



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS  
CLIENTES DEL BANCO DE LOJA S.A., PARA EL AÑO 2009”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR:**  
TITO SANTIAGO YAGUANA ENCALADA.

**DIRECTORA:**  
ING. ZULEMA MALO MONTOYA.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA  
2009



## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Zulema Malo Montoya

**DIRECTORA DE TESIS**

***CERTIFICO:***

Que el presente trabajo de tesis realizado por el estudiante Tito Santiago Yaguana Encalada, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, 30 de noviembre de 2009

f).....



## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, y a todos sus docentes quienes me formaron a través de la ciencia para que sirva a la sociedad.

A la Administración del Banco de Loja S.A., por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera muy especial, mi sincero agradecimiento a la Ingeniera Zulema Malo Montoya, por haber guiado y orientado acertadamente mi tesis.

Tito Santiago Yaguana Encalada



## DEDICATORIA

**A DIOS**, por darme la vida, por su misericordia y por no exponerme al peligro y permitirme alcanzar mi meta de ser profesional, por darme siempre la guía al éxito y su bendición.

**A MIS PADRES**, por ser las personas que me guiaron y educaron desde mi nacimiento, hasta este logro, por ser parte de mi vida, de mi fe, de mi esperanza, de mi amor, por ser mi inspiración y mi ejemplo, por su inalcanzable amor y comprensión ante mis dificultades.

**A MIS HERMANAS**, por el amor que les tengo y por lograr ser su ejemplo, por su ánimo, por darme la esperanza de terminar lo que he comenzado, y por su apoyo incondicional en las decisiones que tomo.

Tito Santiago Yaguana Encalada



## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Tito Santiago Yaguana Encalada



## **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Tito Santiago Yaguana Encalada, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

f).....

Autor



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	xi
-------------------	----

### CAPÍTULO I

#### 1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Reseña Histórica .....	1
1.2 Visión Misión .....	2
1.3 Objetivos .....	2
1.4 Valores Institucionales .....	3
1.5 Estructura Organizativa y Funcional .....	4
1.6 Marco Legal .....	10
1.7 Segmentación de Clientes del Banco de Loja S.A. ....	12
1.7.1 Resumen y Antecedentes relevantes de la segmentación .....	13
1.7.2 Segmentos y Subsegmentos .....	14
1.7.3 Segmento Empresarial .....	14
1.7.4 Subsegmento Empresarial .....	15
1.7.5 Subsegmento PYMES .....	16
1.7.6 Segmento Sector Público .....	17
1.7.7 Segmento Instituciones Financieras .....	18
1.7.8 Subsegmento Bancos Y Financieras .....	18
1.7.9 Otras IFIS .....	19
1.7.10 Segmento Personal .....	19
1.7.11 Subsegmento Preferencial .....	19
1.7.12 Subsegmento Personal .....	20
1.7.13 Subsegmento Migrantes .....	21
1.7.14 Subsegmento Jóvenes .....	22



1.7.15 Segmento Microfinanzas .....	23
1.7.16 Subsegmento Micropersonal .....	23
1.7.17 Subsegmento Microasesor .....	24
1.8 Productos y Servicios del Banco de Loja S.A. ....	26
1.8.1 Productos de Captación .....	28
1.8.2 Productos de Colocación .....	29
1.8.3 Servicios que ofrece el Banco de Loja S.A. ....	30
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	
2.1 Necesidades y Exigencias de los actuales clientes .....	32
2.1.1 Concepto, clases y características de los clientes .....	32
2.1.2 El comportamiento de los clientes .....	33
2.1.3 Modelo del comportamiento del Cliente .....	35
2.1.4 Percepciones .....	37
2.2 Plan de Fidelización .....	37
2.2.1 Definición, Importancia y Objetivos .....	37
2.2.2 Fidelidad de los Consumidores .....	39
2.2.3 Plan de Fidelización .....	40
2.2.4 Beneficios Financieros .....	41
2.2.5 Personalización de los servicios .....	42
2.2.6 Relaciones de Dependencia o Vinculación .....	44
2.3 Estrategia de C.R.M. ....	45
2.3.1 Definición, importancia y objetivos .....	45
2.3.2 Necesidades y expectativas del cliente .....	47
2.3.3 Matriz de segmentación de los clientes .....	48
2.3.4 Recopilación de Información de los clientes .....	51
2.3.5 Modelo de interacción centrado en la experiencia del cliente .....	52



2.3.6 Identificar la información crítica del cliente .....	53
2.3.7 Analizar las oportunidades del mercado .....	55
2.3.8 Ejecutar el Plan de Negocios y las tácticas de Mercadeo .....	56

### **CAPÍTULO III**

#### **3. APLICACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO**

3.1 Método Científico .....	58
3.1.1 Etapas del Método Científico .....	58
3.1.2 Aspectos del Método Científico .....	59
3.2 Investigación de Mercados .....	60
3.2.1 Metodología .....	61
3.2.2 Problema .....	61
3.2.3 Objetivo General .....	61
3.2.4 Objetivos Específicos .....	61
3.2.5 Mercado Objetivo .....	62
3.2.6 Diseño de la Muestra .....	62
3.2.7 Determinación de la Muestra .....	62
3.2.8 Elaboración de la Encuesta .....	63
3.2.9 Presentación y análisis de los resultados .....	65

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL BANCO DE LOJA S.A PARA EL AÑO 2009.**

4.1 Nivel de Satisfacción del servicio recibido .....	73
4.2 Percepción Precio Valor .....	74
4.3 Problemas en el servicio .....	75
4.4 Motivos de satisfacción e insatisfacción .....	75
4.5 Calidad del servicio y satisfacción de los clientes .....	77
4.6 Análisis Actual .....	78



4.7 Plan de Fidelización .....	79
4.7.1 Antecedentes .....	79
4.7.2 Objetivos .....	79
4.7.3 Planteamiento .....	80
4.7.4 Acciones Específicas .....	80
4.7.5 Responsables .....	80
4.7.6 Fecha de Ejecución .....	80
4.7.7 Indicadores .....	80
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
1. Conclusiones .....	98
2. Recomendaciones .....	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	102
<b>ANEXOS</b> .....	104

## RESUMEN EJECUTIVO



El sector financiero es considerado como un soporte necesario en el desarrollo de la actividad económica. Su papel principal consiste en equilibrar la oferta de recursos de unidades superávitaras, con la demanda de los mismos provenientes de unidades deficitarias. Así, su buen desempeño se ve claramente en el modelo de flujo circular del ingreso, donde el sector financiero interactúa con los demás sectores (empresas, familias, gobierno y sector externo) facilitando el traslado de recursos entre estos.

El Sistema Financiero Nacional integrado por Bancos, Cooperativas, Financieras y Mutualistas, presento en este año un sinnúmero de dificultades e incertidumbres que persisten y tienden agravarse en los próximos meses; sin embargo dentro del sistema se evidencia una tasa de crecimiento del 15.5% demostrando que las transformaciones estructurales en su administración están dando resultados a pesar de las adversidades que se muestran de parte del gobierno.

En efecto los numerosos cambios que se han producido en el entorno nacional y mundial han llevado a las empresas a buscar soluciones para mejorar su competitividad. Entre los factores que han ocasionado esto se encuentra la liberación de los mercados, las expectativas cambiantes de los clientes, las discontinuidades tecnológicas y la competencia global; obligando a las entidades financieras a responder a las exigencias cambiantes de un entorno cada vez mas turbulento e imprevisible.

En respuesta las entidades financieras deben orientar sus estrategias hacia la satisfacción y fidelización del consumidor, los productos y servicios que ofrecen no solo tienen que ser aptos para el uso que se les asigno sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas de los clientes.

Al momento son muy pocas las empresas quienes han enfocado sus actividades en la mejora de la satisfacción de sus clientes, pero saben que su supervivencia en el mercado depende de ello, por esta razón es muy importante que aquellas que aun no lo han hecho empiecen midiendo el nivel de satisfacción de sus clientes, implementado estudios de mercado que les permitan conocer de forma profunda el comportamiento de sus clientes con



el propósito de diseñar estrategias capaces de influir determinante y positivamente en el incremento de los resultados globales de la Empresa.

El entorno de las empresas de la ciudad de Loja no es la excepción, los consumidores son cada vez más exigentes, sus gustos más desiguales y sus necesidades son más extensas, a esto se suma la oferta de un ilimitado número de empresas que prestan similares productos y servicios, lo cual obliga a desarrollar un sistema de dirección con orientación a la satisfacción y fidelización de los clientes que es una de las alternativas que con más éxito ha dado respuesta a estos retos del entorno competitivo actual.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo de investigación es que pueda servir como herramienta para el diseño de la estrategia de servicio dirigida a la satisfacción y fidelización de los clientes del Banco de Loja S.A., orientado a buscar mejoras en la imagen de los productos y servicios, aumentar la satisfacción de los clientes y, por tanto fidelizar a los mismos con el objetivo de alcanzar una mayor rentabilidad financiera en la empresa.

La investigación se encuentra estructurada de cuatro capítulos, el primero hace referencia a la reseña histórica, visión, misión, estructura organizativa, funcional, marco legal y segmentación del Banco de Loja S.A., empresa que es objeto de estudio en el presente trabajo.

El segundo capítulo corresponde al Marco Conceptual que tiene como objeto sustentar los capítulos III y IV, en este se expone el concepto, las clases y las características de los servicios, sus dimensiones; su peso en la actividad económica y las causas de diversa naturaleza que han provocado la expansión de los mismos. Además se trata de forma explícita los conceptos de calidad de los servicios, las dimensiones de su percepción y la influencia que tiene sobre el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes, para finalmente conceptualizar la satisfacción de los clientes y la importancia que tiene para la administración del Banco de Loja S.A.



El tercer capítulo se refiere al concepto de investigación de mercados se presenta diferentes puntos de vista sobre el mismo, dando una idea más concreta sobre como las organizaciones o personas pueden emplear la investigación de mercados, así mismo se emplea el método científico, o sea la formulación del problema, la metodología, el objetivo central, los objetivos específicos, el mercado objetivo, el diseño de la muestra, la determinación de la muestra, la elaboración de la encuesta y el análisis y presentación de los resultados, centrándose en la parte media del diseño del proyecto a través de la recolección de información.

Finalmente se mide y analiza la satisfacción de los clientes del Banco de Loja S.A., se propone en el Capítulo IV el Plan de Fidelización el mismo que consta de antecedentes, objetivos, problemas encontrados en el estudio de mercado, acciones específicas para solucionarlos, áreas responsables de su ejecución y monitoreo así como la fecha para la aplicación de estas estrategias y poder lograr los objetivos planteados al inicio de la Investigación.



## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Reseña Histórica

El 17 de Julio del presente año el Banco de Loja celebra su cuadragésimo segundo aniversario de vida institucional, han transcurrido 42 años desde su creación la misma que se debió al deseo y a la vez a la necesidad de los sectores de la producción lojana de poseer un banco propio que atendiera preferentemente la creciente demanda de crédito de la región. Esta necesidad se volvió cada vez más imperiosa debido a la fuerte presión ejercida de parte de los diversos sectores ciudadanos que necesitaban expandir su economía, en definitiva los pocos bancos existentes en aquel entonces no alcanzaban a cubrir el crédito que Loja requería.

Es así que el 15 de marzo de 1967 se conformó una Junta de promotores cuya acta constitutiva estaba conformada por las siguientes Instituciones y personas particulares: La Iglesia lojana, cuyo representante era el Obispo de la Diócesis, Mons. Luis Alfonso Crespo; la Fundación Álvarez, precedida por el Hno. Santiago Fernández García; la Compañía Frigorífico Loja S.A. cuyo Gerente era el Lcdo. Vicente Burneo Burneo; Constructora del Sur, representada por su Gerente el Ing. Alejo Valdivieso Carrión; la Compañía Anónima Monterrey Azucarera Lojana, Gerenciada por el Ing. Francisco Hidalgo Gutiérrez; los señores Dr. Víctor Emilio Valdivieso, Lcdo. Javier Valdivieso Carrión, Dr. Ángel Minos Cueva, Sr. Luis Vivanco Neira y Sr. Carlos Alberto Palacios. Quedando constituida la Junta de promotores con los fondos económicos suficientes y posterior a todos los trámites que exige la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías, el Banco de Loja S.A., fue autorizado para su constitución, mediante Decreto N° 107 de la Asamblea Nacional Constituyente, expedido el 8 de Junio de 1967 y publicado en el Registro Oficial N° 170 del 14 de Julio del mismo año y nació a la vida jurídica por Escritura Pública que se firmó en la



ciudad de Loja el 20 de Octubre de 1967. El banco abrió sus puertas al público el 1 de Julio de 1968.

Desde ese entonces ha contribuido al desarrollo económico y social de las Provincias de Loja, Morona Santiago, Pichincha, y Zamora, manteniendo durante los últimos años un desarrollo sostenido que le ha permitido una importante participación en el mercado y el reconocimiento de su posicionamiento, que ha sido marcado en el tiempo y el espacio, por su transparencia, integridad y sobre todo su absoluto compromiso con la sociedad, buscando en todo momento y lugar, preservar la línea de progreso y apoyo a diversas actividades que se desarrollan en el País.

## **1.2 Visión, Misión, Objetivos y Valores Institucionales**

Los logros alcanzados por el Banco de Loja son el resultado de la magnífica planificación estratégica, fundamentada en entender las necesidades de los clientes para ofrecer productos y servicios financieros de calidad, buscando la loable labor de servicio a toda la comunidad, es por eso que su visión, misión, objetivos y valores institucionales siempre están enraizados en todo el personal que forma parte de esta institución.

A continuación se describe cada uno de ellos:

**Visión.-** “Ser identificados a nivel nacional por su seguridad, solidez y servicio de calidad, manteniendo el liderazgo regional”.

**Misión.-** “Atender satisfactoriamente las necesidades financieras de sus clientes, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país, mediante servicios de calidad sustentados en los valores institucionales, la capacidad de innovación y el talento humano comprometido”.

## **1.3 Objetivos**

El Banco de Loja a través de una gestión sustentada en valores, fomenta una relación más estrecha y a largo plazo con sus socios estratégicos, a través de actividades que permiten la creación de riqueza, empleo, y servicio. Su principal objetivo es lograr crecimiento y bienestar para cada uno de sus socios estratégicos:



- Clientes
- Colaboradores
- Proveedores
- Sociedad
- Accionistas

Adicional se ha propuesto alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Reestructuración organizacional con orientación al cliente y gran sentido comercial, y en la perspectiva del enfoque de riesgos de Basilea.
- Estandarización de procesos de atención tanto al cliente interno como externo.
- Definición y estandarización de procesos, productos y servicios por líneas de negocio, con énfasis en los segmentos de consumo.
- Aumentar la participación del Banco en la promoción de las medianas y pequeñas empresas, microfinanzas y en sectores agropecuarios que tienen una incidencia directa en el crecimiento de la actividad económica a través de mecanismos compatibles con un sistema bancario moderno.
- Definición y actualización permanente del Plan de Comunicación Institucional.
- Definición y actualización permanente de sistemas de información gerencial institucional y departamental, en perspectiva de una cultura organizacional tendiente a mejorar constantemente los estándares de eficiencia.
- Alcanzar tasas de rentabilidad positivas por cliente.

#### **1.4 Valores Institucionales**

Como en toda organización los Valores Institucionales son imprescindibles para la eficiente marcha de una empresa y la clave de una operación con suceso; estos han sido establecidos como guía para todo el personal que labora en la institución a continuación se describe cada uno de ellos:

- **Trabajo en Equipo.-** Es el resultado de la participación individual de los miembros del Banco para realizar una actividad laboral, basada en la confianza, comunicación

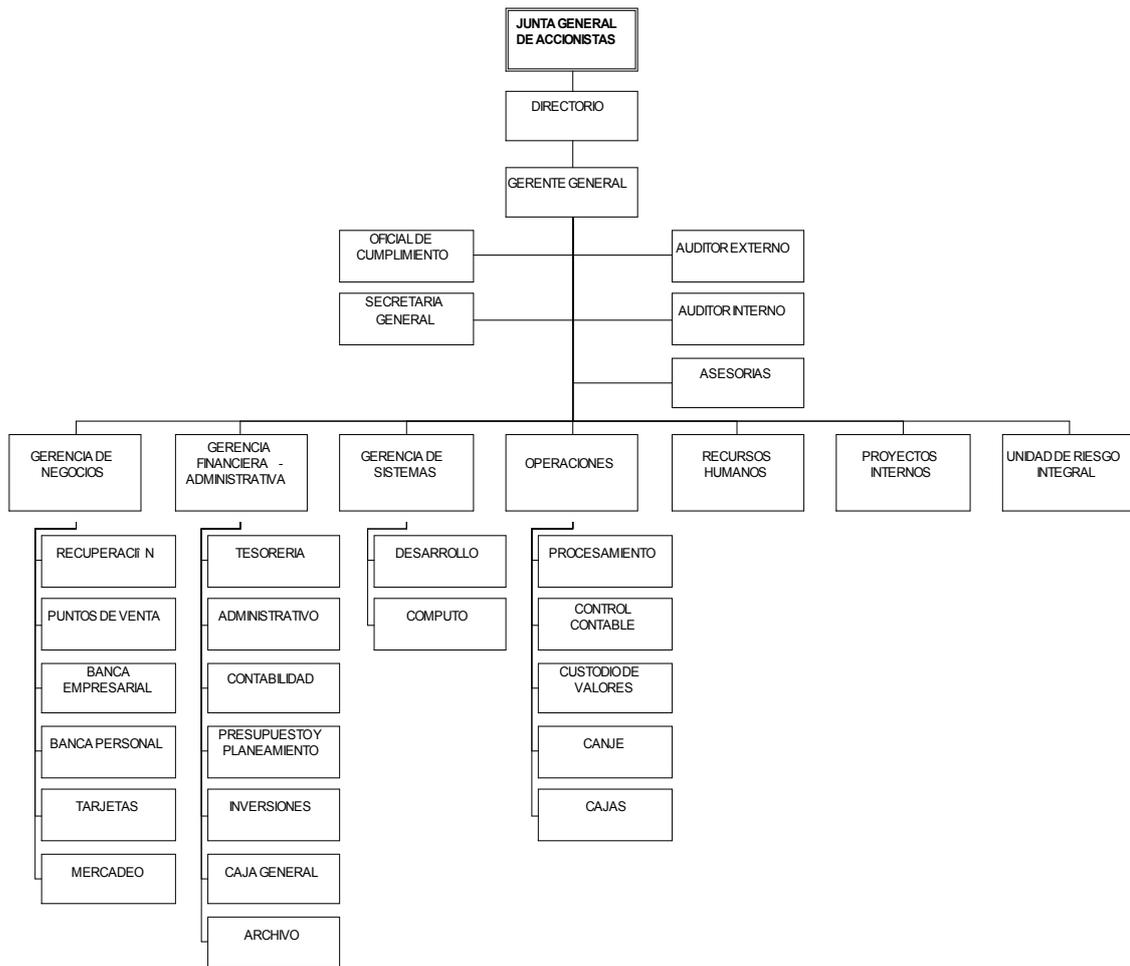


y sensibilidad asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas.

- **Respeto.**-Comportamiento de los trabajadores del Banco, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la institución.
- **Puntualidad.**- Actitud de los trabajadores, para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.
- **Responsabilidad.**- Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas.
- **Lealtad.**- Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la institución.
- **Honestidad.**- Principio esencial del recurso humano, demostrado en acciones, pensamiento y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

### **1.5 Estructura Organizativa y Funcional**

Dentro de la estructura organizativa del Banco de Loja, esta institución financiera está regida por la Junta General de Accionistas, seguida por el Directorio para posteriormente dirigir las riendas del Banco a la Gerencia General con el apoyo directo de sus diferentes y complementarias dependencias así como de asesorías independientes tales como la de Auditores Externos; el apoyo directo que recibe la Gerencia General está formada por las áreas, de acuerdo al siguiente organigrama:



**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

El Banco de Loja en Junio de 2007, integro en el área de negocios al departamento de mercadeo en respuesta a la necesidad de adoptar una estrategia comercial basada en un plan de Marketing, con el único objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los actuales y potenciales clientes.

Es así que el departamento se enfrenta constantemente a la búsqueda de la congruencia entre las estrategias de los productos o servicios con los objetivos de la empresa, con sus recursos, con los factores relevantes del macroentorno y con las actividades de la competencia. En la práctica, las decisiones sobre las cuales se elige la estrategia se basa en el análisis de los costos (de la empresa, de la competencia, de los usuarios) y los beneficios de las diferentes alternativas y de su probabilidad de éxito. El área



de mercadeo determinará en que etapa del ciclo de vida se encuentran sus productos o servicios, pues esto les indicará los cambios en la estrategia, la necesidad de buscar nuevos mercados, de reposiciones, o de desarrollar nuevos productos o servicios.

A través del departamento de mercadeo el banco equipara sus propios recursos humanos, financieros y físicos con los deseos de los clientes. Es este el responsable de identificar, anticipar y satisfacer rentablemente los deseos de sus clientes.

El departamento trata con ello de:

- Identificar los clientes, las necesidades y los deseos de los diferentes grupos de mercados y segmentos que existan.
- Crear, producir y entregar productos que satisfagan las necesidades y deseos identificados y que sean compatibles con la visión que tiene el banco.
- Fijar los precios de los productos y servicios cuando se cobran.
- Mantener una comunicación con el mercado respecto de los productos y servicios que se encuentran disponibles y asegurar que los mismos sean entregados acorde con las necesidades de los clientes.
- Asegurar la integración de todas las actividades que afectan al cliente, y vigilar el éxito o el fracaso del banco para continuar sirviendo a las necesidades de los clientes, así como afrontar los cambios y desafíos provenientes de los competidores y el medio ambiente en el cual se opera.

Además se considera un análisis de las diferentes técnicas y herramientas para definir adecuadamente las estrategias corporativas del banco, así como las unidades de negocios entre las cuales se identifican:

- Análisis del portafolio de servicios
- Matriz de crecimiento – participación
- Matriz de mercado – posicionamiento
- Ciclo de vida de los productos y servicios
- Matriz de diferenciación



- Análisis de vulnerabilidad
- Matriz de competitividad

Adicional en el departamento de mercadeo se toma en consideración diferentes alternativas para el desarrollo de estrategias entre otras, las siguientes:

**Estrategia de mercadeo directo.-** El mercadeo directo es un sistema interactivo de mercadeo que utiliza uno o más medios de propaganda para obtener una respuesta medible y/o una transacción en cualquier localización:

- Respuesta directa
- Telemercadeo
- Interacción con videotexto
- Canales electrónicos

**Estrategia de distribución de servicios.-** En esta estrategia debe establecerse la localización del punto de venta, de los servicios y los canales de distribución.

**Estrategia de comunicación.-** Mediante esta estrategia se establecen los siguientes aspectos:

- Como crear atención, interés, deseo y acción de compra de servicios, como llamar la atención hacia la marca.
- Beneficio del servicio, en el cual se determina que es lo que la empresa vende.
- Posicionamiento del servicio, debe coordinar el nombre de la marca, el precio, la selección de puntos de venta del servicio y otros esfuerzos promocionales, para establecer la posición deseada en la mente del consumidor.

**Estrategia de venta personal.-** Con esta se establecen las siguientes variables:

- Determinación del tipo de fuerza de ventas
- Entrenamiento de la fuerza de ventas
- Supervisión en las ventas
- Sistema de remuneración e incentivos



Adicional a estas estrategias, el departamento todos los años estructura un plan de mercadeo que le permita llevar a cabo las actividades comerciales, con el fin de responder al entorno en el cual participa. Esta es una herramienta de comunicación que integra todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia: precio, producto, plaza, promoción, publicidad, empaque, servicio a usuarios, personas y procesos, en un programa comprensivo de acción coordinada con todos los departamentos del banco.

En resumen el plan especifica por producto/servicio, mercado y región, quién hará qué, dónde, cuándo y cómo, para alcanzar los objetivos de la empresa de la manera más eficiente. Este le permite al Banco de Loja establecer una base sólida sobre la cual delinear sus actividades de mercadotecnia a corto, mediano y largo plazo.

Los beneficios que se obtiene de un plan de mercadeo son los siguientes:

- Estimula a pensar cómo hacer un mejor uso de los recursos de la empresa
- Asigna responsabilidades e itinerarios de trabajo
- Facilita el control y la evaluación de los resultados de todas las actividades
- Crea conciencia acerca de los obstáculos por superar
- Identifica oportunidades de mercado
- Provee de una fuente de información de mercado para referencia presente y futura
- Facilita avances progresivos hacia las metas y los objetivos de la empresa

El plan de mercadeo es sencillo, claro, práctico y flexible. En su desarrollo se considera los siguientes elementos:

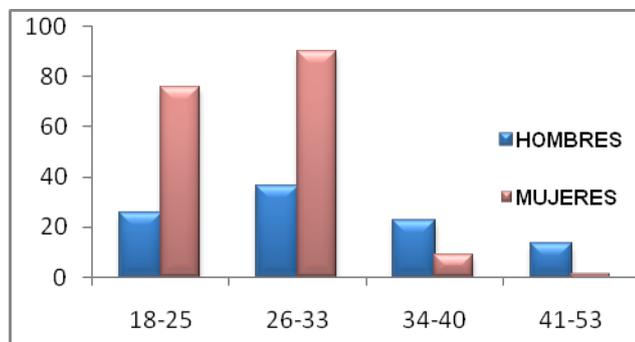
- Filosofía del Banco de Loja
- Un análisis del mercado
- Diagnostico del banco y su entorno
- Situación actual y objetivos de ventas
- Objetivos, metas, estrategias y tácticas de mercadotecnia.
- Plan de personal
- Presupuesto de ventas, costos, utilidades e inversión



- Controles y procedimientos de acciones de acción y actualización del plan
- Acciones alternativas

El éxito del Banco de Loja en estos 42 años no hubiera sido posible sin el grado de compromiso y esfuerzo de sus colaboradores internos, que día a día entregan a la institución su mayor aporte de iniciativa y creatividad encaminadas en alcanzar las metas y objetivos planteados por la Administración.

El Banco de Loja posee una filosofía de profundo respeto e interés por su capital humano, es por ello que el departamento de Recursos Humanos inicio un proyecto que constituye un soporte al cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la institución, favoreciendo el trabajo en equipo y desarrollando nuevos sistemas de participación basados en la creatividad y en la interacción, con la finalidad de atraer y retener el mejor talento, mediante la administración efectiva de los procesos. El capital humano del Banco de Loja a diciembre de 2008 se encuentra constituido por 272 empleados en relación directa y 80 en relación indirecta, generando fuentes de trabajo para aproximadamente 352 familias. La fuerza laboral se compone en un 36% de hombres y un 64% de mujeres. En los niveles superiores de la organización se desempeñan 49 personas (nivel ejecutivo y mandos medios) de las cuales el 43% son mujeres. El 81% del personal oscila entre los 18 y 33 años.



**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor



El Banco de Loja cuenta con personas que aportan ilusión, energía, proactividad e iniciativa, que valoran el esfuerzo, que miran más allá del corto plazo, que confían en sí mismas y que aspiran a aprender y crecer en el trabajo.

Los nuevos desafíos en la institución están enfocados en las personas hombres y mujeres con capacidades y talentos altamente competentes, que permitan garantizar en buena medida procesos de transformación hacia la excelencia, la calidad total, la productividad y la humanización del trabajo.

### **1.6 Marco Legal**

La banca ecuatoriana habría sabido aprovechar la monetización de origen externo causada por el programa de estabilización iniciado en agosto de 1992. La ampliación de los recursos disponibles se tradujo en mayores captaciones de depósitos y un crecimiento del mercado potencial, lo cual ha hecho que la cartera y las colocaciones de la banca crezcan rápidamente.

En el campo legal, hasta mediados de los ochenta los bancos habían salvado los excesivos controles vigentes mediante la colocación de fondos de terceros, la proliferación de sucursales "off-shore", el traslado de operaciones de leasing y factoring a filiales, y otros mecanismos que hicieron que su rentabilidad no disminuya en términos reales; pero estas iniciativas no fueron suficientes en los últimos años de la década, registrándose una evidente reducción de la rentabilidad de la actividad bancaria.

En 1989 se decidió reordenar el sistema financiero y se inició una profunda reforma legal y estructural, que se inscribía dentro del proceso de modernización que se deseaba implantar en toda la economía. En el ámbito bancario, la reforma más importante constituyó la promulgación de la Ley General de Bancos y la Ley de Instituciones Financieras en mayo de 1994.

Tras la reestructura del marco legal, los bancos rápidamente comenzaron a acoplarse dentro de un esquema que los hacía más competitivos y ágiles para intermediar; esto sin duda ayudó a reducir inicialmente los precios financieros, aunque aún existen



excesos en el margen financiero bruto, que deberá ser corregido mediante la estabilización de la economía y la optimización de las dimensiones de la banca.

El Banco de Loja, constituido el 20 de octubre de 1967, es una compañía anónima, de nacionalidad ecuatoriana, que se rige especialmente por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y por las disposiciones legales que se aplican en sus Estatutos.

El domicilio principal del Banco es la ciudad de Loja y puede, además establecer Sucursales, Agencias y otra clase de oficinas, en cualquier lugar de la República o fuera de ella, de conformidad con la Ley.

El capital suscrito y pagado, será determinado por el Directorio hasta el límite del capital autorizado.

El Banco de Loja S.A., tiene como órgano máximo a la Junta General de Accionistas y su administración corresponde al Directorio, al Presidente del Directorio, al Gerente General, a los Gerentes, y a los funcionarios autorizados.

La Junta General Ordinaria, se deberá reunir para conocer y resolver sobre lo siguiente:

- a) El informe del Directorio y del Gerente General, relativo a la marcha del negocio;
- b) Los estados financieros;
- c) Los informes del Auditor Externo y el informe del Auditor Interno;
- d) El destino de los resultados del ejercicio económico;
- e) Las propuestas del Directorio; de acuerdo a la convocatoria;
- f) Elección y designación de los miembros del Directorio, Gerente General y de los auditores Externo e Interno, cuando corresponda;
- g) Los informes dispuestos por normas legales y reglamentarias.

La representación legal, tanto judicial como extrajudicial del Banco de Loja S.A., la tendrá el Gerente General, o quien lo subrogue de acuerdo a los Estatutos. Las personas que deban subrogar en las funciones al representante legal del banco, no deben estar incurso en las prohibiciones previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.



### **1.7 Segmentación de Clientes del Banco de Loja S.A.**

La segmentación del Banco de Loja tiene como objetivo “Definir procedimientos para agrupar clientes en función de características similares que le permitan determinar estrategias de negocios adecuados, para clientes pertenecientes a cada grupo” esto le ha servido como apalancamiento de las actividades de ejecución de los subprocesos relacionados con el modelo de negocio del Banco.

La segmentación de clientes es un proceso que consiste en dividir a todos los clientes en varios grupos más pequeños excluyentes entre sí, e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los clientes o usuarios a fin de determinar sus necesidades financieras y diseñar estrategias que satisfagan dichas necesidades.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los clientes, de los productos y/o servicios.

Las características que ha considerado el Banco de Loja para la definición de cada Segmento son:

1. Ser intrínsecamente homogéneos (similares).- los consumidores del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de mercadeo y sus dimensiones de segmentación.
2. Heterogéneos entre sí.- los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de mercadeo.
3. Bastante grandes.- para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
4. Operacionales.- Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de mercadeo apropiadas.

La segmentación le ha permitido al Banco diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes que forman parte de cada grupo, considerando que los clientes tienen no solamente diferentes costumbres de adquisición de productos y



servicios sino y sobre todo necesidades y expectativas diferentes en relación a los productos y servicios ofrecidos por el Banco de Loja.

El Banco de Loja ha realizado la segmentación de sus clientes utilizando 2 características básicas que suelen seguir principalmente 2 patrones:

- **La Segmentación Demográfica o descriptiva.**- Donde las características de edad, sexo, ingresos, nivel de educación, etc.; son los determinantes para definir el segmento.
- **La Segmentación Conductual.**- Que se basa en el comportamiento de los consumidores.

Tomado en consideración el mercado financiero nacional, el Banco de Loja ha encaminado sus esfuerzos en tres grandes grupos de clientes que son:

- 1. Línea de Negocios Empresas.**- Son clientes naturales o jurídicos con enfoque productivo, comercial, de servicios, inversión, entre otros.
- 2. Línea de Negocios Personas.**- Son clientes naturales con enfoque al consumo, vivienda, ahorro en general.
- 3. Línea de Negocios Microempresas.**- Son clientes naturales o jurídicos con enfoque Microempresarial.

#### **1.7.1 Resumen y Antecedentes relevantes de la Segmentación del Banco de Loja S.A**

En la segmentación del Banco de Loja se considero una muestra de 58,351 clientes con corte al 30 de marzo de 2009.

Todos aquellos clientes que contaban con cuentas activas.



NUEVA SEGMENTACIÓN								
Nº	LÍNEA DE NEGOCIO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	TIPO DE PERSONA	SECTOR	VENTAS ANUALES (miles USD)	INGRESOS (mensuales)	
1	EMPRESAS	EMPRESARIAL	EMPRESARIAL	N-J	Productivo, Industrial, Comercio, Servicios	> 300		
			PYMES	N-J	Productivo, Industrial, Comercio, Servicios	> 100		
		SECTOR PÚBLICO	SECTOR PÚBLICO	J	Productivo, Industrial, Comercio, Servicios, Social			
			IFIS	BANCOS Y FINANCIERAS	J	Servicios		
				OTRAS IFIS	J	Servicios		
2	PERSONAS	PERSONAL	PREFERENCIAL	N		> 2000		
			MASIVO PERSONAL	N		> 0		
			MIGRANTES	N		> 500		
			JOVENES	N				
3	MICROFINANZAS	MICROFINANZAS	MICROPERSONAL	N-J	Productivo, Comercio, Servicios	< 100		
			MICROASESOR	N	Productivo, Comercio, Servicios	< 40		

N = Natural  
J = Jurídica

Fuente: Banco de Loja S.A  
Elaborado por: El autor

### 1.7.2 Segmentos y Subsegmentos

Establecidas las Líneas de Negocios, los segmentos bajo los cuales el Banco de Loja agrupa a sus clientes son:

### 1.7.3 Segmento Empresarial

Las principales características para que un cliente sea considerado dentro del Segmento Empresarial en el Banco de Loja son:

CARACTERÍSTICAS	
1.- Tipo de Persona:	Naturales y Jurídicas
2.- Ingresos provenientes:	Negocio
3.- Sectores:	Productivo Industrial Comercio Servicios
4.- Tipo de Negocio:	Empresarial y, Multiempresarial
5.- Actividades económicas:	Agricultura, caza, silvicultura y pesca Explotación de minas y canteras Industria manufacturera Electricidad, gas y agua Construcción Comercio, restaurantes y hoteles Transporte, almacenamiento y comunicaciones Servicios prestados a empresas Servicios comunales, sociales y personales

Fuente: Banco de Loja S.A  
Elaborado por: El autor



#### 1.7.4 Subsegmento Empresarial

Un cliente en el subsegmento Empresarial deberá cumplir con la siguiente característica:

- **Monto venta anuales: superiores a \$300.000.00**

De **58.351** clientes, el 1.50% que representa **875** clientes, forman parte de este subsegmento, obteniendo la siguiente información del perfil del cliente:

**Tipo de Personas:** Jurídicas 29%; Naturales 71%

**Provincia:** Loja 80.2%, Zamora 8.3%, Morona 1.5%, Pichincha 6.0%, otras 4.0%

**Sexo:** Hombres: 82.3%; Mujeres 17.7%

**Estado Civil:** Casado 79.9%, Divorciado 5.0%, Soltero 12.5%, Viudo 1.8%

**Edad promedio:** Hombres 46 años, Mujeres 44 años

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
de 21 a 30 años	12.7%	6.9%
de 31 a 40 años	26.4%	25.4%
de 41 a 50 años	34.5%	37.7%
de 51 a 60 años	15.5%	18.1%
de 61 a 70 años	6.4%	8.3%
de 71 a 80 años	3.6%	3.0%
de 81 a 90 años	0.9%	0.6%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Sector al que corresponde:**

SECTOR	%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	54.1%
CONSTRUCCION	12.8%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	10.7%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	8.2%
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	6.0%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	3.6%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	3.6%
OTROS	1.0%
Total	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor



### 1.7.5 Subsegmento PYMES

Un cliente en el subsegmento PYMES deberá cumplir con la siguiente característica:

- **Monto venta anuales superiores a los \$100.000.00 e inferior a los \$300.000.00**

De **58,351** clientes, el 2.21% que representa **1,292** clientes forman parte de este subsegmento, obteniendo la siguiente información del perfil del cliente:

**Tipo de Personas:** Jurídicas 10%; Naturales 90%

**Provincia:** Loja 80.3%, Zamora 8.7%, Morona 2.2%, Pichincha 6.1%, otras 2.7%

**Sexo:** Hombres 75%; Mujeres 25%

**Estado Civil:** Casado 77.5%, Divorciado 7.5%, Soltero 12.3%, Viudo 1.6%

**Edad promedio:** Hombres 45 años, Mujeres 43 años

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
de 21 a 30 años	12.6%	7.9%
de 31 a 40 años	33.0%	28.2%
de 41 a 50 años	26.9%	35.4%
de 51 a 60 años	18.7%	17.9%
de 61 a 70 años	7.5%	7.5%
de 71 a 80 años	1.0%	2.8%
de 81 a 90 años	0.3%	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Sector al que corresponde:**

SECTOR	%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	57.7%
CONSTRUCCION	10.2%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	9.5%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	7.5%
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	5.8%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	5.5%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	3.1%
OTROS	0.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor



### 1.7.6 Segmento Sector Público “SS.PP”

Se especializa en brindar todos los productos y servicios diseñados para las instituciones del Sector Público.

Las principales características para que un cliente sea considerado dentro de la Segmento Sector Público son:

CARACTERISTICAS		
1.-	<b>Tipo de Persona:</b>	Jurídicas
2.-	<b>Ingresos provenientes:</b>	Del estado
		Se incluyen empresas en las que el estado tenga una participación accionaria superior al 50%
3.-	<b>Sectores:</b>	Productivo, Industrial, Comercio, servicios, Social
4.-	<b>Tipo de Negocio:</b>	Empresas del Sector Público
5.-	<b>Actividades económicas:</b>	Servicios comunales, sociales y personales

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

De **58,351** clientes, el 0.39% que representa **222** clientes forman parte de este subsegmento, y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Tipo de Persona:** Personas Jurídicas 100%

**Sector al que corresponde:**

SECTOR	%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	0.5%
CONSTRUCCION	1.3%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1.3%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	1.8%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	94.2%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	0.9%
TOTAL	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Ingresos provenientes:** Del Estado, y que este mantenga una participación accionaria superior al 50%.



**Cientes por tipo de dependencia:** Nacional 10%, local 88%, Regional 2%.

### 1.7.7 Segmento Instituciones Financieras “IFIS”

Se especializa en brindar todos los productos y servicios diseñados para las instituciones financieras. Las principales características para que un cliente sea considerado dentro del Segmento Instituciones Financieras son:

CARACTERISTICAS		
1.-	<b>Tipo de Persona:</b>	Jurídicas
2.-	<b>Ingresos provenientes:</b>	Captaciones realizadas a sus clientes
3.-	<b>Sectores:</b>	Servicios
4.-	<b>Tipo de Negocio:</b>	Financiero, Seguros.
5.-	<b>Actividades económicas:</b>	Establecimientos financieros, seguros, servicios prestados a empresas
6.-	<b>Reguladas por:</b>	Super Intendencia de Bancos y Seguros Ministerio de Inclusión económica y Social
7.-	<b>Personería Jurídica:</b>	Autorizada por la superintendencia de Compañías. Mediante la emisión del documento denominado "Certificado de cumplimiento de Obligaciones y existencia Legal" o la Certificación de Autorización emitido por la Superintendencia de Bancos

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

### 1.7.8 Subsegmento PYMES Bancos y Financieras

(Bancos, Financieras, Cooperativas)

De **58,351** clientes, el 0.08% que representa **46** clientes forman parte de este subsegmento, de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

#### Actividad económica

SECTOR	%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	100%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

**Tipo empresa:** Bancos 10%, Financieras 5%, Cooperativas 85%

**Reguladas por la SBS:** SI 28%, NO 72%



### 1.7.9 Otras IFIS

(Cajas De Ahorro, Aseguradoras, Administradoras de Fondos)

De la muestra de **58,351**, el 0.04% que representa **26** clientes forman parte de este subsegmento y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

#### Actividad económica

SECTOR	%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	100%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

**Tipo de empresa:** Cajas de Ahorro 27%, Aseguradoras 50%, Otros 23%.

**Reguladas por la SBS;** SI 42%, NO 58%.

### 1.7.10 Segmento Personal

Las principales características para que un cliente sea considerado dentro del Segmento Personal son:

CARACTERÍSTICAS		
1.-	<b>Tipo de Persona:</b>	Naturales
2.-	<b>Ingresos provenientes:</b>	Relación de Dependencia
3.-	<b>Actividades económicas:</b>	Empleados Públicos Empleados Privados Jubilados Rentistas Quehaceres Domésticos

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

### 1.7.11 Subsegmento Preferencial

Un cliente en el subsegmento Preferencial deberá cumplir con las siguientes características:

- **Exclusivo Personas Naturales**
- **Sus ingresos mensuales serán igual o superiores a los \$2.000.00**



Al analizar las características de la muestra de **58,351** clientes, el 4.94% que representa **2,884** clientes forman parte de este subsegmento y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Relación de Dependencia:** directa 39%, Indirecta 61%

**Tipo de ingreso:** Sueldo 39%, honorarios 61%

**Tipo de empleado:** Público 23%, privado 77%

**Provincia:** Loja 80.7%, Zamora 8.7%, Morona 0.4%, Pichincha 8.1%, otras 2.1%

**Sexo:** Hombres 65 %, Mujeres 35 %

**Estado Civil:** Casado 65.1%, Divorciado 4.6%, Soltero 25.7%, Viudo 3.5% y 0.8% unión libre, 0.3% Otro.

**Edad promedio:** Hombres 47 años, Mujeres 47 años

**Tipo de vivienda:** 74.8% Propia, 14.3% Familiar y, 10.9% Arrendada.

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
de 21 a 30 años	7.0%	6.1%
de 31 a 40 años	23.3%	24.1%
de 41 a 50 años	28.6%	28.3%
de 51 a 60 años	23.3%	26.8%
de 61 a 70 años	17.8%	14.7%
TOTAL	100.0%	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

### 1.7.12 Subsegmento Personal

Un cliente en el subsegmento Masivo Personal deberá cumplir con las siguientes características

- **Exclusivo Personas Naturales**
- **Sus ingresos mensuales serán inferiores a los \$2.000.00**

De **58,351** clientes, el 54.09% que representa **31,562** clientes forman parte de este subsegmento y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:



**Relación de Dependencia:** Directa 83%, Indirecta 17%

**Tipo de ingreso:** Sueldo 83%, honorarios 17%

**Tipo de empleado:** Público 39%, privado 44%, Independiente 17%

**Provincia:** Loja 82.7%, Zamora 11.0%, Morona 1.8%, Pichincha 3.4%, otras 1.1%

**Sexo:** Hombres 61%; Mujeres 39%

**Estado Civil:** Casado 56.1%, Divorciado 4%, Soltero 36.6%, Viudo 2.3%

**Edad promedio:** Hombres 43 años, Mujeres 43 años

**Tipo de vivienda:** 54.4% Propia, 27.8% Familiar, 17.8% Arrendada.

**Rango edades:**

<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
Mayor a 18 años a 20 años	0.8%	1.1%
de 21 a 30 años	22.5%	23.5%
de 31 a 40 años	26.4%	24.8%
de 41 a 50 años	22.3%	20.6%
de 51 a 60 años	14.6%	15.4%
de 61 a 70 años	7.5%	8.7%
de 71 a 80 años	4.1%	4.3%
de 81 a 90 años	1.5%	1.4%
Más de 80 años	0.3%	0.2%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

### 1.7.13 Subsegmento Migrantes

Un cliente en el subsegmento Migrantes deberá cumplir con las siguientes características:

- **Tipo de persona: exclusivamente Persona Natural**
- **País de Residencia: por motivos laborales, diferente a Ecuador**
- **Nacionalidad: ecuatoriana**
- **Nivel de Ingresos: Superiores a \$500**

De **58,351** clientes, el 3.49% que representa **2,034** clientes forman parte de este subsegmento, y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Relación de Dependencia:** Directa 74%, Indirecta 26%



**Tipo de ingreso:** Sueldo 74%, Honorarios 26%

**Tipo de empleado:** Público 6%, Privado 68% Independiente 26%

**Provincia:** Loja 49.2%, Zamora 13.3%, Morona 0.3%, Pichincha 3.0%, otras 34.2%

**Sexo:** Hombres 55%; Mujeres 45%

**Estado Civil:** Casado 50.1%, Divorciado 4.7%, Soltero 42.4%, Viudo 1.2% y 1.5% unión libre. 0.1% Otro.

**Edad promedio:** Hombres 37 años, Mujeres 39 años

**Tipo de vivienda:** 52.6% Propia, 28.8% Familiar y, 18.6% Arrendada.

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
de 18 a 20 años	1.6%	0.8%
de 21 a 30 años	27.5%	28.8%
de 31 a 40 años	28.8%	36.2%
de 41 a 50 años	19.7%	22.6%
de 51 a 60 años	14.3%	6.7%
de 61 a 70 años	6.7%	4.0%
de 71 a 80 años	1.2%	0.9%
de 81 a 90 años	0.2%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

#### 1.7.14 Subsegmento Jóvenes

Un cliente en el subsegmento Jóvenes deberá cumplir con las siguientes características:

- **Exclusivo Personas Naturales**
- **Edad: de 0 a 18 años**

De **58,351** clientes el 0.42% que representa **246** clientes forman parte de este subsegmento, y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Sector principal:**

SECTOR	%
ACTIVIDADES NO ECONOMICAS	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor



**Actividad:** Estudiantes 62%, Ninguna 38%.

**Sexo:** Hombres 59%; Mujeres 41%

**Provincia:** Loja 88.2%, Zamora 8.5%, Morona 0.9%, Pichincha 2.4.

**Edad promedio:** Hombres 11 años, Mujeres 11 años

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
de 0 a 10 años	42.00%	34.25%
de 11 a 18 años	58.00%	65.75%
TOTAL	100%	100%

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

#### 1.7.15 Segmento Microfinanzas

Las principales características para que un cliente sea considerado dentro de Segmento Empresarial son:

CARACTERÍSTICAS	
1.- Tipo de Persona:	Naturales y Jurídicas
2.- Ingresos provenientes:	Negocio
3.- Sectores:	Productivo Industrial Comercio Servicios
4.- Tipo de Negocio:	Microempresarial
5.- Actividades económicas:	Negocios a pequeña escala informales, excepto ambulantes o subsistencia

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

#### 1.7.16 Subsegmento Micropersonal

Un cliente en el subsegmento Micropersonal deberá cumplir con la siguiente característica:

- **Personas Jurídicas: Monto ventas anuales: desde \$0.0 e Inferiores a \$100.000.00**
- **Personas Naturales: Monto venta anuales: superiores a \$40.000.00 e Inferiores a \$100.000.00**



De **58,351** clientes, el 5.44% representa a **3173** clientes quienes forman parte de este subsegmento, y se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Tipo de Personas:** Jurídicas 15.5%; Naturales 84.5%

**Sector al que corresponde:** Microcrédito

**Actividad económica:**

SECTOR	%
ACTIVIDADES NO ECONOMICAS	1.1%
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	7.1%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	54.4%
CONSTRUCCION	3.9%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0.2%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	2.2%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	4.2%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	11.9%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	15.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Sexo:** Hombres 64%; Mujeres 36%

**Estado Civil:** Casado 70.6%, Divorciado 5.5%, Soltero 19.5%, Viudo 2.9%

**Provincia:** Loja 79.8%, Zamora 10.2%, Morona 2.5%, Pichincha 4.8%, otras 2.7%

**Edad promedio:** Hombres 44 años, Mujeres 43 años

**Tipo de vivienda:** 61.9% Propia, 24.9% Familiar y, 13.2% Arrendada.

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
Mayor a 18 años a 20 años	0.4%	0.2%
de 21 a 30 años	16.0%	13.2%
de 31 a 40 años	29.0%	29.5%
de 41 a 50 años	28.3%	28.1%
de 51 a 60 años	15.6%	16.9%
de 61 a 70 años	8.1%	7.9%
de 71 a 80 años	2.0%	3.6%
de 81 a 90 años	0.5%	0.5%
Más de 80 años	0.1%	0.1%
TOTAL	100.0%	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

### 1.7.17 Subsegmento Microasesor

Un cliente en el Subsegmento Microasesor deberá cumplir con las siguientes características:



- **Exclusivo Personas Naturales**
- **Personas Naturales: Monto venta anuales: desde \$0.01 hasta los \$40.000.00**

De la muestra de **58,351** clientes, el 27.40% que representa **15,991** clientes forman parte de este subsegmento, y de quienes se obtuvo la siguiente información del perfil del cliente:

**Tipo de Negocio:** Negocios a pequeña escala informales, excepto ambulantes o subsistencia en un 100%.

**Sector al que corresponde:** Microcrédito 100%.

**Actividad económica:**

SECTOR	%
ACTIVIDADES NO ECONOMICAS	26.7%
AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	19.8%
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	29.6%
CONSTRUCCION	1.7%
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	0.2%
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS	2.2%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	2.4%
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	12.2%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5.2%
TOTAL	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Sexo:** Hombres 49%; Mujeres 51%

**Estado Civil:** Casado 58.0%, Divorciado 3.7%, Soltero 33.0%, Viudo 4.1%

**Provincia:** Loja 80.7%, Zamora 13.9%, Morona 2.6%, Pichincha 1.8%, otras 1.0%

**Edad promedio:** Hombres 45 años, Mujeres 42 años

**Tipo de vivienda:** 55.7% Propia, 31.9% Familiar, 12.3% Arrendada y 0.1% Herencia.

**Rango edades:**

RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES
Mayor a 18 años a 20 años	27.4%	21.0%
de 21 a 30 años	23.2%	22.1%
de 31 a 40 años	20.0%	19.2%
de 41 a 50 años	15.1%	15.7%
de 51 a 60 años	10.0%	13.1%
de 61 a 70 años	4.3%	8.9%
TOTAL	100.0%	100.0%

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor



## 1.8 Productos y Servicios del Banco de Loja S.A.

Para el desarrollo de la presente investigación se considera de vital importancia conocer en forma detallada el portafolio de productos y servicios que el Banco de Loja ofrece al público en general, a la vez resaltar la diferencia entre producto y servicio, con el propósito de facilitar la división en dos grupos:

- **Productos de Captación**
- **Productos de Colocación**
- **Otros Servicios**

Los mismos están diseñados en función de las necesidades de cada una de las líneas de negocio del banco, con el propósito de superar las expectativas de los clientes que pertenecen a cada grupo.

Idelfonso Grande Esteban<sup>1</sup> conceptualiza estos dos términos como:

**Producto.-** “En su sentido más directo, producto es todo aquello que ha sido producido es decir, el resultado de la acción de producir. También se llama producto a lo que se obtiene de una renta o inversión.”

**Servicio.-** “Desde el punto de vista económico, servicio es cualquier tarea o actividad para la cual hay una demanda y, por lo tanto, un precio. Los servicios son llamados también bienes intangibles porque ellos no son mercancías que puedan ser compradas, almacenadas y luego revendidas, sino acciones que realizan otras personas y que deben ser consumidas en el momento y lugar de su producción, aunque muchas actividades de servicios implican el consumo simultáneo de otros bienes tangibles.”

La diferencia entre estos dos conceptos es puntual, y nos permitirá entender el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> Idelfonso, Grande. Mercadeo Básico. Euned, San José, 1985



<b>BANCA EMPRESARIAL</b>	Cuentas Corrientes y Ahorros
	Cuentas Crecediario
	Cuentas de Integración de capital
	Inversiones a Plazo
	Credicomercial y Productivo para Capital de trabajo y activos fijos
	CrediPYMES
	CrediCamión
	Compra de Cartera
	Garantías Bancarias, Cartas de Crédito, Avals
	Servicios Corporativos
	Giros y Transferencias
	Recaudaciones
	Pago de Nómina
	Cheque Binacional
<b>BANCA PERSONAL</b>	Cuentas Corrientes y Ahorros
	Cuentas Crecediario
	Cuentas Giro Ahorro
	Inversiones a Plazo
	CrediComercial y CrediConvenio
	CrediCasa
	CrediCarro
	CrediGiro
	Tarjetas de Crédito
	Tarjetas de Débito
	Banca Electrónica
	Giros y Transferencias
	Pagos a terceros
	<b>BANCA MICROFINANZAS</b>
Cuentas Crecediario	
Inversiones a Plazo	
Microasesor	
Tarjetas de Crédito	
Tarjetas de Débito	
Banca Electrónica	
Giros y Transferencias	
Pagos a terceros	
<b>OTROS SERVICIOS</b>	Casilleros de Seguridad
	Transporte de Valores
	Pago de Impuestos
	Matriculación Vehicular

**Fuente:** Banco de Loja S.A  
**Elaborado por:** El autor

En la tabla anterior se enumeran todos los productos y servicios que en la actualidad ofrece esta Institución Financiera según la segmentación, a continuación se conceptualizará cada uno de ellos en forma general:



### 1.8.1 Productos de Captación

- **Cuentas Corrientes.-** Esta pertenece al grupo de depósitos a la vista, la característica principal de la misma es la flexibilidad en el uso de sus fondos, a través de un título valor pagadero a la vista llamado “Cheque” el mismo que puede ser efectivizado en cualquier Banco a nivel nacional, evitando portar efectivo, adicional el cuentacorrentista podrá solicitar un crédito ocasional para cubrir el valor de los Cheques emitidos en el caso de no poseer fondos.
- **Cuentas de Ahorro.-** Como su nombre lo dice esta cuenta permite que los clientes puedan ahorrar su dinero, generando intereses sobre sus saldos los mismos que son pagaderos en forma mensual, pertenecen al grupo de depósitos a la vista, lo cual garantiza la disponibilidad inmediata del dinero.
- **Cuentas Crecediario.-** Es una cuenta de ahorros especial que le permite capitalizar diariamente los intereses al cliente; además dispone de un seguro contra accidentes.
- **Cuentas Giro Ahorro.-** Es una cuenta de ahorros que permite a nuestros compatriotas en el exterior ahorrar a través del envío de sus giros directamente a su cuenta o a sus familiares recibir giros desde el exterior por cualquier monto. Esta cuenta genera intereses los mismos que son calculados en base a los saldos promedios y son capitalizados diariamente. Forma parte también del grupo de depósitos a la vista del banco.
- **Certificados de Depósito a Plazo.-** Son inversiones a plazo fijo en donde el cliente decide qué tiempo permanecerán sus depósitos este puede ser 30, 60, 90, 180 y 360 días mientras el banco especificará la tasa de interés a ser pagada por dichos depósitos, a mayor monto y mayor plazo la tasa a pagar será mayor. El interés que el banco paga por el depósito y la devolución del dinero está amparado por la Agencia de Garantías de Depósitos que respalda dicha inversión.



### 1.8.2 Productos de Colocación

- **Emisión de Créditos sobre firmas o quirografario.-** Son operaciones de crédito que se realizan bajo la garantía sobre firmas tanto del deudor como del garante para el fiel cumplimiento de la obligación contraída con la institución.
- **Emisión de créditos hipotecarios, prendarios.-** Son operaciones de crédito que se realizan bajo la garantía de algún bien mueble o inmueble el mismo que queda a favor de la institución bancaria para el fiel cumplimiento de la obligación contraída con el banco.
- **Emisión de Créditos respaldados con certificados de depósitos.-** Son operaciones de crédito que se realizan previo la existencia de una póliza de acumulación, la misma que servirá de garantía para el fiel cumplimiento de la obligación contraída.
- **Garantías Bancarias.-** Es un documento que emite el Banco, mediante el cual se constituye en garante y respaldo del cumplimiento de sus obligaciones adquiridas para ejecución de un contrato ante una institución pública o una empresa privada, etc.
- **Sobregiro.-** Para aquellos imprevistos personales o empresariales, los clientes del banco podrán disponer de efectivo en su cuenta corriente de forma inmediata, que deberá ser cubierto en un tiempo máximo de 30 días.
- **Microcrédito.-** Los microcréditos son un segmento en el banco que tienen como propósito financiar la compra de mercaderías, materias primas o similares, considerados básicos para el desarrollo de alguna actividad económica. Existen cuatro tipos de microcréditos para todos es el mismo procedimiento para su concesión.
- **Microcapital.-** Ayuda al Financiamiento de la compra de mercadería, materias primas o similares, consideradas básicas para el desarrollo de su actividad microempresarial.



- **Microrápido.**- Solventa las necesidades o imprevistos como la adquisición de bienes finales, cubrir gastos médicos, pago de servicios u otros similares.
- **Microactivos.**- Financia la compra, equipamiento y adecuación de mobiliario para un local u oficina comercial.
- **Microinversiones.**- Financia la compra y remodelación de un nuevo local u oficina, y la adquisición de vehículo para el desarrollo de sus actividades microempresariales.
- **Tarjeta Visa.**- Le permite acceder de manera rápida y en cualquier parte a un crédito directo de acuerdo al cupo asignado en la tarjeta, estos créditos pueden ser tanto corrientes como diferidos la misma que tiene una cobertura nacional e internacional, además de contar con avances de efectivo mediante ventanilla o cajeros automáticos.

#### 1.8.3 Servicios que ofrece el Banco.

- **Giros Nacionales - Internacionales.**- A través de las oficinas del banco se puede enviar o recibir giros, tanto nacionales como del exterior.
- **Pago de Servicios Básicos.**- A través del débito directo de una cuenta se puede cancelar el consumo de servicios básicos como: agua, luz, teléfono, tvcable, internet entre otros.
- **Banca Electrónica.**- El Banco pone a disposición de los clientes un portal en el cual puede acceder a información, transacciones y consultas de créditos, saldos de cuentas, tarjetas de crédito, inversiones; tan solo con ingresar a la Banca Electrónica del portal [www.bancode Loja.fin.ec](http://www.bancode Loja.fin.ec).
- **Transferencias.**- A través del portal Web los clientes pueden realizar transferencias Bancarias e Interbancarias desde cualquier lugar que se encuentren las 24 horas los 365 días del año.



- **Loja Aló-** Es un servicio de consulta telefónica con el cual el cliente solo marca el (07) 257 2000 y podrá acceder al servicio de consultas bancarias, disponible las 24 horas del día, todos los días del año.
- **Matriculación y Traspaso de dominio de Vehículos.-** Este servicio permite al público en general cancelar los valores por concepto de traspaso de propietario y matriculación a través de las ventanillas del banco.
- **Casilleros de Seguridad y Postales.-** Es un servicio el cual pone a disposición casilleros seguros, en los cuales se puede colocar valores, correspondencias, títulos, joyas y lo que se considere importante preservar por seguridad.
- **Bono de Desarrollo Humano.-** Las personas quienes son beneficiadas con el Bono de Desarrollo Humano pueden a través de la red de oficinas recibir este servicio.
- **Tarjeta Nexa.-** Con este servicio accederá a retiros de efectivo, y transacciones a nivel nacional con débito inmediato de su cuenta corriente o ahorros.
- **Servicios Corporativos.-** Este servicio permite realizar pagos a proveedores y créditos de nóminas a cuentas de terceras personas en cualquier entidad financiera del país debidamente autorizada por el Banco Central del Ecuador, el sistema funciona con niveles de aprobación los cuales son especificados según la necesidad del cliente, tiene opciones de consulta de los pagos procesados. También se pueden ejecutar órdenes de pago a través de ventanillas.
- **Recaudación de Servicios Educativos.-** Este servicio es diseñado para que los Centros Educativos, recuperen de sus alumnos los pagos por pensiones y matrículas estudiantiles. Esta recaudación la puede realizar en cualquier oficina de la red del banco.
- **Cheque Binacional.-** Con este producto los clientes del banco pueden girar y cobrar cheques en el mismo día, utilizando su cuenta corriente del Banco del Pichincha, Banco Financiero o del Banco de Loja, a tarifas preferenciales, ahorrando tiempo y con total seguridad.



## MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Necesidades y exigencias de los actuales Clientes

#### 2.1.1 Concepto, clases y características de los clientes

Para iniciar el segundo capítulo es importante manifestar que un cliente altamente satisfecho con el servicio, tendrá alta intención de recompra y recomendación, lo que se traduce en beneficios para las empresas. Las evaluaciones de satisfacción y lealtad son una respuesta a la calidad de sus propuestas de valor; que permitirán alcanzar con mayor facilidad los objetivos planteados por las empresas.

Se considera valioso definir a un cliente como “aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo. Un cliente es sinónimo de comprador y consumidor y se los puede clasificar en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho”<sup>2</sup>.

Para satisfacer las expectativas del cliente, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y atributos en los que se fijan, para determinar el nivel de calidad exigido.

Existen dos clases de clientes: los clientes externos y los clientes internos.

1. **Cliente externo**, es a quien tradicionalmente se le ha considerado como tal.
2. **Cliente interno**, es el que dentro de una empresa recibe de otras personas, que trabajan también en ella, alguno o algunos de los servicios, que ofrece la empresa.

Ambos tipos de clientes al recibir un producto generalmente satisfacen no una única necesidad sino un conjunto de estas.

Al referirse en particular del cliente bancario quien es objeto de estudio en la presente investigación, se puede acotar que es cada vez más exigente en su demanda por este tipo

---

<sup>2</sup> Ekos economía y negocios. Revista No. 174, 2008. Quito, Ecuador.



de productos y servicios. Y es, a la vez, más crítico en la elección de las entidades a las que se dirige.

Durante los últimos años, varios factores han influido en el creciente aumento de personas que ingresan a distintas entidades bancarias, con el fin de poder satisfacer sus necesidades financieras. Entre las que se pueden señalar: el incremento de la competencia bancaria; la evolución tecnológica en los medios de comunicación; la inestabilidad económica que presenta el país; la internacionalización de los mercados; el status que otorga ser cliente bancario; la mayor y mejor regulación de la banca e incluso las propias entidades financieras que han contribuido directa o indirectamente a mejorar y ampliar la cultura financiera del consumidor.

### **2.1.2 El comportamiento de los clientes**

Es posible decir que el cliente constituye el elemento más relevante de la teoría del marketing, puesto que esta concepción establece la diferencia entre la orientación comercial hacia la producción o a la venta y la dirigida al mercado.

Arellano Cueva define al comportamiento como “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida para satisfacer sus necesidades mediante bienes o servicios”<sup>3</sup>.

Este comportamiento implica un proceso, que parte de la existencia de una carencia, y el reconocimiento de la necesidad. Sin duda, el comportamiento del cliente guarda una estrecha relación con el marketing, razón por la cual el análisis de los consumidores debe estar en la base del mercado moderno y debe intervenir en la definición de todos los elementos de la mezcla del marketing como lo detallo a continuación:

---

<sup>3</sup> Arellano Cueva, (2000) Marketing Enfoque América Latina. México,D.F.: McGRAW-HILL



### **Comportamiento del cliente y Marketing Mix**

La mezcla de mercadotecnia (marketing mix) es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de una manera coherente y ordenada.

A continuación se presenta, de manera muy rápida, las posibles relaciones que existen entre el comportamiento de los consumidores y las estrategias de: producto, precio, promoción o publicidad, distribución, servicio de postventa y opinión pública.

### **Comportamiento del consumidor y producto/servicio**

En relación con la variable producto/servicio, el análisis del comportamiento del cliente es indispensable, ya que la definición del producto o servicio en términos de marketing, no tiene sentido si no se relaciona con la persona que va a usarlo, el uso que le van a dar y otras variables relacionadas con estos aspectos.

### **Comportamiento del consumidor y precio**

Se considera que el precio, en términos económicos, significa la valoración que el individuo asigna al bienestar que recibirá por el bien o servicio que está decidido a cambiar, veremos que la determinación misma de este es una variable altamente psicológica y tiene significados diferentes para cada individuo.

### **Comportamiento del consumidor y plaza**

En relación a la tercera P de mercadotecnia, debe reconocerse que el vendedor tiene que ser un gran conocedor del cliente: sus hábitos, su utilización del tiempo, su capacidad de gasto, sus gustos, sus deseos, todo ello con el fin de poder abordarlo de manera congruente y terminar interesándolo y comprometiéndolo a comprar el producto/servicio.

### **Comportamiento del consumidor y publicidad**

La promoción, es quizá a la que más importante se le ha atribuido en relación con la aplicación de las técnicas de comportamiento del consumidor, probablemente debido a que



el elemento principal de esta actividad es la persuasión, es decir, la influencia directa sobre los aspectos intelectuales, perceptuales, sensitivos y emotivos del consumidor<sup>4</sup>.

### **Comportamiento del consumidor y servicio de postventa**

Este es un aspecto que resulta ser decisivo para muchos productos o servicios, permite además de brindar un adecuado servicio en este sentido, también el acercamiento psicológico importante, ya que muchas veces, más que una real necesidad del servicio, lo que el individuo requiere es un cierto grado de tranquilidad y de seguridad de que va a encontrarlo en el caso de que lo necesite.

### **Comportamiento del consumidor y opinión pública**

La publicidad trata de crear una adecuada imagen de la empresa y del producto no solo entre los consumidores a los cuales se está dirigiendo, sino en la sociedad en su conjunto.

Sin duda alguna las empresas deberán adaptarse al comportamiento del cliente, en las siguientes páginas se describe algunos modelos de comportamiento que servirán para el entendimiento del mismo.

#### **2.1.3 Modelo del comportamiento del cliente**

Es importante destacar en la presente investigación la teoría que fundamenta el modelo del comportamiento del cliente, el cual ayudará en los próximos capítulos a entender las expectativas y necesidades del cliente del Banco de Loja S.A.

Para ello se define el comportamiento del cliente como las actividades del individuo orientadas a la adquisición y uso de bienes y/o servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan esas actividades. Así mismo las acciones que el consumidor lleva a cabo en la búsqueda, compra, uso y evaluación de productos que espera servirán para satisfacer sus necesidades.

La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es,

---

<sup>4</sup> ABASCAL, E y GRANDE, I. (1994): Aplicaciones de Inv. Comercial, ESIC Editorial.



de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión.

Al entrar en teoría se define a un modelo como la representación de algo, usualmente, un modelo engloba varios componentes de tal manera que da lugar a un todo final que representa algo. Un modelo muestra la estructura de todo aquello que ha sido modelado; así, un modelo de conducta del consumidor señala la estructura de la conducta de cualquiera de los consumidores.

Existen muchas clases de modelos en la conducta del consumidor. Estos modelos que se detallan a continuación y están relacionados con el elemento que influye en el proceso de decisión del consumidor y con su manera de operar:

### **Modelo de Marshall**

Según esta teoría, las decisiones de compra son el resultado de cálculos económicos, racionales y conscientes. El comprador trata de gastar su dinero en mercancías que le proporcionen utilidad de acuerdo a sus gustos.

### **Modelo Psicológico social de Veblen**

Este modelo considera al hombre como un animal social adaptado a las normas de su cultura, y que sus deseos y conducta están forjados por afiliaciones a los grupos actuales o por deseo de pertenecer a aquellos que quiere alcanzar.

### **Modelo Psicoanalítico de Freud**

Según Freud, cada persona posee energía psíquica distribuida en las facetas de la personalidad; la energía se proyecta hacia la satisfacción inmediata de las necesidades del individuo.

El entendimiento de cada uno de estos modelos permite segmentar el mercado, para llegar a un grupo específico y de esta forma satisfacer sus necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por sus miembros.



#### **2.1.4 Percepciones**

La gente usualmente percibe las cosas que necesita o desea y bloquea la percepción de estímulos desfavorables o ingratos. Se Define a la percepción como el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para construir una pintura significativa y coherente del mundo. El consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva.

Los consumidores de servicios distinguen más atributos significativos y sociales, el factor tiempo en la prestación de servicios, especialmente cuando se prestan en tiempo real tiene un peso importante. Los consumidores de servicios perciben más riesgo que los de bienes, además perciben que la compra de servicios les exige más esfuerzo que la adquisición de bienes, lo cual es cierto, pues la búsqueda de información y la valoración de alternativas son más costosas. También son más críticos y exigentes con los proveedores de servicios que con los proveedores de bienes.

Si los productos o servicios son los mejores, más clientes estarán interesados en adquirirlos y hacer a las compañías que se lo proporcionan proveedores permanentes para cubrir sus necesidades por diversas que estas sean.

### **2.2 Plan de fidelización**

#### **2.2.1 Definición, importancia y objetivos**

Los consumidores satisfechos seguramente serán fieles a la marca o al establecimiento. Por fidelidad se entiende la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad. En primer lugar cabe un reconocimiento de producto, marca y establecimiento. El consumidor sabe que existen. En segundo lugar puede surgir preferencia por producto, marca y establecimiento. El consumidor compra o acude con frecuencia a la marca y/o en el establecimiento. En tercer lugar el consumidor descarta otras alternativas a favor de las que prefiere.

Actualmente, son variadas las actividades de marketing que se engloban dentro del término fidelización o fidelidad. Vinculación, retención, personalización e incluso



promoción de ventas y marketing directo; son términos utilizados de forma indistinta como sinónimos de fidelización.

La lealtad constituye por lo tanto, la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie de marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en el funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran penetrar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

Por último, existe una tendencia a asociar fidelización con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos y con ello a convertir un objetivo estratégico para la compañía en una mera herramienta táctica.

El conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta, el valor percibido y la duración e intensidad en las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional. La fidelización no es sino el reflejo en el cliente de todo ello; la conexión entre marketing relacional y fidelización se produce mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrá como contrapartida su lealtad. La expresión del deseo de satisfacción lleva implícita un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo. Es aquí donde la oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que éste no puede o no desea solucionar por sus propios medios.

Los consumidores pueden dejar de ser fieles a la marca o al establecimiento por disonancia, presiones externas, por reasegurarse si sus elecciones previas son buenas o, simplemente, por curiosidad.

Lealtad y fidelización son las dos caras de una misma moneda que con toda



seguridad proporciona buenos resultados a ambas partes, rentabilidades de satisfacción y económicas para individuos y empresas, alcanzando intercambios deseables.

La fidelidad en una empresa busca los siguientes objetivos:

- Facilitar las ventas, reduciendo los gastos de promoción de nuevos productos que se ofrezcan bajo la misma marca.
- Retención de empleados, favorece la estabilidad del negocio y laboral
- Los consumidores fieles actúan como prescriptores.
- Menor sensibilidad al precio.
- Estabilizar las metas y la cuota de mercado, como consecuencia de ello, se simplifica las tareas de previsión.

Para concluir fidelizar es conseguir que el cliente perciba la marca de un producto o servicio como la mejor alternativa o como la única alternativa aceptable.

### **2.2.2 Fidelidad de los consumidores**

Los consumidores de servicios suelen ser más fieles a sus proveedores que los compradores de bienes a sus marcas. Ello es debido a diversos factores, como costes del cambio, disponibilidad de servicios sustitutivos y satisfacción encontrada con el actual proveedor.

Cambiar de proveedor de servicios apareja costes monetarios. Los costes monetarios son pagos que deben hacerse al nuevo proveedor. Si el consumidor es fiel al actual proveedor del servicio ahorra dinero.

Otro motivo que explica la fidelidad de los proveedores de los servicios es la confianza que se deriva de una relación continuada. Esta confianza se observa con mucha frecuencia en entidades financieras, en las que los empleados llegan a conocer muy bien a los clientes.



### 2.2.3 Plan de fidelización

Según un estudio sobre la gestión comercial y marketing realizado por la revista Ekos<sup>5</sup> entre 1.000 pymes, los tres factores definatorios de la política comercial de las empresas son: el aumento de beneficios, la fidelización de los clientes y el incremento de los ingresos. Esta encuesta, realizada con el objetivo de obtener una perspectiva de la situación actual del área comercial y de marketing de las empresas en Ecuador, muestra también que, por detrás de los aspectos anteriormente mencionados, las organizaciones valoran la reducción de los gastos, la protección de los márgenes y el aumento de la cuota de mercado.

La fidelización de los clientes forma parte de una estrategia de orientación de la empresa hacia sus clientes. A medida que las empresas crecen se encuentran con más competencia y por ende se ven presionadas a añadir más valor a sus clientes más rentables y a ir incorporando acciones que podrían encuadrarse en un plan de fidelización.

Este objetivo sólo se consigue cuando los clientes están satisfechos y abiertos no sólo a seguir comprando nuestros productos y servicios, sino también a recomendarlos.

Para que sea posible cualquier estrategia de fidelización, es necesario identificar, para posteriormente conocer, a qué personas queremos fidelizar. Algo tan sencillo resulta imposible en algunos sectores, por lo que en algunos ámbitos resultaría inviable una estrategia de marketing relacional.

El estudio destaca que el 76% de las empresas entrevistadas identifica a sus clientes más rentables. Este proceso de reconocimiento es una práctica habitual tanto entre las empresas que consideran la fidelización como un factor altamente prioritario en la definición de su política comercial, como también lo es entre las que no priorizan este factor.

Si bien las pymes apuestan por la fidelización a la hora de definir su política comercial, e incluso identifican a sus clientes más rentables, lo cierto es que no realizan acciones que podríamos encuadrar dentro de una estrategia de marketing relacional.

---

<sup>5</sup> Maldini, E. (2009). Un cliente feliz. Ekos N° 180, 95-105.



### **Como desarrollar un plan de fidelización**

A la hora de diseñar un plan de fidelización no nos interesa que todos los clientes participen, sino que esté orientado hacia su fuente de energía, sus mejores clientes, los que aportan márgenes saludables y tienen el mayor potencial futuro para la empresa.

Cualquier programa de fidelización debe ser dinámico, ya que tanto el entorno empresarial como las necesidades de los clientes son cambiantes.

Estos son los pasos e ingredientes esenciales de un programa de fidelización:

- 1. Definición clara de objetivos y a quien va dirigido el programa fidelización.**
- 2. Análisis de la orientación al cliente en la empresa.**
- 3. Análisis de bases de datos y sistemas de soporte informático.**
- 4. Estudio de la competencia.**
- 5. Diseño del programa dinámico de fidelización.**
- 6. Inversión**
- 7. Implantación del programa de fidelización**
- 8. Monitorización del programa de fidelización**

El rol de la empresa, en lo que se refiere a las necesidades del cliente, debe concentrarse en adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos del consumidor.

#### **2.2.4 Beneficios Financieros**

Como se reviso antes la fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, esta representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

Entre las ventajas para las empresas de la fidelidad de los clientes podemos destacar los siguientes aspectos significativos:



- 1. Facilita e Incrementa las ventas**
- 2. Reduce los costes de promoción**
- 3. Retención de empleados**
- 4. Menor sensibilidad al precio**
- 5. Los consumidores fieles actúan como prescriptores**

De la misma forma existen ventajas de la fidelización para los consumidores estas son:

- 1. Reduce el riesgo percibido**
- 2. Recibe un servicio personalizado**
- 3. Evitar los costes de cambio**

Al observar la fidelización del cliente desde una perspectiva económica, obtenemos una interesante conclusión: Los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o servicio o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia, mientras que para la empresa se refleja en rentabilidad.

### **2.2.5 Personalización de los servicios**

De seguro una posible solución para los problemas creados por la heterogeneidad de las necesidades de los clientes es aprovechar la variación inherente de cada encuentro de servicios y personalizarlo. Los productores de bienes normalmente fabrican el artículo en un contexto que está aislado al cliente. Así, los bienes producidos en masa no satisfacen las necesidades de los clientes individuales. No obstante, puesto que tanto el cliente como el prestador del servicio participan en el proceso de prestación del servicio, es más fácil personalizarlo con base en las necesidades específicas del cliente.

Un servicio personalizado entraña ciertos intercambios. Primero, si todo lo que se proporciona se sujeta exactamente a las especificaciones del cliente, entonces este acaba recibiendo un servicio que satisface sus necesidades, pero se tardará más en producir el



servicio. En consecuencia la empresa que presta el servicio puede cobrar precios más altos, y tener más márgenes de utilidad. Segundo, la velocidad para prestar un servicio podría ser un problema. Los servicios personalizados toman más tiempo para su prestación y entrega, y tal vez el cliente no pueda darse el lujo de esperar a obtener el producto final. Por último quizá los clientes no estén dispuestos a afrontar la incertidumbre relativa de los servicios personalizados. Cada servicio personalizado es distinto, por ello el cliente nunca está del todo seguro de cómo será el producto final hasta que no lo reciba.

Conocer al cliente es el punto más importante; crear una base de datos de todos los clientes que posea la empresa. Conocer no sólo su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, etc. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se les descuidará nunca, enviándole información actualizada, invitándole a eventos especiales, y realizando un sin fin de actividades personalizadas, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores consumidores.

Con todo lo expuesto anteriormente puede concluirse que al implementar una estrategia de Marketing uno a uno o personalización de productos o servicios, es posible recortar gastos en campañas, promociones, vender más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables, eliminar costos burocráticos, ya que existiendo una interrelación tan profunda y teniendo bases de datos confiables, se conoce todo y se satisface de la mejor manera a todos los clientes. Sin embargo, es importante rescatar que así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad de una compañía, viendo este proceso no como una simple segmentación sino como una eficaz comunicación que dará como resultado beneficios duraderos para las dos partes. Con esto, cada individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial



y personalizada.

### **2.2.6 Relaciones de Dependencia o Vinculación**

El siguiente tema habla sobre la importancia que tiene el cliente en toda organización, ya sea pequeña, mediana o grande, y de lo provechoso que puede ser tener un cliente satisfecho, ofreciendo una ventaja competitiva en el mercado.

En la actualidad todos los negocios están enfocados en ofrecer productos y servicios cada vez de mayor calidad, debido a que ya se tiene más conciencia de la importancia que tiene la satisfacción del cliente, sin embargo en algunas ocasiones se pasa por alto este principio tan importante por no perjudicar los ingresos de la empresa, sin darse cuenta que el prestigio de la misma se ve severamente dañado con un solo cliente insatisfecho.

En Ecuador es muy común ver este caso y es por eso precisamente que tal vez las empresas de nuestro país no crecen y se desarrollan de una forma más competitiva, ya que el mayor problema es la ignorancia y la falta de interés por las necesidades de sus clientes.

Esta situación nos permite reflexionar sobre los cambios que se avecinan en la relación con nuestros clientes. Sus necesidades, demandas, para brindar atención cada vez más personalizadas. Entonces basándonos en la prioridad que tienen los clientes en todo negocio podemos señalar que la principal preocupación de toda empresa es retener a sus consumidores generando altos niveles de satisfacción, sin olvidar otros conceptos como la recuperación de clientes insatisfechos.

A manera personal, por mi desempeño en las áreas de servicio a cliente, mi trabajo genera información relevante para la empresa debido a que el personal que labora en este puesto es "la voz del cliente" dentro de la empresa, y debe tomarse en cuenta por las personas de un alto nivel para evitar el descontento de los mismos y de esta manera que la organización no se vea afectada por falta de información sobre la opinión de sus clientes a cerca de la empresa en cuestión; tanto en servicios como en productos, las empresas deben llevar un



monitoreo de lo que pasa con sus clientes para poder mejorar el servicio y/o producto y llegar a ofrecer mayor calidad en los mismos.

Sin embargo al analizar claramente todos estos aspectos y su importancia podemos darnos cuenta que no todas las empresas realizan este tipo de estrategia sobre el conocimiento de la opinión de sus clientes, y en los lugares donde se realizan, no se da la importancia necesaria, por la falta de cultura en nuestro país sobre el tema.

En vista de todo lo anterior, las empresas que le han prestado más atención al tema del cliente como factor principal de la misma, para adquirir una estrategia empresarial centrada en el consumidor, con el fin de facilitar los procesos y fortalecer su lealtad ante la marca, y generar mayores ingresos y ganancias, deben llevar a cabo procesos para el logro de estos objetivos, realizando una estrecha relación con los consumidores y es por eso que surge el término CRM (Administración de las Relaciones con el Cliente) que es básicamente una estrategia de negocios poniendo como un todo al cliente, es decir, centralizar todos los movimientos de la organización en la satisfacción, tema que trataré en el siguiente capítulo.

## **2.3 Estrategias de CRM**

### **2.3.1 Definición, importancia y Objetivos**

La administración de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta.

Cuando hablamos de mejorar la oferta me refiero a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a esta disciplina generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos



que dan soporte a esta estrategia.

Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo. CRM, (Customer Relationship Management), se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

En resumen el CRM lo que pretende es mejorar y facilitar la labor comercial para ello busca los siguientes objetivos:

- Incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejorar el servicio al cliente
- Optimizar los procesos y personalizarlos
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumento de las tasas de retención de clientes
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes

Es evidente que el cliente de las entidades financieras ha cambiado su forma de comportamiento. Los nuevos hábitos de vida, los avances tecnológicos y el incremento de la cultura financiera le da una posición de mayor dominio en sus relaciones con la entidad bancaria, lo que ha transformado su tradicional papel de actor pasivo.

Una buena estrategia CRM pasa por integrar una solución tecnológica que implique a



todos los departamentos de la compañía, es decir, desde el centro de llamadas hasta los servicios de ventas, marketing, administración, etc.; los cuales deben estar plenamente coordinados y compartir la misma información de sus clientes.

### **2.3.2 Necesidades y expectativas del cliente**

La necesidad del cliente es el punto de partida de cualquier proyecto atinente a obtener riqueza, sin la correcta definición de ésta la renta deseada sólo será una ilusión imposible de materializar.

Phillip Kotler a la hora de definir el "marketing" acuñó una frase tan pequeña como contundente. Marketing es "satisfacer necesidades lucrativamente".

La satisfacción de las necesidades del individuo corresponde en forma directa a la posibilidad de obtención del lucro, objeto de la actividad comercial. Aunque parece absolutamente sencillo el comprender este razonamiento, no lo es tanto a la hora de tomar decisiones empresariales.

La capacidad de delegar en el cliente la función de motor de nuestras decisiones y tener una actitud de respeto hacia su gestión no es un elemento común en la mente de muchos empresarios.

El objetivo de toda actividad empresarial debe ser la satisfacción de la demanda, es decir, la satisfacción de la necesidad del cliente; todo aquello que aleje a la empresa de tal fin la alejará también de su ganancia y supervivencia. La gran capacidad de los empresarios exitosos radica, fundamentalmente, en la habilidad que tienen éstos en detectar las carencias del mercado y organizar su estructura para la satisfacción de éstas.

Las empresas deben estar siempre atentas a los mensajes del cliente, éstos no siempre son claros. El cliente no reconoce su necesidad en forma espontánea y tampoco sabe expresarlo con claridad.

El acertado diagnóstico de las necesidades le permitirá al empresario ajustar su proceder y enfocar sus recursos escasos hacia el cumplimiento de ellas. Mucho se ha escrito sobre las necesidades, creo la teoría más relevante es la propuesta por Abraham



Maslow en su obra: “Una teoría sobre la motivación humana”, en ella plantea la jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Se asegura que al margen de lo que la gente busque en el acto de compra el factor común de todas ellas son elementos tan sencillos como los mencionados precedentemente.

Para ampliar lo descrito se dice que, además, el cliente tiene necesidad de:

- Un servicio puntual.
- Un servicio ordenado.
- Recibir ayuda, colaboración y/o asistencia.
- Sentirse apreciado, ser recordado, reconocido.
- Obtener respeto.

El responsable máximo de la empresa debe impulsar la cultura de su empresa hacia tal concepto. Es él; independientemente de sus conocimientos profesionales; el que debe sentir y pensar como su mercado y ver que su gente, al margen del producto o servicio que ofrecen, esté enrolada en la atención de éstas demandas que en definitiva son de todos nosotros cuando estamos en el rol de compradores, la mente de la dirigencia debe actuar con su máxima capacidad hacia todo aquello que atente contra la relación cliente-proveedor.

### **2.3.3 Matriz de segmentación de los clientes**

El punto inicial de un análisis estratégico de bienes y servicios debe concentrarse en un examen de los consumidores y de los usuarios presentes en el mercado, buscando reagruparlos en clases homogéneas de comportamiento identificando las necesidades que estos grupos de personas exigen en cuanto a prestación de bienes y servicios y que tecnologías alternativas están en condiciones de satisfacer la prestación del servicio.



Una vez identificado el entorno del negocio, el paso siguiente es aislar en el mercado áreas homogéneas, es decir, segmentos de mercados en los cuales las empresas de bienes y servicios deben actuar. La importancia de la segmentación del mercado nace de las necesidades específicas de los consumidores, que deberán ser atendidos por medio de un compuesto de mercado adecuado, para satisfacer esas necesidades. El objetivo de definir y segmentar el mercado no es solo el de conocer y analizar mejor el negocio, sino optimizar las ventajas competitivas.

Esta acción puede ejecutarse siguiendo estos pasos:

- Identificar grupos homogéneos de consumidores o posibles clientes que posean las mismas necesidades por satisfacer con los bienes y servicios ofrecidos.
- Identificar el posible uso del bien o servicio que permita satisfacer las necesidades latentes de los consumidores.
- Identificar la tecnología del bien o servicio que debe emplearse para proporcionar la satisfacción de uso.

La función de la segmentación es dividir un mercado muy grande en pequeños grupos de compradores que buscan en el producto o servicio el mismo conjunto de atributos con diferentes cantidades demandadas, los cuales dependen de las necesidades grupales o individuales.

Los segmentos encontrados deben ser homogéneos en relación con el criterio evaluador; es decir, reagrupar compras muy similares según el criterio anterior y muy diferente del resto de clientes.

A continuación se describe el procedimiento para la segmentación del mercado la cual se debe llevar a cabo en tres pasos, según muchas investigaciones que han realizado los expertos; ellas son:

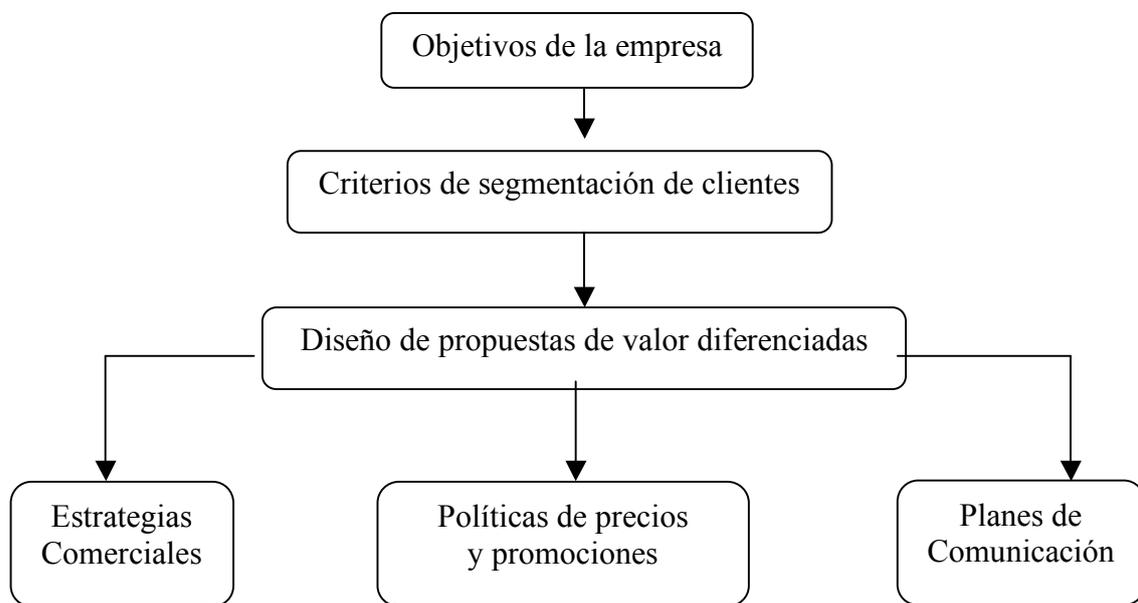
- 1. Etapa de estudio**
- 2. Etapa de análisis**



### 3. Etapa de perfil

Una vez formados los segmentos, el interesado deberá ver si las diferentes características del cliente están relacionadas con cada segmento.

Cualquier empresa que desee lograr una mejora en la efectividad de sus procesos comerciales, sea cual sea su tamaño, ha de ser capaz de segmentar correctamente sus clientes actuales, teniendo en cuenta el siguiente esquema:



Al culminar el presente tema se hace énfasis y se recuerda el primer capítulo de la presente investigación en el cual en forma detallada se describe la segmentación del Banco de Loja S.A. la misma que fue estructurada, según los objetivos principales de la empresa, de tal forma que se pueda definir criterios de segmentación que permitan diseñar propuestas de valor (estrategias comerciales, políticas de promociones y precios, planes de comunicación, etc.) y el acercamiento a los diferentes segmentos en respuesta de sus necesidades.



### **2.3.4 Recopilación de Información de los Clientes**

El surgimiento del CRM ha llevado a las empresas hacia un enfoque basado en los procesos importantes que se relacionan con el cliente que busca extraer de todas las fuentes empresariales los mejores beneficios para la empresa en función de proporcionarle al cliente mayores ventajas y mejores réditos. Este proceso generalmente se aplica como una reingeniería empresarial enfocada en el cliente. Las empresas frecuentemente no se percatan que un funcionamiento fragmentado y procesos de atención malos, provocan, muy a menudo, que el cliente obtenga una experiencia poco satisfactoria y terminan recibiendo menos valor de este cliente, que el esperado por la empresa. Un proceso de reingeniería exitoso debe crear procesos que le permitan a la empresa ser competitiva, generar diferenciación de su competencia y que contribuyan a originar, en el cliente, el deseo de nuevas interacciones con la empresa, las que evidentemente se traducirán en nuevas adquisiciones y en la difusión de la buena imagen de la empresa.

Un CRM exitoso requiere de un flujo constante de información del cliente alrededor de la organización y de la firme integración entre sistemas operacionales y analíticos. Tener la información correcta en el momento justo, es fundamental para una estrategia de CRM exitosa, ya que proporciona un discernimiento e identificación única del cliente y dirige eficazmente la interacción con el cliente por el cauce más idóneo. Para cumplir con éste cometido, los CRM se apoyan en herramientas de gestión del conocimiento y minería de datos, las mismas que constituyen un valioso soporte para el acceso eficiente a la información y para la toma de decisiones efectivas.

Es importante seguir un modelo de clasificación de la información para poder diferenciar y seguir dicha información a lo largo del tiempo, para ello es aconsejable conservar la información del CRM actualizada, pues ahora esta información esta centralizada, y desde esta se alimentarán muchos departamentos de la empresa como mercadeo, negocios y gerencias.



### **2.3.5 Modelo de interacción centrado en la experiencia del cliente**

La experiencia de los clientes determina la diferencia frente a la competencia, en el cambiante mundo de los negocios, la transformación de los productos avivada por la competencia global y la contratación de recursos externos hace que hasta el 30% de los ingresos de muchos fabricantes dependa de servicios posteriores a la comercialización. Eso supone un reto para las empresas que llevan toda la vida organizando sus actividades en torno a los productos o servicios que ofrecen. Si desean seguir a flote, las empresas han de evolucionar hacia un modelo cada vez más centrado en el cliente. Deben escuchar a sus clientes con dos objetivos: mantener la gran calidad del servicio e identificar las necesidades que quedan por cubrir y que, por lo tanto, representan nuevas oportunidades de ingresos antes de que lo haga la competencia. Para abordar la creciente complejidad de la cadena de valor en el mercado global, las compañías tienen que delegar más y más en sus socios, proveedores y recursos externos la administración de segmentos de la experiencia del cliente. Esto, no obstante, conlleva sus propios problemas como la posibilidad de que existan incoherencias, baje la calidad o se pierda la visibilidad en algunas interacciones con los clientes. Las empresas deben hacer extensivos sus programas de administración de clientes y favorecer la colaboración en la cadena de valor con el objetivo de implicar tanto a proveedores como a socios en la mejora de la experiencia del cliente.

Resulta esencial fomentar una cultura en la que la experiencia del cliente ocupe el primer puesto en la lista de consideraciones de los miembros de todos los equipos. Para lograrlo, no sólo se necesitan las herramientas y los procesos correctos sino también que se reconozca la relevancia de la colaboración y la comunicación con clientes y socios.

Tanto las medianas empresas como las grandes empresas que lideran todos los sectores intentan dotar a sus socios y al personal que trata con los clientes de herramientas que mejoren la información sobre los clientes y simplifiquen el trabajo conjunto de todos ellos. Las compañías quieren tecnologías de administración de las relaciones con los



clientes (CRM) que sean fáciles de usar, que se adapten a sus flujos de trabajo existentes y que estén diseñadas no sólo para capturar listas preseleccionadas de detalles de transacciones sino que les ayuden a lo siguiente:

- Colaborar con clientes y socios además de solucionar incidentes mediante encuestas sobre satisfacción, recursos en línea de autoservicio para los clientes.
- Trabajar con los comentarios de los clientes y con los socios para controlar la innovación desde su misma concepción hasta la comercialización.
- Compartir información, herramientas e infraestructuras entre empleados, proveedores, distribuidores, socios y clientes en una red cerrada.

Las herramientas correctas ayudan a crear conexiones con los clientes, las compañías que exhiben una completa colaboración por toda la empresa (en el sentido más amplio) son capaces de enriquecer la experiencia de los clientes. Este efecto positivo en la experiencia del cliente puede generar más fidelidad, retención y demanda, además de facilitar a la empresa la administración de costos y la mejora de sus productos y servicios.

### **2.3.6 Identificar la información crítica del cliente**

Cada minuto en la operación diaria de una empresa se toman decisiones, la mayor parte de esas decisiones son tomadas con información o cierta intuición de los empleados, mientras usen más la información y los hechos, y menos utilicen la intuición, podrán estar más seguros de haber tomado una buena decisión. En la mayoría de las empresas existen diversos sistemas informales en los que mucha gente se basa para tomar decisiones que inciden en la operación de sus negocios, los cuales en caso de ser erróneos pueden tener un fuerte impacto económico en su empresa.

El primer paso para tener una administración basada en información es tener una sola fuente, es conveniente tener una sola fuente de información, con información buena o mala, pero que al menos es la misma para todos. Una vez logrado este primer paso,



pasamos al segundo paso, el cual es asegurar que esta fuente única de información, tenga la información correcta, expresado de otra forma, que la información del sistema refleje la realidad de lo que está pasando en la empresa.

### **Dimensiones de la Calidad de Datos**

La Calidad de datos tiene varias dimensiones, relacionadas pero distintas, a continuación se describe algunas:

- 1. Exactitud.-** Mide el grado en que la información refleja lo que está pasando en el negocio.
- 2. Totalidad.-** Medición que refleje el grado en que las bases de datos cuentan con toda la información crítica para el negocio.
- 3. Oportunidad.-** Medición de que la información esté disponible cuando se requiere para tomar una decisión.
- 4. Relevancia.-** Que la información le sirva a la persona que se la estas proporcionando.
- 5. Nivel de detalle.-** Que la información tenga el nivel de detalle requerido, dependiendo del nivel organizacional y al tipo de decisión al cual este destinada la información.
- 6. Consistencia.-** Que la información sea la misma en todas las áreas o sistemas utilizados por la empresa.

En fin, hay que trabajar sobre varias de estas dimensiones hasta hacer que los objetivos no sean tan solo proveer información de calidad, sino el de apoyar a la organización a hacer buen uso de la información para apoyar y mejorar el uso de los recursos y las operaciones del negocio.

Finalmente, una vez estabilizados los indicadores de Calidad de Datos, se regresa al punto uno para identificar información que tenga impactos en el negocio y que sea necesario su medición y mejora.



### **2.3.7 Analizar las oportunidades del mercado**

El dinamismo que estamos viviendo en la actualidad, acorde con una economía cada vez más exigente y fluctuante, hace que muchas empresas crean tener una visión clara de su negocio, cuando en realidad están en presencia de una alucinación que pudiera terminar en el fracaso de la organización y por consiguiente, en el desplazamiento de los recursos humanos. Es por ello necesario realizar un análisis del mercado, el cual reflejará los indicadores que servirán como apoyo en la toma de decisiones futuras.

En primera instancia se define un análisis del mercado como el estudio minucioso de factores que afectan directa o indirectamente a las empresas, como por ejemplo: un problema u oportunidad del mercado, las necesidades del mercado objetivo o una nueva idea para el mercadeo de un producto.

Ahora bien, el análisis del mercado no necesariamente se implementa en cualquier proceso, sino bajo situaciones específicas como las siguientes: al iniciar un nuevo negocio, al ingresar en un nuevo mercado o segmento del mercado, al agregar un nuevo producto o servicio, entre otras. Más allá de esto, es necesario el reconocimiento de la importancia del análisis del mercado, de modo tal que lo asumamos como un compromiso de peso para con la empresa, los dependientes de la organización y los clientes.

El analizar las oportunidades del mercado permite minimizar el riesgo del negocio, prever los problemas, aprovechar las oportunidades y desarrollar planes de mercadeo que se acerquen a la realidad.

Ya habiendo conocido la importancia del análisis del mercado, se describe tres pasos importantes para la implementación del mismo estos son:

- Evaluación de las condiciones del mercado, competencia, clientes, intermediarios, entre otros componentes.
- Identificación de oportunidades –potencial de crecimiento, tendencias, etc.



- Desarrollo de estrategias es decir, la apertura de un camino que permita la creación de una ventaja diferencial.

Sin duda alguna el correcto análisis del mercado objetivo permitirá orientar en forma clara los objetivos planteados por la empresa, de tal manera que la estrategia de CRM adoptada sea enfocada para cubrir las necesidades y expectativas de dicho mercado.

### **2.3.8 Ejecutar el Plan de Negocios y las tácticas de Mercadeo**

Este componente de la implementación de una estrategia CRM se enfoca en el lanzamiento y ejecución de tácticas de mercadeo y/o reglas de negocio en todos los puntos de contacto con el cliente. Debido a la naturaleza convergente de la implementación de una estrategia CRM, es necesario introducirla como una regla general a pesar que en cada punto de contacto con los clientes existen una serie de características que las manejan de manera muy particular. Por lo tanto a pesar de las particularidades, se construye un estándar de la compañía que se debe utilizar en todas las aplicaciones que se manejan en los puntos de contacto con el cliente.

Deben cumplirse dos condiciones para el lanzamiento de las reglas del negocio en toda la empresa y sus puntos de contacto con los clientes: La primera es que debe existir un documento oficial con todos los contenidos de los perfiles del cliente, los perfiles de sesiones con clientes y las reglas del negocio. La segunda es que en cada sistema que maneje un punto de contacto con los clientes debe haber una interface basada en el documento planteado que transfiera toda la información al formato necesario, para su ejecución.

Cuando un cliente inicia una interacción con la compañía, se debe estar en capacidad de acceder el perfil existente del cliente o crear el perfil de un cliente nuevo. Se debe crear y construir un perfil de sesión durante toda la interacción. Después que el cliente ha realizado acciones dentro de la interacción, se deben probar las condiciones de las reglas de negocio. Si se satisfacen las condiciones de las reglas de negocio, se ejecutan.



Finalmente, se captura la información aun cuando el cliente no haya respondido a la acción.

Se entiende que el cumplimiento de estos requerimientos es más sencillo de establecer que de implementarlos y cumplirlos, pero esta es la meta. Se debe recordar que el éxito de la empresa, está en la habilidad para responder a las demandas que le hacen sus clientes y de hacerlo mejor de lo que lo hace la competencia. Por estas razones y la dificultad para implementar estos requerimientos, muchos autores creen que CRM, está aún en su fase inicial. Esto no quiere decir que no sea una estrategia importante y no es razón para aplazar el inicio de las acciones tendientes a implantarla. Su creciente importancia y la tendencia de su crecimiento permiten inferir que quienes logren cumplir con el objetivo, obtendrán una ventaja competitiva difícil de igualar.



## ESTUDIO DE MERCADO

### 3. Aplicación de un Estudio de Mercado

Al iniciar este capítulo se quiere resaltar la importancia que tiene el estudio de mercado con la presente investigación, pues me permitirá buscar o descubrir una mayor certidumbre al momento de elaborar el plan de satisfacción y fidelización con sus objetivos específicos y las estrategias que permitan alcanzarlos.

#### 3.1 Método Científico

Método científico es el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación cuyos resultados son aceptados como válidos por la comunidad científica, tiene muchas aplicaciones y es de gran utilidad para:

- Ayudar al investigador a buscar en el lugar indicado
- Hacer que el investigador sea más racional que emocional, además se encuentra libre de prejuicios
- Brindar al investigador la oportunidad de trabajar con muchas respuestas posibles.
- Manejar más probabilidades que certezas.
- Proporcionar al investigador un camino para llegar finalmente a la decisión adecuada, ya que una o varias de sus hipótesis deberán ser correctas.

##### 3.1.1 Etapas del Método Científico

El proceso sistemático que sirve para aplicar el método científico se resume a la observancia de estas etapas:

#### 1. Planteamiento del problema

Es el inicio, cuando se hace el planteamiento general del problema a resolver por medio de la investigación.



## **2. Formulación de la Hipótesis**

Después de plantear el problema se presenta la propuesta que se pretende comprobar con la investigación.

## **3. Levantamiento de información**

Es la recopilación de antecedentes con los métodos e instrumentos diseñados para esta fase.

## **4. Análisis e interpretación de datos**

Una vez concluida la recopilación de los antecedentes se procede a su tabulación, análisis e interpretación.

## **5. Comprobación de la hipótesis**

Con el análisis e interpretación de los antecedentes se comprueba o desaprueba la hipótesis planteada.

## **6. Difusión de resultados**

Es la presentación y divulgación de los resultados obtenidos con la investigación para hacer universal el conocimiento.

### **3.1.2 Aspectos del Método Científico**

El método científico se basa en la observación del objeto por el sujeto como el principal medio de obtener conocimientos básicos. La objetividad se asegura cuando excluimos nuestras opiniones personales infundadas del cuerpo del trabajo. La objetividad se hará más patente en el presente trabajo en los capítulos relativos al planteamiento del problema, durante la recolección de datos y luego en su análisis e interpretación.

Los aspectos más relevantes del método científico son los siguientes:

- Sistematicidad
- Coherencia
- Verificabilidad
- Comunicabilidad
- Resumen



Estos aspectos deben encontrar la forma de ser manifestados a través de la forma correcta de elaborar la tesis.

### **3.2 Investigación de Mercados**

La investigación nace siempre que se presenta un fenómeno o un problema que altera el curso regular de las cosas, lo que se busca con la investigación, es llegar a la verdad o causas por las que se presentan estos fenómenos o problemas, pero para ello hay que hacer un estudio detallado del mismo, analizando paso a paso las causas que se fueron presentando durante todo el proceso que dura el mismo hasta poder solucionarlo, resolverlo o modificarlo.

Pero para la investigación primeramente hay que tener claro cuál es el verdadero problema o fenómeno, ello con el objeto de no desviar la misma con criterios mal planteados. Una vez que se ha investigado y se tiene claro los puntos viene la fase de experimentación la misma que permite sacar conclusiones que llevan a la verdad de las cosas.

En todas las empresas y organizaciones de cualquier tipo (con o sin fines de lucro), la puesta en marcha de estrategias para la consecución de sus objetivos, debe considerar las diferentes etapas del proceso de mercadeo.

La investigación de mercados nos sirve para acopiar información, prevenir y limitar los riesgos, y ayuda a que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre. Es dentro de esta concepción global de la empresa, que debe entenderse la importancia real de esta rama del marketing.

La investigación de mercados la usan las personas y empresas que buscan tomar las mejores decisiones pero, por lo general, las que más la emplean son los fabricantes de



productos de consumo, bienes industriales, servicios bancarios, medios de comunicación, asesores de campañas políticas, etc. Existen otros que las emplean en menor proporción.

A juicio personal, cada día más empresas de diferentes ámbitos, realizan investigación antes de tomar decisiones más o menos importantes. Campos como la educación superior o los servicios profesionales, en los que hasta hace pocos años no se consideraba siquiera un estudio de mercado, mantienen hoy en día sistemas permanentes de información de sus consumidores.

### **3.3.1 Metodología**

**Método de investigación:** La investigación será realizada utilizando los métodos:

**Inductivo.-** En la presente investigación se partirá de lo general para llegar a lo particular.

**Descriptivo.-** Por cuanto se va a descomponer el todo en cada una de sus partes

**Exploratorio.-** La investigación será de campo ya que se aplicara una encuesta a una muestra del mercado objetivo.

**Técnicas para obtener la información:** Se empleará la siguiente técnica:

**Investigación Cuantitativa:** Realizar encuestas a una muestra del mercado meta.

### **3.3.2 Problema**

Implementar un Plan de Satisfacción y Fidelización de los clientes del Banco de Loja S.A para el 2009.

### **3.3.3 Objetivo General**

Medir el nivel de satisfacción de los clientes del Banco de Loja S.A. en el año 2009.

### **3.3.4 Objetivos Específicos**

- Determinar las expectativas y necesidades que demandan los clientes del Banco de Loja S.A.
- Identificar los motivos que disminuyen la satisfacción de los clientes del Banco de Loja S.A.
- Determinar los rasgos básicos del servicio que dan como resultado la satisfacción del cliente.



### 3.3.5 Mercado objetivo

- Clientes en general del Banco de Loja S.A.

### 3.3.6 Diseño de la muestra

**Universo:** Clientes del Banco de Loja.

**Unidad muestral:** Clientes del Banco de Loja S.A. con cuentas activas.

**Informante:** Cliente.

**Marco muestral:** Lista de Agencias del Banco de Loja S.A.

### 3.3.7 Determinación de la muestra

**CLIENTES BANCO DE LOJA  
(CUENTAS ACTIVAS)**

AGENCIA	CLIENTES	%
ALAMOR	2.693	5%
CARIAMANGA	4.847	8%
CATACOCHA	2.814	5%
CATAMAYO	3.712	6%
GUALAQUIZA	1.120	2%
LOJA	32.049	55%
MACARA	2.848	5%
QUITO	2.165	4%
YANTZAZA	2.850	5%
ZAMORA	3.253	6%
<b>TOTAL</b>	<b>58.351</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Banco de Loja S.A

**Elaborado por:** El autor

**Total Clientes Banco de Loja**

**Cuentas Activas = 58.351**

**Cálculo de la muestra**

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

**N = 58 351**

**Nivel de confianza = 95.5%**



$$z^2 = 2^2 = 4$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e^2 = (6\%)^2 = 0.0036$$

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{4 (0.5) (0.5) 58\ 351}{0.0036 (58\ 350) + 1}$$

$$n = \frac{58\ 351}{211.06}$$

$$n = 276.46$$

**n = 276 clientes a encuestar**

**DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS**  
(PROPORCIONAL AL NÚMERO DE CLIENTES)

AGENCIA	ENCUESTAS
ALAMOR	13
CARIAMANGA	23
CATACocha	14
CATAMAYO	18
GUALAQUIZA	6
MACARA	14
YANTZAZA	14
ZAMORA	16
LOJA	148
QUITO	10
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>

**3.3.8 Elaboración de la encuesta**

Se decidió elaborar y aplicar una encuesta, porque a través de ésta se puede conocer el criterio que tiene el mercado objetivo con respecto al servicio que ofrece el Banco de Loja S.A.



La encuesta fue aplicada en cada Agencia del Banco de Loja S.A. en el mes de Octubre del 2009 en forma proporcional al número de clientes que posee cada una, hasta completar el total de la muestra. El cuestionario recaba información sobre comportamientos: (frecuencia de visita a la oficina bancaria, antigüedad con las misma, productos/servicios utilizados, posibles percepciones de ruptura total y parcial con la entidad, motivos de ruptura, acciones de retención percibidas) y actitudes: (grado de satisfacción, intenciones de ruptura total y parcial y sus motivos; así como la escala de valor en la elección de la entidad bancaria, y evaluación de calidad de servicio de la entidad).

Las variables, y su medición, utilizadas en el estudio para determinar los niveles de satisfacción y fidelidad son los siguientes:

- **Satisfacción global.-** Mediante una pregunta simple sobre la satisfacción que le reporta el Banco de Loja S.A; medida en una escala, 1= Muy insatisfecho, 2= Satisfecho, 3= Insatisfecho y 4= Muy satisfecho).
- **Relación continuada.-** Al momento de adquirir un servicio en el Banco de Loja que importancia le da el cliente a los aspectos de la relación con la entidad, en una escala de Conocimiento y Competencia, Profesionalismo, Trato recibido, Predisposición para ayudar.
- **Actitud de adquirir más productos/servicios de la entidad.-** Al menos, la no existencia de intenciones de ruptura parcial o cancelación.
- **Compromiso de continuidad.-** Actitud de no romper en un futuro con la entidad.
- **Recomendación global a terceros de la entidad.-** Recomendación específica como proveedor de productos y servicios financieros.

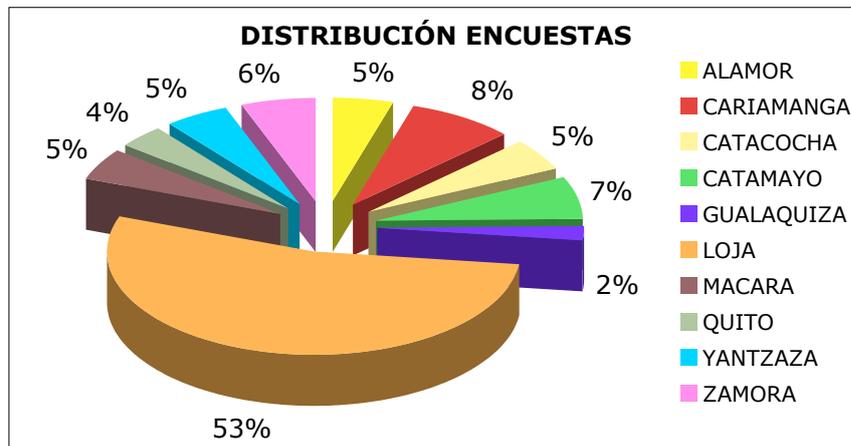


### 3.3.9 Presentación y análisis de los resultados

En la encuesta aplicada se realizó las siguientes interrogantes:

#### ➤ Distribución de Encuestas por Agencias

La gráfica muestra la distribución de las encuestas realizadas en las diferentes Agencias; tomando como el 100% el valor de 276 que es el número total de encuestas aplicadas.



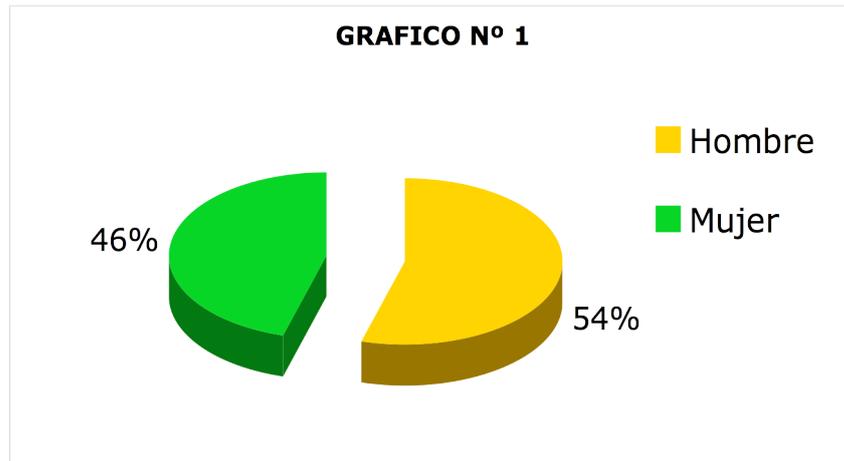
Para aplicar las encuestas he realizado una distribución equitativa proporcional al número de clientes que posee cada una de las Agencias del Banco de Loja S.A. hasta completar el total de encuestas.



➤ **Sexo**

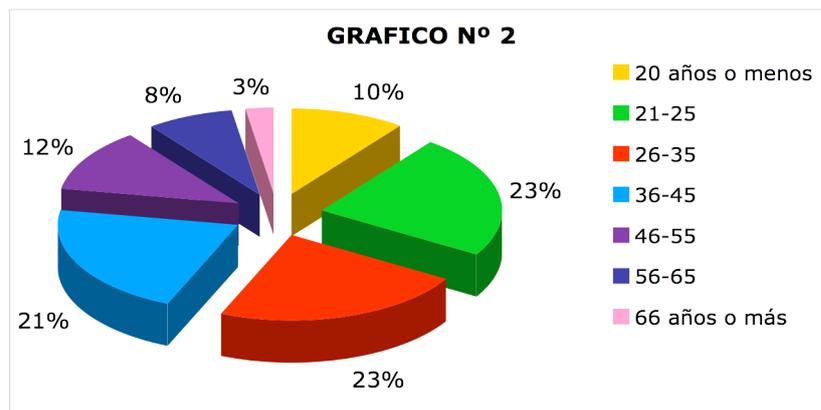
La gráfica ilustra el porcentaje de hombres y mujeres a los que se aplicó la encuesta.

El gráfico N° 1 nos muestra que el **54%** de las encuestas se aplicó a **hombres** y el **46%** a **mujeres**.



➤ **Edad**

La gráfica N° 2 nos muestra la distribución del total de encuestados en función de su edad.

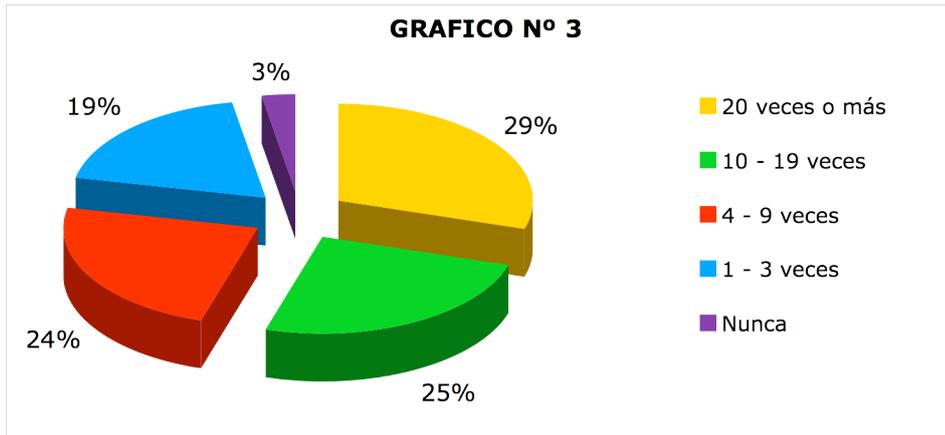


La mayoría de los encuestados comprende la edad entre 21 y 35 años, un rango muy importante para la presente investigación ya que comprende la edad en la cual las personas son económicamente activas; de igual forma pero en menor porcentaje los que tienen entre



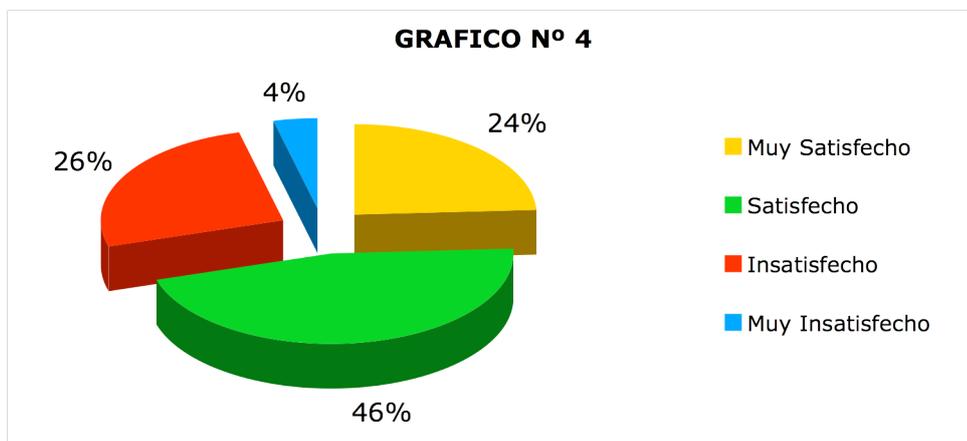
36 y 45 años, el resto de encuestados tienen una edad comprendida entre 46 y 55, y el resto de personas menores de 20 años y adultos mayores con más de 66 años.

➤ **¿Cuántas veces ha visitado el Banco de Loja en los últimos tres meses?**



El gráfico N° 3 nos indica la frecuencia con la cual los clientes han visitado las instalaciones del Banco de Loja S.A. en los últimos tres meses, el **29%** de los clientes del Banco de Loja S.A., ha visitado **20 veces o más**; el **25%** entre **10 y 19 veces**, un **24%** entre **4 y 9 veces**, mientras que un **19%** restante a visitado entre **1 y 3 veces** y tan solo un **3% nunca ha visitado** las Instalaciones del Banco de Loja en los últimos tres meses, lo cual nos indica que se trata de clientes que frecuentan las instalaciones del Banco casi a diario, así tendrán una perspectiva más clara del servicio otorgado por el Banco de Loja S.A.

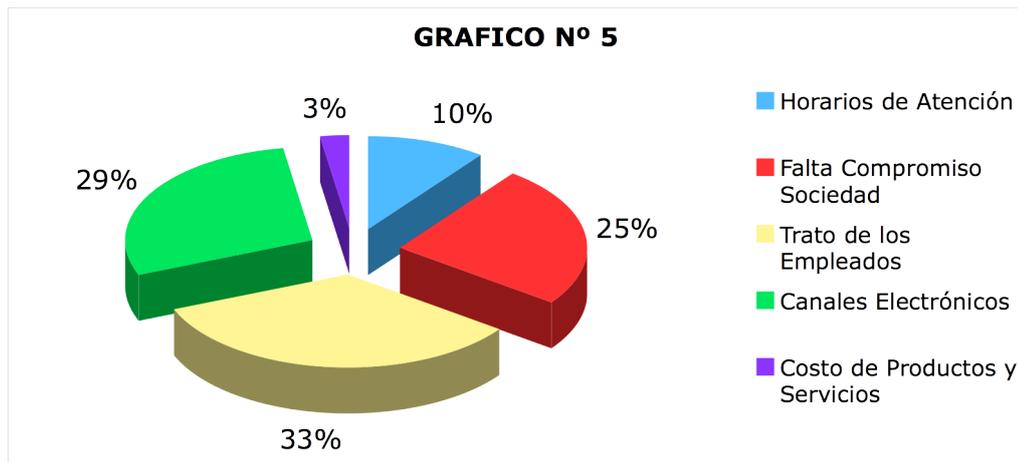
➤ **¿Cuál es el grado de satisfacción con el servicio del Banco de Loja S.A.?**





Posterior a la recolección de datos, pude determinar el grado de satisfacción de los clientes del Banco de Loja S.A., como podemos observar en el gráfico N° 4 los clientes se encuentran en un **46% satisfechos**, en un **26% insatisfechos**, con respecto al servicio que ofrece el Banco de Loja, por el contrario un **24% está muy satisfecho** y un mínimo **4%** se encuentra **muy insatisfecho** frente al servicio, es alentador saber que la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio pero preocupante tan solo el 24% muy satisfechos, lo cual indica que aun existe mucho trabajo para cubrir las expectativas de los clientes.

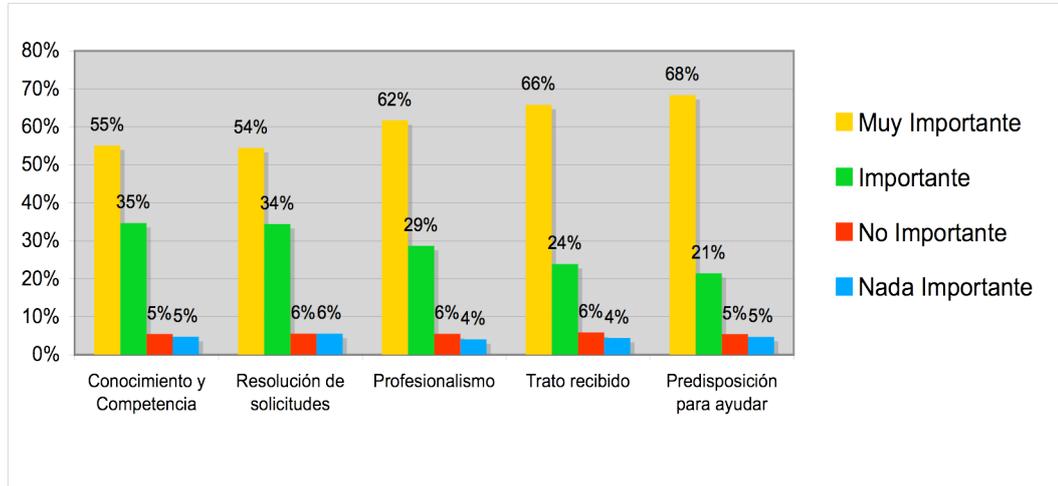
➤ **¿Si está insatisfecho nos puede indicar por qué?**



Los factores que determinan la insatisfacción de los clientes del Banco de Loja según los encuestados son el **trato de los empleados**, a este factor respondieron el **33%**, seguido de un **mal funcionamiento de los canales electrónicos** con el **10%**, mientras un **25%** restante piensa que **falta compromiso con la sociedad** y finalmente el **3%** considera que el **costo de los productos y servicios** es elevado y genera insatisfacción, en resumen la insatisfacción de los clientes se genera por la mala atención del personal del Banco de Loja S.A., frente a las solicitudes de los clientes.

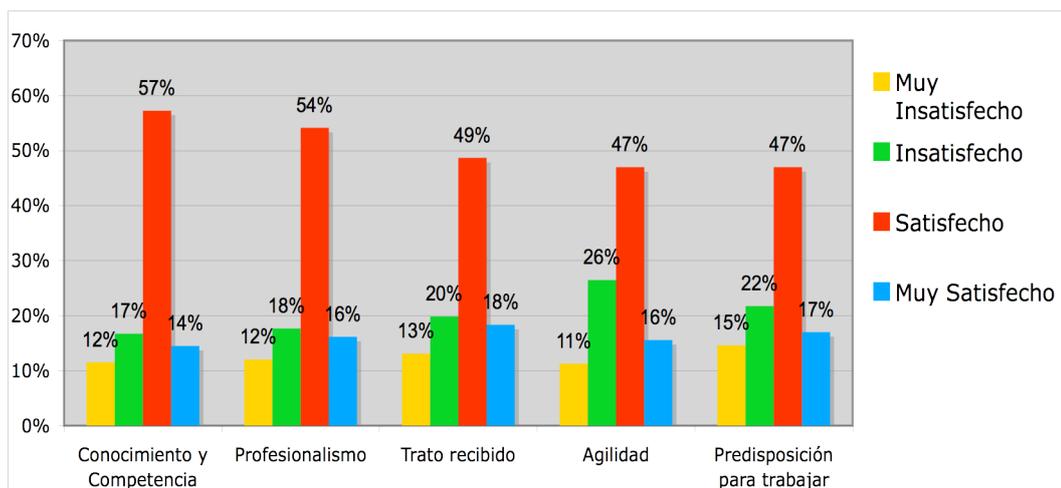


➤ **¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de adquirir un servicio en Banco de Loja?**



Como era de esperarse en promedio el **61%** de los clientes del Banco de Loja S.A., consideran que todos los aspectos son **muy importantes** al momento de adquirir un servicio en el Banco de Loja S.A., tan solo el **5%** en promedio opina que es **nada importante**, lo cual refleja que los clientes tienen grandes expectativas y son exigentes al solicitar un servicio.

➤ **¿Qué grado de Satisfacción tiene con las siguientes características del servicio del Banco de Loja?**

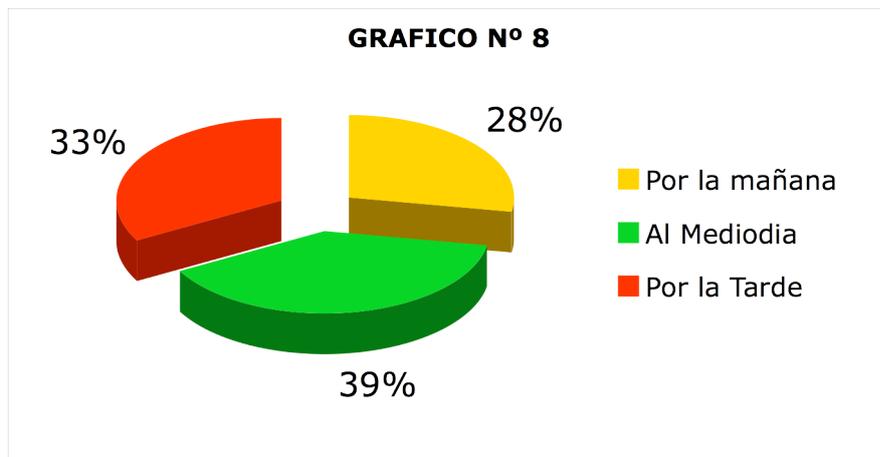


El gráfico anterior nos muestra que en promedio el **50%** de los clientes del Banco de Loja S.A., están **satisfechos** con las características mencionadas al momento de adquirir un servicio del Banco de Loja, resaltando en mayor porcentaje el conocimiento y



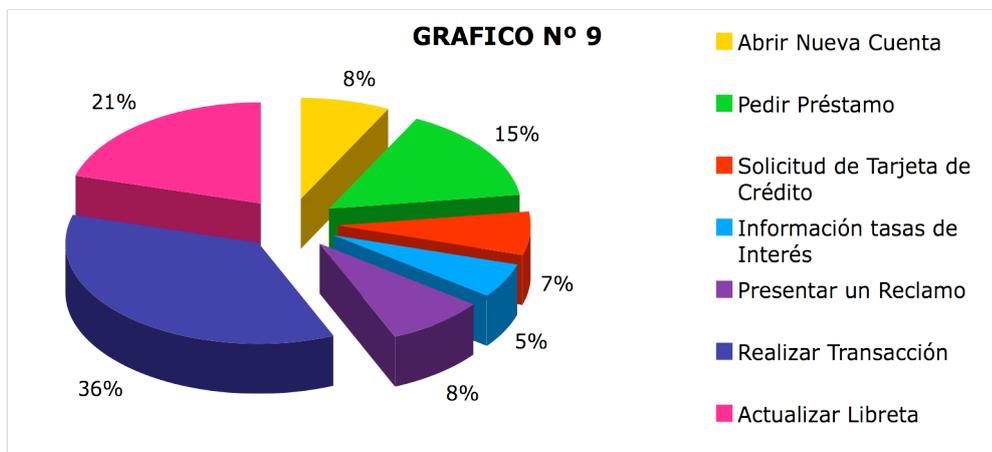
competencia de los empleados, un promedio del **20%** de encuestados se encuentran **insatisfechos** ubicando el mayor porcentaje en la característica de agilidad lo cual indica que el cliente percibe un servicio lento de parte de los empleados y además consideran que no existe predisposición para trabajar.

➤ **¿Cuándo prefiere visitar el Banco de Loja?**



Como podemos observar en el gráfico N° 8 un **39%** de los clientes del Banco de Loja S.A., prefieren visitar el Banco de Loja S.A., **al mediodía**, seguido de un **33%** que prefiere hacerlo **por la tarde** y finalmente un **28%** que lo hace **por la mañana**, esto se debe al flujo de personas, pues existe menor número de afluencia al Mediodía.

➤ **¿Cuál fue la razón de su última visita al Banco de Loja?**

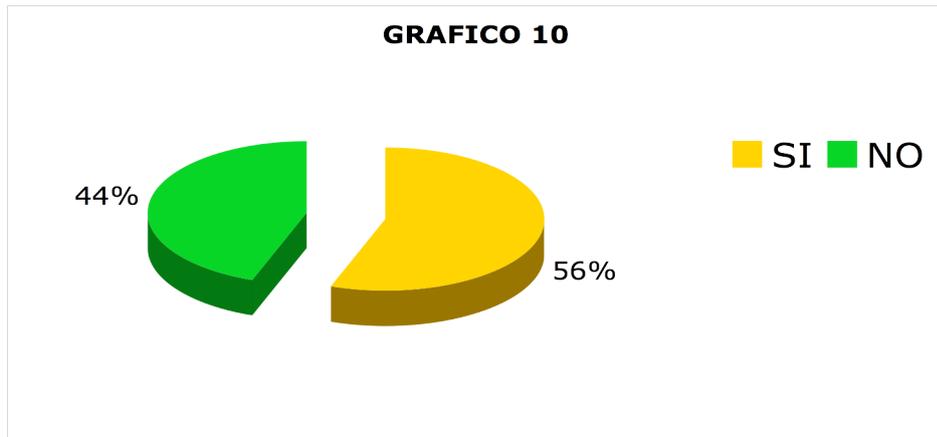


El gráfico N° 9 nos indica que el **36%** de los clientes del Banco de Loja S.A., afirman que la razón de su última visita al Banco de Loja S.A. fue para **realizar una transacción**,



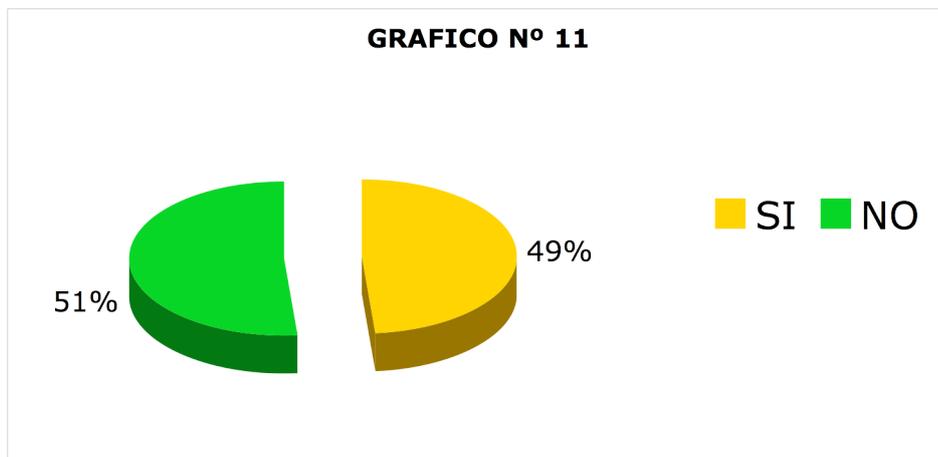
seguido del **21%** que es **actualizar una libreta**, mientras que el **15%** se acercó por **pedir un préstamo**; un **8%** se dirigió al Banco para **presentar un reclamo** y **abrir una nueva cuenta**, y un **7%** y **5%** restante a Solicitar una **tarjeta de crédito** e **información de tasas de interés** respectivamente.

➤ **¿Cuándo llama al Banco de Loja le resulta fácil contactarse?**



Como podemos observar en el gráfico N° 10 para el **56%** de los clientes del Banco de Loja S.A., **es fácil** contactarse por teléfono con la persona requerida en el Banco, mientras que el **44%** restante afirma que **no es fácil** contactarse con el personal que labora en el Banco.

➤ **¿Ha tenido usted algún problema al usar los servicios del Banco de Loja?**





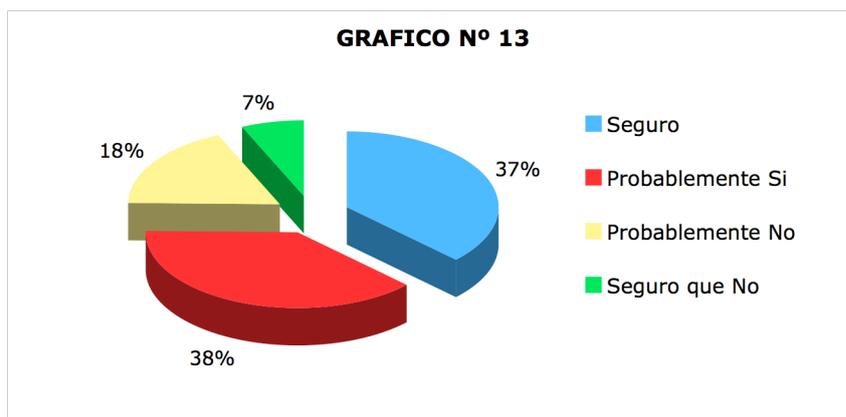
El gráfico N° 11 nos muestra que el 51% de los clientes del Banco de Loja S.A, afirma **no haber tenido** algún problema al usar los servicios del Banco de Loja S.A, mientras que el **49%** restante argumenta **si haber tenido** problemas.

➤ **¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?**



Del total de clientes del Banco de Loja S.A., que aseguraron haber tenido algún problema al solicitar los servicios del Banco de Loja el **50%** afirma que los mismos **si fueron resueltos por el banco o sus representantes**, un **36%** dice que sus problemas **no se resolvieron** y solo un **14%** dice que si, fueron resueltos por alguien fuera del Banco.

➤ **¿Recomendaría el Banco de Loja S.A. a otras personas?**



Para finalizar el gráfico N° 13 nos dice que el **38%** de los clientes del Banco de Loja S.A., afirman que **Probablemente Si** recomendarían al Banco de Loja S.A a otras personas, seguido del **37%** que **Seguro** lo recomendaría, mientras que el **18%** y **7%** restante dicen que **Probablemente No** y **Seguro que No** respectivamente.



## **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2009**

El siguiente plan de Satisfacción y Fidelización de los clientes del Banco de Loja S.A., tiene por objetivo principal diseñar estrategias de servicio que permitan incrementar la satisfacción del cliente interno y externo; lo cual permitirá que el costo de transacción de cambio suba y de esta manera se pueda crear un cliente fiel a la Empresa.

### **4.1 Nivel de satisfacción del servicio percibido**

Hoy por hoy, una empresa que ofrece un servicio garantizado produce un doble efecto: por una parte, confianza en sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido.

Una estrategia de servicio busca incrementar la satisfacción del cliente, para ello es necesario descubrir que exige el cliente, que desea, que no le gusta y que valor agregado podría brindarle para que se quede con el servicio que se ofrece. El cliente debe estar satisfecho para que no busque otro servicio; sin embargo, la satisfacción es necesaria pero no suficiente.

Muchas veces la satisfacción no es total, pero el costo de transacción de cambio es tan alto que el cliente “perdona”. La estrategia de servicio usa la satisfacción para generar un modelo de relación que suba el costo de transacción de cambio y fidelice al cliente. Al tener a un cliente fiel a la empresa, se logra mayor recompra pues el cliente invierte más en productos, realiza más transacciones, ya que no tiene intenciones de cambiar el servicio que recibe en esa empresa, además, al fidelizar un cliente se logra un incremento en el tiempo promedio de permanencia de éste.

Como resultado de la investigación del Capítulo III se plantea la hipótesis de que los clientes del Banco de Loja S.A.; muestran un considerable grado de lealtad a las institución, no tanto por considerarse satisfechos y evaluar positivamente la calidad de servicio recibido



sino más bien por razones de conveniencia o hábito, de forma que cuando encuentran un servicio mejor y más competitivo, que conlleve costes de cambio aceptables, cambian de producto/servicio con otro proveedor (ruptura parcial) o de entidad (ruptura total).

Es importante que esta realidad cambie para evitar la migración de clientes a otras instituciones, por ello se propone más adelante algunas estrategias urgentes que debe adoptar la administración del Banco de Loja S.A., para corregir este fenómeno.

#### **4.2 Percepción Precio - Valor**

El entorno de las instituciones financieras del país en la actualidad no es nada alentador, el gobierno ejerce un control sobre las tarifas y las tasas de los créditos lo cual obliga a subir o bajar los precios de los productos y servicios financieros ocasionando consecuencias directas, tanto positivas como negativas para el Banco de Loja S.A., por lo cual es una decisión realmente difícil de tomar, si sube los precios, los ingresos podrían caer, con lo que tendrá menos beneficios que antes, si por el contrario decide hacer una reducción de los precios, los ingresos podrían aumentar y compensar un menor margen de beneficios.

Algunas instituciones financieras pertenecientes al mismo nicho de mercado venden productos o servicios similares y lo que es peor con poca o incluso ninguna estrategia que los diferencie de su competencia, por lo cual son percibidos casi de modo idéntico por sus clientes, a la hora de decidirse por uno u otro lo más probable en este caso, es que quien gane la partida sea aquel que tiene un coste menor, pero no siempre esta decisión es algo tan simple, ni ellos lo van a tener así de claro. Es por ello que se debe diferenciar en los clientes la percepción entre precio y valor, la mayoría de las personas no se mueven solo motivados por el precio de un producto/servicio sino por el valor que representa para él, la percepción de valor que tiene un producto o servicio comienza en la mente de las personas, por este motivo es que los productos o servicios más vendidos no son precisamente los más baratos. Es decir, se puede cambiar el precio y dejar el valor igual (la percepción de calidad no variará mucho) o puede mejorar el valor percibido lo que le permitiría modificar al alza el precio de los productos o servicios financieros que posee el Banco de Loja S.A.



La percepción de valor juega un rol muy importante en la decisión que tome en cuanto a si sube o baja los precios por lo cual es muy importante que tenga en cuenta que para definir los precios debe tener una estrategia de posicionamiento empresarial que los haga diferentes de su competencia.

#### **4.3 Problemas con el servicio**

Los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del Banco de Loja S.A., nos permiten observar en la pregunta N° 11 que el 49% de los encuestados aseguran haber tenido algún problema con el Banco de Loja S.A., y de este 49% el 36% afirma no haber recibido una resolución satisfactoria del mismo, lo cual es un factor de insatisfacción. Para invertir esta realidad el Banco Loja S.A., debe estructurar una unidad de satisfacción del cliente con las siguientes funciones:

- Garantizar niveles de servicio y tiempos de respuesta adecuados en la entrega de productos y servicios financieros en toda la red de oficinas.
- Desarrollar programas para estandarizar conocimientos.
- Implantar planes de mejoramiento continuo basados en estándares de calidad.
- Reducir los reprocesos y los tiempos de ciclo.
- Analizar la composición de productos, servicios y canales actuales.
- Mejorar el clima y ambiente organizacional.
- Monitorear continuamente al personal para que cumpla con las estrategias .

#### **4.4 Motivos de Satisfacción e Insatisfacción**

En el estudio realizado en la investigación de mercado se puede constatar la inevitable insatisfacción de algunos clientes con respecto al servicio del Banco de Loja S.A., como resultado del análisis describo algunos de los motivos de insatisfacción presentes en el mercado objetivo:

- 1. Trato hacia los clientes.-** Los clientes insatisfechos argumentan haber recibido un



trato descortés de parte de los empleados del Banco de Loja S.A.

2. **Prestaciones.**- El consumidor considera que las prestaciones recibidas no son las adecuadas.
3. **Canales Electrónicos.**- La insatisfacción se presenta también en los diferentes canales electrónicos que posee el Banco para interactuar con sus clientes, los principales inconvenientes detallados son problemas con la accesibilidad, demasiada lentitud, mal funcionamiento, inseguridad.
4. **El precio.**- Un motivo típico de insatisfacción es el precio, especialmente cuando se descubre un servicio similar a menor precio.
5. **Tasas Pasivas.**- Los clientes perciben que el Banco de Loja S.A., paga tasas pasivas muy bajas en los certificados a plazo, en comparación con las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la localidad.

El Banco de Loja S.A., podrá competir y aspirar al éxito en el actual y futuro mercado si se empeña en mejorar de manera denodada sus productos, servicios, y procesos que los generan, haciendo partícipe a la totalidad de su personal de manera activa. Es fundamental contar con la participación del personal que está en relación diaria con los procesos y los clientes, ya que ellos no solo poseen una rica experiencia, sino además voluntad para hacer oír sus ideas.

Para mitigar la insatisfacción de los clientes el Banco de Loja S.A. debe reducir los costes y simplificar los procesos en la entrega de productos y servicios, mejorar la velocidad y calidad de atención al cliente, facilitar el uso de los canales electrónicos, eliminar fuentes de información con problemas y errores, reducir el estrés de sus empleados de manera tal que se pueda facilitar la dirección de la Empresa, encaminada en el cumplimiento de sus objetivos.



#### **4.5 Calidad de Servicio y Satisfacción de los Clientes**

Todos los bancos, tienen entre sus objetivos la captación de nuevos clientes, cuando estos han sido captados mediante diversos productos, ofertas y servicios, la intención de estos es que sigan siendo clientes y que toda inversión que haga el cliente pase a través de ellos.

Al hablar de calidad en el Banco de Loja S.A, nos estamos refiriendo a garantizar niveles de servicio y tiempos de respuesta adecuados en la entrega de productos y servicios financieros, los cuales deben ser estandarizados en toda su red de oficinas a nivel nacional. Para lograr esto se debe establecer protocolos de atención y de gestión aplicados a todos quienes están involucrados en el sistema, me refiero a todos sus colaboradores.

A estos protocolos se deberán sumar la realización de una serie de actividades orientadas a mejorar la calidad de servicio y, en consecuencia, la satisfacción de sus clientes. Se debe desarrollar programas para estandarizar conocimientos, implantar protocolos, establecer estándares de trabajo por medio de acuerdos de servicios, reducir los reprocesos y los tiempos de ciclo, trabajar en el clima y ambiente organizacional, analizar la composición de productos, servicios y canales actuales.

Al referirnos al tema de Satisfacción, la estrategia más importante para los bancos es la comunicación, diferentes niveles de comunicación para cada segmento de clientes diferente nivel de lenguaje para cada tipo de clientes, que se utilizan tanto en la publicidad, en los servicios de atención al cliente y telefónicos.

Otra de las estrategias para lograr la satisfacción de clientes, que debe adoptar el Banco de Loja S.A., es la transparencia institucional y las ventajas de inversión, es decir, los crecimientos de los fondos, transparencia en cuanto a cobros de productos y servicios que ofrece y los costos de las tasas de interés vigentes en cada unos de los tipos de crédito.

Sin duda al adoptar este enfoque el Banco de Loja S.A., evidenciará un incremento en sus indicadores, especialmente en lo referente a liderazgo, claridad en la comunicación,



trabajo en equipo, enfoque en el cliente y en los resultados; indicadores que serán evidenciados en todas las divisiones que conforman la organización.

#### **4.6 Análisis Actual**

Los clientes del Banco de Loja S.A., tienen la opción limitada de presentar sus reclamos y quejas a través de tres canales:

- Balcones de Servicios en Agencias
- La Página Web ( [www.bancodeloja.fin.ec](http://www.bancodeloja.fin.ec) )
- El Correo Electrónico

Durante el año 2008 según fuentes del Banco se recibieron 1.135 reclamos de los cuales el 96% tuvo respuesta favorable y satisfactoria para los clientes.

Se realizó una evaluación de los reclamos más recurrentes y que presentan y que presentan mayor insatisfacción en los Servicios del Banco, con lo cual se implementaron cambios en los procesos correspondientes.

En el año 2008 se realizaron campañas de fidelización al cliente que contaron con el soporte del personal del Balcón de Servicios y Área de Negocios, Promotoras de productos y servicios, Call Center, y se diseñó material POP para cada producto y servicio del Banco.

Como parte de un proceso continuo se realiza un seguimiento diario a los tiempos de respuesta a los reclamos presentados por los clientes, a fin de verificar que los reclamos se solucionen dentro del tiempo establecido para cada producto.



## **4.7 Plan de Fidelización**

### **4.7.1 Antecedentes**

Según el estudio de mercado del capítulo III el Banco de Loja S.A., debe adoptar medidas inmediatas para incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes, en especial en sus áreas de servicio al cliente, pues como su misión lo dice “Atender satisfactoriamente las necesidades financieras de nuestros clientes” consecuente en este principio, su filosofía debe ser orientar todas sus actividades diarias a brindar soluciones ajustadas a las expectativas de sus clientes, a fin de alcanzar la excelencia en el servicio.

Es importante destacar que el cliente del Banco de Loja S.A., se caracteriza por ser exigente, para ello el Banco de Loja S.A., debe buscar soluciones simples y concretas para necesidades que antes demandaban procesos largos y complejos, para lo cual la institución debe encaminar sus esfuerzos.

Uno de los objetivos que debe alcanzar el Banco de Loja en los próximos años es superar los niveles de satisfacción de sus clientes, implementando nuevas herramientas de gestión que les permitan observar y evaluar permanentemente lo que sucede en todas sus oficinas, a fin de identificar las variables críticas y poder así ejecutar acciones preventivas, como iniciativa de la presente investigación propongo implementar el siguiente plan de Satisfacción y Fidelización.

### **4.7.2 Objetivos**

- Posicionar el servicio del Banco de Loja S.A. como la mejor alternativa financiera.
- Recuperar el 10% de participación en la plaza.
- Fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes, para incrementar la fidelidad y reducir que estos se cambien a otros bancos.
- Lograr que el 90% de clientes con cuentas activas se suscriban a los Canales Electrónicos que posee el Banco.



4.7.3 PLANTEAMIENTO	4.7.4 ACCIONES ESPECÍFICAS	4.7.5 RESPONSABLES	4.7.6 FECHA EJECUCIÓN	4.7.7 INDICADORES
<p><b>1. Orientación a resultados</b> Para iniciar con el Plan de Fidelización la Administración del Banco de Loja S.A., debe tener plena conciencia de que sus acciones impactan en la generación de valor para la empresa, y esto se logrará con la satisfacción y fidelización de sus clientes.</p>	<p>Establecer objetivos institucionales y definir las metas a cumplir orientadas en fidelizar a los clientes.</p>	<p>Gerencia General Gerencia Financiera y Adm. Gerencia de Negocios Gerencia de Sistemas Proyectos Internos Departamento de Mercadeo Departamento de Riesgos Departamento de RRHH Departamento Operaciones</p>	<p>2 de Feb. de 2010</p>	<p>Índice de Satisfacción Percepción Necesidades Expectativas</p>
	<p>Tomar decisiones respecto a mejorar el servicio en cada una de las unidades del front operativo.</p>	<p>Gerencia de Negocios Gerencia de Sistemas Proyectos Internos Departamento Mercadeo</p>	<p>2 de Feb. de 2010</p>	
	<p>Brindar guías de orientación a los líderes de cada departamento para el cumplimiento de resultados.</p>	<p>Gerencia General Departamento de RRHH</p>	<p>2 de Feb. de 2010</p>	
	<p>Cuantificar los objetivos y las metas para cada área involucrada en la mejora del servicio.</p>	<p>Gerencia General Gerencia de Negocios Proyectos Internos</p>	<p>4 de Feb. de 2010</p>	
<p><b>Crear la Unidad de Servicio al Cliente</b> Este departamento debe tener los siguientes atributos: que pueda medir, que pueda controlar, que pueda asignar las responsabilidades a cada departamento para la resolución de conflictos y reclamos.</p>	<p>Este departamento permitirá: Diseñar estrategias capaces de influir determinadamente y positivamente al incremento de resultados globales en el mejoramiento de la atención al cliente.</p>	<p>Directorio de Negocios Asesor Jurídico Proyectos Internos Departamento de Mercadeo</p>	<p>8 de Feb. de 2010</p>	<p>% Clientes Insatisfechos % Clientes Desertores % Reclamos Solucionados % Cuentas Cerradas % Cuentas Nuevas</p>

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



<p><b>Proceso de Mejora de Satisfacción al Cliente</b> <b>Etapa de Preparación</b></p>	<p>En primer lugar, se realizará una reunión preliminar con los líderes de los departamentos involucrados en el proceso de satisfacción al cliente, con el objeto de instruirles en la información que se necesita recopilar, la misma que es requerida para el desarrollo del Plan.</p>	<p>Proyectos Internos Departamento de Mercadeo Departamento de Riesgos Departamento de RRHH Departamento de Operaciones</p>	<p>11 de Feb. de 2010</p>	<p>Plazo medio de Entrega</p>
<p><b>Etapa de Diagnóstico</b></p>	<p>Realizar un análisis de la información obtenida y análisis de la situación actual del Banco de Loja.</p>	<p>Gerencia de Negocios Gerencia de Sistemas Proyectos Internos Departamento de Mercadeo</p>	<p>12 de Feb. de 2010</p>	<p>*Análisis del entorno político-macroeconómico *Calificación de Riesgo *Tecnologías Disponibles *Supuestos que podrían afectar al Banco en el 2010 *Reporte de los principales índices de productividad del Banco de los últimos 5 años.</p>
	<p>Realizar un análisis de las regulaciones gubernamentales y como afectan al Banco de Loja.</p>	<p>Gerencia General Gerencia de Negocios Asesor Jurídico</p>	<p>17 de Feb. de 2010</p>	<p>*Indicadores Económicos *Riesgo País *Tasas de Interés *Entorno Político</p>
	<p>Analizar el entorno político – económico y su afectación con el sistema financiero en función de los factores relevantes que afectan el negocio.</p>	<p>Gerencia General Asesor Jurídico</p>	<p>20 de Feb. de 2010</p>	<p>* Análisis de las regulaciones gubernamentales</p>

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



<b>Etapas de Ejecución</b>	Elaborar una matriz en donde se especifique todos los cambios a realizar y los responsables de cada área en un tiempo determinado.	Gerencia General Gerencia Financiera - Adm. Gerencia de Negocios Gerencia de Sistemas Proyectos Internos Departamento Mercadeo Departamento de Riesgos Departamento de RRHH	22 de Feb. de 2010	*Cumplimiento de Objetivos *Plazo medio de resolución de incidencias *Plazo medio de entrega de resultados
<b>Etapas de Control</b>	Aplicación de las estrategias diseñadas para la mejora de la atención al cliente.	Departamento Mercadeo Proyectos Internos Departamento de RRHH	26 de Feb. de 2010	Cliente fantasma en cada una de las áreas involucradas
	Crear un comité de Mejora de Satisfacción al cliente el cual se reunirá 1 vez al mes.	Gerencia General Gerencia Financiera - Adm. Gerencia de Negocios	Mensual	Cumplimiento de Objetivos % Clientes Insatisfechos % Clientes Desertores % Reclamos diferenciado en Productos y Servicios. % Cuentas Cerradas. % Cuentas Nuevas.
	Establecer estadísticas de: # de Reclamos por servicio y/o producto, tiempo de respuesta en la solución de problemas, establecer el ISC.	Departamento Mercadeo Proyectos Internos	Permanente	% Clientes Insatisfechos % Clientes Desertores % Reclamos diferenciado en Productos y Servicios. % Cuentas Cerradas. % Cuentas Nuevas.
<b>2. Orientación al cliente</b>	Diseñar y monitorear estrategias para atraer y retener clientes, buscando relaciones de largo plazo, tomar decisiones que permitan Los colaboradores del Banco de Loja S.A. deben tener una actitud positiva y cordial para atender los requerimientos de	Departamento Mercadeo	Permanente	*Buzón de comentarios y sugerencias. *Cliente Fantasma.

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



los clientes, incluso en las mas adversas situaciones.	mejorar el servicio y crear una cultura de calidad.			*Comentarios Página Web.
	Diseñar estrategias de mejora en el servicio y responsabilizar al departamento de mercadeo de su ejecución y seguimiento, el mismo que deberá preocuparse por estudiar permanentemente las características y perfiles de sus clientes, los que le permite ser un profundo conocedor de la realidad del mercado.	Departamento de Mercadeo	1 de Marzo de 2010	
	Contribuir al desarrollo del capital humano, mediante formación continua.	Departamento de RRHH	Permanente	*Evaluaciones escritas.
	Establecer una relación cercana con los clientes, lo que permitirá conocerlos y estar en capacidad de prever, identificar y satisfacer sus necesidades.	Gerencia de Negocios Departamento de Mercadeo	Permanente	*Crecimiento anual en el mercado. *Participación en el mercado *Número clientes potenciales.
	Hacer cumplir eficientemente las normas de servicio al cliente que posee la institución.	Gerencia de Negocios	Permanente	% sanciones aplicadas a los empleados.



<p><b>3. Innovación y Desarrollo</b> El Banco de Loja S.A. debe responder a los desafíos y requerimientos del mercado caracterizándose por su agilidad; identificando oportunidades de mejora en todos los servicios y ejecutando acciones que permitan reducir el número de errores.</p>	<p>Identificar oportunidades que no son evidentes para los demás, tomar decisiones y ejecutar acciones para aprovecharlas en beneficio de la institución.</p>	<p>Proyectos Internos</p>	<p>3 de Marzo de 2010</p>	<p>*Número de reclamos. *Número de reprocesos en la venta o entrega de productos y servicios. *Índice de Productividad.</p>
	<p>Cuestionar permanentemente el status quo, desafiando al personal para identificar nuevos caminos de desarrollo y motivándolos para que ellos desarrollen su creatividad.</p>	<p>Proyectos Internos Departamento de Desarrollo</p>	<p>Permanente</p>	
	<p>Identificar oportunidades de mejora y proponer alternativas para ejecutar un trabajo de mayor calidad en todas las áreas del front operativo.</p>	<p>Proyectos Internos Departamento de Desarrollo Departamento de Operaciones</p>	<p>19 de Feb de 2010</p>	
	<p>Encontrar tecnología que facilite el trabajo de los colaboradores, evitando se comentan errores y reduciendo el tiempo en la ejecución de los procesos al ofrecer un servicio y/o producto.</p>	<p>Departamento Desarrollo Proyectos Internos Departamento de Computo</p>	<p>Cada Trimestre</p>	

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



	Realizar continuamente estudios y análisis que permitan sugerir nuevas propuestas que tendrán impacto en la calidad y los resultados. Anticiparse a los acontecimientos y crear oportunidades de desarrollo.	Departamento de Mercadeo	Cada Mes	
	A través de los Canales Electrónicos brindar un servicio ágil y eficiente que mejore los tiempos de respuesta con los clientes y reducir costos operativos logrando ser mucho más eficientes.	Departamento Desarrollo Proyectos Internos Departamento de Mercadeo	Permanente	
<b>4. Compromiso</b> El Personal del Banco de Loja S.A. deberá estar plenamente identificado con el Plan de Satisfacción y Fidelización, lo cual se verá reflejado en todos los actos emprendidos siendo un reflejo para sus clientes y la comunidad.	Tomar decisiones basadas en los valores de la institución. Los mismos que serán identificados como un modelo de conducta y apego dentro y fuera de la organización.	Departamento de Mercadeo Departamento de RRHH	Permanente	
	Los colaboradores serán responsables de la ejecución de su trabajo mostrando interés por conocer y aplicar los valores institucionales como respeto, puntualidad, responsabilidad, lealtad.	Departamento de RRHH	Permanente	



	Establecer indicadores para medir la efectividad y resultados del personal, a la vez que contribuyen al desarrollo del sistema de comunicación institucional.	Departamento de RRHH	Permanente	
<p><b>5. Campaña de Publicidad</b></p> <p>Campaña de fidelización en los medios de comunicación y material publicitario con el objeto de hacer presencia en el mercado, dar a conocer la situación actual del Banco de Loja S.A. y el posicionamiento que tienen el mismo. Sugiero que este plan se desarrolle bajo el concepto de su eslogan <b>“Siempre Seguro y Nuestro”</b> que es lo que perciben nuestro mercado objetivo.</p>	<p>Elaboración de una cuña radial con la cual se pueda comunicar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que es una excelente opción en servicios financieros</li> <li>- Que se encuentra en primer lugar de los Bancos Pequeños a Nivel Nacional, lo cual fue publicado por una prestigiosa revista nacional.</li> <li>- Que está presto para atender los requerimientos financieros de la ciudadanía en general con un trato personalizado.</li> </ul>	Departamento de Mercadeo	1 de Febrero de 2010	<p>* Porcentaje de clientes que permanecen como clientes (retención explicada por la empresa) y promedio de tiempo que el cliente considera se viene relacionando con el Banco (retención explicada por el cliente)</p> <p>*Porcentaje de clientes con múltiples productos y servicios.</p> <p>*% Saldos promedios en depósitos a la vista.</p> <p>* Monto y número de depósitos a plazo.</p>
	<p>Envío de un E-mailing a todos los clientes que registran el servicio de Banca Electrónica en el cual se comunicará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el Banco de Loja S.A. posee una calificación AA otorgada por Credit Pacific Rating.</li> <li>- Que el Banco de Loja S.A. cuenta con una amplia liquidez y solvencia financiera.</li> </ul>	Departamento de Mercadeo	Cada fin de mes	

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



<p><b>Incrementar la suscripción y utilización de los Canales Electrónicos que posee el Banco.</b></p>	<p>Diseñar un proyecto de unificación de claves para el acceso a los Canales Electrónicos.</p>	<p>Departamento de Mercadeo Proyectos Internos Departamento de Mercadeo Departamento de Riesgos</p>	<p>12 de Feb. de 2010</p>	<p>% utilización de cada uno de los canales % nuevos clientes suscritos a los canales % de reclamos de cada uno de los canales</p>
	<p>Capacitar al personal que está encargado de la suscripción de los Canales Electrónicos, para indicar como hacer venta cruzada y empaquetamiento al momento de abrir una cuenta.</p>	<p>Departamento de Mercadeo Departamento de RRHH</p>	<p>Permanente</p>	
	<p>Rediseño del contrato de suscripción para acceso a los Canales Electrónicos en el cual se unifique todos los canales.</p>	<p>Departamento de Mercadeo Proyectos Internos Asesor Jurídico</p>	<p>15 de Feb. de 2010</p>	
	<p>Elaboración de trípticos en donde se especifique lo siguiente: - Los Canales Electrónicos no tienen costo. - Son ágiles, seguros y de fácil acceso. - Un manual de uso de cada uno de ellos.</p>	<p>Departamento de Mercadeo</p>	<p>10 de Feb. de 2010 16 de Feb. de 2010</p>	
<p><b>Relacionar al Banco de Loja S.A. con la comunidad</b></p>	<p>Publicar un arte de prensa en diario la Hora en el cual se ponga de manifiesto la trayectoria que ha tenido la institución en la comunidad Lojana, y el apoyo directo o indirecto con su población.</p>	<p>Departamento de Mercadeo</p>	<p>17 de Enero de 2010 21 de Feb. de 2010 21 de Marzo de 2010</p>	<p>*Número de auspicios entregados por el Banco. *Valor de contribución con impuestos al estado.</p>

Implementación de un Plan de Satisfacción y Fidelización  
de los clientes del Banco de Loja para el año 2009



				*Número de comentarios en la página Web.
	Elaboración y difusión del informe 2009, en el cual se resume la actividad del 2009.	Departamento de Mercadeo	15 de Marzo de 2010	
<b>Campaña de Telemercadeo</b>	A través del Call Center realizar llamadas diarias a todos los nuevos clientes, dándoles la bienvenida y ofertándoles el portafolio de productos y servicios.	Departamento de Mercadeo	Diario	*Frecuencia con la que los clientes se acercan al Banco. *Probabilidad de recompra del mismo producto o servicio.
<b>Informar los Costos de Productos y Servicios que posee el Banco</b>	Imprimir 20.000 trípticos en los cuales se informe las tarifas vigentes de los productos y servicios que posee el Banco haciendo una comparación con sus competidores directos y con la tarifa máxima que impone la Superintendencia	Departamento de Mercadeo	23 de Feb. de 2010	% de productos que adquirieron los clientes. % suscripción a nuevos servicios.
	Publicar en la página Web las tarifas y tasas vigentes de crédito y de cada uno de los productos y servicios.	Departamento de Mercadeo Departamento de Computo	A inicio de cada mes	



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Tan solo el 24% de los clientes del Banco de Loja S.A., se encuentran muy satisfechos con el servicio que les ofrece el Banco, un 46% satisfecho, mientras que el 26% restante se encuentra insatisfecho y muy insatisfecho el 4%; esto se evidencia en el número de problemas y reclamos que presentan los clientes hacia el banco.
- Las expectativas que los clientes tienen del Banco al momento de recibir un servicio son: en primer lugar con el 48% predisposición para ayudar, un 26% considera importante el trato recibido, seguido del 12% con el profesionalismo, así mismo el 9% con el conocimiento y competencia y finalmente el 4% piensa que la resolución de solicitudes es muy importante al momento de recibir un servicio.
- Los motivos que generan insatisfacción son los siguientes: en primer lugar con el 33% el mal trato recibido de parte de los empleados, seguido del 29% que considera que los canales electrónicos son motivo de su insatisfacción; un 25% dice que no existe compromiso con la sociedad lojana, el 10% está inconforme con los horarios de atención y finalmente un 3% percibe un elevado costo de los servicios y productos financieros.
- Se pudo apreciar mediante los datos recogidos que a pesar del compromiso que sienten los empleados hacia la institución, estos se encuentran insatisfechos en cuanto a los planes de formación integral que reciben por parte del banco para su capacitación, así también reconocen la necesidad de obtener una mejor remuneración en cuanto al nivel de responsabilidad que hay en sus manos, y consideran que el tiempo es un factor clave para prestar un servicio de calidad y para



la satisfacción, lo cual repercute indirectamente en la satisfacción del cliente interno y externo del banco.

- El 26% de clientes demostraron estar insatisfechos frente al servicio que presta el Banco, sin embargo una de las sugerencias en las que coincidió la mayoría de los encuestados es que el servicio fuera mucho más idóneo si el tiempo de espera fuera menor antes de recibir un servicio.
- En la actualidad el Banco de Loja S.A., posee una segmentación acorde con las necesidades del mercado y aprobada por la Superintendencia de Bancos la cual constituye una ventaja.
- Los recursos financieros que el Banco de Loja S.A., ha invertido en desarrollo y tecnología, en los últimos 3 años, son muy importantes con mayor énfasis en los canales electrónicos.



## Recomendaciones

- La ejecución del Plan de Fidelización y Satisfacción, tomando en consideración el cronograma del capítulo IV, con el propósito de incrementar el nivel de satisfacción en un 40% en el próximo año.
- Encaminar los esfuerzos del personal de servicio al cliente a la entera satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, para ello se deberá desarrollar capacitaciones en forma trimestral con temas relacionados a la satisfacción y fidelización de clientes.
- Revisar los manuales de políticas y procedimientos de cada una de las áreas involucradas con la atención al cliente, con el objeto de responsabilizar al personal que no cumpla con lo especificado.
- La administración del banco debe encaminar sus acciones en fomentar la satisfacción integral de sus colaboradores, y a través del departamento de recursos humanos desarrollar manuales de funciones, valoración de cargos, equidad interna y un estudio salarial con la finalidad de atraer y retener el mejor talento humano.
- Dotar el área de servicio al cliente con un gestor de colas inteligente, el mismo que ordene y reduzca el tiempo de espera de los clientes además permita medir la afluencia de personas, y de esta manera analizar la posibilidad de contratar mayor personal si fuera necesario.
- Rediseñar los productos y servicios que ofrece el Banco de Loja en función de su nueva segmentación, ya que las necesidades y expectativas de cada línea de negocio son diferentes.
- Facilidad para obtener la clave de acceso a los canales electrónicos, garantizando seguridad al cliente en su solicitud.



Para culminar cuando un cliente esta fidelizado, no se puede decir que siempre estará satisfecho, la satisfacción como lo habíamos visto antes es un “sentimiento” que se debe sostener en el tiempo, para así mantener la fidelidad de los clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

**Albrecht, K y Bradford, L.**(1990). La excelencia en el Servicio. Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente. Editorial Legis. Bogotá, Colombia.

**Alava, B.** (2008). Las Mejores Empresas en Servicio. Ekos. No. 174. 12-36. Ecuador

**Arellano, C.** (2000). Marketing Enfoque América Latina. México, D.F.: McGRAW-HILL

**Abascal, E y Grande, I.** (1994). Aplicaciones de Inv. Comercial, ESIC Editorial.

**Anderson, J.C., Hakansson, H. y Johanson, J.** (1994). "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". Journal of Marketing. Vol. 58, octubre, pp. 1-15.

**Batten, J.** (1998). Como Construir una Cultura de Calidad Total. Grupo Editorial Iberoamericano S.A. de C.V.

**Berry, L.** (1995). "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives".Journal of the Academy of Marketing Science.. Vol. 23, n °4, pp.236-245.

**Deming, W.** (1994). Como Medir la Satisfacción del Cliente. Mantenga la Lealtad para Siempre. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

**Doney, P.M. y Cannon, J.P.** (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". Journal of Marketing. Vol. 61: pp. 35-51.

**Gitlon, H.** (1190). Planificando para la Calidad, la Productividad y la Posición Competitiva. Ventura Ediciones, S.A.

**Hernandez, S.** (2006). Metodología de la Investigación. Mexico Mc. Graw Hill Editores

**Harrington, J.** (1988). Como Incrementar la Calidad, Productividad en su Empresa. Iberoamerica de México.



**Idelfónso, G.** (1985). Mercadeo Básico. Euned, San José.

**Jaccoby, J. / Kyner, D.B.** (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour. Journal of Marketing Research, febrero, pág. 1

**Kotler Philip y Armstrong Gary** (1998). Mercadotecnia, cuarta edición, MEXICO, Editorial PHH Prentice Hall Hispanoamericana.

**Kotler, Philip.** (1995). Dirección del Marketing, Prentice Hall, 8º edición.

**Morgan, R. y Hunt, S.** (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". Journal of Marketing. Vol. 58, pp. 20-38.

**Martin, W.** (1992). Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para Excelencia en el Servicio. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamerica S.A.

**Maldini, E.** (2009). Un cliente feliz. Ekos N° 180, 95-105

**Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.** (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality. Implications for Further Research. Journal of Marketing, vol.58, nº1, 111-124.

**Roth, A. Y Van Der Velde, M.** (1990). Retail Banking Strategies. Oportunities for the 1990's. Bank Administration Institute. Chicago.

**Rodrigal. Varez. Nieto,** (1997). La gestión del valor percibido del servicio. Marketing y Ventas para Directivos, nº 113.

**Sanchez Guzaman, J.R.** (1997). Marketing Financiero: Principios y Estrategias. Madrid, Civitas.

**Yi, Y.** (1990). A critical review of consumer satisfaction. En Zeithaml, V (Ed.). Review of Marketing, IL.

Adicional se consulto diferentes libros en la dirección electrónica:

[www.books.google.com](http://www.books.google.com)



## ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A fin de conocer su opinión respecto a la calidad del servicio que le ofrece el Banco de Loja S.A y constatar su satisfacción hacia el mismo, le solicito por favor responder las siguientes preguntas:

**1. Sexo:**

Hombre

Mujer

**2. ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?**

20 años o menos

21 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

56 – 65

66 años o más

**3. ¿Cuántas veces ha visitado el Banco de Loja S.A en los últimos tres meses?**

20 veces o más

10 – 19 veces

4 – 9 veces

1 – 3 veces

Nunca

**4. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con el servicio del Banco de Loja S.A?**

4. Muy Satisfecho

3. Satisfecho

2. Insatisfecho



1. Muy Insatisfecho

5. ¿Si está insatisfecho nos puede indicar por qué?

---



---



---

6. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de adquirir un servicio en Banco de Loja S.A.?

	Muy Importante	Importante	No Importante	Nada
Importante				
Conocimiento y Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de sus solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposición para ayudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Mida el grado de satisfacción en las siguientes características del servicio del Banco de Loja S.A.?

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy
Satisfecho				
Conocimiento y Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposición para ayudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuándo prefiere visitar el Banco de Loja S.A.?

- Por la mañana
- Al mediodía
- Por la tarde

9. ¿Cuál fue la razón de su última visita al Banco de Loja S.A.?

- Abrir nueva cuenta
- Pedir préstamo
- Solicitud tarjeta de crédito



- Información de los tipos de interés
- Presentar un reclamo
- Realización de transferencia
- Actualizar libreta

**10. ¿Cuándo llama al Banco de Loja S.A. le resulta fácil contactarse con la persona requerida?**

**SI**

**NO**

**11. ¿Ha tenido usted algún problema al usar los servicios del Banco de Loja S.A.?**

**SI**

**NO**

**12. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?**

- Si, fueron resueltos por el Banco o por sus representantes
- Sí, fueron resueltos por alguien de fuera del Banco
- No

**13. ¿Recomendaría el Banco de Loja S.A, a otras personas?**

- Seguro
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Seguro que no

**Muchas Gracias por su colaboración.....**