



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MBA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**ASESORÍA EN LA GESTIÓN DE ASIGNACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE
BONOS DE JUBILACIÓN A SERVIDORES DEL SISTEMA PÚBLICO**

**Profesor
Msc. Jesenia Verdozoto Camacho**

**Autor
Mónica Ayala Segovia**

2023

RESUMEN

1. Planteamiento del problema. En el Ecuador los jubilados del sistema público reciben en bonos la compensación. El sustento legal está en la Constitución Nacional en la Transitoria Vigésima Primera que prevé el pago del incentivo jubilar.
2. Propósito. Los jubilados que voluntariamente se acogen a la jubilación tienen las siguientes preocupaciones: desconocimiento del proceso de asignación y negociación de los bonos, incertidumbre de la fecha de asignación y negociación del bono y la cantidad que va a recibir. Los factores descritos dan lugar a la hipótesis que los trabajos del cliente pueden ser superadas con la asesoría sobre el proceso de asignación y negociación de bonos, documentación requerida, plazos, descuentos.
3. Marco teórico. El bono de Estado es un documento que forma parte de la deuda interna del Ecuador. El Ministerio de Educación, de Finanzas y de Trabajo son las instituciones responsables del cronograma de pago y de los rendimientos. El rendimiento del bono es la cantidad que el inversionista recibe por comprar los bonos.
4. Metodología. Para la investigación se utilizó las siguientes herramientas de análisis: PESTEL, FODA, Buyer Person, CANVAS para la elaboración del Plan de Negocios y las Cinco fuerzas de Porter.
5. Resultados o hallazgos. La investigación fue documental, se utilizó la observación y se aplicaron 119 encuestas.
6. Conclusión. Los resultados de las herramientas de análisis del sector, del mercado y de la rentabilidad en función de los Flujos tienen balances e indicadores positivos.

ABSTRACT

According to government statements, since 2013 around eight thousand people have retired from public service system through compensation bonuses, which are legally supported on the Twenty-second transitory disposition from National Constitution, this means that the benefits will continue.

Through this process, people who have voluntarily accepted this way have some considerations about lack of knowledge of bonuses allocation and negotiation process, allocation dates and corresponding amounts. The hypothesis proposes all these questions can be settled by an advisory about benefits, negotiation, documents, deadlines, discounts, etc. This research paper will confirm if this hypothesis is financially feasible.

Government bond is a document that is part of Ecuador's internal debt. The allocation and negotiation are determined by some economic factors such as external and internal elements of the bond. For example, country risk, investor's origin or term bonds, amounts and interests. Education, Finance and Labor ministers oversee the payment schedule and yields. This last one is the amount that the investor receives for buying bonds.

The following analysis tools were used to develop this research: PESTEL, FODA, Buyer Person, CANVAS for preparing Business Plan and Porter's five forces. Meanwhile, the results are shown through a documental investigation with observation and 119 surveys applied.

Finally, the results of the analysis tools, market and profitability based on cash flows find positive balances and indicators. It is necessary to consider all those strategic tools needed to take advantage of the strengths and opportunities that do exist.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA	2
2.1	Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado (Marco Teórico).....	2
2.2	Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	3
3	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	4
3.1	Antecedentes	4
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
5	OBJETIVO GENERAL	6
6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
7	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	7
7.1	Análisis del Entorno - Análisis PESTEL.....	7
7.2	Análisis de la rentabilidad con el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	9
7.3	Análisis de las oportunidades y amenazas con la aplicación de MATRIZ EFE	14
7.4	Análisis de las Fortalezas y Debilidades con la Matriz IFI	15
7.5	Conclusiones del Análisis Externo e Interno.....	15
7.6	Metodología	16
7.6.1	Planificación de la Metodología: Diseño de la investigación	16
7.6.2	Recolección de Datos.....	17
7.7	Conclusiones del capítulo	17

8	RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	18
8.1	Mercado y Estrategias. Misión y visión.	18
8.2	Naturaleza del sector	18
8.3	Misión	18
8.4	Visión	19
8.5	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.	19
8.5.1	Tipo de negocio, Información legal	19
8.5.2	Gastos de constitución y Gastos Iniciales	20
8.5.3	Estructura Organizacional	21
8.5.4	Ubicación	22
8.5.5	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida	23
8.6	Conclusiones del capítulo	28
9	PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO - OPERACIONES	30
9.1	Gestión Táctica de Operaciones	30
9.2	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	30
9.3	Objetivos del área de producción	32
9.4	Conclusiones del Capítulo	32
10	PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO - PLAN FINANCIERO	33
10.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.	33
10.2	Estados Financieros Proyectados	36
10.2.1	Estado de resultados	37
10.2.2	Estado de situación o balance general	38
10.2.3	Estado de flujos de caja	39

10.3	Conclusiones del capítulo	40
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
12	REFERENCIAS	41
13	ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Posición de competidores	12
Tabla 2	Matriz EFE	14
Tabla 3	Matriz EFI.....	15
Tabla 4	Criterios para cálculo de muestra.....	17
Tabla 5	Matriz de aspectos legales.....	20
Tabla 6	Valor de gastos de constitución	20
Tabla 7	Valor de inversión total y depreciación.....	21
Tabla 8	Determinación de segmentos según institución, años y provincias ..	24
Tabla 9	Presupuesto de promoción	26
Tabla 10	Cálculo de ventas	27
Tabla 11	Preguntas para análisis de estrategias de marketing.....	29
Tabla 12	Capacidad instalada de servicios	30
Tabla 13	Plan de producción.....	31
Tabla 14	Calculo de costo por el total de clientes	32
Tabla 15	Desglose de gastos de constitución	34
Tabla 16	Supuestos de inversión	35
Tabla 17	Condiciones de financiamiento externo.....	36
Tabla 18	Estado de Resultados	37
Tabla 19	Estado de situación financiera.....	38
Tabla 20	Flujo de caja	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo de vida del producto.....	10
Figura 2	Participación de competidores	12
Figura 3	Organigrama estructural propuesto.....	22
Figura 4	Buyer persona.....	23
Figura 5	Inflación promedio.....	33
Figura 6	Riesgo país	34

1 INTRODUCCIÓN

A partir del 2013, el ex presidente Rafael Correa puso en marcha la asignación de bonos de jubilación en beneficio de los docentes jubilados en cumplimiento de lo que dispone la Transitoria Vigésimo Primera de la Constitución del 2008 de la República del Ecuador, redactada como respuesta a las exigencias del magisterio expresadas en jornadas de lucha bajo la Dirección de Mery Zamora y Roxana Palacios, Presidentas Nacionales de la Unión Nacional de Educadores, UNE. Estas exigencias estaban dirigidas a mejorar el incentivo jubilar del sector educativo fiscal de \$3000 dólares a \$53100 dólares. En la presidencia de Lenin Moreno, se decidió incluir a otros Ministerios del sector público en el pago de los incentivos con Bonos del Estado debido al alto financiamiento que se necesita y a que la única fuente de financiamiento para el pago de los incentivos jubilares son los impuestos, según reporte de Mónica Orozco de la Revista Líderes.

En consideración a que se continuará pagando en bonos el incentivo jubilar es necesario la asesoría en temas del mercado de valores para jubilados del sector público. La información le dará al jubilado las herramientas para lograr el mejor rendimiento financiero del incentivo jubilar. Este trabajo se fundamentó en la investigación de estudios existentes y en la entrevista a jubilados que ya recibieron el bono a que aún están en espera de la asignación.

Por lo expuesto, este documento es el análisis de la factibilidad de implementación del Proyecto de asesoría en la gestión de asignación y negociación de bonos de jubilación a los servidores del sistema público. Para el efecto, se realizó el análisis de la industria (PESTEL), las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y las estrategias de mercado. Luego del estudio se concluyó el que el proyecto es viable financieramente.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado (Marco Teórico)

Concepto de Valor. De acuerdo con la Ley de mercado de valores (2008) el valor se entiende como un derecho de ámbito económico, que se puede negociar dentro del mercado de valores, quien actúa en calidad de intermediario entre propietarios e inversionistas. Dichos valores se pueden expresar en acciones de empresas, así como también en bonos que generan un porcentaje de interés y fondos que se pueden vender o a su vez comprar.

Servicio al cliente: comprende todas las actividades que se aplican dentro del proceso de venta al cliente, consiste en brindarle asesoría, soporte, sugerir al cliente para que se decida por un producto o servicio y también proporcionarle información adicional luego de la compra (Miranda et al., 2021). En este caso el servicio al cliente será dirigido a jubilados, mismo que debe ser personalizado, oportuno y permanente porque el tiempo de espera es largo y esto causa preocupación en los clientes.

Asesoría: es el servicio prestado por profesionales con conocimientos en áreas específicas, mismos que brindan recomendaciones, guías referentes al tema consultado (Arteaga y Zambrano, 2020). Es la atención personalizada, de confianza y confidencialidad al jubilado utilizando información actualizada y proporcionada al cliente con total transparencia.

Bono de estado de jubilados: se entiende como el documento que posee un valor y es entregado por el Ministerio de Finanzas en representación del gobierno ecuatoriano, posee diferentes condiciones, tales como tasa de interés y vencimiento hasta un máximo de 11 años (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Riesgo país: es un indicador macroeconómico que permite determinar las probabilidades de cumplimiento de la deuda externa y con ello establecer las condiciones de salud económica de una nación (Lazo, 2021).

2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

En la investigación realizada por Gómez (2021) presentó el “Estudio de comercialización de bonos de incentivo jubilar en docentes, con la finalidad de evaluar la experiencia y satisfacción de los actores implicados”. Este estudio utilizó la metodología cualitativa que deduce los resultados de entrevistas, noticias, revistas y opiniones de expertos para concluir que los docentes sienten que el pago a través de bonos es una injusticia porque no es dinero en efectivo y el tiempo de espera es largo.

En la investigación cuantitativa de León (2019) quien aplicó entrevistas e investigación documental, tuvo como objetivo elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría financiera y bursátil. En el documento, se explica la necesidad de crear la oficina de consultorías y asesorías en el mercado bursátil del sector de la Zona 8 de la Planificación Territorial Ecuador. El referido trabajo indica los indicadores de rentabilidad, la viabilidad financiera para la implementación del plan de negocios y los siguientes resultados sobre el estudio de la factibilidad de que hayan interesados en la asesoría en la provincia del Guayas. Adicional, las empresas grandes son las que más participan en el mercado de valores frente a las PYMES que no tienen la práctica de inversión bursátil, pero con charlas e información podrían invertir en el mercado de valores.

Aguirre (2016) realizó un estudio sobre un plan de negocios para asesorías en el ámbito fiscal, contable y legal en la ciudad de Tijuana, concluye que el proyecto es factible y que el dinero se recuperará en cuatro años. La metodología utilizada

es cuantitativa y cualitativa, las herramientas que utiliza son las encuestas y las entrevistas.

En el plan de negocios realizado por Fajardo y Giraldo (2016) tuvo como objetivo determinar la viabilidad de la implementación de un centro de capacitación para microempresarios de la ciudad de Guayaquil, para capacitar en temas de cómo invertir en la Bolsa de Valores de New York, a través de una investigación de mercados. Se obtuvieron los siguientes resultados de mercado: el 76% de los encuestados estarían dispuestos a inscribirse en la capacitación propósito del plan de negocios. La metodología utilizada fue con un enfoque cualitativo.

En el plan de negocios de Alvear (2021) que tiene por objetivo incrementar la participación de mercado para alcanzar el segundo puesto en el ranking del 2021, es decir superar la participación del 15% en el mercado de valores. Para el análisis se tomó muestras de todo el Ecuador. La metodología utilizada fue la observación y las encuestas y el resultado es que el plan es factible porque arroja el 13% de retorno y el VAN es positivo.

3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Antecedentes

En la Constitución del Ecuador del año 2008, en la transitoria vigésima primera, se prevé que los jubilados reciban el incentivo jubilar. En el año 2013 el presidente Correa, ejecuta esta conquista de los jubilados a través de la emisión de bonos que el jubilado del magisterio acepta por voluntad recibir su incentivo bajo esta modalidad.

En los últimos tres años, el Ministerio de Finanzas en representación de gobierno ecuatoriano, ha emitido anualmente alrededor de 200 millones de bonos aproximadamente, por concepto de incentivo jubilar a los servidores del sistema público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022). Anualmente se jubilan de

10000 a 9000 servidores del sistema público que reciben sus incentivos jubilares en bonos y al no tener educación financiera en mercado de valores, están expuestos a tomar malas decisiones o a no maximizar el rendimiento del incentivo jubilar. Por esta razón, se elabora esta propuesta de asesoría personalizada, que dará charlas de educación en inversiones, mercado de valores, procesos de jubilación, asignación y negociación de bonos. Las charlas y asesorías se brindarán en las modalidades virtuales a través de: llamadas telefónicas, video conferencias o video llamadas y en la modalidad presencial para las personas que prefieran la visita en la oficina de o en su localidad pero siempre la atención indistintamente de la modalidad será con calidez, oportunidad y transparencia para los jubilados que reciben el incentivo jubilar, una cantidad de dinero importante al final de tantos años de trabajo, optimicen el uso y el rendimiento de este dinero esperado para bienestar del jubilado y de su familia.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el 2013 se inició el pago del incentivo jubilar en Bonos del Estado De acuerdo a las declaraciones del Ex ministro de Educación, Francisco Vacas, en el Presupuesto General del Estado consta el pago en efectivo a personas con más de 70 años y con enfermedades catastróficas o jubilación por invalidez y para las personas menores a 70 años está la opción de recibir esta bonificación en bonos o esperar a cumplir los 70 años. Según la Ley Orgánica (Losep) la jubilación obligatoria es a los 70 años y se considera jubilación voluntaria a quienes deciden jubilarse con menor edad.

Debido a las limitaciones de flujo de efectivo de las finanzas del Estado el pago en bonos ha tenido una tendencia creciente desde que inició con el sector del magisterio sumado a los anuncios de nuevas asignaciones para más jubilados y la inclusión de los jubilados de todos los Ministerios. En estas condiciones, los jubilados tienen incertidumbres sobre qué hacer recibir el bono y luego cómo hacerlo efectivo. Los jubilados necesitan información sobre el proceso de asignación de bonos, los trámites en el Banco Central del Ecuador, en las casas

de Valores, pasos y requisitos para la negociación del bono y conocer los conceptos de rendimiento, interés, papel valor, subcuenta, comisiones, compensación entre otros.

Los procesos y los conceptos del mercado de valores son generalmente desconocidos por los jubilados y genera preocupación para quienes se jubilan y su familia. La asesoría para jubilados públicos que voluntariamente deciden recibir los bonos es una necesidad por parte de los jubilados y una opción de servicio que genere ingresos a través de las comisiones.

5 OBJETIVO GENERAL

Asesorar a nivel nacional a los jubilados del sector público que aceptan recibir en bonos el incentivo jubilar.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo Específico 1: Asesorar e a por lo menos el 1% mensual del total de jubilados que reciben bonos emitidos por el gobierno.

Objetivo Específico 2: Implementar la línea de educación de mercado de valores a partir del tercer mes de implementación del proyecto a través de dos radios con por lo menos coberturas regionales y de asesorías institucionales gratuitas por zoom.

Objetivo Específico 3: Iniciar con un millón de negociaciones mensuales y lograr negociaciones mensuales de al menos 2 millones de dólares a partir del quinto mes de implementado el Proyecto.

Objetivo Específico 5: Alcanzar el desempeño operativo eficiente, oportuno y permanente de acuerdo a la segmentación por año de jubilación por cantón y por provincia, en toda la cadena de servicio para marcar el diferenciador frente a la competencia a través del uso del CRM.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Análisis del Entorno - Análisis PESTEL

El análisis de los factores: político, económico, social, tecnológico y legal es el estudio de mercado externo de lo que influye en el Proyecto de asesorar en temas de mercado de valores a los jubilados del sector público.

Político: La inestabilidad política generada por factores de los actores del poder ejecutivo y legislativo afectan el impulso de medidas en favor del desarrollo del país que permitan reactivar verdaderamente el aparato productivo y por lo tanto disminuye la capacidad financiera para que el gobierno cumpla con los compromisos de pago de los incentivos a los jubilados en bonos. El factor político tiene un impacto negativo de corto plazo porque limita la emisión de bonos y la negociación de estos papeles valor por parte del BIESS|.

Económico: El Ecuador tiene una proyección de déficit fiscal para el 2022, de 2300 millones de dólares (Cueva, 2022). El déficit fiscal es el factor que influye para que los incentivos jubilares no se hayan pagado en efectivo y aun siendo el pago en bonos de Estado, estos tengan un atraso de hasta seis años en la asignación luego que el servidor público se jubila. Este es un factor negativo de impacto de mediano plazo por el retraso en la asignación de bonos y bajaría la capacidad de negocio para la oficina incluso. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2022), el riesgo país ha tenido una tendencia ascendente, en septiembre el indicador es de 1543 puntos, lo que ha generado en la práctica que los inversionistas dejen de comprar los bonos porque hay desconfianza de que el gobierno incumpla con el pago de los intereses de los bonos del Estado ecuatoriano o incluso se haga una renegociación de la deuda.

Social: Teletrabajo, esta opción de gestionar las actividades laborales, fue una oportunidad de aprender a comunicarse de manera masiva y simultáneamente con pocos recursos. Antes de la pandemia, la captación de clientes debía ser

presencial en localidades a nivel nacional, lo que significaba altos costos. Luego de la pandemia el desaprender y aprender formas de comunicación diferentes hace que en un corto tiempo la relación con los clientes jubilados sea el medio común para realizar las transacciones de asignación y negociación de bonos, lo que constituye que sea de un impacto positivo. El Descontento social expresado en las marchas, medidas de desangramiento, huelgas de hambre, obligaron al gobierno a: 1.

Reversar el Decreto ejecutivo de eliminar el incentivo jubilar. 2. Generar cronogramas de asignación de bonos para que los tiempos de espera entre la fecha de desvinculación y la fecha que reciben los bonos sean cortos o de mediano plazo. 3. Compra de bonos por parte del BIESS. El descontento social canalizado con educación, organización y lucha son un factor positivo para los jubilados y para el plan de negocio tienen un impacto positivo de largo plazo porque los logros se van ejecutando en el tiempo. Otro factor del aspecto social es el interés de ingresar al negocio de los bonos de jubilados de nuevos operadores de mercado de valores y casas de valores que antes no tenían como producto estrella a los bonos de jubilados. Este factor es de impacto negativo y de mediano plazo para el negocio porque se llega a una guerra de precios donde se afecta negativamente al mercado de valores en lo que corresponde a rendimientos y comisiones que se ubican fuera de las necesidades mínimas para la continuidad del negocio en la línea de bonos de jubilados.

Tecnológico. Un factor tecnológico que influye en el negocio es el aumento de plataformas y contenido en redes sociales y la baja relación de jubilados con estos medios tecnológicos, lo que representa la oportunidad de negocio al brindar atención en los trámites y consultas sobre la asignación y negociación de bonos de jubilados. El desarrollo e-commerce, es otro factor de tecnología que ha aumentado luego de la pandemia y es positivo para publicidad, marketing y transacciones ágiles, diversas, oportunas, de un impacto de largo plazo porque una vez que se incursiona en las nuevas y mejores formas de hacer las cosas, la tendencia es hacia arriba, es decir se tiende a mejorar y crea oportunidades de

negocio más amplias en cobertura geográfica, número de personas a las que llega la información, número de transacciones. El desarrollo de redes sociales, representa un factor positivo de corto plazo. En el caso de los jubilados, según la encuesta realizada en Metrovalores, las redes sociales preferidas por los jubilados para recibir información son: WhatsApp 40% e Email 39% (Camacho, 2022).

Legal. La Constitución de la República del Ecuador, es la carta magna en la que está consagrado el pago de los incentivos jubilares a los jubilados. La Ley de Mercado de Valores, es la que rige las actividades de asignación y negociación de bonos de jubilación. Las Resoluciones, Oficios y Circulares de la Superintendencia de Compañías, las Bolsas de Valores, Ministerio de Finanzas son la formalidad que da origen a la asignación de bonos en el año fiscales y los tramos en los que serán emitidos los bonos de jubilados.

7.2 Análisis de la rentabilidad con el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Por tratarse un proyecto, el análisis de la rentabilidad del sector y su atractivo es desde el punto de vista de una empresa que desea ingresar al mercado.

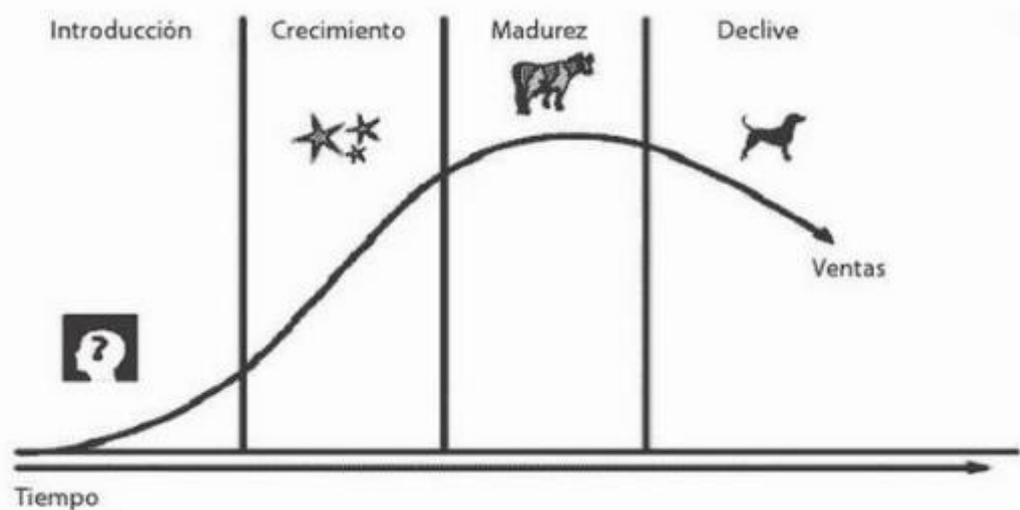
Análisis del sector: El sector al que pertenece el proyecto es el de servicios dentro del ámbito del mercado de valores. Las actividades se enmarcan en el código CIIUK6612.02.01: Operaciones en los mercados financieros por cuenta ajena y actividades conexas. Incluye corretaje de contratos de productos básicos y corretaje de valores.

Tamaño del mercado: De acuerdo a los datos del Ministerio de Educación (2022), se destinó 140 millones de dólares para el pago de los incentivos jubilares en el 2022, lo que equivale a aproximadamente a 3000 bonos para el sector del magisterio. De acuerdo a la información de las casas de valores, aún está pendiente de venta 90 millones de dólares y serán negociados en el 2023 a

través del BIESS. En este contexto, hay una oportunidad de ingresar al mercado. En conclusión, el servicio de asesoría para la negociación de los bonos está en la etapa de decrecimiento porque son 10 años desde que se inició a pagar con bonos los incentivos jubilares y se espera que el sector siga creciendo porque se van incorporando los jubilados de ministerios distintos al magisterio progresivamente y se espera crecer hasta convertir al servicio en vaca.

Figura 1

Ciclo de vida del producto



Nota. Tomado de Gómez et al. (2015)

Según informe de noviembre del 2021, el Ministerio de Gobierno ratifica el pago de los incentivos jubilares en bonos, el actual gobierno se ratifica en continuar con el pago de los bonos jubilares.

Ciclos económicos: La negociación de los bonos de jubilación es un servicio de estacionalidad porque la emisión depende de la disponibilidad de recursos económicos del Ministerio de Economía y Finanzas además de la decisión política del gobierno y sus instituciones. Estos dos factores hacen que haya incertidumbre de la oferta de bonos. Es compleja la planificación y las decisiones sobre la cantidad de personal para las etapas de asignación y negociación de los bonos porque se desconoce las fechas en la que los Ministerios convocan a sus jubilados.

Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se utilizó la matriz de PORTER de donde se concluyó los siguientes resultados:

Competidores. En este aspecto se analizó la amenaza de entrada de nuevos competidores. Las principales variables son: Economías de escala, Diferenciación del producto, Identificación/Lealtad de la marca, Acceso al canal de distribución, Necesidades de capital y Protección gubernamental. Las barreras de salida están relacionadas con las Barreras emocionales, las Restricciones de gobierno y las Restricciones sociales. En conclusión, hay una amenaza media en el ingreso de nuevos competidores porque puede ser relativamente fácil ingresar pero es un producto estacional, en los periodos que no haya compradores de bonos no hay ingresos y también se requiere la Certificación de Operador del Mercado de Valores y experiencia en el medio. En cuanto a las barreras de salida son de mediano impacto y se relacionan con el reconocimiento de la marca.

Rivalidad entre los competidores. En el Ecuador al 2022 hay 29 casas de valores según la Superintendencia de Compañías, no obstante, solo 9 tienen el producto de gestión de bonos de jubilación. El sector tiene una tendencia ascendente porque el Ecuador no tiene suficientes recursos para pagar en efectivo.

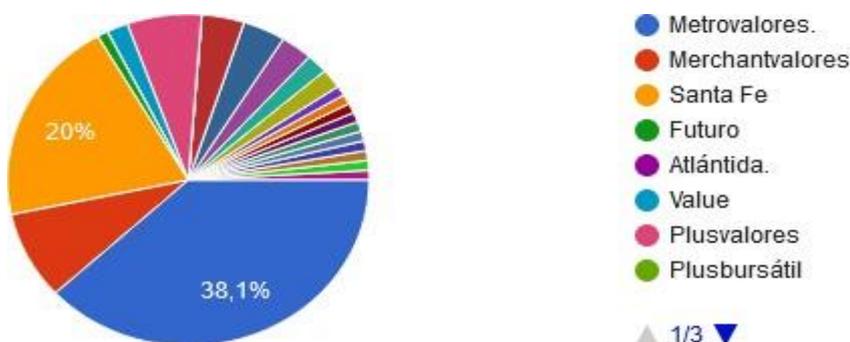
La participación de las casas de valores en el sector de bonos de jubilación está distribuida de la siguiente manera. Estos porcentajes corresponden a la distribución de la negociación de bonos realizadas en el 2022 por las casas de valores.

Tabla 1*Posición de competidores*

Etiquetas de fila	Suma de Valor nominal	%
ACV	1.387.653,00	41%
BANRIO	3.540,00	0%
FUTURO	76.552,50	2%
KONE	44.117,50	1%
MERCHANT	656.817,50	20%
METROVALORES	385.205,00	12%
PLUSVALORES	53.100,00	2%
PROBROKER	441.615,00	13%
SANTAFE	296.415,00	9%
Total general	3.345.015,50	100%

Nota. Listado de empresas del mercado de valores con su valor nominal y porcentaje equivalente

Otra fuente para referirse a la distribución del mercado entre las casas de valores es la encuesta realizada a jubilados que ya negociaron el bono de jubilación y a quienes aún esperan la asignación. Los resultados de la encuesta de la percepción de los jubilados coinciden en parte con el resultado del reporte de Roberto Vega, Analista del Mercado de Valores. Las casas de valores que no aparecen en los resultados de la encuesta es porque la muestra fue aplicada en su mayoría a la muestra del magisterio.

Figura 2*Participación de competidores*

Nota. muestra la participación que tiene la competencia en el mercado

Posición de la fuerza de los clientes. Las comisiones de las casas de valores varían y en ocasiones se vuelve un mercado de precios lo que perjudica al sector.

Los clientes pueden cambiarse con facilidad de casa de valores, luego de varios meses de haberle atendido al cliente, este puede cambiarse a otra casa de valores para negociar el bono y se pierde lo invertido en la asesoría durante el proceso. En conclusión, los clientes tienen alto poder de negociación.

Posición de la fuerza de los proveedores: Los proveedores del servicio son las casas de valores porque tienen el software, los procesos y los permisos para gestionar los bonos de jubilación y su poder es medio porque los operadores del mercado de valores pueden cambiarse de casa de valores, aunque es mejor mantenerse en una sola porque genera confianza en los clientes.

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos. En los productos sustitutos constan, el pago en efectivo y el servicio de las otras casas de valores con una competencia de precios. El impacto negativo es alto para los ingresos porque si disminuyen las emisiones de bonos se contrae el mercado y la competencia por precios es perjudicial.

Contexto institucional. Se refiere a la normativa y a la regulación que cumplen las casas de valores y la relación con las instituciones del sector. Por lo tanto, desde el lado del operador solo cuenta los apoyos institucionales que se puede lograr con los Ministerios y gremios. Constituye una oportunidad y es positivo si se logra acuerdos de colaboración en la entrega de bases de datos, cronogramas o espacios para publicitar el servicio.

Conclusión: Según el análisis de Porter, las amenazas son altas en el ingreso de sustitutos y en el poder de los clientes porque pueden cambiarse de casa de valores y pedir rebaja al mínimo de la comisión, esta rebaja en la comisión está relacionada con la competencia de pequeñas casas de valores que intentan ingresar al mercado. La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que se necesita la Certificación de Operador, experiencia en el mercado de valores, amplia relación con jubilados. En el poder de los proveedores de los bonos está

el poder del Ministerio de Finanzas que es medio debido a que está previsto más emisión.

7.3 Análisis de las oportunidades y amenazas con la aplicación de MATRIZ EFE

Tabla 2

Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Uso de la Atención online, con propuestas acordadas a la necesidad del mercado.	15%	4	0.6
2.	Segmentar el mercado de acuerdo a la provincia y año de jubilación.	15%	3	0.45
3.	Negociaciones a través de la atención personalizada y online.	5%	3	0.15
4.	Crear estrategias con marketing digital, en redes sociales para captación de asesoras y clientes.	10%	3	0.3
5.	Mejorar la comunicación a través del wapp y vía telefónica.	5%	3	0.15
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Precios bajos de las competencias internas de otros operadores de la misma casa de valores o de otrascasas de valores	10%	3	0.3
2.	Comisionistas locales de otras casas de valores	5%	2	0.1
3.	Altos impuestos para el sector frente a los ingresos variables debido a la volatilidad del mercado.	10%	3	0.3
4.	Reacción rápida de la competencia.	10%	3	0.3
5.	Situación económica fiscal que afecte a la capacidad financiera para la emisión de bonos.	15%	3	0.45
Total		100%		3.1
Balance Positivo				

Nota. Construcción de matriz de factores externos EFE

De acuerdo al porcentaje y a la calificación de las oportunidades y amenazas, la asesoría de asignación y negociación de bonos de jubilación del sector público es de 3.1 que está por encima de la media, se concluye que se está

desaprovechando las oportunidades y de alguna de manera haciendo frente a las amenazas, pero sin embargo le falta explorar algunas para obtener aprovechar las oportunidades que se presentan.

7.4 Análisis de las Fortalezas y Debilidades con la Matriz IFI

Tabla 3

Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Buenas relaciones comerciales con empresas para tener demanda de bonos.	15%	4	0.6
2.	Confianza de los clientes.	10%	4	0.4
3.	Red de personas que atienden a los clientes de cinco provincias.	10%	4	0.4
4.	Experiencia de 9 años en el mercado de valores.	5%	3	0.15
5.	Certificación de operadora del mercado de valores.	15%	4	0.6
Debilidades				
1.	Base de datos desactualizada.	15%	1	0.15
2.	Uso eventual de las redes sociales para información.	5%	2	0.1
3.	Comunicación permanente y personalizada.	5%	2	0.1
4.	Pérdida de valor percibido del servicio debido a la falta de comunicación.	5%	1	0.05
5.	Personal con conocimientos de Marketing Online.	15%	2	0.3
Total		100%		2.85
Balance Positivo				

Nota. Construcción de matriz de factores internos EFI

De acuerdo al análisis de las fortalezas y debilidades con los instrumentos disponibles, se concluye que se puede aprovechar las fortalezas para minimizar las debilidades. Es necesario implementar las acciones que se requieran para eliminar las debilidades porque si hay recursos disponibles para superar las limitaciones internas.

7.5 Conclusiones del Análisis Externo e Interno

Los factores internos disponibles y las oportunidades para emprender el Proyecto de la asesoría sobre la asignación y negociación de bonos para los jubilados públicos son favorables y suficientes para superar las debilidades y las

amenazas. Se concluye que los balances del análisis externo e interno son positivos.

7.6 Metodología

7.6.1 Planificación de la Metodología: Diseño de la investigación

El estudio de mercado utilizará fuentes secundarias y primarias además de la investigación cualitativa y cuantitativa.

Las fuentes primarias de información son las encuestas aplicadas a los jubilados que ya recibieron el bono y quienes aún no lo reciben.

Las fuentes secundarias, son las Bases de Datos generadas por los Ministerios de Trabajo y Educación. En estas bases se identifica los nombres de los beneficiarios, los montos y las condiciones de los documentos que van a recibir. Cada casa de valores tiene la base de datos de bonos disponibles para la negociación, los bonos que serán asignados es un número incierto porque depende de la capacidad financiera del Ministerio de Finanzas, tampoco hay una salida programada de jubilados. Es por estas razones que no se conoce el número de bonos disponibles para la venta y se desconoce también el número de bonos que saldrán en los próximos meses. En conclusión, la población es desconocida y para los efectos, se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2}$$

Tabla 4*Crterios para cálculo de muestra*

Variable	Valor
Z= Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)	1.65
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)	0.5
q= (1-p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	0.5
e = Error de estimación máximo aceptado	0.09
n=	84

Nota. Calculo de muestra para poblaciones desconocida

El instrumento seleccionado para sustentar el análisis es la encuesta. El número mínimo de encuestas que se debe realizar es a 84 jubilados del sector público que hayan recibido los bonos o que estén en el proceso de asignación de los bonos de jubilación. El nivel de confianza utilizado fue 90% y el error muestral aceptado del 9%.

7.6.2 Recolección de Datos

Las encuestas serán enviadas por correo electrónico o por wapp a la base de jubilados docentes y personal de la salud que ya negociaron el bono y que aún esperan la asignación. La aplicación de la encuesta será a través de una alianza con las asociaciones de los jubilados que signifique beneficio mutuo con la perspectiva de brindar el servicio que esperan y de fortalecer a las organizaciones.

7.7 Conclusiones del capítulo

La implementación de la oficina para la asignación y negociación de bonos de acuerdo a la oferta de bonos, la demanda de bonos, la barrera de entrada de nuevos competidores es positiva. Los maestros jubilados de los años 2018 al

2021 son potenciales clientes y hay que segmentar por años de jubilación y provincias. Hay bonos en el mercado que aún no se negocian y las provincias en las que se debe enfocar la publicidad son: Pichincha, Carchi, Esmeraldas y Azuay.

La forma de enfrentar la guerra de precios es a través de servicios, aunque el 60.6% de los encuestados deciden a venta de los bonos por precio por lo que sería una opción necesaria acordar comisiones con límites mínimos porque los costos operativos y tributarios son altos.

Los jubilados priorizan los precios frente a los precios.

8 RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1 Mercado y Estrategias. Misión y visión.

Misión: Estamos para informar y orientar a los jubilados públicos que van a optar por los bonos de jubilación como forma de pago del incentivo jubilar.

Visión: Brindamos información real, oportuna para la apertura de subcuentas y negociación de bonos con el servicio ágil, permanente y cálido.

8.2 Naturaleza del sector

La naturaleza del negocio es servicios en el sector de mercado de valores en la línea del producto de bonos de jubilación por esta razón, la actividad está de acuerdo al SRI dentro de Actividades Auxiliares de Servicios Financiero y Operaciones en los mercados financieros por cuenta ajena y actividades conexas.

8.3 Misión

Estamos para informar y orientar a los jubilados públicos que van a optar por los bonos de jubilación como forma de pago del incentivo jubilar.

8.4 Visión

Bridamos información real, oportuna para la apertura de subcuentas y negociación de bonos con el servicio ágil, permanente y cálido.

8.5 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

8.5.1 Tipo de negocio, Información legal

El negocio será una SAS con dos accionistas, el estado es de implementación. Legislación vigente-ventajas y desventajas.

Los instrumentos legales que amparan a la emisión de bonos de jubilación es la Constitución política del Estado. Las Leyes y Normas que regulan la actividad de negociación de los bonos son: La Ley de Mercado de Valores y la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Fortalecimiento del Sector Societario y Bursátil y la Codificación del Consejo Nacional del Mercado de Valores. El impacto es positivo porque se colige que continúe la emisión de bonos de jubilación para los servidores públicos y las normas reguladoras del mercado de valores generan confianza a los participantes.

Las utilidades se dividirán entre los accionistas.

Tabla 5*Matriz de aspectos legales*

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
LEGAL	Constitución Política del Estado de Ecuador	En la Constitución del Ecuador del año 2018, en la transitoria vigésima segunda, se prevé que los jubilados reciban el incentivo jubilar. A partir del año 2013 el presidente Rafael Correa, ejecuta esta conquista de los jubilados a través de la emisión de bonos que el jubilado del sector público acepta por voluntad recibir su incentivo bajo esta modalidad.	X			X		
	LEY DEL MERCADO DE VALORES DEL ECUADOR	Este instrumento legal norma y regula el funcionamiento del mercado de valores. Promueve el desarrollo del mercado de valores en forma equitativa eficiente y transparente. (Tomado de la LMV)	X			X		
	Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, el Código Orgánico Monetario y Financiero; y, la Codificación de Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores.	Las disposiciones vistas en los documentos legales se aplicarán a toda actividad del mercado de valores teniendo como objetivo, precautelar a los actores y estableciendo regulaciones, supervisión control y rendición de cuentas en para favorecer el desarrollo del mercado de valores bajo principios de transparencia.	X			X		

Nota. Construcción de matriz de aspectos legales

8.5.2 Gastos de constitución y Gastos Iniciales

Los gastos de constitución se detallan a continuación:

Tabla 6*Valor de gastos de constitución*

	Gastos de Constitución	Monto \$
1	Rubro para una SAS	4430
2	Notaría	2500
	Total	6930

Nota. monto total de gastos de constitución

En este detalle constan los costos legales serían de cerca de 7,000 dólares con un capital de 5,000 dólares.

La inversión total se refiere a los bienes inmobiliarios, tecnológicos y los materiales de oficina para el inicio del negocio se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 7

Valor de inversión total y depreciación

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INVERSION TOTAL	\$2,750.00					
DEPRECIACIÓN	\$0.00	\$625.00	\$625.00	\$625.00	\$125.00	\$125.00
DEPREC. ACUM.	\$0.00	\$625.00	\$1,250.00	\$1,875.00	\$2,000.00	\$2,125.00

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNIT.	TOTAL	DEPRECIACIÓN (AÑOS)	DEPREC. ANUAL
MOBILIARIO	3	\$350.00	\$1,050.00	10	\$105.00
EQ. DE COMPUTO	1	\$1,000.00	\$1,000.00	3	\$333.33
CELULARES	1	\$500.00	\$500.00	3	\$166.67
ENSERES	1	\$200.00	\$200.00	10	\$20.00

Nota. Desglose de activos fijos e inversión del proyecto

8.5.3 Estructura Organizacional

La organización del negocio es básica. La responsable de la estructura es la Operadora del Mercado de Valores y cuenta con los siguientes actores:

1. Asistente Operativa: encargada de controlar que los procesos se cumplan con estándares de calidad medidos en la oportunidad de respuesta. Se encarga también de la depuración y actualización de la base de datos y las cotizaciones de los bonos.

2. Comisionistas: Son dos personas que serán las encargadas de abrir subcuentas, gestión operativa comercial para de la venta de bonos y actividades de call center e informar a clientes sobre el estado del proceso de asignación o de venta.

3. Asistente de Comunicación: Es la persona encargada de la gestión de los grupos de wapp, organización de reuniones presenciales virtuales además de las publicaciones de Facebook.

Organigrama Estructural

Figura 3

Organigrama estructural propuesto



Nota. Organigrama propuesto para la nueva empresa de asesoría

8.5.4 Ubicación

El lugar de ubicación será en el centro norte de la ciudad de Quito con el fin de estar cerca de los Ministerios de Educación, Finanzas o de Trabajo lo que facilita que los jubilados se acerquen con mayor facilidad. Los puntos de atención locales están considerados para las provincias de Morona, Esmeraldas y Loja debido a que el mayor número de clientes que reconocen la marca de la casa de valores auspiciante están ubicados en estas provincias.

8.5.5 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

- Estrategias de Mercadeo

Las estrategias de Marketing se basaron en la elaboración del Buyer Person y en las encuestas aplicadas a la muestra de 84 jubilados.

Buyer Person, Con el fin de realizar el diseño de las estrategias de marketing lo más cercanas a las necesidades de los jubilados, se caracterizó al público objetivo con la herramienta del Buyer Person para representar al cliente ideal de acuerdo a la observación del comportamiento social, la percepción del precio, los datos demográficos, los pasatiempos y los temores.

Figura 4

Buyer persona

EL CLIENTE PERFECTO		
<p>ANTECEDENTES</p> <p>Jeny, es docente fiscal, jubilada que recibirá por su jubilación un bono de estado y necesita asesoría para que le asignen el bono y luego negociar su bono.</p>	<p>JENNY GOYES</p> 	<p>CARACTERÍSTICA PRINCIPAL</p> <p>Busca seguridad, acompañamiento, honestidad en el servicio.</p>
<p>DEMOGRÁFICA</p> <p>Edad: 65 años</p> <p>Nivel Medio en recursos</p> <p>Lugar de residencia: Quito</p>		<p>RELAC CON EL PRECIO</p> <p>Prioriza la confianza con la persona que le asesora y está convencida que un buen servicio y tener la garantía que le van a pagar el efectivo por la venta del bono, cuestan.</p>
<p>TRABAJOS</p> <p>Proyectos productivos. Activista en los gremios de jubilados.</p>	<p>PASATIEMPOS E INTERESES</p> <p>Visitar a las amigas.</p>	<p>GRANDES TEMORES</p> <p>1. Falta de financiamiento del Ministerio de Jubilación para la asignación de bonos. 2. No compra de los bonos por parte del BIESS. 3. Enfrentar alguna enfermedad.</p>

Nota. descripción del buyer persona para la empresa

La encuesta: Las estrategias de mercadeo se sustentan también en los resultados de la encuesta que mide los siguientes factores: la marca de la casa de valores que está posicionada, la percepción del servicio por parte del cliente

y la competencia. En función de estos datos, se segmentó por: el Ministerio que fue patrono del jubilado, el año de jubilación y la provincia para elaborar las estrategias específicas de acuerdo a la cultura y las preferencias de cada segmento. La cobertura para la ejecución de las estrategias de mercadeo está considerada para todo el país. La prioridad de las campañas será para el magisterio porque es el mayor número de jubilados y con respecto a los años se priorizarán de acuerdo a la planificación de la asignación de bonos del Ministerio de Finanzas.

Tabla 8

Determinación de segmentos según institución, años y provincias

Ministerio	Año de Jubilación pendiente de asignación del bono	Provincias para aplicación del Plan de Marketing
Educación	2018-2019-2020-2021-2022	Todas las provincias a nivel nacional.
Salud	2020-2021-2022	Manabí, Esmeraldas Cotopaxi, El Oro.
MIDUVI	2021-2022	Cotopaxi Tungurahua, Pichincha, Manabí, Esmeraldas
MIESS	2021-2022	Cotopaxi Tungurahua, Pichincha, Manabí, Esmeraldas

Nota. segmentos divididos de acuerdo a la institución, años y provincias

- **Producto o servicio.**

El servicio que se brinda a los clientes se divide en dos etapas:

1. Asignación del Bono: Apertura de Subcuenta del BCE e información permanente sobre la fecha de asignación, procesos y tiempos de espera hasta que el bono sea asignado.
2. Asignación del Bono: Información y asesoría sobre el proceso de negociación y lacotización del bono.

Para cumplir con la atención oportuna, se contratará a una persona que exclusivamente se encargue de la gestión del wapp y la comunicación por Facebook además de la organización de las reuniones informativas.

- **Estrategias de distribución**

Alternativas de penetración: se realizará a través de comisionistas y jubilados que refieran clientes por la buena experiencia. Además, se participará en las charlas para jubilados organizadas por los Ministerios.

Alternativas de comercialización: la comercialización se realiza a través de los operadores de la oficina matriz que cuenta con un equipo de operadores que se dedican específicamente a la comercialización de bonos.

Tácticas de distribución del servicio es a través de los comisionistas que participan en charlas zoom y presenciales. Los costos de las reuniones son asumidos por el negocio y no por los comisionistas.

- **Alternativas de Comercialización.**

Estrategias de ventas: Las ventas se realizará a través de comisionistas y operadores de valores. En el caso del área comercial el seguimiento y cierre de la venta de los bonos se realizarán con apoyo del CRM y en el caso de la venta de bonos se utilizará la plataforma informática SEB de las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil.

Estrategias de distribución: La asesoría es a nivel nacional y los canales será de acuerdo a las preferencias. Según la encuesta, la preferencia es por zoom, luego visitas en la localidad donde viven. Luego de la pandemia y dadas las circunstancias de inseguridad, la asesoría será conforme preferencia del cliente.

Estrategias de precios Actualmente, las casas de valores que no se habían enfocado en la negociación de bonos de jubilación están ingresando al mercado con una guerra de precios que perjudica a las casas de valores debido a los altos costos del servicio. Las comisiones varían entre 0.5% y el 3% y se prioriza mantener la comisión que sea favorable al cliente y al operador. La estrategia para resistir a la baja de comisiones es fidelizar al cliente, aunque en la encuesta la respuesta es que la decisión de venta del bono por parte del jubilado es por la mejor opción de precio siendo las demás variables irrelevantes para el jubilado.

- **Estrategias de Promoción y Comunicación.**

La estrategia de comunicación es a través de grupos de whatsapp, Facebook, reuniones presenciales y las reuniones virtuales que luego de la pandemia tomaron relevancia. Las reuniones virtuales disminuyen los costos de comunicación significativamente y optimiza el recurso principal que es el tiempo.

Presupuesto: El presupuesto anual describe los rubros más importantes de las estrategias planteadas y la proyección de ventas mínimas en monto bruto sin descuentos de ninguna naturaleza. El monto de venta mínimo o punto de equilibrio requiere una meta mensual de 20 bonos mensuales.

Tabla 9

Presupuesto de promoción

Rubro	Descripción	Valor
ATL encima de la línea.	Radio	200
BTL Debajo de la línea	Ferias, evento por el día del jubilado.	1000
Pocisionamiento	Promoción de la marca y del servicio	100
Digital	Página web, redes sociales, CRM	1100
Total		2400

Nota. Detalle de rubros para promoción

Objetivos de ventas mensuales: mensualmente, la emisión es de cerca de 11 millones aproximadamente, la meta mínima a alcanzar la venta de 38 bonos

mensuales para lograr obtener los índices positivos. Este dato se concluye del flujo de caja y el cálculo de los índices.

Presupuestos de Estrategias

Tabla 10

Cálculo de ventas

0		
Proyección de ventas al año	\$48,000.00	
Bonos anuales mínimos	240	
Bonos mensuales mínimos	20	
Ingresos por ventas		\$48,260
Costo del plan estratégico	\$2,400.00	
Asistentes operativos	\$12,000	
Comisionistas	\$1,930	
Gerencia	\$18,000.00	
Costo Comunicación	\$200.00	
Teléfono	\$720.00	
Oficina	\$1,200.00	
Movilización del personal	\$4,320.00	
Impuestos	\$4,826.00	
Total de Egresos		\$45,596
Utilidad anual		\$2,664

Nota. Calculo de las ventas y registro de egresos para determinar la utilidad

8.6 Conclusiones del capítulo

Con el análisis de la Matriz de Pestel en el factor político, económico y legal se observa que en los próximos años continuará la emisión de bonos de jubilación para los jubilados del sector público por lo que es fundamental ganar posicionamiento para fidelizar a los clientes. La demanda de bonos puede ser un problema si no logra el crecimiento anunciado por el gobierno. La falta de demanda de los bonos del Estado por los inversionistas privados es reemplazada por el BIESS lo que favorece para la compra continua de bonos y por tanto el beneficio a los servidores públicos que al final de su vida laboral esperan hacer uso del dinero para sus necesidades de imperiosas de salud, mejores condiciones de vida a este sector vulnerable por su edad afectado porque recibe el incentivo luego de esperar de 3 a cinco años. La demanda de los bonos del BIESS actualmente no tiene un proceso de demanda transparente porque a diferencia de otros años, no se publica el cronograma de compra de los bonos esta falta de transparencia en la negociación de los bonos afecta a la situación emocional de los jubilados.

El estudio de mercado se basó en los resultados de la encuesta realizada a 109 servidores públicos jubilados que tienen el bono y a quienes aún no les asignan. Los resultados son que la intención de venta de los bonos es inmediata y la decisión está determinada por el precio. Los jubilados del sector del magisterio son el segmento más grande y el sector del MIESS es el más pequeño. Los canales de comunicación de preferencia son las reuniones por zoom y presenciales en la localidad donde viven, luego de la pandemia se retomará las reuniones locales, pero con menor frecuencia para no afectar el presupuesto porque la guerra de precios ha disminuido los ingresos al bajar las comisiones a la mitad o menos de la mitad en promedio de los bonos negociados.

La preferencia de las casas de valores se da por referencia de sus pares, se da por la información que se brinda por zoom, no obstante, el cliente conoce más de 9 casas de valores y opta por cotizar los bonos en algunas casas de valores y el

costo invertido en el proceso de acompañamiento se puede perder si el cliente se cambia de asesor incluso dentro de la misma casa de valores.

Definición de la estrategia genérica específica del negocio: Para definir la estrategia genérica se utilizó la metodología de la estrategia genérica de Porter para lograr una ventaja competitiva para que la empresa permanezca en el tiempo.

1. **Liderazgo en costes.** Hacer promociones de disminución de descuento si hacen las gestiones de asignación del bono en más de tres personas.
2. **Diferenciación:** En el seguimiento de la asignación de los bonos se utiliza las nóminas de jubilados que recibirán los incentivos
3. **Enfoque:** Segmentar el mercado para lograr campañas de mercadeo específicas según el año de jubilación.

Tabla 11

Preguntas para análisis de estrategias de marketing

Pregunta	Tema	Análisis para la estrategia de Marketing
2	En qué año se jubiló?	Los jubilados que aún esperan que se les asigne el bono en los próximos meses pertenecen a los años 2018 (27%) 2019 (25%) 2020 (21%) 2021(24%). La estrategia sería segmentar el mercado y lograr fidelizar a los jubilados de estos años.
3	Anote la Institución dónde se jubiló.	De los encuestados, el 98.2% pertenecen al magisterio. Con este resultado, la estrategia se enfocará la magisterio.
4	A qué provincia pertenece?	La mayor parte de los jubilados que aún no venden bonos y se cuenta con información para la negociación de bonos, pertenecen a las provincias de Pichincha (20.2%), Carchi 11%, Esmeraldas (7%) y Azuay 5% por lo que el enfoque para la publicidad de negociación estaría enfocado en estas provincias.
5	Anote la casa de valores que Usted recomendaría.	El 37,6% de los encuestados recomendarían hacer la gestión de los bonos con la casa de valores con la que se prevé prestar el servicio. Esto es una oportunidad para ejecutar el proyecto.

Nota. preguntas dirigidas para el planteamiento de estrategias de marketing

9 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO - OPERACIONES

9.1 Gestión Táctica de Operaciones

Avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar. Táctica Operativa (planes concretos, a mediano plazo, con base en las estrategias establecidas para poder desarrollarlas).

Descripción del proceso: Diseño, puesta en marcha y producción. Macro procesos y Cadena de valor (donde se pueda identificar la ventaja competitiva antes descrita). Análisis de la capacidad del proceso - diagrama de flujo.

9.2 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

El análisis de la capacidad de gestión con el número de personas y las actividades intermedias que requieren las principales, están cuantificadas en función de la producción mínima de Subcuentas y de Negociación de bonos. Se puede cumplir estas metas con los tres comisionistas una persona se encarga de subcuentas y las dos se encargan de la operatividad de los formularios.

Tabla 12

Capacidad instalada de servicios

Producto	Producción Anual	Carga mensual 12 meses	Carga diaria 264 días
Gestión de Subcuentas	600	50	2
Gestión de Formularios	3192	266	12
Gestión de documentos de Liquidaciones	912	76	3
Volumen mínimo negociado en \$	\$2,017,800	\$168,150	\$7,643
Volumen mínimo negociado en # de bonos	456	38	2

Nota. preguntas dirigidas para el planteamiento de estrategias de marketing

Plan de producción: Con la previsión del personal si hay la capacidad de brindar el servicio en cuanto a la relación de capacidad instalada y volumen mínimo

requerido de producción y ventas. Los tiempos de espera se da cuando hay emisión de bonos o fechas de compra de bonos en fechas específicas.

Tabla 13

Plan de producción

Servicio	Tiempo en minutos	Costos
Costo de la mano de obra		\$500
Estado del proceso de emisión del Bono	30	\$4
Cotización	20	\$3
Negociación	20	\$3
Elaboración de formularios para la venta	40	\$5
Subir al sistema los documentos	20	\$3
Información sobre el estado del proceso de negociación del Bono	20	\$3
Envío de subcuenta	10	\$1
Información sobre el proceso de asignación	20	\$3
Información general	20	\$3
Correcciones	10	\$1
TOTALES	210	\$27

Nota. determinación de costos de producción

El costo de atención al cliente si se le atendiera por una sola vez por cada producto, el costo sería de \$27 para que el cliente tenga información completa sobre cada una de las etapas del proceso de asignación y luego de negociación, pero el cliente no llama una sola vez sino un aproximado de 10 veces al mes contando que llaman sus familiares y que las conversaciones no solo son sobre el producto de venta, sino que tienen la necesidad de comentar su situación persona. Los bonos disponibles son 240 para atenderlos a cada uno el costo total requerido es de 6552 dólares. Por estos datos, se concluye que es mejor informar grupalmente y solo el servicio de cotización y de elaboración de formularios será personalizado. Esto se justifica con el siguiente detalle:

Tabla 14

Calculo de costo por el total de clientes

Conceptos	Totales
# Clientes con bonos	240
Veces de atención al mes	10
Costo de atención por información al mes	\$273
Minutos de atención al cliente por mes	2100
Costo de atención por información al mes para todos los clientes con bonos	\$6,552

Nota. cálculo del costo por un total de 240 clientes

Plan de compras: De acuerdo a los productos de cada etapa del servicio se detalla en los siguientes cuadros, el detalle de todas las actividades con el respectivo indicador de calidad.

9.3 Objetivos del área de producción

1. Asegurar el cumplimiento de políticas en la suscripción de contratos de negociación de bonos.
2. Garantizar la emisión correcta de los formularios de venta de bonos.
3. Asegurar la atención de quejas entregando retroalimentación de la información.
4. Coordinar, planificar y supervisar el proceso de emisión de subcuentas y la negociación de bonos
5. Establecer indicadores que permitan la mejora continua del área.

9.4 Conclusiones del Capítulo

El análisis de costos en relación con el tiempo en minutos por cada llamada de clienteda como resultado que dar la información es costosa y no es posible atender a todos los jubilados que tienen bonos. Por esta razón la distribución debe ser multicanal para atender en grupos organizados por segmentos de año de jubilación, ministerio y provincias. Otra forma de comunicación serán las reuniones por zoom. Los indicadores descritos van a fortalecer la calidad del

servicio y deben aplicarse por todos los miembros de la cadena de valor con el fin de cumplir las metas. El control del cumplimiento de metas debe ser diario para lograr cumplir con el mínimo requerido de ventas. Anexo 2.

10 PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO - PLAN FINANCIERO

10.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

Según los estudios del BCE sobre la proyección de crecimiento para el periodo 2022-2026 que se ubica en 2.8%. En el 2023 3.1% por la extracción del petróleo crudo (Ministerio de Finanzas, 2022).

- **PIB:** Se prevé un PIB del 3% para el 2024 hasta el 2.3% para el 2026.
- **Inflación**

Figura 5

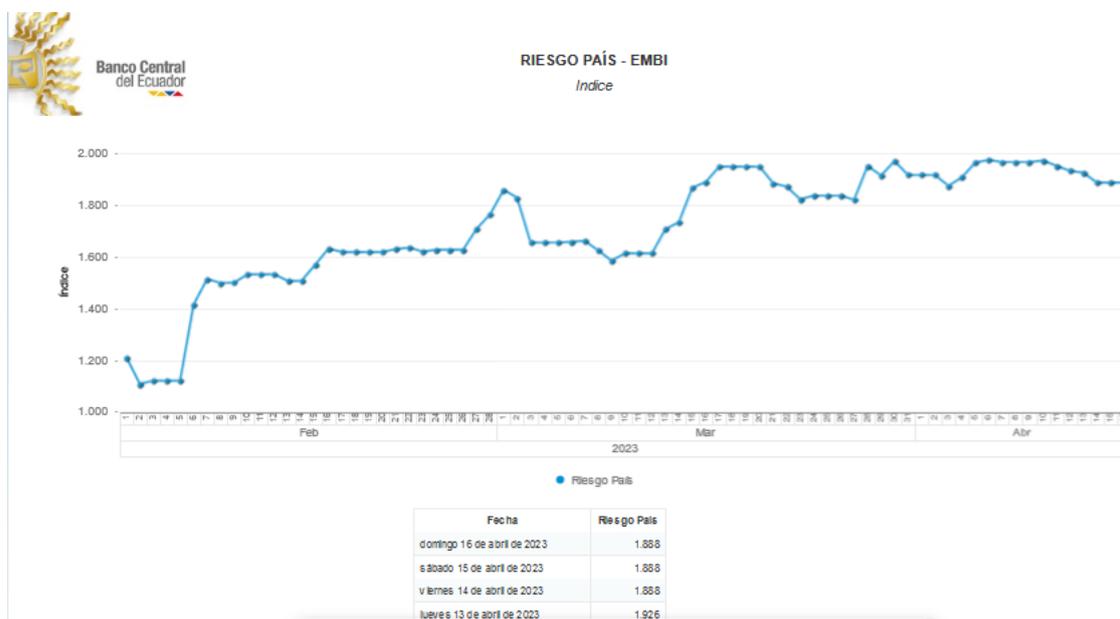
Inflación promedio



Nota. Tomado de Ministerio de Finanzas (2022)

- **Riesgo país**

A marzo del 2023 creció 94 puntos y llegó a 1859 puntos el uno de marzo de 2023 desde octubre del 2022.

Figura 6*Riesgo país*

Nota. Tomado de Banco Central del Ecuador (2022)

- **Inversión Inicial valores**

La inversión inicial corresponde a los valores requeridos para arrancar el proyecto y se han considerado aspectos legales, técnicos y materiales.

Tabla 15*Desglose de gastos de constitución*

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	COSTOS
Abogado honorarios	\$1,200
Gastos notariales documento privado	\$200
Gastos Bancarios Cuenta ahorros	\$100
Contador	\$60
Computador	\$1,000
Personal	\$3,000
Certificado de operador	\$1,000
Oficina	\$3,000
Suministros de oficina	\$100
Instalación Internet	\$120
TOTAL	\$9,780

Nota. listado de gastos por constitución de la empresa de asesoría

- **Supuestos de inversión.** En el capital de trabajo se considera los anticipos a las comisiones por ingresos.

Tabla 16

Supuestos de inversión

	VARIABLE	FIJO	FIJO
CONCEPTO	%	VALOR MES	VALOR ANUAL
INGRESOS			
FEE	0.400%		
EGRESOS			
Nómina		0	0
Comisiones	4.0%	0	0
Arriendo		300	3600
Insumos de oficina		120	1440
Honorarios		3000	36000
Serv. Básicos		100	1200
Internet		70	840
Publicidad		200	2400
Participación trabajadores	15%		0
Imp. a la renta	25%		0
CAPITAL DE TRABAJO			
Ciclo días CxC		0	
Ciclo días CxP		15	

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INVERSION TOTAL	\$2,750.00					
DEPRECIACIÓN	\$0.00	\$625.00	\$625.00	\$625.00	\$125.00	\$125.00
DEPREC. ACUM.	\$0.00	\$625.00	\$1,250.00	\$1,875.00	\$2,000.00	\$2,125.00

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNIT.	TOTAL	DEPRECIACIÓN (AÑOS)	DEPREC. ANUAL
MOBILIARIO	3	\$350.00	\$1,050.00	10	\$105.00
EQ. DE COMPUTO	1	\$1,000.00	\$1,000.00	3	\$333.33
CELULARES	1	\$500.00	\$500.00	3	\$166.67
ENSERES	1	\$200.00	\$200.00	10	\$20.00

Nota. detalle de inversión total

Tabla 17*Condiciones de financiamiento externo*

MONTO	\$ 2,500.00
TASA*	10.36%
PLAZO (años)	5

* [Fuente: BCE](#)

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO CAPITAL	PAGO INTERES	SALDO FINAL
0				2,500.00
1	2,500.00	-406.57	-259.00	2,093.43
2	2,093.43	-448.69	-216.88	1,644.74
3	1,644.74	-495.17	-170.40	1,149.56
4	1,149.56	-546.47	-119.09	603.09
5	603.09	-603.09	-62.48	0.00

Nota. tabla de amortización del préstamo

10.2 Estados Financieros Proyectados

Generar archivos de P&G, Flujo de Caja y Balance General. Presente la información con sus proyecciones para los próximos cinco (5) años, según el caso.

10.2.1 Estado de resultados

Tabla 18

Estado de Resultados

PERIODO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Q BONOS		20.00	21.00	22.00	23.00	24.00
BONO PROM.		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
TOTAL FONDO MES		1,000,000.00	1,050,000.00	1,100,000.00	1,150,000.00	1,200,000.00
TOTAL FONDO ANUAL		12,000,000.00	12,600,000.00	13,200,000.00	13,800,000.00	14,400,000.00
% FEE		0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
INGRESO NETO		48,000.00	50,400.00	52,800.00	55,200.00	57,600.00
EGRESOS						
0.0% Nómina		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4.0% Comisiones		1,920.00	2,016.00	2,112.00	2,208.00	2,304.00
0.0% Arriendo		3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
0.0% Insumos de oficina		1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
0.0% Honorarios		36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
0.0% Serv. Básicos		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
0.0% Internet		840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
0.0% Publicidad		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
TOTAL EGRESO DIRECTO		47,400.00	47,496.00	47,592.00	47,688.00	47,784.00
Depreciación		625.00	625.00	625.00	125.00	125.00
Interés Financiero		259.00	216.88	170.40	119.09	62.48
TOTAL EGRESOS		48,284.00	48,337.88	48,387.40	47,932.09	47,971.48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-284.00	2,062.12	4,412.60	7,267.91	9,628.52
15% Participación trabajadores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
25% Imp. a la renta		0.00	515.53	1,103.15	1,816.98	2,407.13
UTILIDAD NETA		-284.00	1,546.59	3,309.45	5,450.93	7,221.39

30 CICLO DE CxC		4000	4200	4400	4600	4800
15 CICLO DE CxP		2000	2100	2200	2300	2400
CAPITAL DE TRABAJO		-2000	-2100	-2200	-2300	-2400
VARIACIÓN	0	-2000	-100	-100	-100	-100

PUNTO EQUILIBRIO

INGRESOS	49,127.69
VAN	6,326.06

Nota. proyección de estado de resultados

10.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 19

Estado de situación financiera

ACTIVO						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
Caja	\$2,250.00	\$184.43	\$1,807.33	\$5,146.61	\$10,076.06	\$16,719.36
CxC	\$0.00	\$4,000.00	\$4,200.00	\$4,400.00	\$4,600.00	\$4,800.00
Total activo corriente	\$2,250.00	\$4,184.43	\$6,007.33	\$9,546.61	\$14,676.06	\$21,519.36
Inversiones	\$2,750.00	\$2,750.00	\$2,750.00	\$2,750.00	\$2,750.00	\$2,750.00
Dep. Acum.	\$0.00	-\$625.00	-\$1,250.00	-\$1,875.00	-\$2,000.00	-\$2,125.00
Total activo no corriente	\$2,750.00	\$2,125.00	\$1,500.00	\$875.00	\$750.00	\$625.00
Total Activo	\$5,000.00	\$6,309.43	\$7,507.33	\$10,421.61	\$15,426.06	\$22,144.36
PASIVO						
Anticipos clientes	\$0.00	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,200.00	\$2,300.00	\$2,400.00
Pasivo Corriente	\$0.00	\$2,000.00	\$2,100.00	\$2,200.00	\$2,300.00	\$2,400.00
Deuda Bancos	\$2,500.00	\$2,093.43	\$1,644.74	\$1,149.56	\$603.09	\$0.00
Pasivo no corriente	\$2,500.00	\$2,093.43	\$1,644.74	\$1,149.56	\$603.09	\$0.00
Total Pasivo	\$2,500.00	\$4,093.43	\$3,744.74	\$3,349.56	\$2,903.09	\$2,400.00
Aporte accionista	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00
Utilidad acum.	\$0.00	\$0.00	-\$284.00	\$1,262.59	\$4,572.04	\$10,022.97
Utilidad neta	\$0.00	-\$284.00	\$1,546.59	\$3,309.45	\$5,450.93	\$7,221.39
Total Patrimonio	\$2,500.00	\$2,216.00	\$3,762.59	\$7,072.04	\$12,522.97	\$19,744.36
Pasivo + Patrimonio	\$5,000.00	\$6,309.43	\$7,507.33	\$10,421.61	\$15,426.06	\$22,144.36
Comprobación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Nota. tabla de estado de situación financiera proyectada

	TASA	APORTE	PARTICIPACIÓN
TASA DSCTO	25%	2500	50%
TASA FINANCIAMIENTO	10.36%	2500	50%
	TOTAL	5000	100%

WACC	17.68%
------	--------

10.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 20

Flujo de caja

PERIODO	0	1	2	3	4	5
UT. NETA	0.00	-284.00	1,546.59	3,309.45	5,450.93	7,221.39
+ Depreciaciones	0.00	625.00	625.00	625.00	125.00	125.00
+ Interés Pagado	0.00	259.00	216.88	170.40	119.09	62.48
+/- Capital de trabajo	0.00	-2,000.00	-100.00	-100.00	-100.00	-100.00
+/- Inversiones	-2,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja libre	-2,750.00	-1,400.00	2,288.47	4,004.85	5,595.02	7,308.87
Deuda	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de deuda	0.00	-406.57	-448.69	-495.17	-546.47	-603.09
Interés pagado	0.00	-259.00	-216.88	-170.40	-119.09	-62.48
Aporte accionista	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de efectivo	2,250.00	-2,065.57	1,622.90	3,339.28	4,929.45	6,643.30
Saldo inicial de caja	0	2,250.00	184.43	1,807.33	5,146.61	10,076.06
Saldo final	2,250.00	184.43	1,807.33	5,146.61	10,076.06	16,719.36

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre	-2,750.00	-1,400.00	2,288.47	4,004.85	5,595.02	7,308.87
Flujo acumulado	-2,750.00	-4,150.00	-1,861.53	2,143.32	7,738.34	15,047.21

WACC 17.68%

VAN	6,326.06
TIR	57%

PERIODO RETORNO INVERSIÓN

Año con flujo negativo 2
 Último flujo negativo 1,861.53
 Primer flujo positivo 4,004.85

PRI 2.46 años

Nota. flujo de caja y cálculo de van y TIR

Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.

10.3 Conclusiones del capítulo

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

(PROGRESO 3)

Lista de referencias (Progreso 3)

Anexos (Progreso 3)

REFERENCIAS

- Aguirre, L. (2016). *Plan de negocios para la creación de un despacho de asesoría fiscal, contable y legal en Tijuana*. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Baja California]: <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/handle/20.500.12930/5682>
- Alvear, U. (2021). *Plan de mejoramiento de metrovalores Casa de Valores S.A. a través de la negociación de bonos de jubilación de maestros fiscales*. [Tesis maestría, UDLA]: <https://1library.co/document/yng3nrmj-escuela-de-negocios-mba.html>
- Arteaga, L., & Zambrano, C. (2020). Estudio de mercado de servicios de asesoría y consultoría a MIPYMES de la zona de planificación 8 de Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- Banco Central del Ecuador. (10 de septiembre de 2022). *Indicadores económicos*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Camacho, D. (2022). *Plan de negocios de metrovalores*.
- Cueva, S. (26 de enero de 2022). *Ecuador prevé déficit fiscal cercano a 2.300 millones de dólares para 2022*. Swissinfo: https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-econom%C3%ADa_ecuador-prev%C3%A9-d%C3%A9ficit-fiscal-cercano-a-2.300-millones-de-d%C3%B3lares-para-2022/47295768
- Fajardo, M., & Giraldo, D. (2016). *Diseño de propuesta de creación del centro de asesoría administrativa, financiera, tributaria en la Universidad Politécnica Salesiana SEDE Guayaquil dirigido a los microempresarios del barrio Cuba*. [Tesis de posgrado, Universidad Politécnica Salesiana]: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12037/1/UPS-GT001602.pdf>
- Gómez, E. (2021). *Estudio del proceso de comercialización de los bonos de incentivo jubilar. Caso docentes jubilados*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15865/1/T-UCSG-POS-MFEE-234.pdf>

- Gómez, R., Zuluaga, A., & Hernández, J. (2015). Management estratégico en la era de la información. *Sinapsis*, 7, 158-173.
- Lazo, L. (2021). ¿Por qué el riesgo país debería considerarse en la evaluación financiera de un proyecto o una empresa? *Estudios de la Gestión*(9), 255-266.
- León, K. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de asesoría financiera y bursátil dirigida a empresas comerciales*. [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3449/1/T-ULVR-3029.pdf>
- Ley de mercado de valores. (2008). Registro Oficial Suplemento 215.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Instructivo para el pago de la indemnización por jubilación con bonos del estado*. Subsecretaría de financiamiento público.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Oficio Nro. MEF-SFP-2022-0372-O. Solicitud de inscripción del primer tramo de Emisión de Bonos del Estado en Catastro Público del Mercado de Valores*. Subsecretaría de Financiamiento Público.
- Ministerio de Educación. (07 de septiembre de 2022). *Ministerio de Educación cumple con el pago del incentivo jubilar*. Comunicado Oficial: <https://educacion.gob.ec/comunicado-oficial-ministerio-de-educacion-cumple-con-el-pago-del-incentivo-jubilar/>
- Ministerio de Finanzas. (2022). *Programación Macroeconómica Sector Real 2022-2026*. Quito: BCE.
- Miranda, M., Romero, M., Chiriboga, P., Tapia, L., & Fuentes, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio´s. Alausí. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 1430-1446. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4>

ANEXOS

Anexo 1 Pestel Análisis del Entorno

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			(1-2 a) Corto	(3-5 a) Mediano	(+5a) Largo	Positivo	Negativo	Indiferent e
POLÍTICO	Estabilidad Política	Actualmente se vive una inestabilidad política entre el poder Ejecutivo y Legislativo, que afecta al impulso de las medidas que presenta el gobierno para la reactivación de la producción en el país.	X					X
		El Ecuador tiene una proyección de déficit fiscal de 2300 millones de dólares según (Coba, 2022), no obstante, el Ministerio de Finanzas ha asignado bonos de jubilación regularmente y continuará haciendo pequeñas emisiones de bonos.	X					X
ECONÓMICO	Riesgo país	El riesgo país ha tenido una tendencia ascendente, en septiembre se ubica en 1543 puntos. Lo que significa que	X					X
	Teletrabajo	El teletrabajo ha sido una alternativa para realizar las reuniones masivas virtuales, de esta manera se llega a más personas con optimización de recursos.		X		X		
SOCIAL	Descontento Social	Los jubilados están organizados en una coordinadora nacional que tiene filiales provinciales para canalizar el descontento con los tiempos de espera hasta la asignación de los bonos y los rendimientos de compra.				X	X	
		Nuevas casas de valores /incursionan en el campo emprendimiento de los bonos de jubilados con guerra de precios. * En el sector de jubilados, el uso de la tecnología es poco frecuente por lo que prefieren la asistencia de otras personas en trámites y consultas de la asignación y venta de los bonos de jubilación.	X					
TECNOLÓGICO	Desarrollo e-commerce	Aumento de plataformas de redes sociales para trámites y consultas de la asignación y venta de los bonos de jubilación.	X				X	
		Aumento de canales de comunicación y venta de bonos.	X				X	

		X	
			X
	Desarrollo de las redes sociales	Las redes sociales más utilizadas por los jubilados son: * Facebook: 14 millones de usuarios 96% potencial alcance para publicidad. wapp: 9,5 millones de usuarios de audiencia. Correo electrónico	
	Constitución Política del Ecuador	Es una norma jurídica que fue aprobada en el año 2008 por la Asamblea Nacional, la cual permite establecer relaciones con los distintos poderes del Estado y fijar límites, compuesta por nueve títulos que se divide en capítulos y los capítulos en secciones, cuenta con 444 artículos vigentes.	X
LEGAL	Ley de Mercado de Valores	Esta norma establece la información básica para actuar en el mercado de valores.	X
	Resoluciones de la Superintendencia a de Cías, Ministerio de Finanzas y Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil	Las disposiciones de la Súper Cías, MEF, BV van a determinar la cantidad de negocio.	X

Anexo 2

A) CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS 2021											
INDICADOR	N.	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	PESO PONDERA DO	S Específico Especifique el objetivo de desempeño	M Medible Meta %	A Alcanzable Indicador	R Relevante Alineación Plan Estratégico	T Tiempo Fecha máxima terminación	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	NIVELES DE RESULTADO > Excelente > 100% Bueno 95- 100% Regular <
OBJETIVOS CUANTITATIVOS	1	Lograr la eficiencia y eficacia en los procesos de la organización	20%	Disminuir el porcentaje de contratos emitidos con error	Menor a 7%	Contratos emitidos con error / Total de Contratos emitidos.	Loop de Procesos Críticos	31/12/2021	100%	14%	BUENO
	2		30%	Procesos levantados y aprobados del área	100%	Indicador de calidad del Servicio		31/05/2021	100%	2%	BUENO
	3		30%	Regularización de Base de jubilados por años de jubilación y por provincias	100%	Regularización del 80% de la Base de Afiliados con errores / Total a diciembre 2020 (680 casos)		31/12/2021	100%	2%	BUENO
	4	20%	Mejorar la Satisfacción del Cliente		Índice de Satisfacción del Cliente	31/12/2021		100%	14%	BUENO	
COMPETENCIAS	1	Experiencia del Cliente	50%	Ejecuta las estrategias de satisfacción y de Fidelización de sus clientes externos e internos	100%	1) Conoce a profundidad los productos y servicios de sus áreas de responsabilidad y fometa su mejoramiento continuo. 2) Planifica sus acciones y las da a su áreas considerando las necesidades de sus clientes. 3) Monitorea el cumplimiento de la propuesta de valor de servicio hacia sus clientes a través de sus indicadores de gestión.	Loop de Experiencia al Cliente		100%	15%	BUENO
	2	Orientación al Logro	50%	Comunica y supervisa el cumplimiento de objetivos del área y establece metodologías que aseguren el logro de los resultados esperados	100%	1) Establece indicadores de gestión precisos para el monitoreo de los resultados de su equipo y comunica su evolución oportunamente. 2) Anticipa oportunidades y dificultades que puedan incidir en el cumplimiento de las metas y genera planes preventivos. 3) Brinda retroalimentación para asegurar el cumplimiento de los objetivos y competencias y aplica el sistema de consecuencias establecido			100%	15%	BUENO
INDICE DE GESTIÓN			100%							100%	BUENO