estados Unidos (63%), España (22%), Italia (4%) y 11% de otros países.

Formulación del problema

La ausencia de estrategias de mercadeo y comunicación para utilización de la red de corresponsales no bancarios Mi Vecino de Banco Pichincha para recepción de remesas del exterior.

Justificación

Existe una validación bibliográfica importante acerca del tema, proveniente de la Banca Privada, el Banco Central, publicaciones de varios foros que permiten contar con un sustento teórico, el cual analizado en conjunto con el levantamiento de información que vamos a realizar permite justificar el impacto que desde el enfoque teórico vaya a tener este proyecto.

La aplicación de estrategias y tácticas de mercadotecnia van a contribuir a la captación de remesas, ya que la red existe, está operando y tiene la capacidad de hacerlo.

Metodología

Con base al tema enunciado y a los objetivos planteados el presente trabajo se desarrollará bajo un enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo, con un nivel descriptivo- explicativo ya que vamos a describir, estimar y verificar la situación actual tanto del envió como la recepción de remesas en el Ecuador.

Los resultados alcanzados, luego de la investigación realizada se ven reflejados en el diseño y ejecución de estrategias mercadológicas que impactan en la demanda de remesas captadas por el canal Mi Vecino.

CAPITULO 1

1. Fundamentación Teórica

1.1 Antecedentes

El Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2024 de la OIM (detallar) también destaca un aumento considerable en las remesas internacionales, con un incremento del 650%, pasando de 128.000 millones de dólares en 2000 a 831.000 millones de dólares en 2022. Estas cifras reflejan la creciente importancia de las remesas en la economía global y el papel vital que juegan en el sustento de millones de familias en todo el mundo. (ONU MIGRACION, 2024)

Sin duda el ingreso de divisas por medio de las remesas ocupa un lugar muy importante sobre todo en países subdesarrollados, por lo tanto, los países que presentan un mayor grado de inestabilidad política, social o económica son los que registran un mayor ingreso por remesas comparado con los países que gozan en general de una mayor estabilidad. (Naciones Unidas, 2016)

Es importante describir que las remesas inciden directamente en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador que fue creado por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) para medir el grado de desarrollo de los países. En 1990 se publicó el primer informe y por 30 años ha servido de fuente de inspiración y de base para adopción de soluciones y políticas en todo el mundo. Desde el punto de vista del desarrollo humano el progreso solo puede lograrse garantizando la calidad básicamente de la salud y educación, así como de otros ámbitos. De ahí la importancia de analizar a las remesas y su impacto en el desarrollo humano. (Pineda & Ponce, 2020)

La adopción del dólar como moneda oficial del país, hizo que se pierda la capacidad de generar políticas monetarias directas como herramienta de política económica por lo que la oferta monetaria depende en gran parte de los flujos reales y monetarios. (Acosta, El aporte de las remesas para la economía ecuatoriana, 2015). De aquí la importancia de la captación de remesas en la economía ecuatoriana como fuente de divisas para fortalecer la oferta, ya que se reconoce que las fuentes más

importantes de recursos que dieron liquidez a la economía son los ingresos petroleros y las remesas de los migrantes (Acosta , López, & Villamar, Crisis, Migración y Remesas en el Ecuador ¿Una oportunidad para el codesarrollo?, 2006)

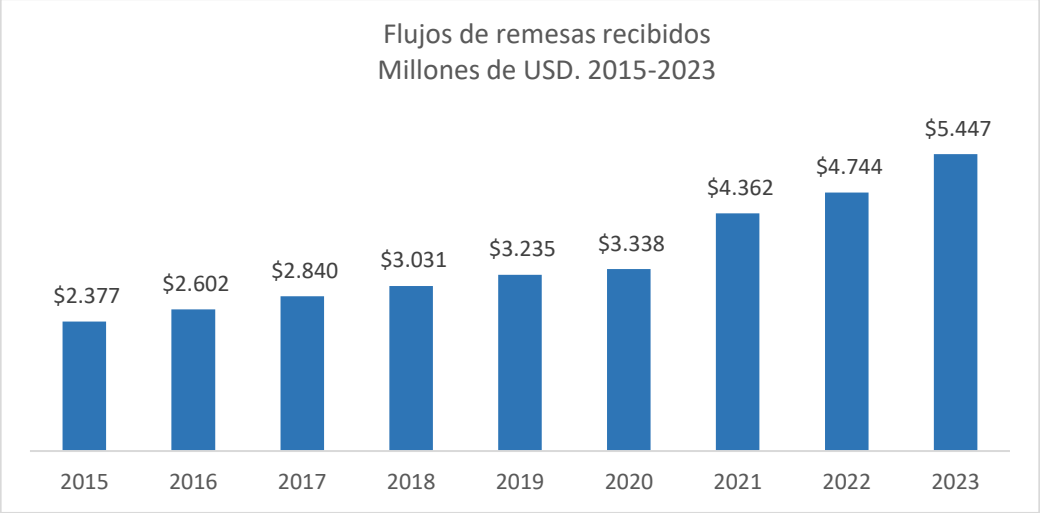
Se argumenta también que las remesas provenientes de los migrantes estimulan el desarrollo financiero del país receptor contribuyendo al crecimiento económico (Brown, Carmignani, & Fayad, 2013). Por otra parte, también se sostiene que la transferencia de dinero sienta las bases para que los beneficiarios de las remesas no solo demanden dinero, sino que tengan acceso a productos o servicios financieros (inclusión financiera) que de otra manera no lo podrían acceder. Simultáneamente el nivel de oferta de crédito en una economía que recibe remesas puede aumentar si los fondos que ingresan se mantienen en las cuentas, mejorando su liquidez (Shahzad, Adnan, Ali, & Raza, 2023) .

Las remesas son reconocidas como un apoyo para las familias de los emigrantes, las cuales pueden sustentarse, este efecto que genera la inclusión financiera, fomenta a su vez en las familias oportunidades para generar ahorro, la inversión o mejora la calidad de vida de las familias y el sector. (Naciones Unidas, 2016)

También debemos entender que existe un actor importante en este proceso y es el agente intermediario para lograr que la transacción viaje desde el origen hasta el beneficiario asegurando su recepción por parte del beneficiario, ante esto existen canales bancarios y no bancarios que gestionan esta transferencia de manera adecuada. (Orozco, 2007)

Durante el año 2023 el flujo de remesas que ingreso al país representó un nuevo récord histórico al sumar USD 5.477 millones, cifra superior en 14.8% alcanzado en el año 2022 (USD. 4.744 millones). La evolución marca un incremento sostenido en la última década.

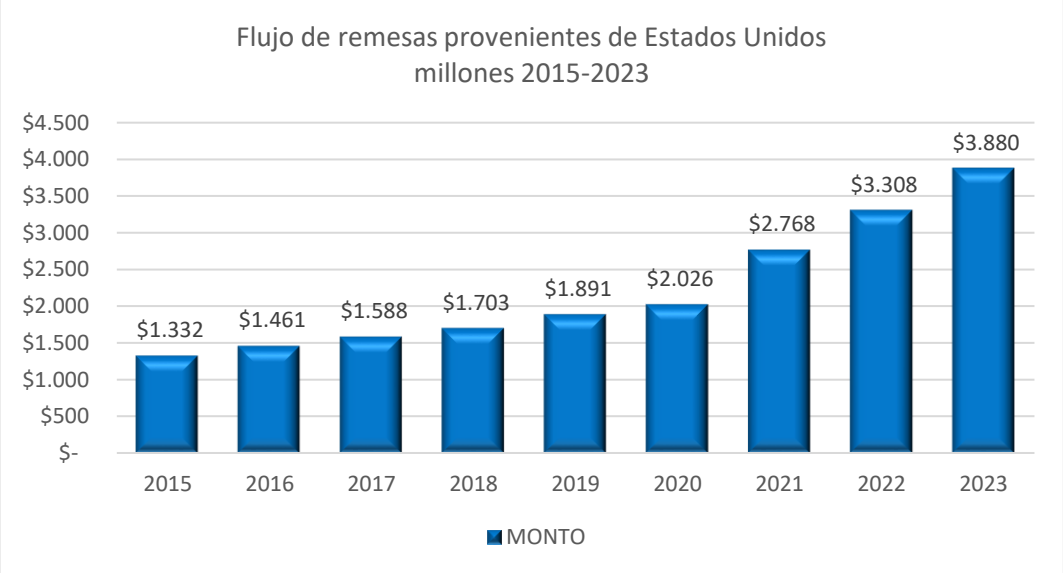
Figura 1 *Flujos de remesas recibidos entre los años 2015-2023*



Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)
Elaborado por: Autor

El monto de remesas proveniente de los Estados Unidos en 2023 ascendió a USD 3.380 millones (71% del total recibido en el país). Cifra superior en 17% al valor recibido en el año 2022 (USD 3.307 millones). (Banco Central del Ecuador, 2023). El aumento del flujo de remesas en el 2023 se atribuye principalmente a la recuperación económica registrada en los Estados Unidos y al aumento de migrantes ecuatorianos en ese país.

Figura 2 *Flujo de remesas provenientes de Estados Unidos entre los años 2015-2023*



Fuente: Banco Central del Ecuador (2023)

Elaborado por: Autor

Las principales pagadoras de remesas en el Ecuador durante el 2022 son los puntos de canales no bancarios como la red activa que paga USD. 1.105 millones es decir el 23% del total recibido en el país. (ASOBANCA, 2024).

Tabla 1 *Cambio de participación en relación con las instituciones bancarias y años*

	TRANSFER UNION (RED ACTIVA)	BANCO PICHINCHA	BANCO DEL AUSTRO	BANCO GUAYAQUIL	BANCO BOLIVARIANO
MONTO CAPTADO	**$1.179.447.000**	**$1.137.135.000**	**$634.680.000**	**$476.010.000**	**$ 423.120.000**
PARTICIPACION 2023	22,30%	21,50%	12,00%	9,00%	8,00%
PARTICIPACION 2022	23,00%	14,00%	14,00%	8,00%	8,00%
PARTICIPACION 2021	25,00%	11,00%	15,00%	8,00%	10,00%
VARIACION 2023-2021	-2,70%	10,50%	-3,00%	1,00%	-2,00%

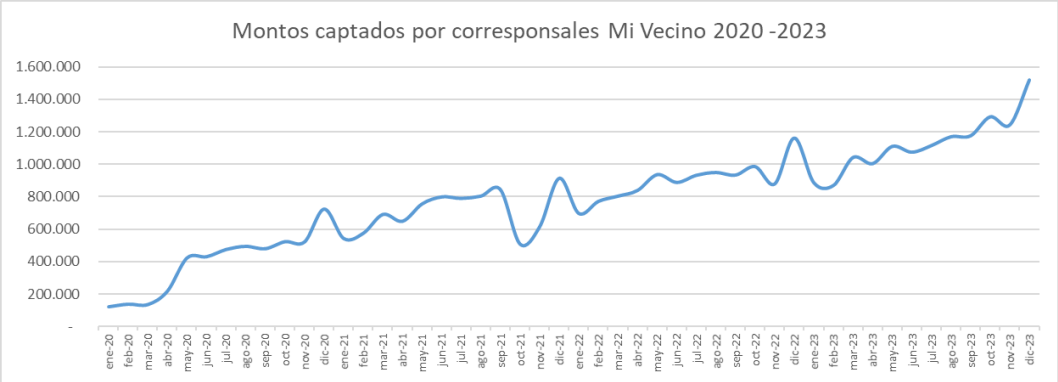
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)
Elaborado por: Autor

Es importante observar el cambio de posiciones con respecto a la participación de mercado de la captación de remesas que se puede observar en el grafico 1 y que sitúa prácticamente con un empate al cierre del 2023 ente le Red Activa y Banco Pichincha, con una brecha porcentual de 1,20%, la misma que al finalizar el año 2021 era de 11%.

Solo el 52% del valor recibido por concepto de remesas, llegan a través de la Banca privada, mientras 48% de empresas remesadoras como Western Unión o Money Gram. Dentro de la Banca Privada encontramos canales físicos como agencias y corresponsales no bancarios como Mi Vecino o Banco del Barrio. Puntualmente en Mi Vecino de Banco Pichincha se reciben remesas por USD 13´5 millones en el año 2023, en 97.700 remesas recibidas en 2035 corresponsales en todo el país.

La evolución de puntos MI Vecino que pagan remesas, así como los montos que pasan por el Canal por este concepto presentan un crecimiento sostenido sin embargo aún no tiene un peso importante, considerando la capilaridad que tiene en todo el país.

Figura 3 *Montos captados por corresponsales Mi Vecino entre 2020-2023*



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)
Elaborado por: Autor

El hecho de disponibilizar más de 8000 puntos de pago en todo el país, hacen que el flujo de remesas se direccione hacia los sectores que más necesitan y no solo en capitales de provincia. Va más allá del envío y recepción de dinero, se transforma en inclusión financiera, inclusión social, bancarización, la sostenibilidad y la consecución de metas financieras diversas según la población beneficiada.

Debemos considerar que la red de corresponsales Mi Vecino de Banco Pichincha, es un canal dentro del ecosistema de Canales físicos y digitales que se mantienen actualmente, por lo tanto, su razón de ser per se, no es la rentabilidad, pero si lo es la captación.

Por otro lado, para los negocios que son parte del canal MI Vecino si representa un incremento en sus comisiones recibidas por concepto de la operación como corresponsal.

Por el lado del canal de corresponsales, mejora la operación del CNB (corresponsal no bancario) al balancear su cash in y cash out. En la operación normal de un corresponsal existen flujos de efectivo físico a su local que provienen mayoritariamente de los depósitos de los clientes, por lo que su saldo en cuenta se ve mermado conforme esto sucede, ocasionando que en algún momento se deje de operar por haber llegado a saldo cero. La forma natural de balancear y fondera su

cuenta es hacer transacciones de retiros y remesas lo cual impacta también en la operación de los corresponsales.

Figura 4 *Balance de acuerdo a su cash in y cash out.*

Fuente: Valderrama (2023)
Elaborado por: Autor

1.2 Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar comparativamente los factores que inciden en la captación de remesas en canales bancarios y no bancarios: estudio Ecuador, canal Mi Vecino, para el diseño de estrategias de mercadotecnia.

Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de la demanda de remesas hacia el Ecuador los países y poblaciones del exterior que registran mayor demanda de remesas hacia el Ecuador.
- Determinar los factores claves de mercado que influyen en la decisión de los migrantes ecuatorianos para escoger un canal bancario o no bancario al momento de enviar remesas.

- Establecer un marco metodológico para levantamiento de información del sector.
- Diseñar y ejecutar estrategias mercadológicas que contribuyan al incremento de la demanda de remesas del canal Mi Vecino.
- Valorar los resultados de la aplicación de las estrategias de mercadotecnia en la captación de remesas enviadas hacia el Ecuador.

1.3 Hipótesis de Investigación

- Hipótesis nula H0: las estrategias de mercadotecnia NO son un factor relevante para la captación de remesas del exterior tanto en canales bancarios como no bancarios.
- Hipótesis alternativa H1: las estrategias de mercadotecnia son un factor relevante para la captación de remesas del exterior tanto en canales bancarios como no bancarios**.**

CAPÍTULO II

MEDOTOLOGÍA

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de Investigación

Con base al tema enunciado y a los objetivos planteados el presente trabajo se desarrollará bajo un enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo. La investigación cuantitativa se utiliza cuando se pretende explicar fenómenos de causa y efecto, este modelo requiere el empleo de un lenguaje unificado y la posibilidad de cuantificación de los fenómenos estudiados, este estudio está muy generalizado y existe una tendencia a darle mayor credibilidad, implica una nula relación entre el investigador y el objeto de estudio (Ugalde & Benavente, 2013). El enfoque cuantitativo marca claramente que el estudio debe ser objetivo y que este se genera de manera deductiva, a través de un análisis numérico y análisis estadístico inferencial.

Por otro lado, el enfoque cualitativo, es inductivo, utiliza la recolección de datos para responder las preguntas y los resultados serán subjetivos. La investigación cualitativa aborda la realidad desde una perspectiva holística en intenta o describirla sin recurrir para ellos a formular hipótesis que luego se contrastaran, establecer medidas objetivas controlar exhaustivamente todas las variables o realizar una selección azarosa de los sujetos participantes. Ahora bien, este enfoque implica que su utilidad no puede ir dirigida a resolver las mismas cuestiones a las que encamina la investigación cuantitativa (Taylor & Bogdan, 1987).

En resumen, mientras la investigación cuantitativa basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de técnicas como entrevistas, observación, documentos, imágenes.

El tema **DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACIÓN DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO,** justifica plenamente la utilización de este enfoque mixto,

ya que no solo se trata de analizar los montos y canales de las remesas recibidas, sino los factores clave que inciden en las personas al elegir un canal bancario o no bancario para enviar dinero a sus familiares en el Ecuador, los mismos que se traducirán en bienestar para su beneficiario.

El nivel de investigación que se aplicara en este documento es descriptivo-explicativo, ya que vamos a describir, estimar y verificar. Según su naturaleza o profundidad, el nivel de una investigación se refiere al grado de conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar. De igual modo cada nivel de investigación emplea estrategias adecuadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación. (Valderrama & Velasquez , 2023).

También se hace referencia a que el nivel de investigación descriptivo se apoya más en conocer, identificar, describir las características del fenómeno social, mientras que el nivel explicativo en la explicación de los factores que provocaron un problema social (Carrasco, 2019)

La situación actual tanto del envió como de la recepción de las remesas en el país, pero así mismo vamos a entender las causas y los efectos que esto produce, característica diferenciadora de la investigación explicativa. En este plan la intención es comprender el problema, interpretarlo, conceptualizar lo y anunciarlo, para luego finalmente cuantificarlo y priorizar las posibles soluciones, en donde el análisis estadístico, el modelamiento serán los mejores aliados para llegar a la meta.

Para el tema planteado es una prioridad no solo descubrir los factores claves que se consideran al momento de enviar una remesa al Ecuador.

Desde el punto de vista técnico la investigación utilizara el modelamiento por análisis de componentes para la identificación y caracterización de los factores que inciden en la captación de remesas a nivel de canales bancarios y no bancario.

Esta investigación es una revisión sistemática apoyado en el metaanálisis es decir que bajo ciertos criterios de búsqueda se filtrara y se ponderara la información correspondiente a las variables de estudio.

Esta investigación tendrá un gran componente de revisión bibliográfica, documental, así como de experiencias de usuarios mediante encuestas, entrevistas y experiencias de la población que envía como la que recibe remesas en el Ecuador.

2.2 Población y Muestra

Al ser un estudio de metaanálisis y de revisión sistemática la población se centra en la cantidad de remesas, así como los países analizados.

Según los últimos datos publicados Ecuador tiene 1´127.891 migrantes alrededor del mundo, lo que supone el 6.44% de la población, el 38.15% de los migrantes, corresponde a España, mientras que el 37.71% se radican en los Estados Unidos de América, seguidos como dato relevante por los migrantes en Italia con el 7.37%. (Tobar-Pesantez, 2023) El muestreo estaría encaminado a las familias que reciben remesas desde el exterior de acuerdo a los criterios de búsqueda y la necesidad propia de la investigación

Tabla 2 *Matriz de segmentación*

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	DATO	FUENTE	%
V. GEOGRAFICA	POBLACIÓN ECUADOR	16.938.986	INEC, 2022	100,00%
V. GEOGRAFICA	POBLACIÓN MIGRANTE	1.119.667	INEC, 2022	6,61%
V. GEOGRAFICA	POBLACIÓN MIGRANTE EN USA	422.226	INEC, 2022	37,71%
V. PSICOGRÁFICAS	POBLACION PEA (MIGRANTE)	209.847	BANCO CENTRAL, 2023	49,70%

Fuente: Acosta (2006)
Elaborado por: Autor

Con base a esta matriz de segmentación nuestro mercado objetivo para este estudio es de 209.847 personas. Con base a esta información procedemos a calcular la muestra para lo cual

El objetivo de una investigación de mercado se centra en el conocimiento de las percepciones que los consumidores reales y potenciales tienen de sus productos. Las fuentes de las que se puede obtener información son las primarias y secundarias, tener claro que es cada una es crucial en el desarrollo de la investigación por cuanto el tipo de fuente seleccionada impacta directamente en los costos del estudio, determina las técnicas de recolección apropiadas para la consecución de los datos y establece las formas de evaluación de la calidad de los datos (Plazas Rojas, 2011)

El objetivo independientemente del tamaño de la población en estudio es que, sin afectar la representatividad, se obtengan los resultados, es decir las características y necesidades de nuestra población objetivo. Considerando que el presente estudio se dirige a migrantes y receptores de remesas en el Ecuador, se puede determinar que la población es de carácter finita, ya que podemos saber el tamaño del universo, por lo tanto, la formula a aplicarse es:

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

n= tamaño de la muestra
Z= nivel de confiabilidad (95%): 1,96
P= Probabilidad de ocurrencia
Q= Probabilidad de no ocurrencia
N= Población Universo
E= error de la muestra: 0.10

La muestra debe obtenerse a partir del dato obtenido de fuente secundaria en relación con el número de migrantes en el exterior, detallado en la matriz de segmentación.

Tabla 3 *Muestreo de investigación*

Símbolo	Descripción	Dato
N	Tamaño de la muestra	?
Z	Nivel de Confiabilidad	1,96
N	Tamaño de la población	209.847
P	Probabilidad de Ocurrencia	0,50
Q	Probabilidad de No Ocurrencia	0,50
E	Error de la Muestra	0,10

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

$$n = \frac{1{,}96^2 x 0{,}5 x 0{,}5 x 209.847}{0{,}1^2 x (209.847 - 1) + 1{,}96^2 x 0{,}5 x 0{,}5}$$

$$n = \frac{201.453}{2098 + 0{,}96}$$

$$n = \frac{201.453}{2.098{,}96}$$

$$n = 92$$

Del total de personas que cumplen el perfil de receptores de remesas, se obtiene que la muestra debe ser de por lo menos 92 individuos lo cual se cumple en el estudio.

2.3 Recopilación de datos

Al ser una investigación mixta se diseñaron dos herramientas de recopilación de datos: una encuesta de preguntas cerradas que permitan conocer indicadores de uso, frecuencia, montos y otras variables numéricas y la entrevista que nos permite conocer las acciones emprendidas, por expertos en materia de captación de remesas.

2.4 Instrumentos y herramientas

- Identificar el estado actual de la demanda de remesas hacia el Ecuador los países y poblaciones del exterior que registran mayor demanda de remesas hacia el Ecuador, para lo cual utilizaremos bases de datos con información de remesas como técnica y un análisis estadístico descriptivo como instrumento.

- Determinar los factores claves de mercado que influyen en la decisión de los migrantes ecuatorianos para escoger un canal bancario o no bancario al momento de enviar remesas. Para este objetivo utilizaremos como técnica un modelamiento estadístico por análisis de componentes y un análisis estadístico inferencial como instrumento. Así mismo una encuesta a la población que recibe remesas como técnica y un cuestionario de selección múltiple como instrumento.

- Diseñar y ejecutar estrategias mercadológicas que contribuyan al incremento de la demanda de remesas del canal Mi Vecino, la técnica a utilizarse es la entrevista a expertos en el campo de la mercadotecnia y como instrumento un cuestionario estructurado de preguntas abiertas.

- Valorar los resultados de la aplicación de las estrategias de mercadotecnia en la captación de remesas enviadas hacia el Ecuador, donde utilizaremos como técnica el análisis estadístico inferencial.

El cuestionario a aplicarse es el siguiente:

1. Por qué canales ha recibido remesas de dinero de familiares o personas que viven en el exterior?

Western Union

Banco de Guayaquil (Banco del Barrio)

Banco del Austro

Banco Pichincha (Mi Vecino)

Otra…

2. De acuerdo a esta respuesta, ¿Por qué motivo a elegido esta opción para recibir dinero del exterior?

Cercanía

Confianza / seguridad

Costo

Rapidez

Otro motivo

3. Los valores que usted ha recibido, en que rango están?

de 1 a 100 dólares

101 a 200 dólares

de 201 a 300 dólares

de 301 a 400 dólares

de 401 a 500 dólares

más de 500 dólares

4. Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas?

Educación

Consumo

Salud

Servicios básicos

Otros

5. Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior?

Mensual

Trimestral

Anual

6. Cuáles son las redes sociales que más utiliza?

Instagram

Facebook

Tik Tok

WhatsApp

7. Mi Vecino al ser canal oficial de Banco Pichincha, ofrece servicios financieros mediante transacciones de depósitos, retiros, recaudaciones y adicional al pago de remesas que provienen del exterior con más de 8500 corresponsales a nivel nacional. ¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas?

Si

No

8. Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales?

Si

No

2.5 Procedimientos

Una vez obtenida la muestra se procedió a elaborar un formato en Google forms realizando una prueba piloto de 10 encuestas para validar el instrumento, luego se procedió a enviar el link a las personas que cumplen con el perfil / target beneficiario de remesas provenientes del exterior. Para la entrevista se realizó una cita previa con el Gerente de Canal CNB y Autoservicios de Banco Pichincha quien nos dio la cita para el viernes 12 de julio para lo cual diseñamos un guion de entrevista a fin de levantar la información necesaria.

De la información recopilada el estudio se basará en un análisis estadístico y de modelamiento, esta información será procesada partiendo de una base de datos y la utilización de herramientas como el SPSS que permitirá la ejecución de análisis descriptivo a través de tablas y gráficos de frecuencias y análisis inferencial sustentada en el modelamiento de análisis de componentes y pruebas de correlación que permitan la valoración de los resultados obtenidos.

2.6 Análisis de datos

Pregunta 1, solicitamos detallar porque medio ha recibido remesas del exterior. El número de respuestas recibidas es 285, obteniendo que 122 personas recibieron por el canal no bancario de Red Activa (Western Union), situando al canal de

corresponsales de Banco Pichincha (Mi Vecino) en segundo lugar con el 29,47% es decir 84 respuestas del total recibidas. Es interesante observar que en tercer lugar están aquellas personas que no han recibido remesas.

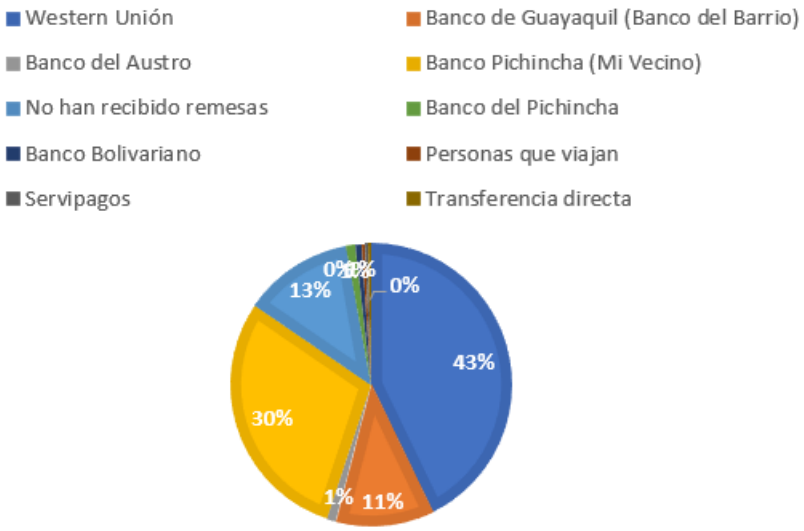
1. ¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior?

Tabla 4 *¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior?*

ítem	Respuesta	Sector
Western Unión	122	No bancario
Banco de Guayaquil (Banco del Barrio)	32	Bancario
Banco del Austro	3	Bancario
Banco Pichincha (Mi Vecino)	84	Bancario
No han recibido remesas	36	
Banco del Pichincha	3	Bancario
Banco Bolivariano	2	Bancario
Personas que viajan	1	No Bancario
Servipagos	1	No Bancario
Transferencia directa	1	No Bancario

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 5 *¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Pregunta 2, que tiene relación con los motivos para escoger un intermediario (canal) para cobrar sus remesas, se concluye que la confianza / seguridad es el motivo más representativo con un 32,6%, seguido por la rapidez que es el 25,6% del total de encuestados. El costo, por el contrario, solo suma un 3,7% del total, con lo cual concluimos que este factor no es decisivo al momento de cobrar una remesa.

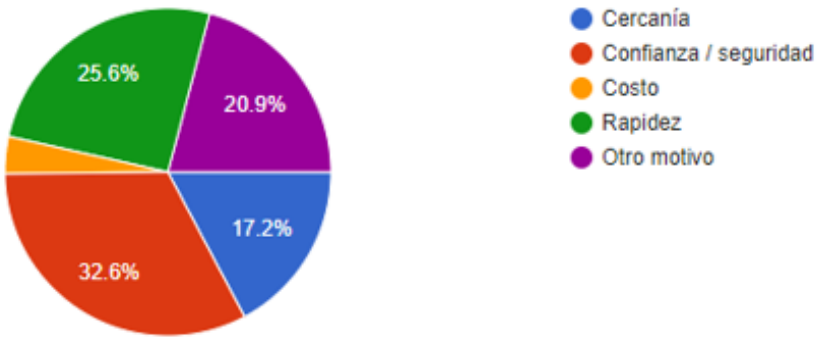
2. De acuerdo a esta respuesta. ¿Por qué motivo ha elegido esta opción para recibir dinero del exterior?

Tabla 5 *¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior?*

ítem	Respuesta
Confianza/seguridad	89
Rapidez	70
Otro motivo	57
Cercanía	47
Costos	10

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 6 *¿Por qué medio ha recibido remesas de dinero del exterior?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Al momento de diseñar y ejecutar estrategias este factor es muy importante observarlo y adaptarlo a los planes futuros. Pregunta 3, tiene relación con los montos recibidos, observando que el 36,6% está en el rango de límite superior de 100 dólares, mientras que en el límite inferior esta las remesas entre 400 y 500

dólares con el 9,4%. Dato importante para tener en cuenta al momento de establecer las estrategias y planes.

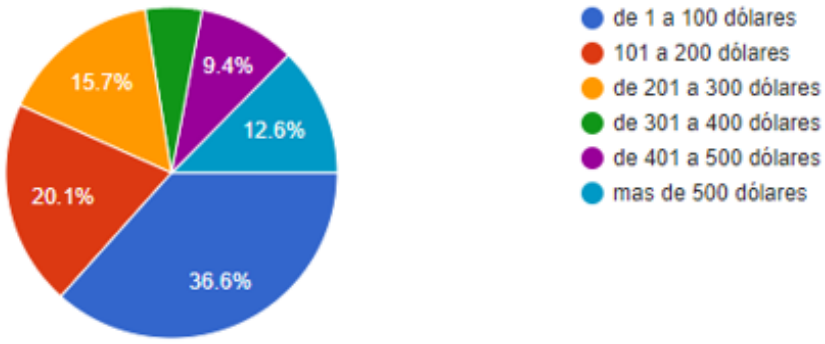
3. ¿Los valores que usted ha recibido, en que rango están?

Tabla 6 *¿Los valores que usted ha recibido, en que rango están?*

ítem	Respuesta
De 1 a 100	93
De 401 a 500	56
De 101 a 200	51
De 201 a 300	40
De 301 a 400	14

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 7 *¿Los valores que usted ha recibido, en que rango están?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Las respuesta obtenidas nos dan luces en relación a que el monto promedio modal esta por debajo de los 100 dolares. Pregunta 4, intenta ahondar en los detalles del destino o el uso que se les da a los valores recibidos, obteniendo que el 42% está destinado al consumo, el 13% a educación, el 8% a salud y el 32% a otros destinos que no están detallados en las respuestas obtenidas.

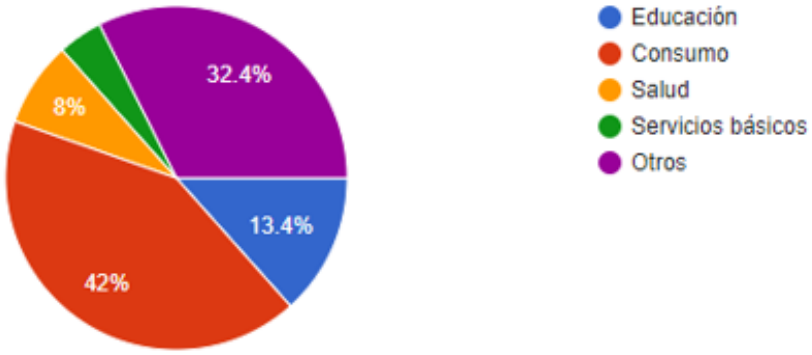
4. ¿Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas?

Tabla 7 *¿Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas?*

ítem	Respuesta
Consumo	110
Otros	85
Educación	35
Salud	21
Servicios básicos	11

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 8 *¿Cuál es el destino de las remesas de dinero recibidas?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Relacionando las preguntas 3 y 4 podemos ver que el monto modal recibido es de 100 dólares y su destino es enfocado en el consumo de quien lo recibe. Pregunta 5. Es importante conocer la frecuencia de cobro de remesas lo cual nos dará luces para la captación futura, ante lo cual vemos que claramente el 48% de los encuestados lo recibe anualmente y un 27,6% lo hace de manera mensual.

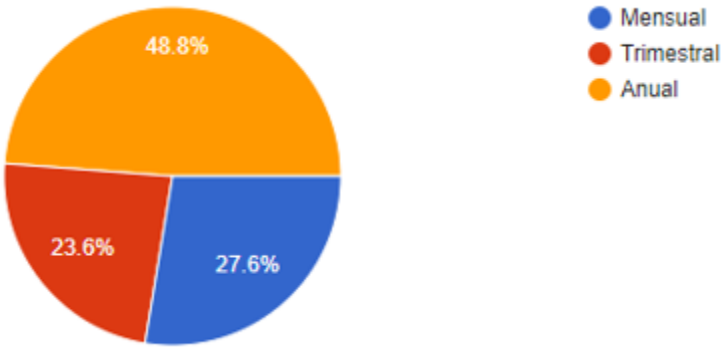
5. ¿Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior?

Tabla 8 *¿Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior?*

ítem	Respuesta
Anual	122
Mensual	69
Trimestral	59

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 9 *¿Con que frecuencia recibe remesas de dinero del exterior?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Muy interesante esta respuesta pues nos aclara que mayoritariamente los beneficiarios de las remesas las reciben anualmente, seguido de un buen porcentaje que lo recibe mensualmente. Para ambos casos las acciones a seguir pueden ser diferenciadas.

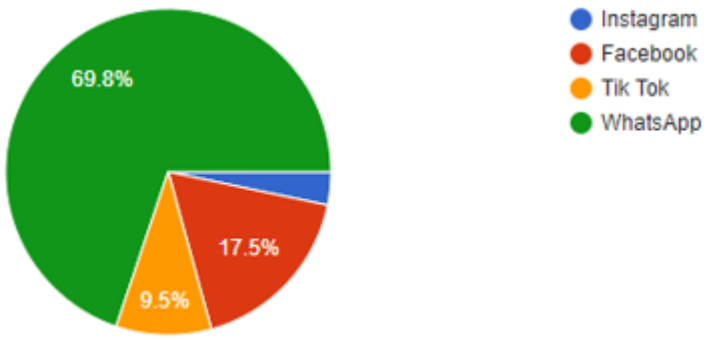
6. ¿Cuales son las redes sociales que mas utiliza?

Tabla 9 *¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?*

ítem	Respuesta
WhatsApp	122
Facebook	48
Tik Tok	26
Instagram	9

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 10 *¿Cuáles son las redes sociales que más utiliza?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Claramente se observa que la red social WhatsApp es la más amigable con los beneficiarios de remesas.

Pregunta 6. En un mundo digitalizado en donde las redes sociales se han convertido en la fuente de información, capacitación, entretenimiento, se puede ver que WhatsApp es la preferida por la población con un 69,8% de las respuestas. Facebook es la segunda con el 17,5% de los encuestados.

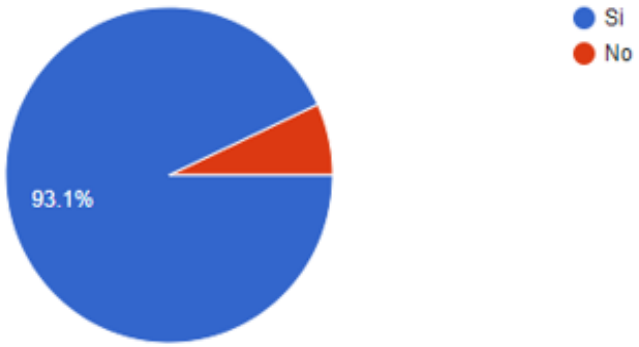
7. Mi Vecino al ser canal oficial de Banco Pichincha, ofrece servicios financieros mediante transacciones de depósitos, retiros, recaudaciones y adicional al pago de remesas que provienen del exterior con más de 8500 corresponsales a nivel nacional. ¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas?

Tabla 10 *¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas?*

ítem	**Respuesta**
Si	122
No	48

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 11 *¿Estarías dispuesto a elegir esta opción como tu medio principal de recepción de remesas?*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Pregunta 7. Es muy importante en este estudio identificar el grado de intención de uso del canal Mi Vecino de Banco Pichincha, por lo que obtenemos una respuesta mayoritaria del 93% en relación a convertirlo en su medio principal de cobro de remesas. Relacionando preguntas anteriores se determina que el nivel de cercanía, de confianza incide en la recepción y la intención de hacer su medio principal de recepción de remesas.

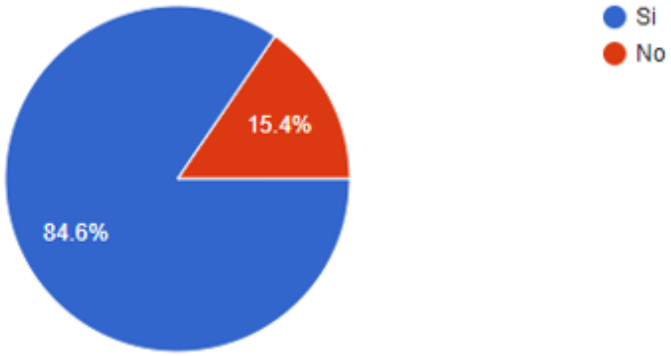
8. ¿Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales?

Tabla 11 *¿Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales?*

ítem	**Respuesta**
Si	241
No	44

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 12 *¿Te gustaría recibir información de Mi Vecino por redes sociales?*



Pregunta 8. En línea con la pregunta anterior, preguntamos su deseo de recibir información de Mi Vecino, obteniendo que el 84% si desea información por redes sociales, específicamente de Mi Vecino.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

TEMA DE LA PROPUESTA

DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LA CAPTACION DE REMESAS EN CANALES BANCARIOS Y NO BANCARIOS: ESTUDIO CANAL MI VECINO.

Diagnóstico

Varios son los motivos por los que parte de la población ecuatoriana se moviliza hacia otros países con la intención de residir en el país escogido, generar ingresos y apoyar a sus familias desde este país de origen. El perfil migratorio de según ONU Migración señala que la pobreza y la escasez de puestos de trabajo han sido las razones para la migración a gran escala en los últimos años. (ONU Migración, 2009)

El Banco Central por su parte estima que cerca de dos millones de ecuatorianos viven actualmente en el exterior. Este flujo de personas y la realización de actividades productivas hacen que se generen a su vez flujos de dinero desde el país emisor hacia el Ecuador con el fin de aliviar la situación financiera de las familias, flujos que son usados en consumo, servicios básicos, educación y salud.

En el Ecuador estos flujos conocidos como remesas significan cerca del 4% del PIB, llegando a USD. 5.477 millones, que se reciben principalmente de Estados Unidos (63%), España (22%), Italia (4%) y 11% de otros países.

Este importante flujo que constituye el 4,7% del PIB del Ecuador, el cual se recibe en un 55% por entidades Bancarias y el 45% por terceros como la intermediaria financiera Transfer Union, con su marca Western Union, que al final del 2023, fue el líder de la captación de remesas con un 22,3% del total, seguido por Banco Pichincha con el 21.5%, en todo el ecosistema de canales físicos y digitales que mantiene para atender a sus aproximadamente 5.5 millones de clientes.

Justamente dentro de este ecosistema de canales, está el canal de corresponsales no bancarios, con la marca Mi Vecino, cuya red se compone de 8.500 corresponsales, cuyo perfil es de microempresarios que prestan servicios de intermediación de transacciones bancarias a nombre de Banco Pichincha según resolución de la superintendencia de Bancos SBS-INIF-2011-1030. (Superintendencia de Bancos, 2024).

Con una red con presencia nacional y con set transaccional completo en relación a depósitos, retiros, recaudaciones, remesas y pago de bonos y teniendo más puntos de atención que el líder en remesas (Western Union), en el canal MI Vecino se pagaron 97.000 remesas por un monto de 13.5 millones de dólares, lo que hace ver grandes oportunidades en la captación de remesas para este Canal del banco Pichincha.

Objetivos de la propuesta

General

Diseñar estrategias que permitan posicionar al canal Mi Vecino de Banco Pichincha como la primera opción para envío y recepción de remesas.

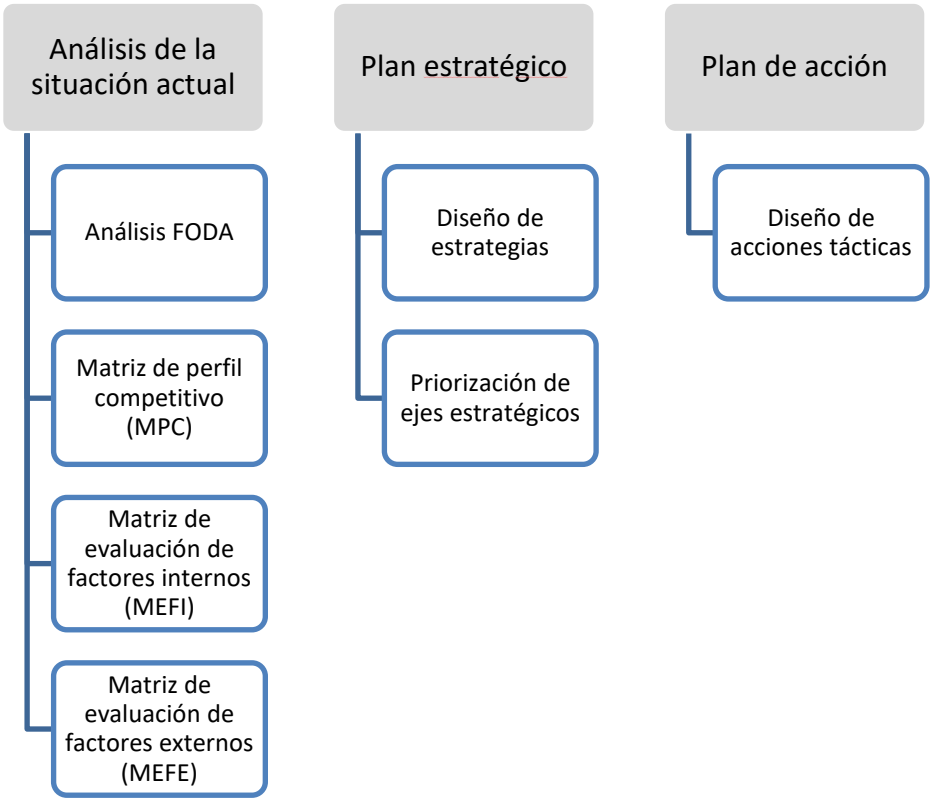
Específicos

- Determinar la situación actual de Mi Vecino en relación al mercado de captación de remesas y sus competidores.
- Diseñar estrategias que sitúen a Mi Vecino como la primera opción al momento de recibir remesas del exterior, tanto en la oferta como en la demanda.
- Diseñar planes de acción que permitan ejecutar las estrategias diseñadas, así como medir sus resultados.

Desarrollo de la Propuesta

Para el desarrollo de esta propuesta se ha estructurado la misma según el siguiente esquema:

Figura 13 *Desarrollo de la propuesta*



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Es prioritario establecer a de una manera cualitativa y cuantitativa la posición de Mi Vecino en el mercado actual con respecto a sus factores internos y externos, así como apoyarse de herramientas como las matrices FODA, EFI, EFE y MPC a fin de poder plantear de manera contundente las estrategias, planes tácticos que permitan consolidar la posición de la red de corresponsales Mi Vecino como canal de envío y recepción de remesas.

Figura 14 *Matriz Foda*

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.Comunicación en pais de origen	1.Ingreso de plataformas digitales
	2.Mejorar ingresos de la red	2.Desarrollo de corresponsalias de otros bancos
	3.Mejorar presencia geográfica	3.Normativa gubernamental
	4.Tiempo de transacción	4.Preferencia de intermediario
	5.Confianza del cliente	5.Promociones de la competencia
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO ofensivas o de crecimiento**	**ESTRATEGIAS FA defensivas**
1.Cobertura de la red	F1O1-F1O2-F1O5	F1A1-F1A2-F1A3-F1A5
2.Cercania con agente	F2O2-F2O5	F2A1-F2A2-F2A5
3.Fidelización del comercio	F3O3-F3O4-F3O5	F3A1-F3A2-F3A5
4.Respaldo Corporativo	F4O1-F4O5	F4A1-F4A2
5.Respaldo tecnológico	F5O4	F5A1-F5A2-F5A5
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO de orientación o refuerzo**	**ESTRATEGIAS DA supervivencia o retiro**
1.Desconocimiento de transaccion		D1A1-D1A2-D1A5
2.Desconocimiento de clientes	D2O1-D2O3-D2O5	D2A1-D2A2-D2A5
3.Comunicación	D3O1-D3O5	D3A1-D3A2-D3A4
4.Promocion	D4O1-D4O2-D4O5	D4A1-D4A2-D4A5
5.Falta de recursos	D5O1-D5O3-D5O4	D5A1-D5A2-D5A5

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

De la adecuada realización de la matriz FODA depende el establecer estrategias y planes que nos lleven al objetivo del posicionamiento de la marca Mi Vecino en el mercado de la captación de remesas, por esta razón, al momento de construir la matriz, he considerado factores prioritarios como cobertura, tecnológicos, operaciones y de mercado de manera que el resultado sea objetivo. En la matriz se establecen cruces entre factores para establecer los ejes estrategicos en los que deberemos trabajar de una manera mucho más enfocada y detallada.

Por su parte, la MPC (matriz de perfil competitivo) nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con sus rivales. Esto permite tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar y competir más eficazmente.

Conocer Oportunidades y Amenazas: La MPC también considera factores externos, como oportunidades y amenazas del entorno. Esto ayuda a la empresa a adaptarse y anticiparse a los cambios en el mercado.

Figura 14 *Matriz de perfil competitivo*

		Banco Pichincha (Mi Vecino)		Western Union		Banco Guayaquil (Banco del Barrio)		Banco del Austro	
Factores Críticos de Éxito	**Peso**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**
Participación de mercado	**5%**	3	**0,15**	4	**0,20**	2	**0,10**	2	**0,10**
Cobertura en el mercado	**10%**	3	**0,30**	3	**0,30**	4	**0,40**	2	**0,20**
Confianza del consumidor	**15%**	3	**0,45**	4	**0,60**	3	**0,45**	3	**0,45**
Tiempo en el mercado (exterior)	**10%**	3	**0,45**	4	**0,60**	2	**0,30**	2	**0,30**
Tiempo en el mercado (interior)	**10%**	3	**0,45**	3	**0,45**	3	**0,45**	3	**0,45**
Fidelización del comercio	**15%**	4	**0,60**	3	**0,45**	3	**0,45**	2	**0,30**
Rapidez en el pago	**10%**	3	**0,30**	4	**0,40**	4	**0,40**	3	**0,30**
Respaldo Corporativo	**5%**	3	**0,15**	3	**0,15**	4	**0,20**	4	**0,20**
Comunicación para emisor	**10%**	2	**0,20**	4	**0,40**	3	**0,30**	3	**0,30**
Comunicación para receptor	**10%**	3	**0,30**	3	**0,30**	3	**0,30**	3	**0,30**
Total	**100%**		**3,35**		**3,85**		**3,35**		**2,90**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Enfocarnos en Factores Clave de Éxito (FCE): La MPC se basa en los FCE, que son los elementos críticos para el éxito en una industria. Al evaluar estos factores, la empresa puede priorizar sus esfuerzos y recursos. (LAB-ES, 2022).

Analizando la matriz MPC, se determina que el competidor más fuerte en la captación de remesas es la red Western Union, el cual no es un canal bancario, con un puntaje total de 3,85, con fortalezas en factores claves como la confianza del cliente basado en el tiempo que tiene en el mercado y el posicionamiento que tiene en la mente del consumidor.

En segundo lugar y con un empate en puntaje con 3,35 se sitúan los canales de corresponsales de los Bancos Pichincha y Guayaquil, en el caso de Pichincha tiene mayor puntaje en los factores de fidelización del comercio, confianza del consumidor y su cobertura en el país.

También es necesario utilizar herramientas para análisis y diseño estratégico como las matrices MEFI y MEFE, ya que nos dan el soporte metodológico para este objetivo.

Figura 15 *Matriz de evaluación de factores*

Factores Criticos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Comunicación en pais de origen	15%	4	0,6
Mejorar ingresos de la red	12%	4	0,48
Mejorar presencia geografica	8%	3	0,24
Tiempo de transaccion	8%	2	0,16
Confianza del cliente	10%	3	0,3
Total Fortalezas	**53%**		**1,78**
Amenazas			
Ingreso de plataformas digitales	20%	3	0,6
Desarrollo de corresponsalias de otros bancos	15%	2	0,3
Normativa gubernamental	3%	2	0,06
Preferencia de intermediario	5%	2	0,1
Promociones de la competencia	4%	2	0,08
Total debilidades	**47%**		**1,14**
Total	**100%**		**2,92**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que

permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos). (Ruiz Barroeta, 2019).

Con un puntaje ponderado de 2,92 se puede concluir que el canal Mi Vecino, tiene más oportunidades que amenazas, por lo que la comunicación en el país de origen es un factor decisivo en esta calificación.

La matriz MEFI por su parte sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa. Se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso.

Figura 17 *Matriz de evaluación de factores*

Factores Criticos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Cobertura de la red	15%	4	0,6
Cercania con agente	10%	4	0,4
Fidelización del comercio	10%	3	0,3
Respaldo Corporativo	6%	3	0,18
Respaldo tecnológico	5%	3	0,15
Total Fortalezas	**46%**		**1,63**
Debilidades			
Desconocimiento de transaccion	15%	3	0,45
Desconocimiento de clientes	15%	3	0,45
Comunicación	8%	2	0,16
Promocion	8%	2	0,16
Falta de recursos	8%	2	0,16
Total debilidades	**54%**		**1,38**
Total	**100%**		**3,01**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Algunos factores que se deben considerar al momento de realizar una matriz MEFI son el marketing (digital u Off), clima organizacional, situación financiera, capital humano, imagen pública, entre otros. Esta herramienta sirve para detectar

de manera inmediata las fortalezas y debilidades internas a las cuales se les valora y califica. Estas proporcionan información relevante sobre el funcionamiento de la empresa lo que permite tomar acciones inmediatas para el diseño, formulación y puesta en marcha de estrategias que se adecuen a la organización. (Ruiz Barroeta, 2019).

Con un puntaje de 3,01 la marca Mi Vecino, tiene más fortalezas que debilidades, por lo que es importante reforzar los factores como la cobertura y la cercanía con el comercio y trabajar en las debilidades cuyos factores con mayor impacto son el desconocimiento tanto de la red como del cliente final.

Con base a las herramientas utilizadas, a la investigación realizada podemos generar estrategias enfocadas en los factores definidos en las matrices utilizadas, FODA, MPC, MEFE y MEFI, con lo cual podemos plantear las siguientes:

Estrategias Ofensivas:

Analizando la aplicación de las herramientas y los resultados que de ellas se desprende que las fortalezas internas de Mi Vecino son un respaldo importante para la ejecución de actividades que nos permitan capitalizar las oportunidades (FO) del entorno del mercado en general, por lo que planteamos la estrategia, táctica y plan de acción.

Figura 18 *Estrategia Ofensiva (FO)*

TIPO	EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
FO - OFENSIVAS	Posicionar la marca Mi Vecino , como la primera opción para enviar y recibir remesas del exterior	Diseñar un plan de comunicación en los paises de mayor emisión de remesas hacia el Ecuador

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

A fin de plantear adecuadamente el desarrollo y ejecución de la estrategia es necesario planificar los pasos a desarrollar, establecer tiempos y presupuestos lo cual se observa en figura que detalla los planes tácticos, presupuesto, responsables y tiempos de ejecución.

Figura 19 *Estrategias ofensivas propuestas*

Eje Estratégico	Estrategia	Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Posicionar la marca Mi Vecino , como la primera opción para enviar y recibir remesas del exterior	Diseñar un plan de comunicación en los paises de mayor emisión de remesas hacia el Ecuador	1. Contratar un equipo comercial en USA y España	Prospección del mercado emisor, capacitación y derivación a canal Mi vecino	Administrador de Canal	$ 69.000	6 meses
		2. Diseño de plan de comunicación en redes sociales enfocados en perfil de población que emite remesas.	Producción de pequeños videos y pastillas que aportan en la intención y frecuencia de uso.	Imagen institucional	$ 30.000	12 meses
		3. Diseño de material POP que impulse la generación de demanda en los puntos emisores de remesas	Venta por impulso, recordación y uso de los locales comerciales para enviar remesas.	Imagen institucional	$ 25.000	12 meses

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Algunas de las actividades tácticas ya están en desarrollo por lo que se adjuntan como respaldo a la implementación de esta importante estrategia ofensiva.

Imagen 1 *Fuerza comercial*

Imagen 2 *Plan de comunicación.*

Imagen 3 *Plan de comunicación.*

Imagen 4 *Diseño de material POP*

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Estrategias defensivas:

Conocemos que las fortalezas de Mi Vecino son el soporte clave para la operación por lo que son estos factores los que nos van a apoyar para defender de los ataques de la competencia, ya que del análisis realizado hay aspectos básicos que nos permitirán proteger a nuestra red de corresponsales.

Figura 20 *Estrategias defensivas propuestas*

TIPO	EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
FA-DEFENSIVAS	Mantener vigencia e interes en la red de corresponsales Mi Vecino en el Ecuador	Diferenciar la propuesta de Mi Vecino con respecto a otras corresponsalias con los pilares de los objetivos de los corresponsales: Ingresos y Capacitación.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Es necesario de plantear adecuadamente el desarrollo y ejecución de la estrategia es necesario planificar los pasos a desarrollar, establecer tiempos y presupuestos lo cual se observa en figura que detalla los planes tácticos, presupuesto, responsables y tiempos de ejecución.

Sabemos que los emprendedores microempresarios que son corresponsales, se sienten atraídos y fidelizados mediante un ingreso adecuado que se diferencie de la competencia, por lo que planteamos:

Figura 21 *Estrategias defensivas propuestas*

Eje Estratégico	Estrategia	Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Tiempo
Mantener enfoque, vigencia e interés en la red de corresponsales.	Diferenciar la propuesta de Mi Vecino con respecto a otras corresponsalias con los pilares de los objetivos de los corresponsales: Ingresos y Capacitación.	1. Diseñar un plan de comisiones e incentivos para los corresponsales.	1. Realizar un levantamiento de información de comisiones que paga la competencia	Administrador de Canal	$ 5.000	1 mes
			2. Diseñar una tabla de ingresos e incentivos, atractiva y direfenciada para corresponsales Mi Vecino	Administrador de Canal	$ 240.000	12 meses

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Planteamos una tabla de comisiones que premie el crecimiento y enfoque en términos de transacciones gestionadas por nuestra red de corresponsales. Iniciamos pagando 30 centavos por transacción y llegamos a pagar hasta un dólar considerando ese crecimiento antes descrito.

Estrategias de orientación:

En la gestión estratégica debemos tener la capacidad de transformar las debilidades en oportunidades y esto es lo que busca precisamente este tipo de estrategias, por lo tanto y analizando las herramientas aplicadas vemos que actualmente tanto la red de corresponsales como la fuerza comercial no tienen un enfoque en esta transacción ya que no ha estado dentro de las prioridades estratégicas de la organización.

El objetivo en transformar esta realidad y mediante el enfoque y reorientación empezar a generar resultados en la captación de remesas para dinamizar la economía de los sectores en los que impacta el uso de estos valores.

Figura 16 *Estrategias de orientación (DO)*

TIPO	EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
DO-ORIENTACION	Reforzar actividades claves de capacitación y enfoque en el equipo comercial en relación a objetivos y resultados.	Enfocar actividades de remesas en terminos de objetivos y resultados.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Figura 17 *Estrategia de Orientación (DO)*

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES TACTICAS	DESCRIPCION
Reforzar actividades claves de capacitación y enfoque en los objetivos y resultados	Mantener debidamente capacitada a la red de corresponsales Mi Vecino en terminos de captación de remesas	1. Diseñar matriz de seguimiento de capacitaciones por ejecutivo.	Reporte de avance diario de capacitaciones por ejecutivo CNB y cliente
		2. Controlar avances de capacitaciones	Exposicion periodica de avances y analisis con la fuerza comercial
	Enfocar actividades de remesas en terminos de objetivos y resultados	1. Definir las variables de seguimiento y control	Indicadores de transacciones, montos, coberturas, por miembro de la fuerza comercial.
		2. Diseño de reporte de seguimiento (dashboard)	Analisis por cada integrante para enfocar objetivos y resultados.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Estrategias de supervivencia (DA):

Las estrategias de supervivencia nos enfocan en minimizar las debilidades y amenazas en situaciones adversas, por lo que es necesario, en nuestro caso posicionar tanto en la red de corresponsales como en los clientes el uso, la frecuencia así como la confianza apalancados en la marca de Banco Pichincha, ya

que el no hacerlo pondría en riesgo la permanencia de la red , no solo para el manejo de remesas, motivo de este estudio, si no de la operación en general.

Figura 18 *Estrategia de Orientación (DO)*

TIPO	EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA
DA-SUPERVIVENCIA	Defender la posición de Mi Vecino y generar bloqueos para la competencia.	Diseñar un plan de incentivos dirigido a clientes y no clientes de Mi Vecino a fin de incentivar el uso de Mi Vecino.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

Las estrategias para situar al canal "Mi Vecino" de Banco Pichincha como la primera opción para recibir remesas del exterior propuestas, se refuerzan con lo siguiente:

- Campañas de Marketing y Promoción Dirigidas: Desarrollar campañas de marketing dirigidas específicamente a la comunidad ecuatoriana en el exterior y a sus familias en Ecuador, destacando la seguridad, rapidez y conveniencia del canal Mi Vecino. Utilizar testimonios reales de usuarios y datos comparativos que muestren cómo Mi Vecino ofrece más puntos de atención que otros competidores, así como tarifas competitivas y tiempos de procesamiento rápidos. Además, ofrecer promociones temporales como tarifas reducidas o bonos por transacciones frecuentes para atraer nuevos usuarios y fidelizar a los existentes.
- Ampliación de la Red y Capacitación de Corresponsales: Incrementar la cantidad de corresponsales en áreas estratégicas con alta demanda de remesas, como zonas rurales o comunidades con menos acceso a servicios bancarios tradicionales. Paralelamente, proporcionar capacitación constante a los corresponsales de Mi Vecino para mejorar la experiencia del cliente, asegurando que estén bien informados sobre los servicios de remesas y que puedan ofrecer asistencia personalizada. Esto fortalecerá la confianza del cliente en el canal y mejorará la percepción del servicio.

- Integración de Servicios Digitales y Soporte Técnico: Potenciar la oferta digital de Mi Vecino mediante la integración con la app de Banco Pichincha y otros canales digitales, permitiendo a los usuarios realizar transacciones de remesas desde cualquier lugar y en cualquier momento. Complementar esta integración con un sólido servicio de soporte técnico que incluya asistencia en tiempo real a través de chatbots y líneas telefónicas dedicadas. Además, se podrían incluir funcionalidades adicionales como notificaciones en tiempo real sobre el estado de las remesas, que añadan valor y conveniencia a la experiencia del usuario.

Evaluación y control

Los indicadores clave de rendimiento, de siglas KPI, son métricas cuantitativas que las empresas utilizan para medir el progreso hacia objetivos específicos y son una brújula que orienta y evalúa el éxito o no de una empresa, ya que proporcionan información valiosa que es utilizada para ajustar la estrategia empresarial.

Para el caso de nuestro estudio, diseñamos cuatro indicadores clave que se resumen y explican en el siguiente cuadro:

Figura 24 *Diseño de indicadores clave (KPI)*

Kpi	Fórmula	Unidad	Medición
Penetración	CNB realizan remesas / Total CNB activos	Porcentaje	Mensual
Participación	Número de remesas en CNB / Total remesas mercado	Porcentaje	Mensual
Ticket promedio	Monto remesas / número de remesas	Número	Semanal
Evolucion remesas	Número de remesas recibidas	Número	Diario

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Todo este viaje investigativo, apoyado de herramientas y técnicas de recopilación de datos, análisis de información y su aplicación para diseñar estrategias que nos lleven al cumplimiento de los objetivos planteados, nos conducen a conclusiones contundentes apoyados de la teoría y la práctica.

Determinar la situación actual de Mi Vecino en relación al mercado de captación de remesas y sus competidores, es uno de los objetivos y mediante la aplicación de las herramientas hoy podemos saber con certeza que el canal de corresponsales no bancarios de Banco Pichincha Mi Vecino, es un actor fuerte en el contexto de captación de remesas, sin embargo esta aun con una brecha con respecto al líder, se definieron los factores en los que hay que trabajar para alcanzar la posición de líder, con énfasis en la comunicación dentro y fuera del país, la capacitación a la red de corresponsales y las actividades de fidelización de los comercios que forman parte de esta red.

Es importante recordar que la presencia, cobertura y capacidad operativa de Mi Vecino es la más fuerte en el contexto de corresponsalías por lo que estos atributos aún no se ven reflejados en su posición en el mercado.

Otro de los objetivos planteados es diseñar estrategias que sitúen a Mi Vecino como la primera opción al momento de recibir remesas del exterior, tanto en la oferta como en la demanda. Para esto las estrategias ofensivas, defensivas y de refuerzo detalladas, las cuales incluso ya están siendo aplicadas van confirmando que si se puede alcanzar y superar al líder en un corto plazo dado el respaldo del banco más grande del país.

Se concluye además que el diseñar planes de acción que permitan ejecutar las estrategias diseñadas, así como medir sus resultados, mediante actividades tácticas y herramientas de control sin duda provocaran un impacto positivo en la captación de remesas a favor de MI Vecino. El enfoque de la fuerza comercial y el efecto cascada tanto a nivel de red de corresponsales y clientes nos permitirá alcanzar el objetivo planteado.

Recomendaciones

Se recomienda para el éxito de la aplicación de las estrategias mantener estudios de mercado dinámicos que permitan actuar oportunamente, ya que los cambios en los hábitos de consumo, la penetración de herramientas de digitalización en actores no bancarios y con poco respaldo empresarial, los cambios en los movimientos migratorios pueden a su vez impactar en las estrategias planteadas para lo cual deberemos mantener flexibilidad, oportunidad y ejecución oportunas.

Es importante también, mantener una tendencia y protocolos de hacer banca fácil, que sea lo menos complicada para todos los actores, sobre todo a los propietarios de los corresponsales y para sus clientes que en definitiva son los que demandan los servicios de Mi Vecino al momento de cobrar una remesa en el país.

Se recomienda también mantener siempre vigente a esta transacción mediante el enfoque de la fuerza comercial con pastillas de capacitación, videos, concursos de manera que se mantenga viva la transacción remesas, ya que en el set transaccional las transacciones bancarias como depósitos y retiros son las que prevalecen sobre las otras, haciéndolas perder visibilidad.

Por ser una transacción que depende mucho de la demanda, es necesario mantener actividades para la recordación de marca, intención de uso del canal en los países emisores, y mantener la capacidad de la red de manera óptima, es decir garantizar la oferta.

Más que la captación de remesas por sí sola, las captaciones de estos flujos definitivamente producen inclusión financiera, uso del sistema financiero y sobre todo generan bienestar financiero en la población.

REFERENCIAS

Acosta , A., López, S., & Villamar, D. (2006). *Crisis, Migración y Remesas en el Ecuador ¿Una oportunidad para el codesarrollo?* Ecuador: FLACSO.

Acosta, A. (2015). *El aporte de las remesas para la economía ecuatoriana.* Mexico: United Nations.

ASOBANCA. (2024). Boletin Macroeconómico. *Boletin ASOBANCA.*

Banco Central del Ecuador. (2023). *Remesas Ecuador.* Quito. Obtenido de www.bce.ec

Brown, R., Carmignani, F., & Fayad, G. (2013). Migrants' Remittances and Financial Development: Macro- and Micro-Level Evidence of a Perverse Relationship. *The World Economy*.

Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar.* Piura: San Marcos.

Instituto Figuerola de Historia y Ciencias Sociales . (1997). Beneficios y costes fiscales del colonialismo: las remesas americanas a España, 1760–1814. *Revista de Historia Economica -Journal of Iberian and Latinoamerican Economic History* , 475-505.

LAB-ES. (junio de 2022). *Blog de Economía Empresarial*. Obtenido de https://labes-unizar.es/la-matriz-del-perfil-competitivo-herramienta-vital-en-estrategia-empresarial/?expand_article=1

Naciones Unidas. (2016). Las remesas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU Migración. (junio de 2009). *El Perfil migratorio de Ecuador de la OIM.* Obtenido de https://www.iom.int/es/news/el-perfil-migratorio-de-ecuador-de-la-oim-proporcionan-una-vision-

general#:~:text=El%20Perfil%20migratorio%20de%20Ecuador%2C%20publicado%20hoy%20por,ecuatorianos%20viven%20en%20la%20actualidad%20en%20el%20extranjero.

ONU MIGRACION. (08 de Mayo de 2024). *OIM-ONU.* Obtenido de https://colombia.iom.int/es/news/el-informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2024-revela-las-ultimas-tendencias-y-desafios-mundiales-del-ambito-de-la-movilidad-humana

Orozco, M. (2007). Remesas y Desarrollo: problemas y oportunidades políticas. *Global Forum om MIGRATION & DEVELOPMENT*.

Pineda, S., & Ponce, P. (2020). Efecto de las remesas en el indice de desarrollo humano. *Revista Económica*.

Plazas Rojas, F. (2011). *Investigación de Mercados: Un enfoque Gerencial.* Bogotá: Ediciones de la U.

Ruiz Barroeta, M. (mayo de 2019). *RuizBarroeta Consulting.* Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/

Shahzad, S., Adnan, N., Ali, S., & Raza, N. (2023). IMPACT OF REMITTANCES ON FINANCIAL DEVELOPMENT IN SOUTH ASIA. *Review of Economic and Business Studies*.

Superintendencia de Bancos. (junio de 2024). *Resoluciones y Circulares*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/resoluciones-y-circulares/

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Barcelona: John Wiley and Sons.

Tobar-Pesantez, L. (2023). Las Remesas: Un soporte para la economía en el Ecuador. *EconomiUps*.

Ugalde, N., & Benavente, F. (2013). Ciencias Económicas 31-No.2: 2013 / 179-187 / ISSN: 0252-9521InvestIgacIón cuantItatIva e InvestIgacIón cualItatIva: buscando las ventajas de las dIferentes metodologías de InvestIgacIón. *Ciencia Económicas 31*.

Valderrama, S., & Velasquez , C. (2023). *EL DESARROLLO DE LA TESIS. DESCRIPTIVA COMPARATIVA CORRELACIONAL Y CUASIEXPERIMENTAL*. Lima: San Marcos.

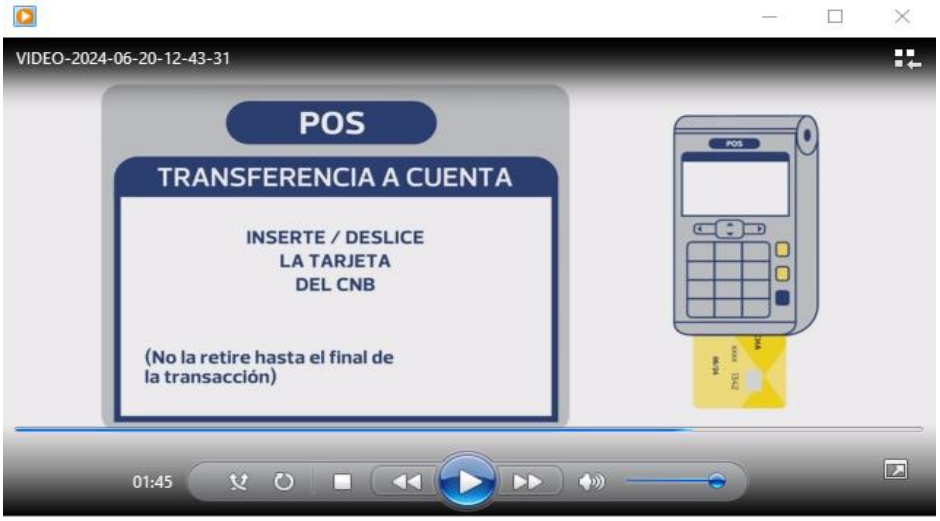
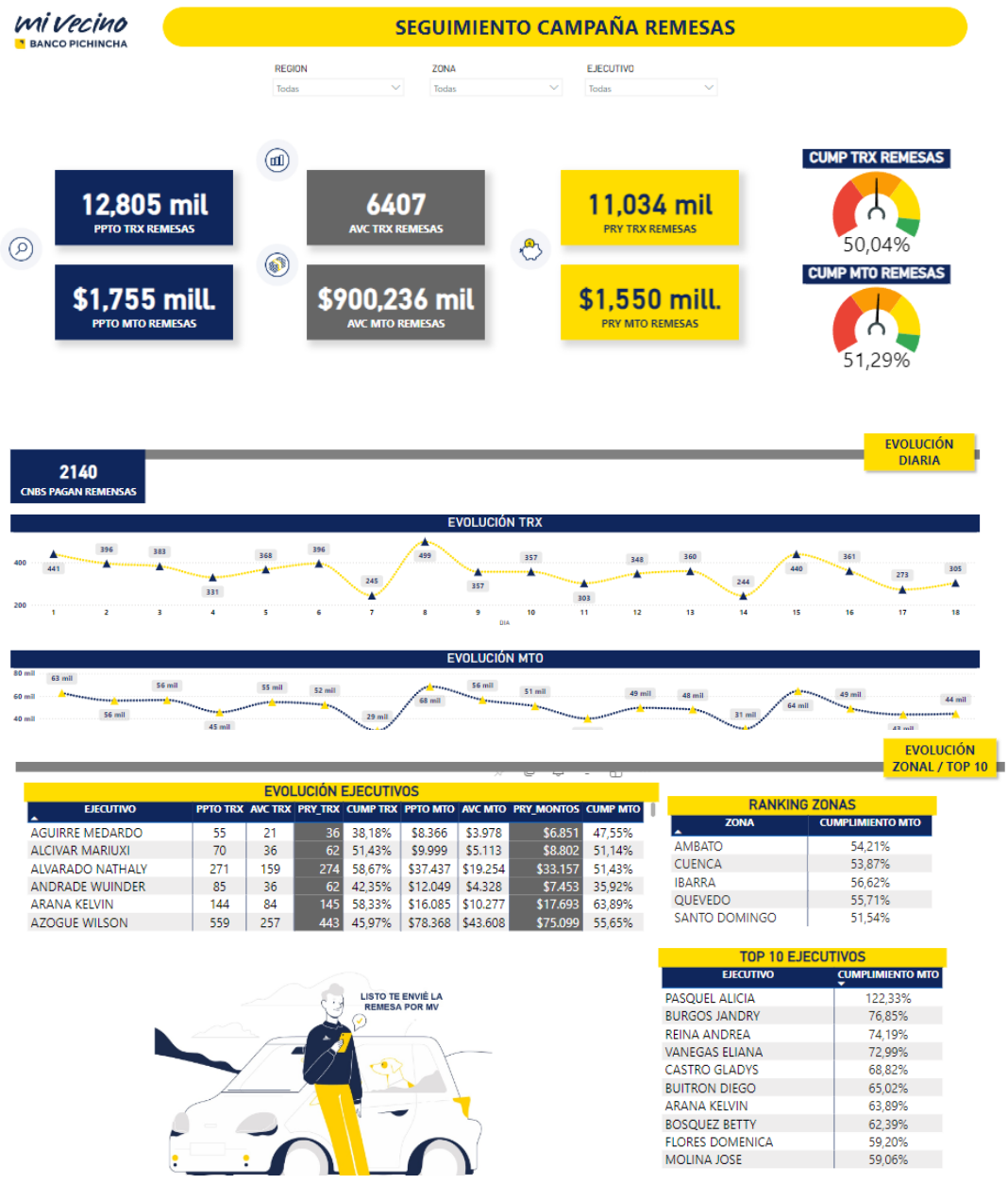
ANEXOS

Fuerza comercial en Paises de Origen

Plan de comisiones

RANGO TRANSACCIONAL		COMISION
DESDE	HASTA	
1	5	$0.30
6	10	$0.40
11	15	$0.50
16	20	$0.60
21	25	$0.70
26	30	$0.80
31	35	$0.90
MAS DE 35		$1.00

Videos de refuerzo



Diseño de reportes