



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE MERCADOTECNIA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN EL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN MARKETING**

TEMA:

**EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL PARA EL AÑO 2016**

TUTOR:

MSC. LCDA. MARISOL IDROVO AVECILLAS.

AUTOR:

BRYAN MARTI NOBOA HERRERA

GUAYAQUIL 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL PARA EL AÑO 2016

AUTOR/ES:

BRYAN MARTI NOBOA HERRERA

REVISORES:

MARISOL IDROVO AVECILLAS

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

MERCADOTECNIA

FECHA DE PUBLICACIÓN:**N. DE PAGS:**

103

ÁREAS TEMÁTICAS:**PALABRAS CLAVE:**

MARKETING
ESTUDIO DE MERCADO

RESUMEN:

El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral por medio de estrategias de CRM, para la investigación de mercado se utilizaron encuestas realizadas dentro de la matriz del banco a un total de 196 personas entre usuarios y potenciales clientes; se analizó la problemática del banco en la actualidad, las generalidades y los aspectos básicos que componen el CRM dentro del marco teórico.

Consecutivamente se efectuó un diagnóstico para poder observar la percepción del usuario en cuanto a la calidad de servicio al cliente, el proceso de atención y la eficacia del mismo; los resultados del estudio permitieron identificar las diferentes falencias que se mantienen en la actualidad, así como las posibles alternativas para llegar a una solución que satisfaga al cliente.

Con estos resultados como base se pretende mejorar los estándares de calidad, mejorar las relaciones con los clientes y realizar un cambio de imagen a la institución para el año 2016, con el fin de contribuir con la satisfacción total de los clientes así como reducir las incidencias con los usuarios.

N. DE REGISTRO (en base de datos):**N. DE CLASIFICACIÓN:****DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: BRYAN MARTI NOBOA HERRERA	Teléfono: 0996915831	E-mail: bnoboa1990@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO</p> <p><u>E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec</u></p> <p>MBA. Eva Guerrero</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 286 DIRECTOR DE CARRERA</p> <p><u>E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec</u> ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado BRYAN MARTI NOBOA HERRERA, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL PARA EL AÑO 2016”

Autor

BRYAN MARTI NOBOA HERRERA

C.I. 0922017207

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL PARA EL AÑO 2016”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

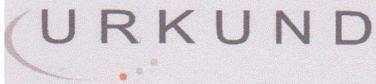
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “EL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL PARA EL AÑO 2016” presentado por el estudiante BRYAN MARTI NOBOA HERRERA como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO EN MARKETING, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MSC. LCDA. MARISOL IDROVO AVECILLAS.

TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TEMA 22-04-2016.docx (D19433717)
Submitted: 2016-04-23 01:59:00
Submitted By: bnoboa1990@gmail.com
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Tutorial I parcial- Plan estrategico y prospectivo.docx (D14912974)
CAPITULO III.docx completo.docx (D15033276)
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/La%20Lealtad%20de%20los%20Consumidores%20y%20su%20Medicion.PDF>

Instances where selected sources appear:

3

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primero a Dios por darme la voluntad para seguir adelante a pesar de cualquier dificultad y por permitirme los tiempos necesarios para cumplir cada meta propuesta dentro de mi carrera universitaria, a mis padres Adolfo Noboa y Elizabeth Herrera por el apoyo incondicional, por los valores inculcados desde muy pequeño para llegar a ser quien soy y por ser esa guía durante este camino ,a mi tutora Msc. Marisol Idrovo por la paciencia, perseverancia y entrega durante este proceso, al Banco del Litoral y su personal de trabajo por la ayuda brindada en este proyecto para mejorar la institución, a mis hermanos y amigos que estuvieron a mi lado en las buenas y malas, y en especial a quien creyó en mí más de lo que yo creía en mí mismo Carla Rodríguez, gracias por convertir mi sueño en suyo y por darme la fuerza necesaria para sobrellevar cada situación, gracias por compartir conmigo cada momento bueno y malo y por darme el regalo más grande... nuestro hijo.

Bryan Noboa Herrera.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi hijo Sebastián Noboa, porque por medio del mismo quiero demostrar que cada esfuerzo por cumplir los sueños vale la pena, que a pesar de lo que piensen los demás siempre debe seguir adelante con las metas propuestas, que ir para atrás no es una opción, y que haga lo que hagas siempre y cuando te haga feliz estaré ahí para apoyarte.

Bryan Noboa Herrera.

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	3
1.1. Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Delimitación o alcance de la investigación	5
1.5 Justificación	6
1.6 Sistematización del problema.....	7
1.7. Objetivo General	8
1.8 Objetivos Específicos	8
1.9 Límites de la investigación.....	9
1.10 Identificación de las Variables	10
1.10.1 Variable Independiente	10
1.10.2 Variable Dependiente	10
1.11. Hipótesis de la investigación.....	10
1.11.1 Hipótesis General de la Investigación	10

1.11.2 Hipótesis específicas de la investigación.....	11
1.12 Operacionalización de las Variables	12
CAPÍTULO II	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1 Antecedentes Referenciales y de Investigación.	13
2.2 Marco Teórico Referencial.....	16
2.2.1 Marketing Relacional.....	16
2.2.2 Fidelización.....	18
2.2.2.1 Estrategias para mejorar la fidelización de clientes	19
2.2.2.2 Claves para fidelizar.....	21
2.2.2.3 Lealtad de Clientes.....	24
2.2.3 Tecnología de la Información.....	28
2.2.3.2 Ventajas de la TI	30
2.3 Marco Legal.....	31
2.4 Marco Conceptual	32
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 Métodos de investigación.....	35
3.1.1 Tipo de Investigación.....	35

3.1.2 Enfoque de la Investigación.....	35
3.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	36
3.2 Población y Muestra	38
3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	40
3.6 Presentación de los resultados	43
3.6.1 Resultados de encuestas y principales hallazgos	43
3.6.3 Recomendaciones de los resultados.....	65
CAPÍTULO IV.....	66
LA PROPUESTA.....	66
4.1 Título de la propuesta	66
4.2 Justificación de la propuesta.....	66
4.3 Objetivo de la propuesta.....	67
4.4 Objetivos Específicos de la propuesta	67
4.5 Hipótesis de la propuesta.....	67
4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta	68
4.7 Desarrollo de la propuesta	69
4.7.1 Análisis situación actual	69
4.7.1.1 Análisis Misión-Visión	70
4.7.1.2 Análisis F.O.D.A.....	72

4.7.1.3 Cadena de Valor	77
4.7.1.4 Análisis Porter	78
4.7.1.5 Matriz Modelo Abell.....	80
4.7.2 Desarrollo Estrategia CRM.....	81
4.7.2.1 Análisis.....	81
4.7.2.2 Diagnóstico	83
4.7.2.3 Actuación	84
4.7.3 Estrategias de fidelización	84
4.7.3.1 Comunicación efectiva.....	84
4.7.3.2 Programa de recompensa al cliente.....	85
4.7.3.3 Social media	85
4.7.3.4 Servicio Post-Venta.....	86
4.7.4. Plan de Acción	88
4.7.4. Control	89
4.8 Impacto/Producto/Beneficio Obtenido	90
4.8.1 V.A.N. (Valor actual Neto) - T.I.R. (Tasa interna de retorno)	91
Bibliografía	95

Índice de Figuras

	Páginas
Figura 1 Cronograma.....	40
Figura 2 Edad de encuestados.....	44
Figura 3 Género de encuestados.....	45
Figura 4 ¿Es cliente del Banco?.....	46
Figura 5 Rapidez para poder acceder con el ejecutivo bancario.....	47
Figura 6 Actitud de la persona que lo atendió.....	49
Figura 7 Información proporcionada.....	50
Figura 8 Capacidad para resolver su solicitud.....	52
Figura 9 Tiempo empleado para satisfacer su requerimiento.....	53
Figura 10 Satisfacción del servicio brindado.....	55
Figura 11 Recomendaría los servicios del Banco del Litoral.....	56
Figura 12 Medio por el cual conoció al Banco del Litoral.....	58
Figura 13 Servicio Post-Venta.....	59
Figura 14 Fidelización.....	60

Figura 15 Sugerencias.....	61
Figura 16 Flujo de Propuesta.....	68
Figura 17 Cadena de Valor.....	77
Figura 18 Análisis Porter.....	79
Figura 19 Modelo Abell.....	80
Figura 20 V.A.N.....	91
Figura 21 T.I.R	91

Índice de Tablas

	Páginas
Tabla 1 Operacionalización de las Variables.....	12
Tabla 2 Clientes del Banco del Litoral.....	38
Tabla 3 Población y Muestra	39
Tabla 4 Presupuesto.....	41
Tabla 5 Edad de encuestados.....	43
Tabla 6 Género de encuestados.....	44
Tabla 7 Cliente del Banco.....	45
Tabla 8 Rapidez para poder acceder con el ejecutivo bancario.....	47
Tabla 9 Actitud de la persona que lo atendió.....	48
Tabla 10 Información proporcionada.....	50
Tabla 11 Capacidad para resolver su solicitud.....	51
Tabla 12 Tiempo empleado para satisfacer su requerimiento.....	53
Tabla 13 Satisfacción del servicio brindado.....	54
Tabla 14 Recomendaría los servicios del Banco del Litoral.....	56
Tabla 15 Medio por el cual conoció al Banco del Litoral.....	57

Tabla 16 Servicio Post-Venta.....	59
Tabla 17 Fidelización.....	60
Tabla 18 Sugerencias.....	61
Tabla 19 Matriz Misión.....	70
Tabla 20 Matriz Visión.....	71
Tabla 21 Matriz D.A.F.O.....	76
Tabla 22 Programa de Recompensas.....	85
Tabla 23 Post-Venta.....	87
Tabla 24 Plan de Acción.....	88
Tabla 25 Control Propuesta.....	89
Tabla 26 Inversión.....	90
Tabla 27 V.A.N. – T.I.R.....	92

Índice de Anexos

	Páginas
Anexo 1 Encuestas.....	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral por medio de estrategias de CRM, para la investigación de mercado se utilizaron encuestas realizadas dentro de la matriz del banco a un total de 196 personas entre usuarios y potenciales clientes; se analizó la problemática del banco en la actualidad, las generalidades y los aspectos básicos que componen el CRM dentro del marco teórico.

Consecutivamente se efectuó un diagnóstico para poder observar la percepción del usuario en cuanto a la calidad de servicio al cliente, el proceso de atención y la eficacia del mismo; los resultados del estudio permitieron identificar las diferentes falencias que se mantienen en la actualidad, así como las posibles alternativas para llegar a una solución que satisfaga al cliente.

Con estos resultados como base se pretende mejorar los estándares de calidad, mejorar las relaciones con los clientes y realizar un cambio de imagen a la institución para el año 2016, con el fin de contribuir con la satisfacción total de los clientes así como reducir las incidencias con los usuarios.

Palabras claves: Estrategias de CRM, Calidad del Servicio al Cliente.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el sistema financiero cuenta con 23 bancos privados, los cuales se encuentran en constante competencia, buscando innovar en mejora del servicio que brindan a los clientes, dentro de este mercado se encuentra el Banco del Litoral, el cual fue fundado el 22 de abril de 1988 y desde entonces su enfoque se basó en ser un banco el cual sirviera al grupo empresarial del Ab. Álvaro Noboa.

Durante muchos años el banco obtuvo sus principales ingresos de los productos que se brindaban a el grupo empresarial, a pesar de que se ofrecían productos a personas naturales, la inversión y el ingreso por estos era mínimo, pero con el constante cambio macro económico que vive el país, el banco necesita aumentar sus ingresos, diversificar sus productos, mejorar su calidad de servicio para seguir en pie dentro del sector financiero, ya que incluso las empresas del grupo han optado por otras instituciones financieras que ofrecen mejores productos y servicios de una mejor calidad.

Para empezar un nuevo proceso de mejora basados en una estrategia de negocio donde la satisfacción del cliente es lo más importante se opta por plantear CRM (Customer Relationship Management) o en español Gestión de relación con los clientes, ya que es una herramienta utilizada actualmente por organizaciones a nivel mundial la cual busca mejorar las relaciones con los clientes brindándoles una atención personalizada y fidelizándolos haciéndolos sentir parte de la empresa.

El CRM integra toda la información de los clientes e incluso de los prospectos de clientes, analizándola y brindando información segmentada con la cual se optimizará recursos, se generarán nuevas estrategias acorde a las necesidades de los clientes.

Por medio de esta herramienta no solo se mejorará las relaciones con los clientes, también se mejorarán las relaciones con los clientes internos, perfeccionando el tiempo, brindando una herramienta que logre optimizar los recursos de la empresa para a futuro obtener beneficios tanto de imagen como económicos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

11. Tema

El CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016.

1.2 Planteamiento del Problema

Hoy en día Banco del Litoral es uno de los 23 bancos privados dentro del sistema económico del país, pero el mercado se ha visto afectado por el crecimiento de financieras grandes como Banco Pichincha con un aproximado de 1'400.000 clientes o Banco Guayaquil con un aproximado de 800.000 usuarios, mientras que el Banco del Litoral cuenta con aproximadamente 6000 clientes y al tener una desequilibrada competencia el crecimiento ha sido mínimo, en consecuencia los ingresos han bajado y los costos operativos aumentado año a año.

Como ejemplo se tiene que en un total de activos reportados el primer semestre del 2015 el 82.3% de los mismos se concentran en los 6 bancos más grandes (Pichincha, Guayaquil, Pacifico, Bolivariano, Produbanco e Internacional), el Banco del Litoral se encuentra entre los 18 bancos que ocupan el 17.7% de los activos.

El Banco del Litoral como una empresa que ofrece un servicio financiero debe tener como base una excelente relación con sus clientes, ya que estos constituyen un elemento vital en la institución, sin embargo actualmente no maneja ninguna estrategia en cuanto a servicio al cliente, por lo que la relación con el mismo es deficiente y no se mantiene datos que permitan

conocer sus necesidades y preferencias. De no implementar estrategias enfocadas al cliente, el banco no podrá realizar otras acciones de manera eficaz ya que no se mantiene ninguna proximidad con el cliente.

El Banco se ha mantenido durante mucho tiempo en una zona de confort, ya que ha tenido clientes gracias al grupo empresarial del que es parte, es por esto que no maneja estrategias de ningún tipo, pero incluso las empresas del mismo grupo han tenido que recurrir a otras instituciones financieras ya que el Banco del Litoral no cumple con las necesidades de sus clientes actuales.

Es aquí donde el Banco del Litoral busca diseñar estrategias de CRM (Customer Relationship Management) ya que de esta forma se podrá conocer mejor el mercado, mantener relaciones con los clientes e incluso mejorar la toma de decisiones a futuro.

Una vez implementadas correctamente las estrategias de CRM el banco podrá optimizar sus procesos operativos e implementar una diversidad de productos para así poder ser competitivos en el área financiera.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo por medio del CRM (Customer Relationship Management) se podrá mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016?

1.4 Delimitación o alcance de la investigación

La investigación del CRM como mejoramiento de la calidad del servicio al cliente se realizará dentro del primer semestre del año 2016, ya que en marzo del mismo año deberán estar implementadas todas las especificaciones solicitadas dentro del nuevo código monetario, por lo que se espera la entrega de la información de investigación para que la alta gerencia analice los resultados presentados y las estrategias planteadas puedan ser implementada lo más pronto posible, cabe recalcar que estas estrategias tendrán todas las bases necesarias para que la gerencia tome la decisión fundamentada netamente en la investigación.

Se realizará dentro de la matriz del banco ubicado en Malecón e Imbabura, donde se concentra la mayor cantidad de clientes, ya sea en el área comercial a través de créditos e inversiones como en el área operativa con las cuentas de ahorro y corriente, se solicitará el apoyo de estas dos áreas que trabajen en conjunto para proporcionar información necesaria en la investigación y obtener un resultado exitoso para poder plantear las estrategias del proyecto. La investigación se realizará por medio de una encuesta, la cual nos brindará datos cuantitativos los cuales serán tabulados dando resultados del comportamiento y preferencias de los clientes.

Se necesitará como fuente principal la base de datos de clientes actuales del banco, la cual será proporcionada por el área de sistemas, con la misma se podrá analizar los tipos de clientes que mantiene el banco y su nivel socioeconómico para de esa forma tener claro que estrategias se deben aplicar para mejorar la relación con los clientes actuales y futuros.

1.5 Justificación

Acorde a la segunda línea de investigación de la carrera de Mercadotecnia “Comportamiento del Consumidor” se procederá a realizar un análisis de los clientes del Banco del Litoral en cuanto a sus necesidades, gustos y preferencias y a plantear una innovación con estrategias de CRM para la mejora de los procesos de servicio al cliente en el Banco del Litoral.

El Banco del Litoral tiene la necesidad de ser más competitivo dentro del mercado bancario, sin embargo para realizar cualquier estrategia o mejora a futuro debe tener como primer punto una relación personalizada con los clientes e incluso con su prospectos de clientes, esta relación debe estar basada en un proceso claro donde el cliente participe de forma directa con la institución, es por eso que se plantea con el proyecto estrategias de CRM (Customer Relationship Management) que permitan identificar y seleccionar mejor a los clientes conociendo sus necesidades y preferencias, obteniendo información de los mismos ya que dicha información será clave para futuras mejoras, también con estrategias de CRM se podrá mejorar la productividad en áreas como ventas e incluso mejorar el desempeño de los empleados de la institución, que al tener procesos claros sabrán de qué manera manejar las relaciones con los

clientes, esto incrementará la confianza que existe por la empresa, mejorando su imagen, lo que representa un pilar fundamental dentro de cualquier institución financiera.

Con un constante cambio dentro del entorno financiero, con una herramienta como el CRM se puede ser más competitivo, se debe evolucionar en pro del cliente, de su beneficio y así llenar sus expectativas del servicio bancario. Aumentamos los beneficios de la empresa por medio de potenciar el valor al cliente.

Esta es una propuesta multifuncional que engloba a diversos procesos desde el área comercial, área operativa, sistemas entre otras las cuales se ven involucradas de una u otra manera en el proceso de servicio al cliente.

1.6 Sistematización del problema

1. ¿Cómo elaborar un análisis situacional del ambiente externo e interno del Banco del Litoral con sus características, que determine un diagnóstico de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades?
2. ¿Cómo analizar en base a una investigación de mercado las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, y que la misma sirva como base para la planificación de estrategias de CRM que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente?

3. ¿Cómo por medio de estrategias de CRM se podrá mejorar las relaciones del banco con los clientes internos y externos para así mejorar la calidad del servicio al cliente?
4. ¿Cuál sería la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto "EL CRM para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016?"

1.7. Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico de CRM para mejoramiento de la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016.

1.8 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis situacional del ambiente externo e interno con sus características, que determine un diagnóstico de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.
- Analizar en base a una investigación de mercado las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos y la misma sirva como base para la planificación de estrategias de CRM.
- Realizar estrategias de CRM que afiancen las relaciones del banco con los clientes internos y externos, generando un mejoramiento en la calidad del servicio al cliente.

- Determinar la inversión financiera necesaria para puesta en marcha de las estrategias para el diseño de un plan estratégico de CRM que mejore la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016

1.9 Límites de la investigación

Dentro de la investigación existen algunas limitantes tanto, externas como internas que podrían afectar a la misma, como punto principal el restrictivo más grande que tiene es la falta de cooperación por parte de las aéreas que tratan con el cliente día a día, es decir el área comercial y operativa, ya que ofrecen un diagnóstico de los clientes actualizado; en estas aéreas se realiza una indagación sobre los gustos y preferencias de los clientes la cual es la base principal de la investigación para poder segmentarlos; en caso de comprobarse la falta de cooperación, los resultados de la investigación no brindarían datos concretos e incluso llegarían a ser falsos, lo que servirían para platear estrategias de mejora para la institución.

Otra limitante de la investigación es que la base de datos que nos proporcionen contenga clientes inactivos, es decir clientes que no manejen transaccionalidad con la institución, estos usuarios no tienen datos actualizados y los resultados que se obtengan no servirán para crear perfiles de clientes de acuerdo al target seleccionado por el banco.

Para que las herramientas tecnológicas propuestas en la investigación sean puestas en acción de manera adecuada se deberá mantener una base de datos dentro de un servidor, el mismo que deberá capaz de almacenar toda información recolectada de los clientes.

Como limitante externo para la investigación se podría indicar restricciones gubernamental acerca de la información obtenida de los clientes que como una institución de servicio no solo afectaría a la investigación si no a la estructura de la empresa.

1.10 Identificación de las Variables

1.10.1 Variable Independiente

- CRM (Customer Relationship Management)

El CRM se basa en un modelo de gestión basado en la satisfacción del cliente, en el cual se utiliza la información del mismo para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad

1.10.2 Variable Dependiente

- Calidad del Servicio al Cliente

Representa el valor añadido percibido frente a las expectativas y deseo de los clientes, mientras la percepción se acerque más e incluso supere las expectativas la calidad del servicio al cliente será una ventaja competitiva.

1.11. Hipótesis de la investigación

1.11.1 Hipótesis General de la Investigación

- Si se diseña un plan estratégico de CRM se podrá mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016

1.11.2 Hipótesis específicas de la investigación.

- Si se elabora un análisis situacional se podrá tener las bases suficientes para realizar un diagnóstico preciso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Si se analiza en base a una investigación de mercado las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante la recolección de datos se podrá utilizar como base para la planificación de estrategias de CRM que permitan satisfacer las mismas de manera eficaz y eficiente
- Si se realiza estrategias de CRM se afianzará las relaciones del banco con los clientes internos y externos, generando resultados medibles y concretos y un mejoramiento en la calidad del servicio al cliente.
- Si se determinan la inversión financiera necesaria se podrá poner en marcha de las estrategias de CRM que mejore la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016

1.12 Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Hipótesis General	Variables		Definición Marco Teórico	Autor	DIMENSIONES	INDICADOR	CATEGORIAS	INSTRUMENTOS
• Si se diseña un plan estratégico de CRM se podrá mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco del Litoral para el año 2016	INDEPENDIENTE	CRM	Es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto del cliente cuyo objetivo es captar, fidelizar rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos	(García, 2001, pg 45)	Captar	Cantidad de clientes atendidos	Alto > 50 Medio 40-50 Bajo <40	Registros Bancarios
						Cantidad de nuevos clientes	Alto > 20 Medio 15-20 Bajo <10	Registros Bancarios
					Fidelizar	Cientes cuentas activas	Alto >400 Medio 3500-4000 Bajo <3000	Registros Bancarios
						Aumento de transaccionalidad de clientes	Alto > 200 Medio 100-200 Bajo <100	Registros Bancarios
						Diversificación de productos	Alto > 20 Medio 13-20 Bajo <13	Registros Bancarios
					Rentabilizar	Inversión realizada- Aumento de ingresos	Alto > 5% Medio 2%-4% Bajo <2	Registros Financieros
	Aumento de ingresos a largo plazo	Alto > 6% Medio 3%-5% Bajo <3%	Registros Financieros					
	DEPENDIENTE	Calidad	Es el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes	(Cervantes, 2008, P.1)	Ventaja Diferenciadora	Percepción de calidad clientes	Alto > Excelente Medio Bueno Bajo <Malo	Registros Bancarios
						Captación de mercado	Alto > 2% Medio 1%-2% Bajo <1%	Registros Bancarios
	DEPENDIENTE	Servicio	Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades	(Stanton, Etzel y Walker, 2004, P. 333 y 334)	Actividades	Conocimiento software	Alto > 9 Medio 7-8 Bajo <7	Registro de capacitación
					Necesidades del cliente	Investigación de necesidades	Alto > 75% Medio 50%-75% Bajo <50%	Registros Bancarios
						Cumplimiento de necesidades	Alto > 75% Medio 50%-75% Bajo <50%	Cuestionario al cliente
	DEPENDIENTE	Cliente	El comprador potencial o real de los productos o servicios	(Kotler, 2008, P.8)	Productos	Productos Actuales Transaccionalidad	Alto > 200 Medio 100-200 Bajo <100	Registros Bancarios
Productos nuevos						Alto > 50 Medio 30-50 Bajo <30	Registros Bancarios	

Operacionalización de las variables

Fuente: Autor del Documento

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes Referenciales y de Investigación.

Las investigaciones realizadas hacia el mejoramiento del servicio al cliente se han hecho muy populares hoy en día, una vez que las empresas comprenden la importancia de cumplir las necesidades de los clientes ante un aumento de la oferta de productos y servicios encontrar un valor diferenciador era necesario para poder competir en los mercados.

Es por eso que dentro de la problemática del Banco del Litoral en cuanto a la calidad del servicio al cliente se tomó como referencia la investigación realizada por Perla Sandoval Flores en el año 2012 cuyo tema es “La calidad del servicio al cliente una ventaja competitiva para las empresas” cuyo objetivo es contribuir con el mejoramiento del servicio prestado a los clientes por las empresas en la actualidad, esta investigación brinda una referencia de mejora en beneficio de los clientes, dando como punto de partida el cambio de la filosofía empresarial, al no tener bien definidos los segmentos de ventas las empresas suelen direccionar sus estrategias incorrectamente, malgastando sus recursos, y los mismos empresarios al tener clientes recurrentes deciden estar en una zona de confort y estancarse en nichos de mercados.

Otra investigación basada en CRM es la de Wilson Alfonso Gómez realizada en el año 2011 la cual lleva por nombre “ Plan estratégico de CRM para mejorar la calidad de servicio al

cliente de la Constructora Cleopatra” , esta investigación tiene como un objetivo “Describir la situación actual del sector inmobiliario en Colombia, a fin de reconocer la importancia del mismo dentro de la economía colombiana” esto como parte primordial de cualquier estudio, donde se debe realizar una investigación macroeconómica del mercado, ya que partiendo desde ese punto se podría detectar la factibilidad de toda la investigación, podría darse el caso que el sector económico en el cual gira la actividad de la institución se vea afectado por alguna variable macro y no será viable la misma siendo una pérdida de tiempo y dinero.

Pero esta investigación al encontrar un sector económico estable lo que pudo detectar fue la mala administración gerencial, la cual permitió que se realice la investigación de mercado para conocer cuáles son las debilidades, cabe resaltar que la gerencia permitió la realización de la investigación, era esta misma gerencia la que no se encontraba dispuesta al cambio, ya que no recibía recomendaciones de ningún tipo y no trabajaba de manera correcta con el cliente interno, incluso la percepción que tenía el consumidor final era buena, pero los mismos trabajadores de la institución no se sentían a gusto, recordemos que un plan estratégico de CRM se basa en la satisfacción de ambos clientes y al querer implementar las estrategias si no se plantea bien la satisfacción de los dos los resultados van a ser nulos.

La investigación realizada en conjunto por Christian Abad López y Estaban Arellano Vallejo en el 2014 en la cual plantean un “Modelo de administración de relaciones con los cliente CRM aplicado al Banco Internacional” donde aplican un marketing uno a uno como

objetivo principal de CRM de una manera en que buscan satisfacer de manera específica las necesidades de los clientes y así superar las expectativas que se ofrecen, esta estrategia beneficia de una manera directa la relación que se tiene con los clientes ya que así los mismos se sentirán atendidos de una manera única y adaptaran los valores de la empresa como suyos, se afianzará una relación a largo plazo dándoles un servicio a la medida del cliente tomando muy en cuenta el feedback recibido al momento de la transacción y así transformar la información en una oportunidad de mejora.

Un punto principal de la investigación es la calidad que se va a implementar dentro de los servicios brindados por la institución financiera y como ejemplo tenemos una investigación realizada por Perla Sandoval Flores en el año 2002 donde plantea “La calidad del servicio al cliente una ventaja competitiva para la empresa” en la misma se proyecta el objetivo “Determinar las razones por las que existe baja calidad en el servicio” y se llegó a detectar que una de estas razones es que los empleados de la empresa no tienen claro cuál era el perfil del cliente que atendían por lo que con los datos proporcionados por una encuesta interna la mayoría expresaba que sus clientes era el público general, y es así como enfocaban mal sus estrategias de captación hacia un mercado muy general con una atención poco personalizada la cual refleja hacia los clientes un alto grado de desinterés.

Una investigación de gran interés es la realizada por Víctor Gutarra Montalvo (2011) la cual se sustenta en “La implementación de los círculos de calidad en el Instituto Superior

Tecnológico” y claramente plantea de objetivo la mejora continua de la satisfacción del cliente interno como del externo, pero con normas y especificaciones en las cuales se deberán plantar pruebas escritas de las mismas, algo en tomar en cuenta de manera muy importante, ya que al plantear calidad dentro de procesos se debe llevar un control constante de todo lo que se hizo, se hace y se va a hacer ya de que de otra manera la gestión de calidad quedara solo en palabras, todo debe tener un registro el cual debe ser medido a futuro y que estos registro nos sirvan de base para un mejora continua de los procesos. También nos indica que todas las actividades que se realicen dentro de este proceso de mejora tendrá un costo adicional pero los beneficios que se logran son mayores aun, es decir que el proceso de cambio es complicado para cualquier empresa la cual tenga una base de procesos definida e incluso no siempre se entiende el porqué de los cambios, por lo que hay que llegar a definir claramente el costo –beneficio del proyecto, este debe ser comunicado al cliente interno, quienes van a poner en marcha los procesos y que llegue a comprender que el cambio será para un bien futuro ya sea a corto, mediano o largo plazo.

2.2 Marco Teórico Referencial

2.2.1 Marketing Relacional

Visto desde un punto enfocado al cliente el marketing relacional “sugiere un nuevo enfoque en el marketing, que cambia su foco de la gestión de los intercambios y singulares a la creación y explotación de las relaciones a largo plazo” (Barroso y Martin,2010,pg41), forjando relaciones fuertes con clientes se los hace parte de la institución, incluso hoy en día ya se está hablando de un paso más allá donde el cliente deja de ser cliente para convertirse en un fan, es decir deja de

ser un comprador fiel a la marca para llegar a ser parte de ella, donde defienda los ideales de la empresa, adopte los valores e incluso luche por la misma de ser posible.

Para lograr un marketing relacional óptimo se debe tener como base sólida tres aspectos importantes, la calidad, el servicio al cliente y el marketing, donde estos tres puntos se manejen correctamente y a su vez se relacionen entre si dando como resultado relaciones a largo plazo con los clientes ya que muchas veces solo se habla de conseguir nuevos clientes pero la clave es mantenerlos.

2.2.1.1 Pasos para desarrollar un programa de marketing relacional

Para llegar a obtener una relación a largo plazo con los clientes se debe llegar a aprender de ellos, saber sus gustos y preferencias, saber hacia dónde se dirigen e incluso que se les podría ofrecer aunque ellos aun sepan que lo necesitan, se debe ver más allá de lo evidente, donde se encuentre una oportunidad para obtener una ventaja competitiva, aquí es donde entra el marketing relacional, y Dvoskin (2014) nos sugiere pasos para llevarlo a cabo:

- Identificación del cliente
- Diferenciación del cliente
- Interacción del cliente.

Primero se debe identificar a los clientes, quienes son y donde se encuentran, como se puede llegar hasta ellos, que tipo de información se tiene de los mismos. Para esto se necesita una base

de datos con información óptima y relevante, que permita a la institución tener un primer contacto con nuevos clientes o mantener un contacto con clientes actuales.

Luego se diferencia a los clientes ya que cada uno es un mundo diferente para gestionar estrategias, ofreciendo un servicio de calidad, de esta manera se va satisfacer sus necesidades, expectativas y conseguir su lealtad .Se debe impulsar estrategias de diferenciación donde se segmente a los clientes para ofrecerle productos y servicios según su necesidad.

Finalmente llega la interacción con el cliente, la parte donde el cliente puede llegar a tomar una decisión de compra o no, por lo que se debe tener claro que se debe hacer, se debe tener procedimientos donde se demuestre como se llega a cumplir las expectativas generadas, como demostrar un valor agregado en el producto o servicio así como la importancia que tiene el cliente dentro de la institución.

2.2.2 Fidelización

Debido al cambio histórico donde se dejó de lado la centralización a las ventas y se enfocó a la satisfacción de los clientes debido al aumento de la competencia en los mercados, por lo que se llegó al punto de fidelizar, que consiste en “mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes” (Alvarez, 2014.Pg 45) bajo este concepto se tiene como

premisas que el cliente realice todas o las mayorías de las compras de ciertos productos en la empresa.

2.2.2.1 Estrategias para mejorar la fidelización de clientes

Mediapost Group (2014) nos indica 4 estrategias para lograr la fidelización de los clientes:

1. Conoce a tu cliente
2. Ten un sistema de feedback
3. Sorprende desde el primer momento
4. Sé amable

A pesar de que parece muy sencillo cumplir estas estrategias para lograr fidelizar, no es así ya que cada una de ellas conlleva procesos que deben ser cumplidos.

Para conocer al cliente se deben hacer estudios rigurosos y exactos, los clientes generalmente brindan información a las empresas que están en busca de la misma, el cliente se debe sentir a gusto al momento de brindar información, así se fortalece los lazos con los clientes de manera que indicaran sus preocupaciones y necesidades.

Con un sistema de feedback así sea el más sencillo, brindará datos sumamente importantes que servirán a futuro como base para nuevas estrategias, ya sea desde una encuesta en línea o un sistema de call center, tener una constante retroalimentación por parte

del cliente permitirá generar relaciones más estables donde se demuestre la importancia del cliente para la institución, así poco a poco el cliente

Se debe manejar estrategias de marketing desde el primer acercamiento que tiene el cliente con la empresa, incluso desde el momento en que decide obtener información por medio de la páginas web, cuando decide acercarse directamente con el personal de atención al cliente, todo debe estar relacionado para que al momento que los clientes, ya sean actuales o potenciales estén dispuestos a un contacto, la institución esté preparada para demostrar el grado de importancia que tienen dentro de la misma para que así este decida quedarse y se creen lazos a futuro.

Como último paso algo que parece lo más mínimo pero es de los puntos más importantes y donde muchas empresas fallan, es ser amables, siendo gratificante para el cliente al momento de ser atendido, dar un obsequio así sea pequeño, enviar una carta de felicitaciones por cumpleaños, recordarles desde cuando se los considera parte de la institución hacen que los clientes sientan un grado de relevancia en comparación a otras empresas,

2.2.2.2 Claves para fidelizar.

Como proceso para llegar a fidelizar a clientes Brunnetta H. (2014) brinda unas claves las cuales se pueden analizar para poder llevar en práctica al usarlas como conectores:

1. Repetición de la compra
2. Ventas cruzadas
3. Referenciadores
4. Disminuir la sensibilidad de los precios
5. Disminuir los costos por servicio
6. Disminuir los costos de adquisición de clientes

Como primer conector esta la repetición de la compra, dentro de la fidelización lo que se espera es que el cliente no sea de “una vez en la vida”, ya que lo que se desea alcanzar es que el mismo realice compras continuas dentro de periodos cada vez más cortos, claro está una vez que haya satisfecho su necesidad. Para obtener compras repetitivas, se debe primero mantener una base de datos clara y bien segmentada, la cual indique los tipos de clientes para así proyectar estrategias direccionadas de manera particular, con promociones que incentiven la compra.

Una vez que el cliente llega a realizar compras repetitivas, la empresa lo que buscará será realizar ventas cruzadas, las cuales se basan en vender un producto o servicio adicional al que el cliente ya había adquirido, donde la institución no solo crece en cuanto a cantidad de clientes, sino que también crecerá en diversificación de productos, en ingresos económicos, y en costos

operativos. Una vez que la empresa va creciendo el impacto de los gastos fijos se minimizan haciendo los productos y servicios más rentables.

Dentro del mundo del marketing se tiene claro que una de las mejores campañas publicitarias es el del cliente satisfecho, el cliente que mediante el boca a boca hace referencia de su percepción al momento de adquirir un producto o servicio, pero ojo que esta es un arma de doble filo que a pesar de que se podría obtener grandes resultado sin ningún costo publicitario también podría acarrear consecuencias muy negativas al tener un cliente insatisfecho ya que el mismo al tener ese sabor amargo al recibir un producto en mal estado o un mal servicio buscará expresarlo para que nadie más vuelva a ese lugar, se dedicará a informar los malestares y esa misma persona que llega a escuchar esos malos comentarios tendrá un mala referencia la cual también buscará compartir. Aunque no es óptimo tener malas referencias por parte de los clientes incluso en eso se puede obtener una oportunidad a futuro, es decir al momento de perder un cliente generar estrategias de clientes descontentos, ya que estos serán aún más efectivos al momento de comunicar la satisfacción recibida, la importancia que obtuvieron al momento de la queja. Los procesos de referencia a pesar de ser manejados por los clientes se los puede llegar a acelerar por medio de estrategias direccionadas tanto en la satisfacción de los clientes como en la recuperación de los mismos.

Los clientes al ser fieles no dejarán que una variación en el cambio de precio de la competencia genere duda en su decisión de compra ya que su decisión final está basada en otras

variables esto incluso influye a muchas empresas a poder manejar sus precios de una manera más variable, pero no con se debe pensar en que se podrá incluir cualquier precio ya que al final sigue siendo una variable de compra.

Un punto muy importante a considerar es reducir los costos de servicio, con esto se manifiesta como fidelizar a un cliente no solo genera mejores relaciones o más ingresos, sino también la reducción de costos , un cliente nuevo genera gastos de recursos ya sea de tiempo, operativos etc., ya que no estará relacionado con los productos o servicios brindados, y le costará adaptarse por lo que las empresas deberán tener cierto trato especial y paciente con los mismos, pero una vez que el cliente esté fidelizado a la marca es incluso el quien brinde información necesaria para el mejoramiento de la institución, debe considerarse que el personal a cargo de la atención del cliente es relevante al momento de plantear estrategias de fidelización ya que el cliente sentirá confort al tratar con alguien al que siente conocer, con quien puede dialogar acerca de sus gustos y preferencias ya que confía en quien lo está atendiendo en realidad lo escucha en pro de mejorar la calidad de servicio ofrecido, por lo que se debe capacitar a este personal, manteniendo incentivos que motiven a los empleados a seguir los procedimientos para mejoramiento de la calidad de servicio al cliente e incluso disminuir el porcentaje de rotación en los puesto de atención al público.

La adquisición de nuevos clientes genera un gasto considerable al momento del análisis económico de las empresas ya que enfocar estrategias hacia un aumento de mercado se deberá

invertir en medios de comunicación, campañas, estrategias de incentivos, y aunque es necesario ir ganando mercado, también es sumamente necesario fidelizar para así ir reduciendo estos costos ya que el gasto necesario para mantener a un cliente fiel es menos que el gasto para un nuevo cliente e incluso si no se tiene estrategias de fidelización el costo irá aumentado.

2.2.2.3 Lealtad de Clientes.

Se suele confundir a la lealtad con la satisfacción por que se cree que al momento de recibir un producto o servicio y sentir una satisfacción por el mismo se gana la lealtad y aunque la satisfacción es parte de la lealtad es tan solo la antesala de todo un proceso. De hecho un “Cliente Leal” siempre será un “Cliente satisfecho” mas no siempre un “Cliente satisfecho” será un “Cliente Leal” ya que la clave es la manera de retener al cliente luego de la satisfacción lograda.

Se debe tener claro que lealtad a la marca y fidelización no es lo mismo, ya que la fidelidad está fundamentada en que percepción tiene el cliente basado en características ya sean estas reales o no que generalmente se da por medio de la comunicación donde los clientes llegan a ser incluso vendedores de la marca mientras que la lealtad de marca consiste en repetir el acto de comprar de un producto o servicio donde se tiene preferencias por la satisfacción recibida. Ambas se complementan ya que generan una excelente imagen de marca donde se impulsa a la compra continua.

Para llegar a clientes leales se deben considerar algunas variables como mantener una buena imagen, brindar un producto a un costo razonable, generar por medio de la compra una percepción de calidad total, todo esto generará un cambio en el comportamiento de los clientes y finalmente se creará un impacto de lealtad.

2.2.2.3.1 Factores claves para formación de clientes leales

Para llegar a tener clientes leales que realicen una compra recurrente de los productos o servicios de una empresa se debe analizar qué factores pueden llegar a influir para que estos decidan por un comportamiento leal hacia la marca, es aquí donde Bowen J y Kurey M (2014) analizan 6 factores importantes para la formación de la lealtad:

1. El carácter
2. La química
3. La preocupación
4. La capacidad
5. La eficacia de los costos
6. Consultivo

Según la imagen y los valores que espera transmitir la empresa de debe manejar el carácter de sus empleados en especial a los que mantienen relaciones con los clientes por ejemplo en una institución financiera lo empleados deberán ser honestos transmitiendo un alto grado de confiabilidad para que los clientes realmente crean en lo que le están ofreciendo.

La química es la manera en que el cliente va a percibir la relación que tiene con la empresa a través de sus empleados, esta puede ser buena o mala pero para que sea beneficiosa para la institución se deberá conocer cuáles son los gustos y preferencias del cliente y de qué manera cubrir todas sus expectativas.

Al intentar retener clientes que sean leales a la marca la empresa deberá entender la importancia de este dentro de la empresa, de cómo al satisfacer sus necesidades brindará un beneficio a la empresa, es por esto que la preocupación por cubrir sus expectativas deberá ser real y honesta, se debe buscar la forma de solucionar sus problemas como propios.

La institución debe entender que sus empleados deben ser capaces de responder a todas las dudas que tenga el cliente acerca del producto o servicio, es decir que tengan esa confianza para poder tomar una decisión con la seguridad de que es la opción correcta para cubrir su necesidad.

Los clientes deben recibir el valor real de lo que están adquiriendo, ya sea un producto o servicio, no se les debe entregar un costo engañosos sea este más o menos de lo que esperan ya que sentirán que han sido engañados durante el proceso de compra y que incluso el producto no llegue a ser lo que esperan, el valor debe ser el indicado según las expectativas del cliente.

Ser consultivo es el factor más importante para lograr mantener una relación con un cliente leal, ya que se debe entregar credibilidad de que el producto o servicio que está adquiriendo es lo que en realidad necesita según su necesidad, confiabilidad de que en realidad la institución conoce de sus problemas, desea solucionarlos y un servicio personalizado ya que este deberá sentir que es único y especial para la compañía, así este creara un lazo que generará un compra constante.

2.2.2.3.2 Pasos para crear un proceso de lealtad

Cuando una empresa tiene objetivos debe manejar procesos con fases sucesivas los cuales serán medidos y mejorados continuamente. Keiningham T. et al. (2015) nos indican tres pasos de ayuda para un proceso de lealtad:

1. Analizar la base de clientes
2. Priorizar las acciones
3. Seleccionar una estrategia motivacional

Se debe iniciar por medio de una calificación de los clientes según el valor que representan dentro de la compañía y la relación que se mantiene. Al indicar el valor que representa es según el costo-beneficio a la empresa, de cuanto se invierte y cuanto beneficio económico aporte el cliente, y la relación se basa en la lealtad del comprador con la compañía. Poniendo en un cuadrante se puede analizar cuantos clientes son leales y aportan un beneficio económico, este es el cuadrante óptimo.

Una vez que se conozca la segmentación de los clientes se pueden implantar estrategias acorde a las necesidades encontradas en cada segmento y a qué grupo se le dará prioridad. Así se reducirán costos y se obtendrá una mayor rentabilidad.

Y finalmente se deberá encontrar una razón lógica que motive al cliente a generar un cambio en su comportamiento, y que se muevan de sus cuadrantes convirtiéndose así en clientes con valor, leales a la empresa, dentro de las variables motivacionales se encuentran el precio, el valor de la marca, la relación la oferta y el nivel de satisfacción, cada una de ellas generará un retorno diferente de la inversión sea este más o menos alto.

2.2.3 Tecnología de la Información.

La tecnología, los sistemas de información y la innovación tienen una importancia manifiesta en la caracterización de la Dirección Estratégica actual, dado que todos ellos constituyen factores de competitividad claves que pueden llegar a modificar las estructuras de los mercados, lo que provoca que las empresas presten una atención primordial y creciente a estos aspectos para incorporarlos en su proceso de formación de la estrategia (Bueno, Morcillo y Salvador, 2012)

Dado al cambio constante y evolutivo de la tecnología las empresas buscan en esta una ventaja competitiva para generar un desarrollo económico a largo plazo, y una de estas ventajas es la manera de obtener, procesar y manipular información sobre los clientes de manera que se puedan realizar estrategias basadas en estas.

Según López J. (2010) la Tecnología de la información constituye un conjunto de recursos, comportamientos y medios de comunicación por los que sirven como base para el proceso de transformación de la información, se debe generar un proceso donde la información recibida por parte de los clientes sea confiable, exacta y disponible en los momentos oportunos. El proceso de la información generará una mejor posición competitiva una modificación en las relaciones con los clientes y proveedores.

La tecnología de la información al momento de procesar correctamente los datos obtenidos, generan un valor adicional que la empresa usa como una ventaja al momento de la toma de decisiones desde la parte gerencial. Porter y Millar (2011) nos indican que la tecnología de la información está cambiando los mercados de una manera considerable transformando la cadena de valor de las empresas y transformando los procesos, ya que por medio de estas se están creando ventajas competitivas ya sea mediante la reducción de costos o posibilitando la creación de productos con una diferenciación de productos o servicios.

2.2.3.2 Ventajas de la TI

A pesar de que la Tecnología de la Información hoy en día parece un concepto básico en la mayoría de empresas se debe analizar cuáles son sus ventajas y desventajas al momento de entrar en el proceso, es aquí donde Del Campo A.(2013) nos indica las siguientes ventajas.

1. Rapidez en los procesos.
2. Reducción de costos
3. Mejor Publicidad
4. Aumento de Ventaja Competitiva

Con las TI se puede acelerar los tiempos de respuesta de algunos procesos vinculados con el cliente, ya que al mantener una relación de comunicación constante la respuesta deberá ser inmediata, si se maneja una respuesta lenta se causa una insatisfacción al cliente.

La meta de toda empresa es incrementar sus utilidades ya sea por medio del aumento de las ventas o la reducción de costos, con la TI se logra una disminución de costos a corto y largo plazo, a corto por medio del mejoramiento de procesos y a largo plazo por medio del aumento de las ventas.

La TI se manejan por medios de comunicación con los cuales se mantiene un contacto con los cliente, esto genera una puerta abierta a la publicidad ya sea por medio de llamadas telefónica o con publicidad por medio del internet, este contacto que se da puede generar una venta.

La Tecnología de la Información brinda como principal ventaja competitiva el mejoramiento de la relación con los clientes, conociéndolos de una mejor manera creando perfiles de los tipos de clientes, mejorando el diseño de estrategias con los gustos y necesidades de manera personalizada con una comunicación establecida entre cliente y empresa.

2.3 Marco Legal

Las instituciones financiera controladas bajo la “Ley General de Instituciones Financieras” desde el primer capítulo en el artículo 4 nos indica la calidad brindada por las instituciones financieras, donde la misma es calificada por auditores externo los cuales indicaran mediante una calificación la calidad brindada por las instituciones financiera.

Incluso desde un punto constitucional donde en el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución de la República del Ecuador el estado garantiza que la calidad de los bienes y servicios, desde ahí se puede analizar que incluso hoy en día ya no se puede vender por vender o porque soy el único, ya en un mundo tan globalizado se deben brindar productos de calidad y ver esto como algo necesario, ya no como una ventaja competitiva. Incluso en la misma constitución en el artículo 92 indica los controles a tomar para regir la calidad.

En el capítulo 2 de la Ley orgánica del derecho al consumidor en su artículo 5 dentro de los derechos y obligaciones del consumidor se exige a las empresas que brindan algún producto o servicio a un trato equitativo donde la oferta mantenga condiciones óptimas y de excelente calidad. Dentro del capítulo 12 de la misma ley nos amplia en todo un capítulo como los bienes y servicios están controlados en pro del derecho del consumidor a adquirir productos y servicios de calidad.

Dentro del capítulo 12 de la Ley orgánica del derecho al consumidor nos amplia en todo un capítulo como los bienes y servicios están controlados en pro del derecho del consumidor a adquirir productos y servicios de calidad.

2.4 Marco Conceptual

Cliente interno.- Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

Cliente externo.- Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad.

CRM (Customer Relationship Management): Es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento.

Cuantitativo.- Cuantitativo son adjetivos que le dan un sentido que se puede expresar numéricamente, también acompaña a un sustantivo: por ejemplo son cuantitativos mayor que, menor que.

Cualitativo.- Cualitativa se refiere a conceptos sobre las cualidades de algo o alguien, por ejemplo: grande, chico, caliente, frío, cercana, lejana, correcto, errado, objetivo, subjetivo, entre muchísimos más, normalmente acompaña a un sustantivo o se refiere a él (jugador, té, casa, comentario, periodista) entonces, estos sustantivos más el adjetivo o concepto cualitativo juntos serían: jugador grande; té caliente -o frío- casa lejana, comentario correcto, periodista subjetivo (u objetivo).

Demanda.- Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Diligencia.- Es la precaución o cuidado con que una persona desempeña sus funciones o se comporta en su vida a fin de no causar daño o lesión a terceros.

Eficacia.- La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

Eficiencia.- La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Gestión.- Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos.

Marketing.- Actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores o clientes a través de la venta de un producto o la prestación de un servicio.

Marketing Relacional: Conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes.

Optimización.- Buscar la mejor manera de realizar una actividad; optimar.

Postventa.- Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre.

Productividad.- Relación que existe entre la cantidad de productos obtenidos y la cantidad de recursos consumidos. Hacer más con menos.

Tasa Interna De Rentabilidad O De Retorno: Generalmente conocido por su acrónimo TIR, es el tipo de descuento que hace que el VAN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión.

Valor Actual Neto: Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés ("la tasa de descuento"), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión

Valor agregado.- Adicional que se entrega al cliente como incentivo de compra por haber comprado un determinado producto o adquirido un servicio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Métodos de investigación

3.1.1 Tipo de Investigación.

Se utilizó una investigación descriptiva ya que por medio de esta se puede llegar a especificar propiedades importantes sobre un determinado grupo de personas, con el fin de determinar cómo se manifiesta algún tipo de fenómeno. Se puede llegar a identificar la conducta de un universo de investigación estableciendo comportamientos concretos.

3.1.2 Enfoque de la Investigación

Durante el proceso investigativo se llevó un enfoque cuantitativo ya que es la metodología para la recolección y análisis de datos, los mismos que servirán para un estudio estadístico que generen resultados medibles sobre la investigación de manera objetiva. Por medio de esta se puede saber exactamente donde inicia la problemática, la dirección y las incidencias futuras.

Se realizó con un método deductivo, donde el razonamiento va de lo general a lo particular. Por medio de definiciones y conceptos se extraen conclusiones y consecuencias, este

método es muy utilizado dentro del sector empresarial ya que al partir de hipótesis se analiza la realidad de las causas y consecuencias de una problemática.

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para realizar una investigación cuantitativa existen algunas técnicas mediante las cuales se puede llegar a obtener información medible y cuantificable, y para esta investigación se optó por realizar una encuesta la cual Idelfonso (2013) define como:

Una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (p 30.)

Basados en el concepto citado se realizó preguntas donde se obtuvo información sumamente útil para la investigación, se basó en un cuestionario estructurado previamente el cual contuvo preguntas claves que sirvieron de base para la realización de los objetivos planteados.

Mediante esta técnica se obtuvo datos estandarizados, al realizar las mismas preguntas del cuestionario a toda la muestra se obtiene una homogeneidad de la información, facilitando la tabulación de la misma brindando resultados concretos.

La encuesta brinda una facilidad en la administración de los datos, ya que la información obtenida es cuantificable, y no necesitan ser interpretada siendo esta de primera mano dando así un alto grado de fiabilidad y validez.

Se realizó por medio de un cuestionario personal dentro del establecimiento, en el cual el personal del banco solicitó a los clientes la contestación del mismo, para que un éxito el encuestador se debió generar empatía desde el punto inicial. Dentro de la resolución del cuestionario el encuestado se podría sentir a gusto permitiendo obtener información valiosa al cuestionario, la cual deberá ser incluida como datos adicionales.

Como beneficio de la encuesta personal se evidencia que quien solicita al cliente el cuestionario maneja esta relación, es decir, al realizar la correctamente la misma generará un índice alto de respuesta, evitando la influencia de otras personas, y al estar personalmente facilita la utilización de material adicional.

3.2 Población y Muestra

Para la segmentación en la cual se enfocará el proyecto, se considerará a los clientes actuales del Banco del Litoral los mismos que constan en la base de datos de la institución.

El número actual de los clientes del Banco del Litoral es de 6094 los cuales se dividen en los siguientes productos:

Tabla 2

Cientes del Banco del Litoral

Cuentas de Ahorro Y Corrientes Activas	4348
Créditos Activos	1479
Pólizas Activas	267
Total Clientes	6094

Fuente: Autor del Documento

Para la muestra dentro del plan estratégico se usará la siguiente fórmula

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En el caso de Banco del Litoral, la aplicación de la fórmula es:

Tabla 3

Población y Muestra

Población Total (N)	6094
Nivel de Confianza (Z)	1,96
Probabilidad de Éxito (p)	0,5
Probabilidad de Fracaso (q)	0,5
Precisión (d)	0,05

Fuente: Autor del Documento

$$n = \frac{(6094 \times 1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times 0,5)}{(0,05 \times 0,05 \times (6094 - 1) + (1,96 \times 1,96) \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 361.43$$

$$n = 361$$

Según la fórmula la muestra sería de 361 las cuales se realizaron con los clientes del Banco del Litoral dentro de su Matriz.

3.4 Recursos: fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos

Como fuente primaria dentro de la investigación son los datos obtenidos por medios de las encuestas, las mismas que fueron realizadas por el personal del banco teniendo como áreas principales a la de servicio al cliente y la de crédito ya que son estas áreas las que tienen relación con los clientes de manera directa, estas se encargaron de realizar las encuestas y brindar toda información relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados. Dentro se contó con el apoyo de dos oficiales de crédito, una oficial de cuenta y una de atención al cliente, estas cuatro personas realizarán las 361 encuestas siendo 90 encuestas por persona.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN																														
	MARZO																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Elaboración de Encuestas																															
Aprobación de Encuestas																															
Realización de Encuestas																															
Tabulación de datos																															
Análisis de datos																															
Presentación de resultados																															

Fuente: Autor del Documento

Figura 1

Cronograma

Tabla 4

Presupuesto

Presupuesto			
Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Resma de Hojas	1	\$ 3,00	\$ 3,00
Plumas	4	\$ 0,50	\$ 2,00
Toner Xerox 106	1	\$ 194,88	\$ 194,88
Personas para tabulación	3	\$ 15,00	\$ 45,00
	Total		\$ 244,88

Fuente: Autor del Documento

3.5 Tratamiento de la información – procesamiento y análisis.

Se realizó una encuesta personal a una muestra de 361 personas dentro de las instalaciones del Banco del Litoral (Matriz) ubicada en Malecón e Imbabura entre el 9 y 11 de marzo del presente año.

Las encuestas fueron realizadas por personal de la institución durante su jornada laboral, donde se solicitaba a clientes o prospectos de clientes a resolver un cuestionario de la manera más sincera y abierta, el mismo que se basó en un grupo de 5 preguntas de opción múltiple y un cuestionario de satisfacción.

Se optó por preguntas de opción múltiples ya que no era una encuesta programada y estas permiten que la resolución del cuestionario sea más amena y rápida, cabe indicar que en

algunas de las preguntas opcionales se encontraba una última opción donde el encuestado podía dar una respuesta más abierta según su criterio, esto permitiría recolectar información adicional la cual será de gran ayuda para el análisis de los datos.

Dentro de la encuesta se incluyó un cuestionario de satisfacción el cual permitirá analizar dentro de una escala de 5 ítems el grado de satisfacción de los encuestados luego de haber sido atendidos dentro de las instalaciones de la institución, este cuestionario está basado en 7 variables las cuales son consideradas de suma importancia dentro del proceso del servicio al cliente dentro de una institución financiera, este tipo de cuestionario servirá para analizar punto por punto el proceso del servicio al cliente y encontrar las fortalezas o debilidades en cada uno de los puntos y así ubicar las debilidades y oportunidades.

Una vez realizadas las encuestas la información es tabulada por 2 personas contratadas para realizar este trabajo durante los días 12 y 13 de marzo del presente año las cuales ingresarán la información obtenida dentro de un formato Excel, las preguntas cerradas se ingresan cuantitativamente y de haber información adicional como respuesta abierta se ingresa como variable adicional.

Una vez que la información se encuentra ingresada se procede a según la frecuencia obtenida de cada respuesta sacar el porcentaje de cada variable y con estos datos realizar un gráfico de pastel el cual mejore la interpretación de los mismos.

El análisis estadístico se ubicara debajo de cada gráfico dando una interpretación de los resultados obtenidos, se basará en un análisis estadístico descriptivo que según los resultados de las variables obtener características de la muestra, la información adicional obtenido de ser relevante se incuria dentro del análisis.

3.6 Presentación de los resultados

3.6.1 Resultados de encuestas y principales hallazgos

Tabla 5

Edad de encuestados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE 18-24	87	24%
DE 25-30	103	29%
DE 31-40	69	19%
DE 41-50	58	16%
DE 51-60	33	9%
MAS DE 60	11	3%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 2

Edad de encuestados

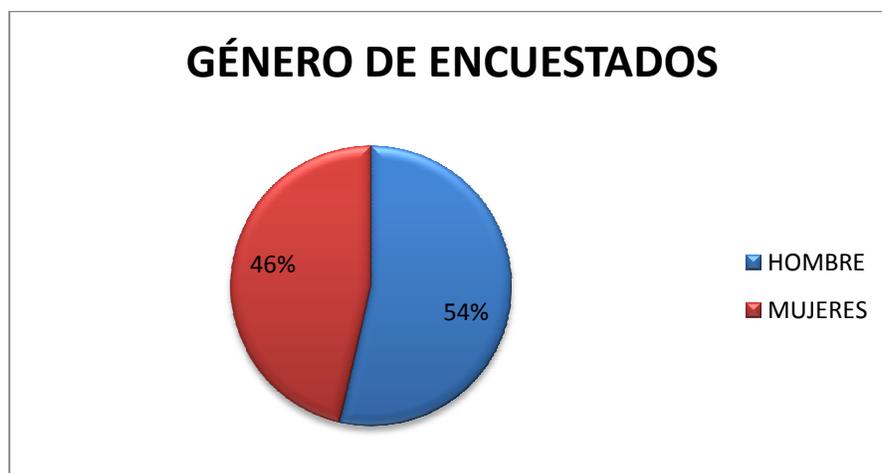
El 29% de los encuestados se encuentran dentro de un rango de edad entre los 25 y 30 años, el 24% representa personas entre 18 y 24 años, con un 19% a personas entre 31 y 40 años, con un 16% entre 41 y 50 años, con un 9% a personas entre 51 y 60 años y con un mínimo porcentaje de 3% se encuestó a personas mayores a 60.

Tabla 6

Género de encuestados.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRE	195	54%
MUJERES	166	46%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 3

Género de encuestados.

Se observó que el 54% de los encuestados fueron hombres mientras que el 46% fueron mujeres.

Tabla 7

Cliente del Banco

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	285	79%
NO	76	21%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 4

¿Es cliente del Banco?

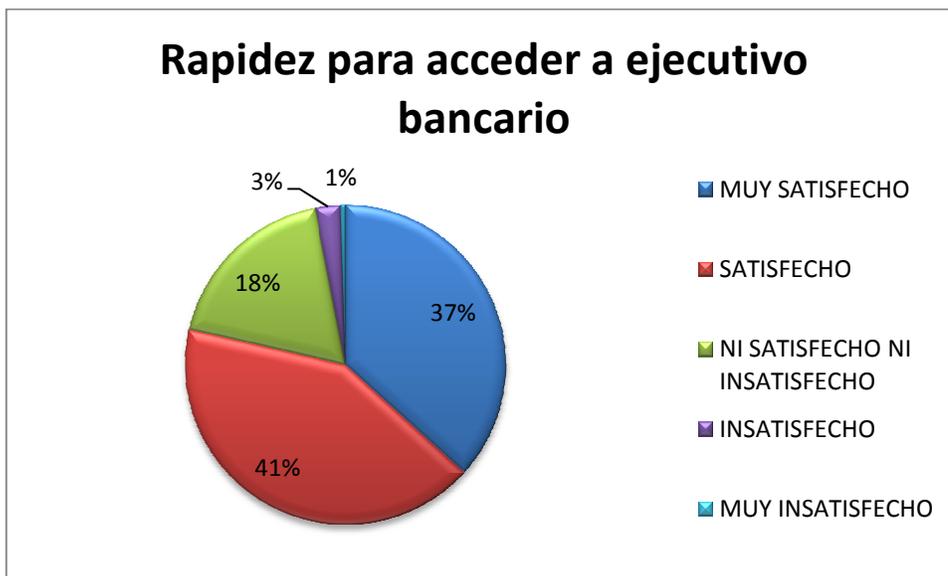
El 79% manifestó que mantiene alguna relación comercial con el Banco del Litoral mientras que el 21% no es cliente aun del banco por lo que se los considera clientes potenciales, estos serán nuestro mercado objetivo, la mayoría de estos clientes solicitó información sobre créditos vehiculares, y los mismos nos informaron que mantenían cuentas en otros bancos donde entre los bancos más mencionados están Banco Pichincha, Banco Guayaquil y Banco del Pacifico, con menos porcentaje Banco Bolivariano y Produbanco, mientras que dentro de la muestra no nombraron otros bancos.

Tabla 8

Rapidez para poder acceder con el ejecutivo bancario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	134	37%
SATISFECHO	148	41%
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	65	18%
INSATISFECHO	11	3%
MUY INSATISFECHO	3	1%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 5

Rapidez para poder acceder con el ejecutivo bancario

Por medio del gráfico podemos observar que tan satisfecho están los encuestados en cuanto al tiempo de espera requerido para poder acceder a los ejecutivos del banco, con un 41% se encuentran satisfechos, un 37% se encuentran muy satisfechos, 18% en un punto medio, un 3% se encuentran insatisfechos y 1% se encuentran muy insatisfechos, este último se trató de un caso de un cliente el cual nos indicó que por 4 veces está solicitando ayuda del departamento legal para tramites de su vehículo. El banco del Litoral al ser una institución aun pequeña dentro del mercado bancario no presenta problemas de tiempo de atención a los clientes ya que generalmente los clientes son llamados por cita.

Tabla 9

Actitud de la persona que lo atendió

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	174	48%
SATISFECHO	158	44%
NI SATISFECHO NI		
INSATISFECHO	29	8%
INSATISFECHO	0	0%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 6

Actitud de la persona que lo atendió

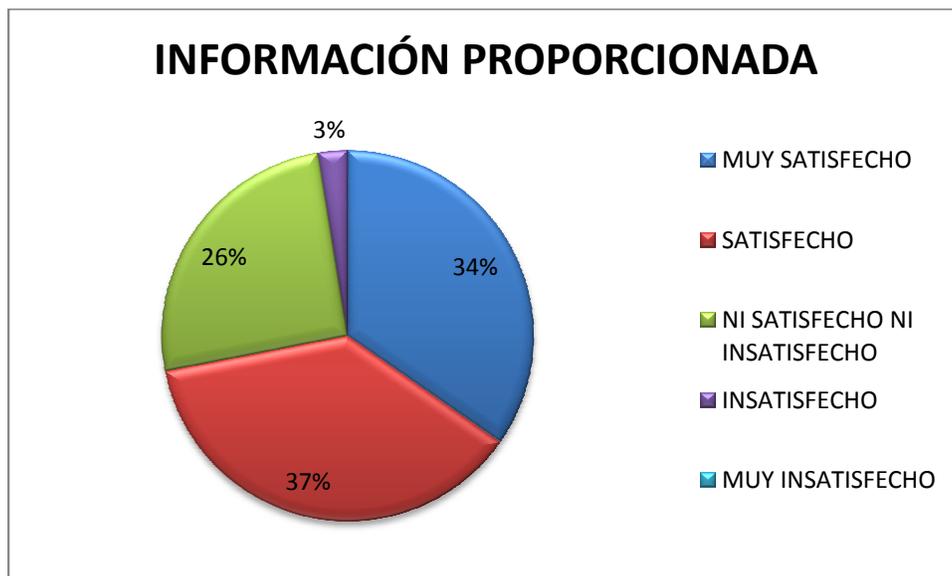
De las 361 personas encuestadas un 48% se encuentra muy satisfecho con el personal que lo atendió, un 44% se encuentra satisfecho, mientras que un 8% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, no hubieron personas insatisfechas ni muy insatisfechas, al ser una encuesta personal es muy poco probable encontrar respuestas desfavorables hacia la persona que le realizó la encuesta por lo que es de considerar ese 8% de no satisfacción.

Tabla 10

Información proporcionada

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	123	34%
SATISFECHO	134	37%
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	94	26%
INSATISFECHO	10	3%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 7

Información proporcionada

De conformidad con la gráfica anterior se puede observar que un 37% se encuentra satisfecho con la información proporcionada al momento de ser atendidos, un 34% se encuentra

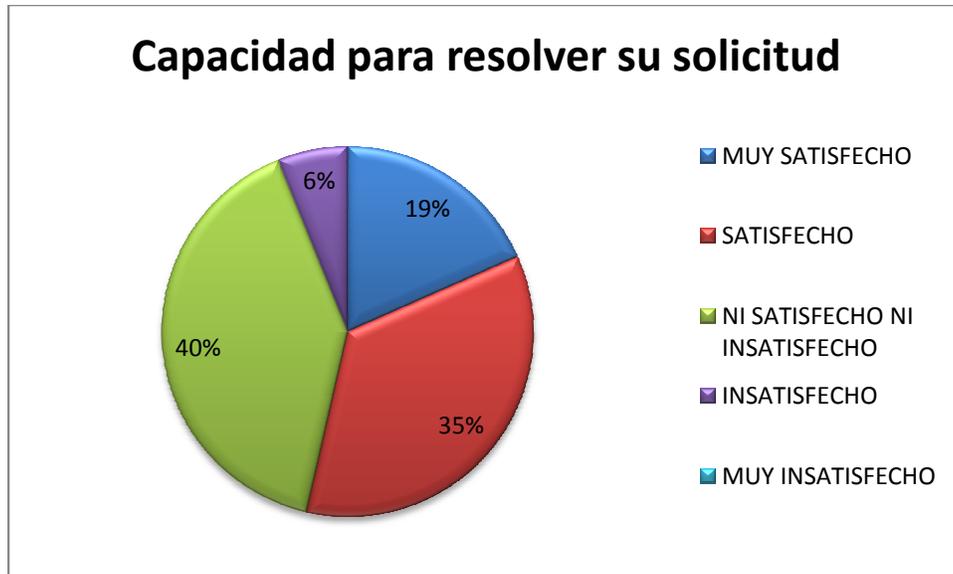
muy satisfecho, un 26% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho mientras que un 3% se encuentra insatisfecho, no se encontró a nadie muy insatisfecho. Al encontrarse un 26% de personas indecisas en cuanto a la satisfacción de la información brindada indica una oportunidad de mejora, ya que al momento de tener ese contacto con el cliente se debe tener la información necesaria para poder satisfacer sus necesidades y tener un excelente primer contacto.

Tabla 11

Capacidad para resolver su solicitud.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	69	19%
SATISFECHO	126	35%
NI SATISFECHO NI		
INSATISFECHO	144	40%
INSATISFECHO	22	6%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 8

Capacidad para resolver su solicitud.

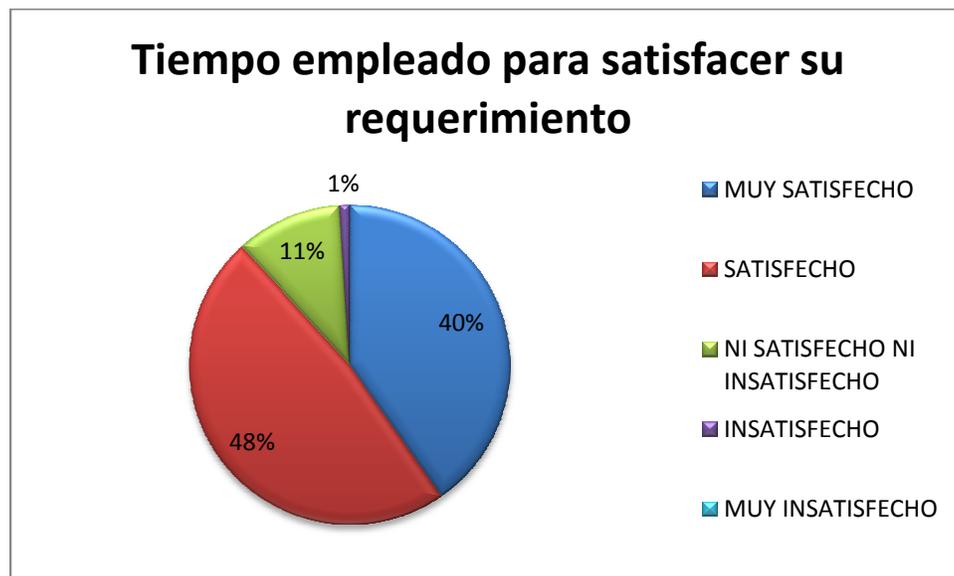
Según el gráfico anterior podemos observar que un 40% no está ni satisfecho ni insatisfecho con la capacidad para resolver las solicitudes de los encuestados lo cual es casi la mitad del total de la muestra mientras que un 35% se encuentra satisfecho, un 19% se encuentra muy satisfecho, mientras que un 6% se encuentra insatisfecho, no se encontró a personas muy insatisfechas. Se consultó a los encuestadores el porqué de los porcentajes altos de insatisfacción e indecisión y nos supieron indicar que la institución consta con pocos productos en comparación a la competencia por lo que muchos de los clientes solicitan mejoras en este aspecto.

Tabla 12

Tiempo empleado para satisfacer su requerimiento.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	144	40%
SATISFECHO	173	48%
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	40	11%
INSATISFECHO	4	1%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 9

Tiempo empleado para satisfacer su requerimiento

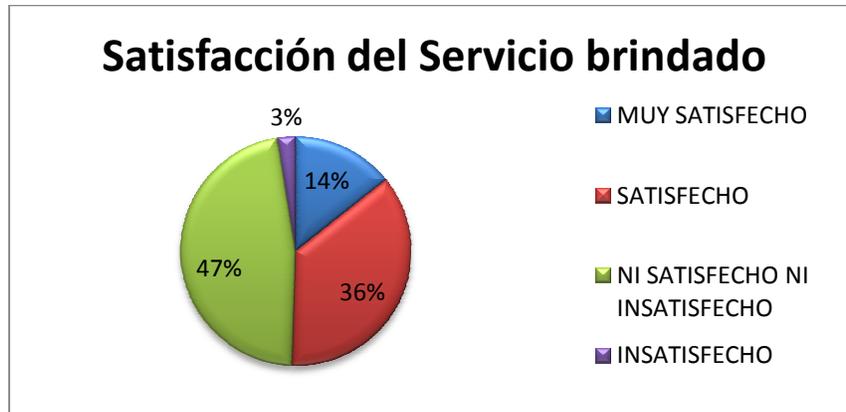
El 48% de la muestra se encuentra satisfecha con el tiempo empleado en el requerimiento solicitado mientras que el 40% se encuentra muy satisfecho, un 11% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho y solo 1% se encuentra insatisfecho, no se encontró a ningún encuestado muy insatisfecho. Se podría considerar que los tiempos utilizados en los procesos de atención al cliente se encuentran correctos, en los cuales se deberán considerar mejoras mínimas.

Tabla 13

Satisfacción del servicio brindado.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	51	14%
SATISFECHO	130	36%
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	169	47%
INSATISFECHO	11	3%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 10

Satisfacción del servicio brindado.

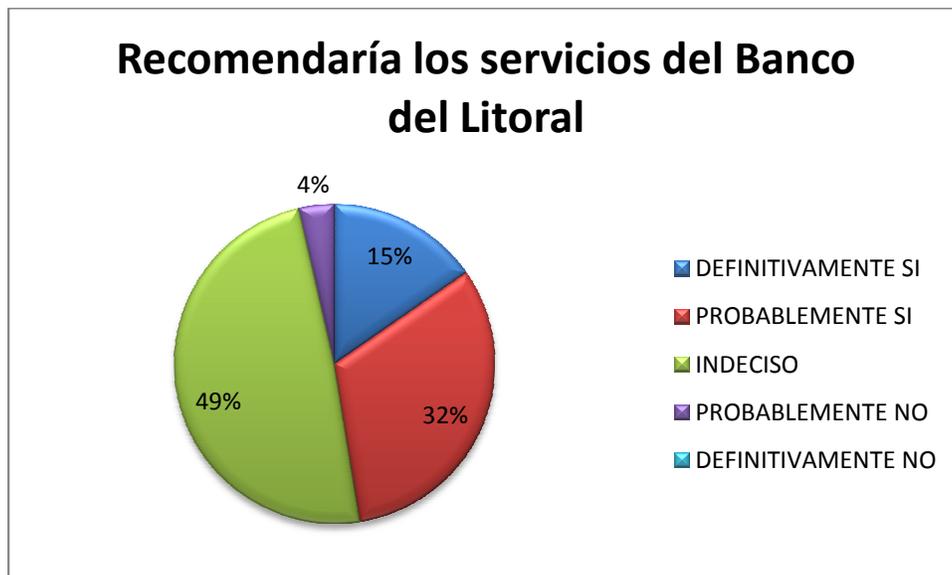
De la muestra encuestada un 47% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho siendo este el porcentaje más alto, un 36% se encuentra satisfecho, un 14% se encuentra muy satisfecho mientras que un 3% se encuentra insatisfecho, no se encontraron personas muy insatisfechas. Siendo una institución que brinda un servicio bancario no se puede concebir un 47% de personas que no indecisa en cuanto a la satisfacción del servicio, siendo este porcentaje casi la mitad de la muestra, se deben tomar medidas para mejorar estos porcentajes siendo la satisfacción la base de un servicio de calidad

Tabla 14

Recomendaría los servicios del Banco del Litoral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFINITIVAMENTE SI	54	15%
PROBABLEMENTE SI	116	32%
INDECISO	177	49%
PROBABLEMENTE NO	14	4%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 11

Recomendaría los servicios del Banco del Litoral

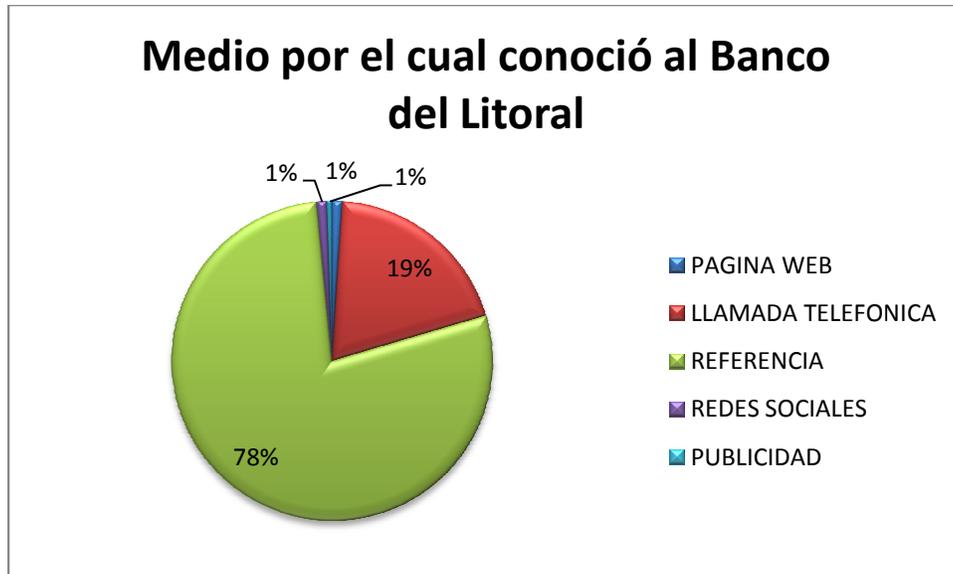
Tal como se aprecia en el gráfico anterior un 49% de los encuestados se encuentra indeciso de recomendar al Banco del Litoral, un 32% probablemente si lo recomendaría, un 15% definitivamente lo recomendaría mientras que un 4% probablemente no lo recomendaría. Estos porcentajes deben ser considerados por algunas variables, primero la encuesta se realizó después de brindado el servicio lo que debió ser un nivel más alto de recomendación, los niveles de indecisión altos nos indica como se ve reflejada la imagen de la institución en los encuestados por lo que se deberá realizar acciones para mejorar estos niveles ya que hay que recordar que el boca a boca es la publicidad más efectiva.

Tabla 15

Medio por el cual conoció al Banco del Litoral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PAGINA WEB	4	1%
LLAMADA TELEFÓNICA	69	19%
REFERENCIA	282	78%
REDES SOCIALES	3	1%
PUBLICIDAD	3	1%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 12

Medio por el cual conoció al Banco del Litoral

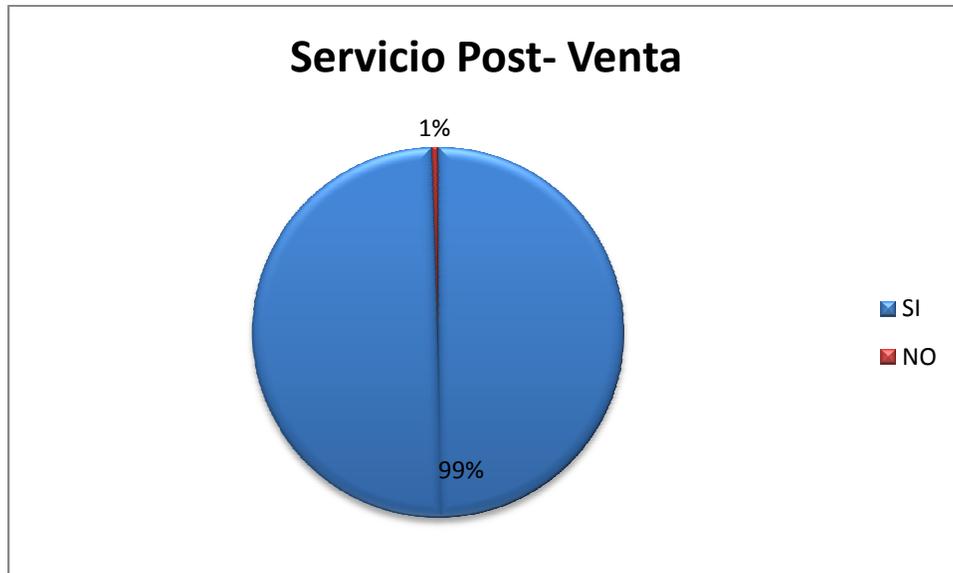
Con un 78% se puede observar que el Banco del Litoral se da a conocer por medio de referencias, un 19% con llamadas telefónicas, y con 1% respectivamente se dio a conocer en la página web, por publicidad redes sociales. Cabe indicar que el banco maneja en su mayoría empleados de un mismo grupo empresarial por lo que se referencia desde estas empresas y se habilitó una nueva área de pólizas e inversiones las cuales realizan diligencia de llamadas para atraer nuevos clientes, actualmente solo se pauta en una revista por lo que la publicidad es mínima, la página web no se encuentra actualizada al igual que su página en facebook las cuales de mantenerse activas servirían de publicidad a un costo mínimo.

Tabla 16

Servicio Post-Venta

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	357	99%
NO	4	1%
TOTAL	196	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 13

Servicio Post-Venta

Con un porcentaje de 99% la muestra cree que se debería implementar un servicio post-venta mientras que solo 1% no lo cree necesario, entre las variables encontradas de porque si se encontró que mejoraría el servicio brindado actualmente, y se podrían manejar mejor las quejas.

Tabla 17

Fidelización

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	227	63%
NO	134	37%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 14

Fidelización

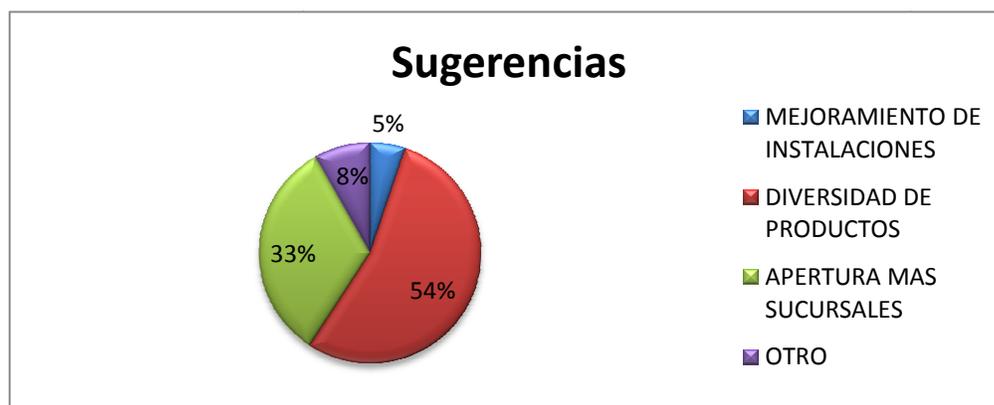
Un 63% si volvería al Banco por algún otro producto mientras un 37% no lo haría, entre las respuestas de porque si se encuentra la rapidez de la atención, mientras que entre el por qué no se encontró la falta de nuevos productos, y la poca información de los otros productos del banco.

Tabla 18

Sugerencias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEJORAMIENTO DE INSTALACIONES	18	5%
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	195	54%
APERTURA MAS SUCURSALES	119	33%
OTRO	29	8%
TOTAL	361	100%

Fuente: Autor del Documento



Fuente: Autor del Documento

Figura 15

Sugerencias

Como se observa en el gráfico anterior un 54% de la muestra encuestada sugiere que se diversifique los productos bancarios ofrecidos, un 33% la apertura de más sucursales, un 8% no indicó que otros entre los cuales están las tarjetas de débitos y servicios en líneas, y un 5% nos indica que se mejore la infraestructura de las instalaciones.

3.6.2 Conclusiones de los resultados

Según los resultados obtenidos se puede observar que de la muestra encuestada, la mayoría de personas oscila entre los 18 y 30, lo cual era esperado ya que al momento el banco está enfocado hacia un grupo empresarial donde se apertura cuentas de los trabajadores, la mayor parte de ellos obreros con dicha edad en promedio.

Se pudo observar que la mayoría encuestada ya es cliente de la institución, al momento la captación de nuevos clientes es mínima, la competencia con otras instituciones financieras es muy fuerte, la imagen del banco esta encasillada a un grupo empresarial e inclusive no se cuenta con una base de datos que segmente los clientes actuales para ofrecer nuevos productos.

En cuanto a los procesos de atención al cliente se manejan de manera satisfactoria en cuanto a rapidez en ser atendidos, en el trato recibido por parte del personal y el tiempo empleado en su requerimiento, cabe recalcar que al no tener muchos clientes el proceso de atención se agiliza, en cuanto a la información proporcionada existe un gran porcentaje indeciso por lo que se deberá mejorar este punto.

La capacidad al momento de resolver solicitudes tiene en su mayor porcentaje una indecisión entre satisfecho e insatisfecho y es que dentro del proceso de negociación los clientes o prospectos de clientes suelen solicitar productos adicionales como tarjetas de débito, servicios en línea para pagos, etc. los mismos que actualmente el banco no posee por lo que a pesar de que se brinda un producto sigue siendo muy básico y no cumple con las expectativas de los clientes, se debe mencionar que estos adicionales solicitados son parte del producto base en las instituciones de la competencia por lo que no se los puede considerar como diferenciador. Todos estos puntos nos llevan a que en el resultado en la satisfacción general el porcentaje más alto es que no se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho en su mayoría, esto es inconcebible dentro de una institución de servicio, ya que al no tener un producto tangible la satisfacción del cliente debe ser la prioridad.

Igualmente se consultó a la muestra si recomendarían a la institución, de esta manera se analizaría la fidelidad de los encuestados hacia la institución y es aquí donde se puede detectar otro problema ya que solo un 15% si lo recomendarían mientras que la mayoría con un 49% se encuentra indeciso y un 4% probablemente no lo haría, esto refleja que los clientes no son parte de la institución y que la imagen que perciben no es la más óptima, ya que deberían sentirse a gusto y con ganas de llevar esa buena imagen hacia sus conocidos.

El medio por el cual más se da a conocer el banco es por referencia, lo cual también se esperaba ya que al trabajar dentro de un mismo grupo empresarial es lo más lógico pero el resultado es abrumador, esto se da ya que actualmente la página del banco no se encuentra actualizada y solo sirve de manera informativa.

La respuesta ante una necesidad de servicio post-venta es arrasadora con un 99%, por lo que el banco deberá considerar esta alternativa de mejora para un servicio de calidad, dando una atención más personalizada, atendiendo las necesidades de los clientes incluso luego de adquirido el producto bancario.

Aunque la mayoría de los encuestados si volvería a adquirir algún producto del Banco del Litoral, una parte considerable no lo haría, esto demostró que la institución no maneja una imagen que sea acorde a las expectativas de los consumidores.

Y por último dentro de los aspectos solicitados de mejoras se encuentra principalmente la diversidad de productos, que aunque es muy necesario dentro de un mercado que va evolucionando constantemente en mejora de las necesidades de los clientes, se debe fundamentar bases sólidas de las relaciones que se mantiene con el mismo.

3.6.3 Recomendaciones de los resultados

Según resultados obtenidos, se puede analizar que el Banco del Litoral no maneja un buen enfoque en cuanto a las relaciones con los clientes, ya que al suponer que tenían un mercado fijo con un grupo empresarial no logro evolucionar conforme al tiempo quedando así relegado dentro de un mercado grande y rentable.

Actualmente la imagen del banco nos es la que se espera proyectar, la relación con los clientes es muy deficiente ya que no se manejan estrategias enfocadas a este, esto se reflejó en la investigación realizada donde el grado de fidelidad de los clientes es bajo, donde el mismo no se siente parte de la institución, por lo que se recomienda que se establezcan estrategias fundamentadas en mejorar las relación que se lleva con el cliente, para que sea está más personalizada, aumente la cartera y la rentabilidad.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL BANCO DEL LITORAL

4.2 Justificación de la propuesta

Basados en la investigación de mercado realizada dentro del Banco del Litoral, en donde se pudo evidenciar que los servicios brindados por la institución no cumplen con las expectativas de los clientes, que existen algunas falencias que afectan de manera negativa a la imagen que la institución quiere brindar, en busca de mejoras el Banco del Litoral debe romper paradigmas e ir en constante evolución, por lo que es de suma importancia implementar estrategias basadas en CRM con un enfoque relacional con el cliente, es decir que englobe todos sus productos y servicios en pro de las necesidades de los clientes, teniendo a estos como la base del negocio.

Por medio del CRM se puede identificar, adquirir y retener clientes y es que el software permite generar estrategias en tres aspectos que son: el marketing, el área comercial y la atención al cliente. Así se convierte los datos de los clientes en inteligencia de los clientes, estudiando el comportamiento de los clientes durante un periodo de tiempo.

4.3 Objetivo de la propuesta

- Desarrollar estrategias de marketing basadas en CRM que permitan la identificación, adquisición y fidelización de clientes acorde a sus necesidades

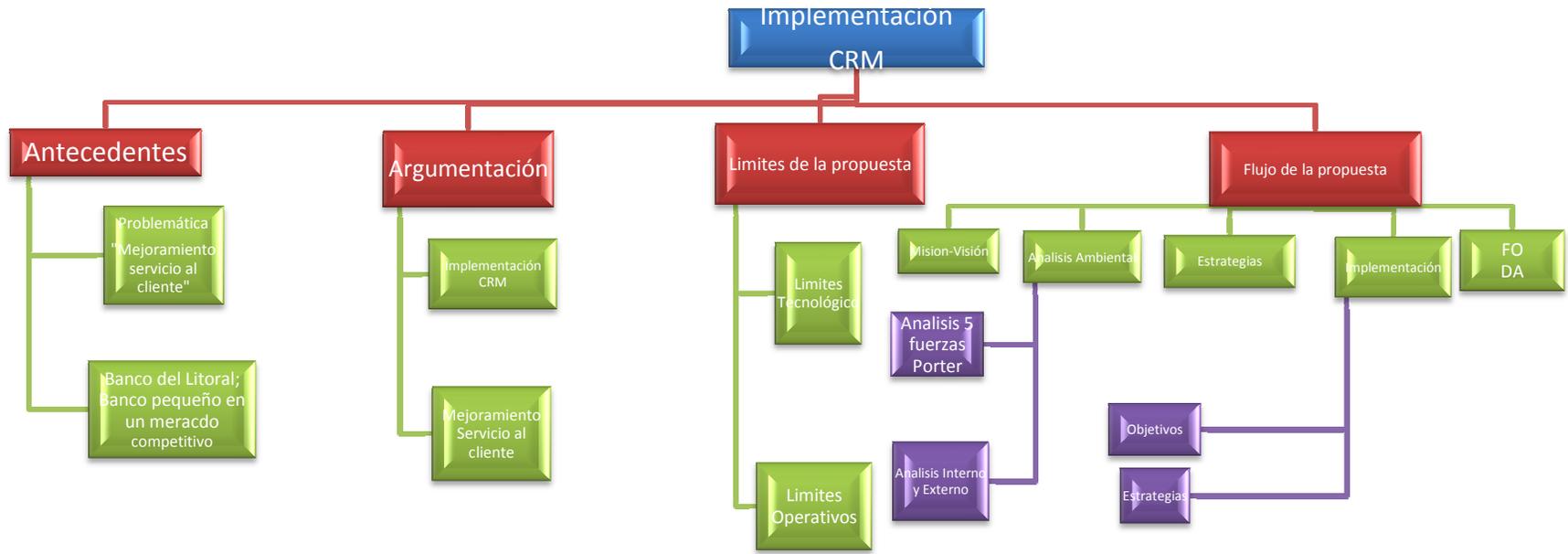
4.4 Objetivos Específicos de la propuesta

- Determinar una estructura tecnológica basada en un software CRM que permita la segmentación correctamente a los clientes.
- Establecer estrategias de marketing relacional que permitan la creación de vínculos fuertes entre la institución y el cliente.
- Elaborar un presupuesto para implementación de propuesta.

4.5 Hipótesis de la propuesta

- Si se desarrollan estrategias de marketing basadas en CRM se podrá identificar, adquirir y fidelizar a los clientes acorde a sus necesidades

4.6 Listado de contenidos y flujo de la propuesta



Fuente: Autor del Documento

Figura 16

Flujo de Propuesta

4.7 Desarrollo de la propuesta

4.7.1 Análisis situación actual

El Banco del Litoral es una sociedad anónima dentro del sistema financiero fundada el 22 de abril de 1988 cuya matriz se encuentra ubicada en Guayaquil en las calles Malecón 514 e Imbabura, cuenta actualmente con una agencia dentro de la misma ciudad y cuatro sucursales ubicadas en : Quito, Latacunga, Manta y Machala.

Al momento el banco enfoca sus servicios financieros al grupo empresarial Noboa el cual cuenta con más de 110 empresas, pero las mismas manejan relaciones comerciales con otras instituciones financieras por lo que se ve en la necesidad de realizar procesos de mejora para ser competitivos dentro del mercado.

Dada la investigación realizada, donde se puede constatar la necesidad de una mejora en el área de servicio al cliente del Banco del Litoral, se propone la implementación de un software basado en CRM por medio del cual se puedan generar futuras estrategias basada en la información procesada de los clientes o futuros clientes.

4.7.1.1 Análisis Misión-Visión

Como parte fundamental de toda institución se plantea una misión y una visión sólidas, las cuales reflejen qué es la empresa, qué quiere reflejar y hacia dónde se dirige, actualmente el Banco del Litoral cuenta con una misión y una visión, pero se decidió analizarlas por medio de una matriz dando los siguientes resultados:

- **Misión actual**

“Ser una institución dada a contribuir con el desarrollo del país otorgando productos competitivos a las personas y también busca mantenerse en la difícil labor financiera, de esta manera asegurar el patrimonio de sus clientes y accionista.”

Tabla 19

Matriz Misión

MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE MISIÓN				
ITEM	CUESTIONARIO DE ANDREW CAMPBELL	ETIQUETA	COMENTARIOS	PUNTAJE (0-2)
1	La declaración describe un proceso inspirador que impide satisfacer los intereses	Propósito	SI	2
2	Describe la responsabilidad de la empresa	Responsabilidad	SI	2
3	Describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere, indentificando la ventaja competitiva	Posicionamiento	REGULAR	1
4	Identifica los valores que se relaciono con el propósito de la organización	Valores Organizacionales	REGULAR	1
5	Los valores concuerdan con la estrategia de organización	Concordancia	REGULAR	1
6	Proporciona un retrato de la empresa	Cultura	REGULAR	1
				8

Fuente: Autor del Documento

- **Nueva Misión**

“Ser una institución dada a contribuir con el desarrollo del país otorgando productos competitivos reflejando responsabilidad y confianza con un servicio al cliente de óptima calidad dentro del mercado financiero asegurando el patrimonio de nuestros clientes y accionistas”

- **Visión Actual**

“Vernos como una institución importante entre los bancos pequeños del país, otorgando a las personas productos y servicios a la medida de las necesidades de cada segmento de clientes.”

Tabla 20

Matriz Visión

MATRIZ DE VISIÓN			
POSICIONAMIENTO : UBICACIÓN DE LA EMPRESA CON RELACIÓN A OTRAS EMPRESAS	AMBITO GEOGRÁFICO NACIONAL, INTERNACIONAL, REGIONAL O GLOBAL	ALCANCE SECTORIAL SEGMENTOS DE MERCADO AL QUE APUNTA	¿ CUÁL ES LA IMAGEN DESEADA DE NUESTRO NEGOCIO?
BANCO PEQUEÑO	PAIS	CADA SEGMENTO DE CLIENTES	-----
¿CÓMO SEREMOS EN EL FUTURO?	¿QUÉ HAREMOS EN EL FUTURO?	¿QUÉ ACTIVIDADES DESARROLAREMOS EN EL FUTURO?	
INSTITUCIÓN IMPORTANTE	-----	PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA MEDIDA DE LAS NECESIDADES	-----

Fuente: Autor del Documento

Nueva Visión

“Ser una institución importante y reconocida entre los bancos pequeños del país, otorgando productos y servicios de alta calidad a la medida de las necesidades de cada segmento de los clientes generando seguridad y confianza”

4.7.1.2 Análisis F.O.D.A.

A pesar de que hoy en día existen algunas alternativas para realizar análisis internos como externos de las empresas aún sigue siendo uno de los más utilizados el análisis por medio de la matriz D.A.F.O el cual nos puede brindar muy buenas ideas en beneficio a un nuevo proyecto por lo que se realizó este análisis y así determinar la matriz D.A.F.O. dentro del Banco del Litoral brindando los siguientes resultados:

- **Fortalezas**

- Trayectoria, experiencia y credibilidad en el mercado financiero ecuatoriano de 26 años.
- Atención personalizada a los clientes.
- Entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Tasas de interés competitivas.
- Contar con una calificación positiva de riesgo.

- Funcionarios con experiencia en el sector bancario y financiero.
- Oficinas en las regiones sierra y costa del Ecuador.
- Predisposición del personal al trabajo en equipo y bajo presión.
- **Oportunidades**
 - Contar con un sistema financiero nacional y confiable.
 - Políticas de inclusión social y apoyo a la microempresa por parte del gobierno.
 - Desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación, lo que hace abordar mercados masivos y a distancia, con bajos, costos de transacción.
 - Ubicación de agencias en sectores comercialmente potenciales en el país.
 - Presencia de empresas de servicios financieros auxiliares en el país para ampliar cobertura a clientes (red de cajeros automáticos).
- **Debilidades**
 - Deficiente aplicación de la publicidad y promoción.
 - Falta de infraestructura tecnológica de última generación.
 - Los sistemas informáticos con los que cuenta el banco necesitan ser actualizados para soportar adecuadamente las exigencias de los clientes o el sector bancario.

- No se han implementado productos y servicios nuevos.
- No se cuenta con canales electrónicos.
- Falta de estrategias que potencien la colocación de productos y servicios en el mercado financiero.
- Personal sin motivación y orientado al cumplimiento de la tarea y no el logro de los resultados de la institución.
- No se cuenta con servicio de cajeros automáticos para transacciones mediante tarjeta de débito.
- Existencia de un alto porcentaje de procesos no autorizados.
- Carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos.
- Gestión de riesgos requiere fortalecer su rol a las distintas áreas del banco.
- Dependencia de los proveedores de los diferentes sistemas informáticos implementados en el banco.
- **Amenazas**
 - Exposición política del grupo económico cliente del banco.
 - Permanentes disposiciones y normativas de entes de control con plazos de implementación cortos.

- Políticas gubernamentales que afectan el rendimiento y utilidades de la banca privada.
- Desprestigio e imagen de la banca privada después de último feriado bancario.
- Existencia del sector financiero todavía no regulado.
- Riesgo de sistema financiero internacional y nacional ante una eventual agudización de la crisis financiera internacional.
- Escenario fuerte de competencia con la banca privada y las instituciones de micro finanzas (cooperativas, mutualistas, financieras, fundaciones).
- Nuevas formas de fraudes que utilizan medios tecnológicos sofisticados que afectan a la banca privada.

Tabla 21

Matriz D.A.F.O.

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Estrategia Ofensiva (FO) Desarrollo de nuevos productos acorde las necesidades de los clientes	Estrategia de Reorientación (DO) Iniciar plan para mejorar las relaciones con la competencia mediante la Asociación de Bancos
	Amenazas	Estrategia Defensiva (FA) Iniciar mejoramiento de imagen acorde a segmento de mercado	Estrategia de Supervivencia (DA) Mejoramiento de sistemas de protección informática

Fuente: Autor del Documento

Dentro de la situación actual de la institución y su problemática se opta por una estrategia defensiva en la cual se iniciara un mejoramiento de imagen acorde al segmento de mercado, dado las amenazas de un mercado tan competitivo, la institución se encuentra en la necesidad de utilizar su fortaleza de personalización del servicio para encontrar una ventaja competitiva. Mediante esta estrategia se establecerán las futuras acciones acordes a encontrar a solución a la problemática.

4.7.1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es un análisis mediante el cual se analiza la filosofía empresarial y su estructura mediante el desarrollo de sus actividades, fue popularizado por Michael Porter en la década de los 80 y mediante el cual las empresas pueden oportunidades dentro de los eslabones y las ventajas competitivas. Se analizó la situación actual del Banco del Litoral por medio de la cadena de valor y este fue el resultado



Fuente: Autor del Documento

Figura 17

Cadena de Valor

A pesar de que el Banco del Litoral mantiene procesos y servicios como cualquier institución financiera, la poca claridad e inversión en los mismos se ve reflejado en su imagen, haciendo que los clientes no encuentren una satisfacción total.

4.7.1.4 Análisis Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite un estudio de 5 variables del micro entorno de una empresa que afecta de una u otra manera la capacidad de satisfacer a los clientes y obtener rentabilidad.

Entre las ventajas de un análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos indicar:

- Permite identificar oportunidades
- Mejora las estrategias de la empresa
- Compara las ventajas competitivas
- Complementa la matriz D.A.F.O.

Por lo que dentro de la propuesta es necesario este análisis para identificar las variables macro que pueden o no afectar a la misma permitiendo destacar las ventajas que se puedan observar.



Fuente: Autor del Documento

Figura 18

Análisis Porter

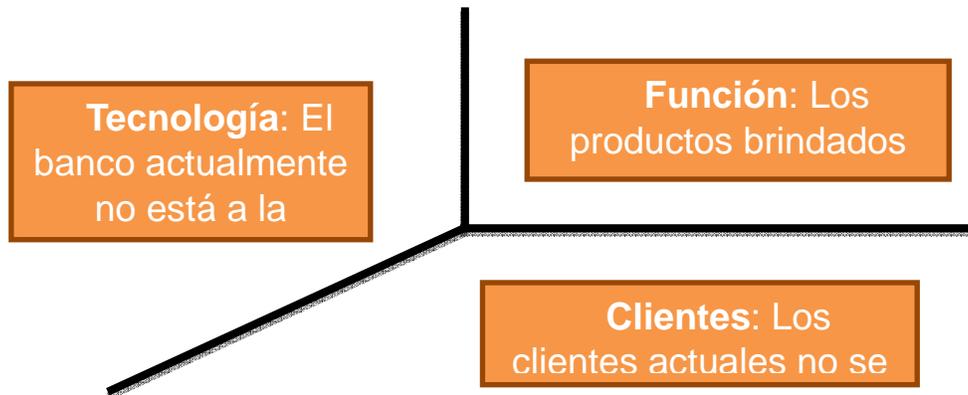
Realizado el análisis se deberá realizar estrategias de diferenciación ya que se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan del banco tengan un concepto diferente del mismo. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la institución. Se debes contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que te distinga de cualquier otra empresa del mercado.

4.7.1.5 Matriz Modelo Abell

La matriz modelo Abell nos permite identificar el negocio de una compañía en el cual se identifican 3 vectores:

1. Grupos de clientes atendidos (Quién)
2. Funciones atendidas (Qué)
3. Tecnología utilizada (Cómo)

Con estos 3 vectores podemos observar que el segmento al que se apunta, que necesidades son atendidas y cuáles no, y si las herramientas para cumplir con los objetivos planteados son las óptimas, por lo que se realizó este análisis dentro de la propuesta arrojando los siguientes resultados:



Fuente: Autor del Documento

Figura 19

Modelo Abell

4.7.2 Desarrollo Estrategia CRM

Para la implementación de una estrategia basada en CRM se desarrollara una metodología de 3 pasos para la implantación del software.

1. Análisis
2. Diagnóstico
3. Actuación

4.7.2.1 Análisis

Dentro de la primera fase de la propuesta se realiza un análisis de la propuesta, dada la problemática de mejoramiento de servicio al cliente, la parte primordial será conocer cuáles son las verdaderas necesidades de los clientes, que espera de la institución e incluso que esperan los que no son clientes.

El CRM nos permite mejorar las relaciones con los clientes mediante el procesamiento de la información de estos, es aquí donde la institución debe tener una base de datos solida de los clientes actuales y una base de datos de clientes potenciales.

La base de datos será proporcionada por el departamento de sistemas la cual será incluida dentro del software del servidor CRM el cual se encargará de procesar la

información, la información externa será obtenida mediante datos del SRI-Superintendencia de Compañías y de los prospectos de clientes que se acerquen en busca de información al banco.

Dentro de los datos básicos se solicitará:

- Nombres
- Apellidos
- Fecha de Nacimiento
- Dirección
- Productos de Interés

Esta información es la que se podrá ingresar al futuro software CRM en cual la procesara de manera, cabe recalcar que de haber otra información será ingresada de darse el caso y la relevancia de la misma.

Con esta información se podrá identificar:

- Perfil de los clientes
- Tipos de productos que maneja con la institución
- Grado de relación
- Problemas experimentados
- Gustos y preferencias
- Frecuencia de compra
- Canales

4.7.2.2 Diagnóstico

En esta fase se deberá analizar las propuestas del software CRM que nos brinda el mercado actualmente, esto deberá ser manejado en conjunto por las siguientes áreas:

- Área Comercial
- Área Operativa
- Área Administrativa
- Organización y Métodos
- Riesgos
- Sistemas
- Gerencia General

Cada área mencionada tiene un valor fundamental dentro de las opciones planteadas ya que las áreas comercial y operativa son las que manejan a los clientes y la atención, estos deberán indicar que información será relevante para analizar si los programas los podrán brindar, el área administrativa analizará los costos, organización y métodos en conjunto con riesgos indicarán si los programas podrán adaptarse según los procesos del banco, el área de sistemas será fundamental ya que será quienes manejen la instalación y la migración de la información a los servidores CRM y la gerencia general como cabeza de la institución será quien apruebe o no la implementación de los mismos.

El software con el cual actualmente mantiene relaciones con el banco es:

- Microsoft Dynamic CRM

Microsoft Dynamic CRM es un sistema basado en una nube el cual abarata costos aunque a la vez es un riesgo de seguridad informática, maneja muy un interfaz muy bueno permitiendo que se manejen desde quejas de los clientes, perfiles y los pagos son mensuales según los usuarios que los soliciten.

4.7.2.3 Actuación

Dentro de esta fase se realizara la implantación de los servidores, se implantan los procesos y se maneja a prueba el software aprobado, la información será migrada a los servidores.

4.7.3 Estrategias de fidelización

El punto central de un plan estratégico basado en CRM es la fidelización de los clientes actuales, ya que retenerlos y satisfacer sus necesidades permitirá tener una base para futuros clientes.

4.7.3.1 Comunicación efectiva

Con un software de CRM se podrá segmentar a los clientes de manera correcta diferenciándolos y direccionando las estrategias según el target. Se deberá utilizar diferentes lenguajes según los niveles.

Es decir cuando se desee comunicar, beneficios, productos actuales, productos nuevos, la comunicación deberá ir dependiendo al grupo objetivo, de ser posible personalizada.

4.7.3.2 Programa de recompensa al cliente

El software nos indicará que grupos de clientes son más rentables que otros, esto permitirá optimizar los recursos y enfocarlos correctamente.

Tabla 22

Programa de Recompensas.

Clientes	Productos	Cortesias
Clientes con Rentabilidad Alta	Productos Polizas	Invitaciones a eventos exclusivos
	Inversiones	Regalo de cumpleaños
	Transferencias Internacionales	Atención preferencial
Clientes con Rentabilidad Media	Credito de Consumo	Invitaciones a eventos masivos
	Credito Vehicular	Llamadas telefonicas por fechas importantes
	Transferencias interbancarias	
Clientes con Rentabilidad Baja	Cuentas ahorro	Invitación a eventos masivos con descuentos
	Cuentas Corrientes	E-mail de saludo de cumpleaños

Fuente: Autor del Documento

4.7.3.3 Social media

Hoy en día el uso de redes sociales es parte fundamental de las instituciones, en la actualidad por lo que se plantea utilizar estos medios para poder fidelizar a nuestros clientes actuales y crear relaciones duraderas.

Por lo que se plantea las siguientes acciones:

- Actualizar cuenta de Facebook y crear cuenta de Twitter
- Ofrecer beneficios de productos del Banco del Litoral a medida de publicaciones compartidas y likes en Facebook y followers en Twitter.
- Publicar a clientes destacados del banco con cortesías entregadas
- Establecer estas redes sociales como medio de atención personalizada por medio de un Community Manager que las maneje las quejas y publique los beneficios y nuevos productos de la institución

Para realizar esta acción se deberá contratar a un community manager el cual deberá tener el siguiente perfil:

- Organizado
- Resolutivo
- Trabajo en equipo
- Líder
- Buena ortografía y Redacción
- Manejo de Marketing, Publicidad y comunicación de empresas
- Experiencia en comunicación online

4.7.3.4 Servicio Post-Venta

Mantener un servicio de Post-Venta a pesar de no tener un producto físico es una manera de generar empatía con los clientes y darle la importancia que se merecen, en el por medio de la segmentación del software se podrá realizar según las características de los clientes:

Tabla 23

Post-Venta

Clientes	Productos	Cortesias
Clientes con Rentabilidad Alta	Productos Polizas	Llamadas telefónicas
	Inversiones	
	Transferencias Internacionales	
Clientes con Rentabilidad Media	Credito de Consumo	Llamadas telefónicas/E-mail
	Credito Vehicular	
	Transferencias interbancarias	
Clientes con Rentabilidad Baja	Cuentas ahorro	Redes Sociales
	Cuentas Corrientes	

Fuente: Autor del Documento

El servicio Post-Venta será de inmediato al ser un cliente nuevo para medir el grado de satisfacción y periódico con clientes actuales.

4.7.4. Plan de Acción

Tabla 24

Plan de Acción

Plan de acción					
	Acción	Detalle	Duración	Responsable	Observaciones
Implementación de Software	Análisis	Contactos con los proveedores	2 semanas	Departamento de Sistemas	
		Base de datos			
	Diagnóstico	Análisis de proveedor	1 mes	Administrativo	
		Negociación de contrato		Gerencia general	
		Análisis interno de propuesta		Organización y Métodos	
	Actuación	Implementación de software	1 mes	Departamento de Sistemas	
		Pruebas		Servicio al cliente	
			Crédito		
Fidelización	Comunicación efectiva	Segmentación de clientes direccionada	Permanente	Servicio al cliente	
				Crédito	
	Programa de recompensa	Cortesías a los clientes según su rentabilidad	Permanente	Gerencia de Crédito	
	Social Media	Manejo de Redes Sociales		Comunity Manager	Contratación de Comunity Manager
	Post Venta	Servicio brindado luego de comercialización	Permanente	Asesores y servicio al cliente	Llamadas constantes

Fuente: Autor del Documento

4.7.4. Control

Tabla 25

Control de Propuesta

Tipo de control	Acción	Responsable Control	Objetivo	Acciones
Control de Software	Comunicación efectiva	Jefe de Sistemas	Examinar resultados del sistema	* Análisis de los resultados esperados semanalmente
		Gerente de Crédito		
Control Premios	Programa de recompensa	Gerente de Crédito	Analizar resultados de fidelización	* Control de entrega de premios * Niveles de satisfacción de clientes * Servicio Post- Venta
Control Redes Sociales	Social Media	Gerencia General	Medir cumplimiento de Community Manager	* Incremento de seguidores Twitter * Aumento likes Facebook * Relaciones con clientes
Control Post Venta	Post Venta	Gerente de Crédito	Estudiar impacto de nuevo servicio	* Grado de satisfacción de clientes * Incremento Ventas

Fuente: Autor del Documento

4.8 Impacto/Producto/Beneficio Obtenido

La propuesta plantea una base en cuanto a mejoramiento al servicio al cliente de la institución, esto generará un mejoramiento de la imagen reflejada, un cambio institucional el cual motivará al personal y fidelizará a los clientes actuales permitiendo así crear relaciones a largo plazo, con esto se busca que los clientes se vuelvan parte de la institución, siendo estos una publicidad de boca a boca que generará grandes resultados a futuro.

Dentro de la inversión estimada de la propuesta se encuentran los siguientes rubros:

Tabla 26

Inversión

Inversión		
Usuarios Microsoft Dynamic Service		
Servicio al cliente	1	\$ 200
Oficial de cuenta	1	\$ 200
Oficial de Crédito	2	\$ 400
Gerente de Crédito	1	\$ 200
Administrador Sistemas	1	\$ 200
		\$ 1.200 Mensual
Cortesías Presupuesto		
Clientes Rentabilidad Alta		\$ 3.500
Clientes Rentabilidad Media		\$ 1.500
Clientes Rentabilidad Baja		\$ 500
		\$ 5.500 Mensual
Social Media		
Comunity Manager		\$ 800 Mensual
Total Inversión Mensual		\$ 7.500

Fuente: Autor del Documento

4.8.1 V.A.N. (Valor actual Neto) - T.I.R. (Tasa interna de retorno)

La propuesta tiene como objetivo mejorar el servicio al cliente por medio de estrategias basadas en C.R.M. pero como toda inversión se debe analizar qué tan rentable es la misma desde el punto de vista económico por lo que se realizó el análisis por medio del V.A.N. para el análisis de flujos de caja y el T.I.R. para la tasa de retorno, se basó en una tasa del 15% ya que se oscila entre los porcentajes obtenidos por créditos en la institución. Los resultados se realizaron en Excel basados en las siguientes fórmulas.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

k es el tipo de interés.

Fuente: Fundamentos de Inversión y Financiación (2011)

Figura 20

V.A.N.

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Fuente: Fundamentos de Inversión y Financiación (2011)

Figura 21

T.I.R.

Tabla 26

V.A.N. – T.I.R.

Inversión	Incremento 2016	Incremento 2017	Incremento 2018
\$ (90.000,00)	\$ 33.867,36	\$ 90.482,30	\$ 56.898,01

V.A.N. \$ **45.278,86**

T.I.R. **41%**

A pesar de ser una propuesta basada a mejorar las relaciones con los clientes esto conllevara a una rentabilidad excelente a dos años plazo.

Conclusiones

El presente proyecto tiene como objetivo presentar una propuesta basada en la mejora en las relaciones del Banco del Litoral con sus clientes y futuros clientes para así:

- Ofrecer un servicio personalizado según la necesidad de los clientes
- Poder plantear a futuro las estrategias comerciales con una mejor dirección en pro del beneficio del cliente
- Conocer de mejor manera a los clientes para poder ofrecerles otros servicios bancarios que les permita aumentar su número de compra a los que tiene poca vinculación con la institución y a los de mayor relación aumentar su nivel de retención
- Mejorar el manejo de los sistemas de información con el fin de poder interpretar de manera más óptima los datos registrados de los clientes para determinar las acciones que se deban tomar según las necesidades de los clientes.
- Ser aporte para una mejor estructura organizacional en mira de alcanzar los objetivos planteados.

Recomendaciones

La propuesta de realizar un plan estratégico basado en C.R.M. involucra la adquisición, el análisis y el uso de del conocimiento del cliente con el fin de mejorar las relaciones con los mismos y el grado de fidelidad, esto apoyado en un software que sirva de plataforma para el proceso de la información, por lo que se recomienda:

- La estrategia no debe ser adoptada por unos cuantos departamentos en específicos, esta debe ser adoptada por toda la institución de manera que se cambie la filosofía empresarial hacia mejora de las relaciones con los clientes.
- La institución deberá definir de manera concisa que información deberá recabar y analizar.
- Se deberá capacitar de manera constante el personal clave, en especial a los usuarios finales de la herramienta minimizando errores en la base de datos.
- Incentivar el cambio organizacional en las personas y proceso en todos sus procesos para la puesta en marcha de la propuesta.
- A pesar de que los controles de la propuesta tienen responsables el proceso es responsabilidad de todos los involucrados.
- Se deberá comunicar constantemente los cambios realizados en especial de darse el caso de cambiar los objetivos institucionales
- Es fundamental la redefinición de los procesos para mejorar la productividad al momento de ponerlo en marcha
- Entender que el C.R.M . no es un software, es una estrategia institucional que se apoya en una herramienta tecnológica que busca mejorar nuestra relación con los clientes

Bibliografía

- Kotler, P y Armstrong, G (2013). Fundamentos de Marketing. México. Pearson educación
- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010) Servicio al cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Pérez Torres, V(2010). Calidad Total en la atención al cliente. España. Ideaspropias
- Manueran Alemán & Rodriguez Escudero, A (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. España. Esic Editorial
- Garcia Valcárcel, I. (2011) . Gestión de la Relación con los clientes. España. Fundacion Confetamal
- Vicuña Anzin, J. (2012). El plan estratégico en la practica. (3era ed). España. Esic Editorial
- Editorial Vertice S.L. (2013).La calidad en el servicio al cliente. España. Editorial Vértice
- Stanton, W ,Etzel M. y Walker B. (2014). Fundamentos de Marketing», (13va. Ed), México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,.

- Violante, M (26,06,2015). 5 características de un buen servicio al cliente. Recuperado de :<http://www.soyentrepreneur.com/29011-5-caracteristicas-del-buen-servicio-al-cliente.html>
- Kotler, P (2013). Los 80 conceptos fundamentales del Marketing de la A a la Z. México. Pearson educación
- Stutely, R (2010). Plan de negocio La estrategia inteligente. México. Prentice Hall.
- Dvoskin, R. (2014). Fundamentos de marketing: teoría y experiencia,. España Ediciones Granica,.
- Ideas Propias (2013) Fidelización de los clientes introducción a la venta personal y a la dirección de ventas, España. Ideaspropias
- Alvarez J. (2014) Telemarketing la red como soporte de marketing y comunicación, España. Ideaspropias
- Aicaide J. (2010) Fidelización de clientes. España. Esic editorial
- Barrosos C & Martin E. (2010) Marketing relacional. España. Esic editorial.
- Burgos E. (2014) marketing relacional, crea un plan de incentivos eficaz .España. Netbiblo S.L.
- Martin C., Adraian P. & Balante D. (2014) Marketing Relacional integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. España. Ediciones Diaz Santos

- Seto P. (2011) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. España. Esic Editorial
- Morcillo P.,bueno E. & Salmador M. (2012) Dirección estratégica Nuevas Perspectivas. España. Pirámide
- López J, Montero A., Martín S., De Pablos C., Izquierdo V & Najera J. (2010) Informática Aplicada a la dirección de Empresas. España. Esic editorial
- Del Campo A. (2013) Ventajas y desventajas TI recuperado de <https://prezi.com/mpfta2cxnfm/ventajas-y-desventajas-de-las-ti/>
- Keiningham T., Vavra T., Aksoy L. Wallard H. (2015). Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business -- and Proven Tactics That Really Work. EEUU. John Wiley & Sons.
- Idelfonso E. (2013). Análisis de Encuesta. España. Esic Editorial
- Arguedaz S., De Pablo R. (2011) ,Fundamentos de Inversión y Financiación, España, UNED.
- MediaPost group (2014) recuperado de :
<http://www.mediapostgroup.es/marketing-relacional/4-estrategias-mejorar-fidelizacion-clientes/>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Porter, M. E.; Millar, V.E. (2011): “How information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, Vol. 64, nº 4, pp. 149-160.
- Constitución de la Republica del Ecuador

- Ley Orgánica de las Instituciones Financieras
- Ley orgánica de la defensa al consumidor

Anexos N° 1

ENCUESTA

ENCUESTA BANCO DEL LITORAL S.A.

Presentación del encuestador

Buenos días/tardes,

Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del servicio brindado por el Banco del Litoral S.A.:

Perfil del encuestado

Edad

Sexo Hombre Mujer

¿Es usted cliente del Banco del Litoral S.A. ?

Sí No

Si su respuesta es no, favor indicar con que institución financiera mantiene alguna relación comercial

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN					
ITEMS	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	ENSATISFECHO	MUY INSATISFECHO
POSSIBILIDAD DE ACCEDER AL EJECUTIVO RESPECTIVO DE FORMA RÁPIDA					
ACTITUD DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ					
INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL PERSONAL DEL BANCO REQUISITOS Y DOCUMENTOS SOLICITADOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN					
CAPACIDAD PARA RESOLVER SU SOLICITUD					
TIEMPO EMPLEADO PARA SATISFACER SU REQUERIMIENTO					
SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO					



ENCUESTA BANCO DEL LITORAL S.A.

ITEMS	Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
¿Recomendaría a otras personas los servicios brindados por el Banco del Litoral?					

¿Por qué medio conoció al Banco del Litoral?

- Pagina Web
- Llamada Telefónica
- Referencia
- Redes Sociales
- Publicidad
- Otro (por favor, especifique)

¿Cree necesario un servicio de Post-Venta para los servicios brindados por El Banco del Litoral?

- Sí No

¿Por qué?

9.- ¿Adquiriría o volvería a adquirir un producto en el Banco del Litoral S.A.?

- Sí No

¿Por qué?

11.- ¿Tiene alguna sugerencia para el Banco del Litoral?

- Mejoramiento de instalaciones
- Diversidad de productos bancarios
- Apertura de mas sucursales
- Otro (por favor, especifique)

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.

