



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE SERVICIO PARA  
FIDELIZAR AL CLIENTE DEL BANCO BOLIVARIANO EN LA CIUDAD DE  
QUITO**



**AUTOR:** Ing. María Belén Vásquez Bautista

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Eduardo Gabela

2012

Quito, Ecuador

## CERTIFICACIÓN

Yo María Belén Vásquez Bautista, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.



Ing. María Belén Vásquez Bautista

Yo, Eduardo Gabela; declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora, María Belén Vásquez Bautista, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Ing. Eduardo Gabela

11 de Septiembre del 2012

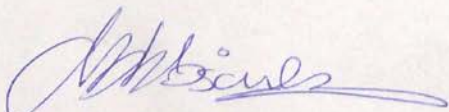
Señor

Eco. Ramiro Canelo

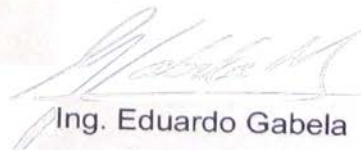
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

Yo María Belén Vásquez Bautista egresada del Programa de MBA en Dirección Estratégica someto a su consideración el borrador final del Trabajo de Grado denominado "**Propuesta de distribución de puntos de servicio para fidelizar al cliente del Banco Bolivariano en la ciudad de Quito**", Solicito, además, se digne nombrar el Tribunal Examinador para que analice y emita su informe sobre este trabajo, en los plazos señalados en el reglamento respectivo.

Atentamente,



Ing. María Belén Vásquez Bautista



Ing. Eduardo Gabela

---

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO Del TRABAJO DE GRADO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**"MBA EN DIRECCION ESTRATEGICA"**

**TÍTULO:** *PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE SERVICIO PARA FIDELIZAR AL CLIENTE DEL BANCO BOLIVARIANO EN LA CIUDAD DE QUITO*

**AUTOR:** Ing. María Belén Vásquez Bautista

**DIRECTOR:** Ing. Eduardo Gabela

**ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:** Ninguna

**FINANCIAMIENTO:** Propio

**FECHA DE ENTREGA DE TESIS:** 11 de Septiembre del 2012

**GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:**

**No. Págs.** 194      **No. Ref. Bibliográfica:** 43      **Anexos:** 7

**MATERIA PRINCIPAL:** Marketing de Servicios

**MATERIA SECUNDARIA:** Implementación Estratégica

**FIRMAS:**

  
-----  
**DIRECTOR**

  
-----  
**GRADUADO**



## DEDICATORIA

*A mis padres, por darme la vida y sacarme adelante,  
Dándome ejemplos dignos de superación y responsabilidad,  
Papi, Mami gracias a ustedes, estoy alcanzando una más de mis  
metas, gracias por darme la estabilidad emocional y económica;  
Para poder llegar hasta este punto, que definitivamente no  
hubiese podido ser realidad sin ustedes ya que siempre estuvieron  
apoyándome desde el inicio de mi carrera estudiantil para  
llegar a ser una buena profesional.*

*A mis hermanos Pauli, Ramiro y Karen y a mi prima Pamela  
que de una u otra forma ha aportado con un granito de arena en  
mi vida profesional y han sido mi apoyo y aliento para  
continuar por el buen camino*

*A mi sobrino precioso Joaquín que con su sonrisa y travesuras  
me llena de alegría el corazón.*

*A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo,  
sincero e incondicional, los quiero mucho.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Agradezco a ti Dios mío por estar a mi lado dándome las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesité y por todas tus bendiciones al darme una hermosa familia y sé que todo lo que tengo te lo debo a ti señor, gracias por ser parte de cada momento de mi vida  
Agradezco a mi esposo Gabriel por su asesoría y buenos consejos al apoyarme con la revisión de mi proyecto.*

*También quiero agradecer a los Docentes de la Universidad Internacional del Ecuador que me han acompañado durante estos dos años de carrera de posgrado, promoviendo siempre su orientación con profesionalismo ético, sabiendo transmitir su conocimiento en cada una de sus clases durante este periodo.*

*Quiero agradecer a mi director de Tesis Eduardo Gabela quien ha sido mi guía en la planificación y creación de mi proyecto, con paciencia y dedicación ha sabido inculcar en mi la confianza para seguir adelante y finalizar mis objetivos propuestos.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SÍNTESIS</b> .....	<b>34</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>38</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	38
<b>1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	40
1.1.1 Situación actual: Síntomas y causas.....	40
1.1.2 Pronóstico .....	41
1.1.3 Control al pronóstico.....	42
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	42
1.2.1 Problema .....	43
1.2.2 Sistematización del problema (Posibles causas) .....	43
<b>1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	44
1.3.1 Objetivo general.....	44
1.3.2 Objetivos específicos.....	44
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	44
1.4.1 Justificación teórica.....	44
1.4.2 Justificación metodológica .....	45
1.4.3 Justificación práctica .....	45
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>46</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1 MARKETING DE SERVICIOS</b> .....	47
2.1.1 Productos y servicios.....	49
2.1.2 La experiencia del servicio .....	53
<b>2.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</b> .....	53
2.2.1 Análisis del mercado .....	54
2.2.2 Desarrollo de la ejecución de las acciones.....	54
2.2.3 Control del progreso de marketing.....	54
<b>2.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b> .....	55
2.3.1 El proceso de decisión del consumidor.....	55
2.3.2 La fidelidad a la marca y los consumidores de servicio.....	56
2.3.3 CRM o gestión de las relaciones con los clientes.....	56



2.3.3.1	¿Qué valor agregado reciben los clientes con esta herramienta? .....	58
<b>2.4</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>59</b>
2.4.1	Proceso De Investigación De Mercados .....	59
2.4.2	Diseño del Plan de Investigación de Mercados .....	60
2.4.3	Principales técnicas de recolección de información .....	60
2.4.3.1	Técnicas Cualitativas .....	61
2.4.3.2	Cuándo utilizar las técnicas cualitativas .....	62
<b>2.5</b>	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS .....</b>	<b>64</b>
2.5.1	Funciones de los Canales de Distribución .....	65
2.5.2	Importancia de los Canales de Distribución .....	66
2.5.3	Evolución de los Canales de Mercadotecnia .....	66
2.5.4	Principales elementos de los canales de Mercadotecnia. ....	67
2.5.5	¿Qué es el Diseño de canales? .....	68
2.5.6	¿Porque son importantes las decisiones de los canales? .....	68
2.5.7	Logística.....	68
2.5.8	Medición del desempeño de la logística.....	69
2.5.9	Logro de cobertura del Mercado .....	70
<b><u>CAPÍTULO III .....</u></b>		<b><u>72</u></b>
<b><u>ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....</u></b>		<b><u>72</u></b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>72</b>
3.1.1	Reseña histórica .....	72
3.1.2	Misión.....	73
3.1.3	Visión.....	73
3.1.4	Valores.....	73
3.1.5	Rentabilidad .....	75
3.1.6	Ventas.....	76
3.1.7	Valor de la acción Banco Bolivariano. ....	78
3.1.8	Participación de mercado.....	78
3.1.9	Objetivos de la empresa.....	79
3.1.9.1	Objetivo General .....	79
3.1.9.2	Objetivos Específicos .....	79
3.1.10	Premios y Reconocimientos .....	80
3.1.11	Organigrama Quito.....	82
3.1.12	Cartera de Productos .....	84
3.1.13	Análisis del Cliente .....	102
3.1.13.1	Cliente.....	102

3.1.13.2	Segmentación .....	104
3.1.14	Redes de Oficinas .....	105
3.1.14.1	Redes de oficinas y cajeros Región 2 (Quito) .....	107
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>110</b>
3.2.1	Análisis del Mercado .....	110
3.2.1.1	La Banca Ecuatoriana moderniza sus procesos .....	112
3.2.1.2	Calificación de Riesgo Ranking de Bancos .....	113
3.2.1.3	Ranking Financiero 2011 a Bancos Grandes .....	116
3.2.1.4	Crecimiento de la Banca en sus Depósitos .....	117
3.2.2	Análisis de la Competencia.....	118
3.2.2.1	Banco del Pichincha .....	118
3.2.2.2	Banco de Guayaquil. ....	125
3.2.2.3	Banco Produbanco. ....	133
3.2.2.4	Banco Internacional. ....	138
3.2.3	Análisis PEST .....	144
3.2.3.1	Políticos – legales .....	144
3.2.3.2	Económicos. ....	144
3.2.3.3	Sociales. ....	146
3.2.3.4	Tecnológicos.....	147
<b>3.3</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>147</b>
3.3.1	Fortalezas .....	147
3.3.2	Debilidades.....	148
3.3.3	Oportunidades .....	148
3.3.4	Amenazas .....	148
<b><u>CAPÍTULO IV.....</u></b>		<b><u>149</u></b>
<b><u>DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIO</u></b>		
<b><u>EN LA CIUDAD DE QUITO. ....</u></b>		<b><u>149</u></b>
<b>4.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE UN MODELO DE PUNTOS DE ATENCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO. ....</b>	<b>149</b>
<b>4.2</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....</b>	<b>150</b>
<b>4.3</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MERCADO .....</b>	<b>152</b>
4.3.1	Tipos de investigación. ....	152
4.3.2	Cálculo y Tamaño de la muestra .....	154
4.3.2.1	Muestreo aleatorio simple.....	154
4.3.2.2	Cálculo de la muestra.....	154
4.3.3	Encuesta Banco Bolivariano .....	157
4.3.3.1	Resultados de la Encuesta .....	159
4.3.4	Entrevista a un Funcionario del Banco Bolivariano (Sucursal Mayor Quito) .....	179
<b>4.4</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES.....</b>	<b>179</b>
4.4.1	Agencias Banco Bolivariano .....	181
4.4.1.1	Proyección de Agencias Banco Bolivariano para Diciembre 2012-2014 .....	182
4.4.2	Cajeros automáticos Banco Bolivariano.....	184

4.4.2.1	Proyección de cajeros automáticos para Diciembre 2012-2014.....	187
4.4.3	Servicio al cliente.....	190
<b>4.5</b>	<b>MODELO PROPUESTO .....</b>	<b>191</b>
4.5.1	Agencias y Cajeros.....	191
4.5.1.1	Sector Norte.....	194
4.5.1.2	Sector Centro Norte.....	195
4.5.1.3	Sector Centro.....	196
4.5.1.4	Sector Sur.....	197
4.5.1.5	Sector Valles.....	198
4.5.2	Mejoras en servicio.....	200
<b>4.6</b>	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....</b>	<b>200</b>
<b><u>CAPÍTULO V .....</u></b>		<b><u>202</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u></b>		<b><u>202</u></b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>202</b>
5.1.1	Conclusiones del proyecto.....	202
5.1.2	Conclusiones personales.....	204
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>204</b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>		<b><u>206</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA .....</u></b>		<b><u>225</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking financiero 2011 (Banco Bolivariano) .....	75
Tabla 2: Evolución de las principales cifras del Balance a diciembre 2011 .....	77
Tabla 3: Participación de Mercados diciembre 2011 .....	78
Tabla 4: Evolución del producto Rol de Pagos 2005-2009 .....	93
Tabla 5: Evolución producto pago a proveedores 2005-2009 .....	94
Tabla 6: Evolución producto Transferencias Nacionales e Internaciones 2006-2009 .....	95
Tabla 7: División de clientes por Bancas 2011 .....	103
Tabla 8: División por Bancas de clientes pertenecientes a la Región sierra Norte .....	103
Tabla 9: Ubicaciones de cajeros en el Mapa de Cobertura Quito (Banco Bolivariano) .....	110
Tabla 10: Calificación de Riegos Marzo del 2012 .....	114
Tabla 11: Ranking Financiero 2011 a Bancos Grandes .....	117
Tabla 12: Evolución de los depósitos por ciudad .....	118
Tabla 13: Ranking financiero 2011, Banco Pichincha .....	121
Tabla 14: Ranking financiero 2011, Banco de Guayaquil .....	128
Tabla 15: Liquidez 2009, Banco de Guayaquil .....	131
Tabla 16: Liquidez 2010, Banco de Guayaquil .....	132
Tabla 17: Ranking Financiero 2011, Banco de Guayaquil .....	135
Tabla 18: Ranking financiero 2011, Banco Internacional .....	140
Tabla 19: Resultados de Encuesta pregunta #1 .....	159
Tabla 20: Resultado de Encuesta pregunta #2 .....	160
Tabla 21: Resultado de Encuesta pregunta #3 .....	161
Tabla 22: Resultados de Encuesta pregunta #4 .....	162
Tabla 23: Resultado de Encuesta pregunta #5 .....	163
Tabla 24: Resultado de Encuesta pregunta #5 .....	164
Tabla 25: Resultado de Encuesta (Agencias Norte) pregunta #6 .....	165
Tabla 26: Resultado de Encuesta (Agencias Centro Norte) pregunta #6 .....	166
Tabla 27: Resultado de Encuesta (Agencias Sur) pregunta #6 .....	167
Tabla 28: Resultado de Encuesta (Agencias Valles) pregunta #6 .....	168
Tabla 29: Resultado de Encuesta (Cajeros Norte) pregunta #6 .....	168
Tabla 30: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro Norte) pregunta #6 .....	169
Tabla 31: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro) pregunta #6 .....	170
Tabla 32: Resultados de Encuesta (Cajeros Sur) pregunta #6 .....	170
Tabla 33: Resultados de Encuesta (Cajeros Valles) pregunta #6 .....	171
Tabla 34: Resultado de Encuesta pregunta #8 .....	172
Tabla 35: Resultado de Encuesta pregunta #9 .....	174
Tabla 36: Resultado de Encuesta pregunta #10 .....	176
Tabla 37: Resultado de Encuesta pregunta #11 .....	177
Tabla 38: Resultado del porqué SI de la Encuesta pregunta #11 .....	178

Tabla 39: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque NO .....	178
Tabla 40: Promedio de Transacciones por sector de Agencias y Ventanillas automáticos Enero-Febrero 2012.....	181
Tabla 41: Levantamiento de Información para propuesta de Agencias y ventanillas.....	183
Tabla 42: Proyección de Agencias y ventanillas Diciembre 2012-2014 .....	183
Tabla 43: Transacciones de cajeros automáticos Enero- Febrero 2012 .....	185
Tabla 44: Promedio de Transacciones por sector de cajeros automáticos Enero- Febrero 2012	186
Tabla 45: Levantamiento de Información para propuesta de Cajeros .....	189
Tabla 46: Proyección de cajeros automáticos diciembre 2012-2014 .....	190
Tabla 47: Levantamiento de la información para Agencias y Cajeros.....	193

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Esquema de Ishikawa.....	43
Gráfico 2: Técnicas Cualitativas y Cuantitativas .....	63
Gráfico 3: Cobertura de Mercado.....	70
Gráfico 4 Rentabilidad y sostenibilidad Banco Bolivariano Diciembre 2011 .....	76
Gráfico 5: Evaluación Financiera Banco Bolivariano a diciembre del 2011 .....	77
Gráfico 6: Participación de Mercados .....	79
Gráfico 7: Premios y Reconocimientos .....	81
Gráfico 8: Calificación Banco Bolivariano .....	82
Gráfico 9: Organigrama Institucional Región 2 .....	83
Gráfico 10: Transaccionalidad por el canal veinti4 efectivo 2007-2009.....	88
Gráfico 11: Transacciones móviles 2007-2009.....	90
Gráfico 12: División de clientes por Bancas 2010.....	102
Gráfico 13: Segmentación de Clientes por Bancas .....	105
Gráfico 14: Mapa de Cobertura a nivel Nacional (Banco Bolivariano).....	106
Gráfico 15: Mapa de Cobertura Quito ( Banco Bolivariano) .....	108
Gráfico 16: Ranking de Participación de Bancos frente al Activo total. Septiembre del 2011	115
Gráfico 17: Ranking de Participación de Bancos frente al pasivo total. Septiembre del 2011.	115
Gráfico 18: Ranking de Participación de Bancos frente al Patrimonio total a Septiembre del 2011	116
.....	116
Gráfico 19: Rentabilidad y sostenibilidad de Banco Pichincha a septiembre 2011 .....	121
Gráfico 20 Mapa de Cobertura Quito .....	123
Gráfico 21: Rentabilidad y Sostenibilidad Banco de Guayaquil.....	128
Gráfico 22: Mapa de Cobertura Quito .....	130
Gráfico 23: Rentabilidad y sostenibilidad de Produbanco a septiembre 2011 .....	134
Gráfico 24: Mapa de Cobertura Quito .....	137
Gráfico 25: Rentabilidad y sostenibilidad Banco Internacional septiembre 2010 .....	140
Gráfico 26: Mapa de Cobertura Quito .....	142
Gráfico 27 Árbol de Segmentación de Clientes de Banco Bolivariano .....	151
Gráfico 28: Resultados de Encuesta pregunta #1 .....	159
Gráfico 29 : Resultado de Encuesta pregunta #2 .....	160
Gráfico 30: Resultado de Encuesta pregunta #3 .....	161
Gráfico 31 Resultados de Encuesta pregunta #4 .....	162
Gráfico 32: Resultados de Encuesta pregunta #5 (cajeros y Agencias).....	163
Gráfico 33: Resultados de Encuesta pregunta #5 (cajeros) .....	164
Gráfico 34: Resultado de Encuesta (Agencias Norte ) pregunta #6.....	165
Gráfico 35: Resultado de Encuesta (Agencias Centro Norte) pregunta #6 .....	166



Gráfico 36: Resultado de Encuesta (Agencias Centro) pregunta #6.....	166
Gráfico 37: Resultado de Encuesta Agencias Centro) pregunta #6 .....	167
Gráfico 38: Resultado de Encuesta (Agencias Sur) pregunta #6 .....	167
Gráfico 39: Resultado de Encuesta (Agencias Valles) pregunta #6.....	168
Gráfico 40: Resultados de Encuesta (Cajeros Norte) pregunta #6.....	169
Gráfico 41: Resultado de Encuesta (Cajeros Centro Norte) pregunta #6 .....	169
Gráfico 42: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro) pregunta #6.....	170
Gráfico 43: Resultados de Encuesta (Cajeros Sur) pregunta #6.....	171
Gráfico 44: Resultados de Encuesta (Cajeros Valles) pregunta #6.....	171
Gráfico 45: Resultados de Encuesta pregunta #8 .....	173
Gráfico 46: Resultados de Encuesta pregunta #9 .....	174
Gráfico 47: Resultado de Encuesta pregunta #10 .....	176
Gráfico 48: Resultado de Encuesta pregunta #11 .....	177
Gráfico 49: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque SI.....	178
Gráfico 50: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque NO.....	178
Gráfico 51: Promedio de Transacciones por sectores Octubre-Noviembre 2011 .....	186
Gráfico 52: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Norte) .....	194
Gráfico 53: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Centro Norte) .....	195
Gráfico 54: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Centro) .....	196
Gráfico 55: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Sur) .....	197
Gráfico 56: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Valles) .....	198
Gráfico 57: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio .....	199





## **ÍNDICE ANEXOS**

ANEXOS 1 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Bolivariano .....	206
ANEXOS 2 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Pichincha .....	208
ANEXOS 3 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Pichincha .....	211
ANEXOS 4 Direcciones Agencias y Cajeros de Produbanco .....	214
ANEXOS 5 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco de Guayaquil.....	216
ANEXOS 6 Entrevista a un Funcionario del Banco Bolivariano (Sucursal Mayor Quito) .....	220
ANEXOS 7 Cuadro de referencia Grafico propuesta de nuevos puntos para Banco Bolivariano	223

## **SÍNTESIS**

### **TEMA: PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE SERVICIO PARA FIDELIZAR AL CLIENTE DEL BANCO BOLIVARIANO EN LA CIUDAD DE QUITO**

Banco Bolivariano es reconocido como un banco corporativo, sin embargo, su visión es crecer y extenderse como banco de personas la sierra donde su nombre no es absolutamente reconocido.

De acuerdo a las estadísticas realizadas existe un déficit de puntos de servicios en todos los sectores de la ciudad de Quito, incluyendo norte, centro norte, centro, sur y valles. Es por esto que el estudio y la generación de una propuesta para colocar agencias y cajeros que cubran las necesidades de los clientes finales resulta ser de suma importancia.

Para esto se realiza una investigación profunda, basados en una muestra de 364 clientes que asisten frecuentemente a Banco Bolivariano con el fin de indagar sus necesidades y obtener información que permita determinar los sitios en los que se requiere tener agencias o cajeros de Banco Bolivariano.

Como conclusión de las encuestas se obtienen varios datos interesantes relacionados a lugares recomendados por los clientes para la ubicación de cajeros o agencias, mismos que fueron visitados e investigados tomando en cuenta: seguridad, competencia, lugares de interés cercanos, tráfico de personas durante distintas horas del día, etc., para ser incorporados en la propuesta. Adicionalmente se pudo identificar que los clientes de Banco Bolivariano actualmente no perciben un buen servicio ni comodidad dentro del banco, y se expresa también falta de cordialidad por parte de los empleados, siendo estos puntos clave en los que el Banco Bolivariano debe concentrarse para alcanzar sus objetivos.

La estrategia a seguir para la implementación de los nuevos puntos de servicios considera varias fases de acuerdo a la necesidad puntual de cada sector, proponiendo y respetando un presupuesto asignado para este fin, acompañado de un plan de marketing adecuado para la promoción de los nuevos servicios.

Las expectativas del proyecto se cumplen a cabalidad acorde a los objetivos planteados. Una vez implementado este proyecto adecuadamente, las probabilidades de que Banco Bolivariano aumente su participación en el mercado mientras brinda un mejor servicio a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito incrementarán significativamente.

**Palabras Claves:**

- Puntos de servicio
- Cobertura
- Cajeros automáticos
- Agencias
- Atención al cliente



## **ABSTRACT**

### **SUBJET: DISTRIBUTION PROPOSAL FOR SERVICE CENTERS TO INCREASE CUSTOMER LOYALTY FOR BOLIVARIANO BANK IN QUITO CITY**

Bolivariano Bank is recognized as a corporate bank with a vision to further its services to the public in general and make its name recognized.

According to statistical studies performed in this investigation, it was found that there are several points of deficit in the services provided throughout the city of Quito including the northern, central, southern and valley areas. Due to results found it has been proposed that it is of high importance to establish agencies and locate automated teller machines throughout these areas to better service the public.

The above findings have been based on a profound investigation done utilizing a sample of 364 clients who frequently use the services of Bolivariano Bank with the purpose of analyzing in depth the services needed as far as locations for agencies and automated teller machines.

In conclusion of the investigation performed, interesting data was obtained from clients in regard to recommended locations for agencies and/or automated teller machines. Locations recommended by clients were further assessed and evaluated in the aspects of security, business competition, common areas of interest, the amount of population trafficking these areas at different times of the day.

Data was obtained so that it could be included in the proposal to extend services. In addition to the lack of facilities rendering services, clients also shared that the environment within the bank branches does not promote customer service and comfort, with staff not exhibiting friendliness and cordiality for the customer. These findings are key points for the organization of Bolivariano Bank to focus in on to be able to reach objectives in their vision.

The strategy to follow through with the implementation of the new points of services will be done in different phases according to the specific needs of each location, including budgeting, proposals rendered and marketing promoting the new services.

The expectations of this project will be accomplished according to the objectives set. Once this project is implemented adequately, Bolivariano Bank has the probability to increase their participation in the market tremendously, better servicing the community within the metropolitan area of the city of Quito.

**Key Word:**

- Service Centers
- Coverage
- ATMs
- Agencies
- Customer Care

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES**

“Jurídicamente el Banco Bolivariano C. A., se inició el 19 de abril de 1979, fecha en la que se inscribió en el Registro Mercantil la Resolución # 79-235 dictada por la Superintendencia de Bancos aprobando y autorizando su apertura y funcionamiento”<sup>1</sup>

Uno de los objetivos principales fue crear un Banco que se manejara profesionalmente, en donde no existieran concentraciones crediticias o de control accionario, donde el apego a la ley fuera primordial, a la que vez que buscó consolidar una imagen de seriedad, solidez y prestigio. En octubre de 1991 se suscribió la escritura de fusión del Banco Bolivariano con la Financiera de Guayaquil, la cual, una vez cumplidos los trámites legales de aprobación por la Superintendencia de Bancos, quedó inscrita el 27 de diciembre del mismo año. Financiera de Guayaquil fue establecida en agosto de 1976 y a la fecha de la fusión, era la mayor financiera privada del país.

Desde la fundación del Banco Bolivariano, la economía ecuatoriana ha experimentado grandes cambios que han transformado el contexto de operación de los bancos, haciendo necesario un permanente esfuerzo de adaptación, no sólo para salir airoso de este difícil proceso, sino también para hacerlo con el menor riesgo posible, y logrando extraer de los cambios elementos poderosos para el fortalecimiento institucional.

“Cuando se formó Banco, en marzo de 1980, habían transcurrido escasos meses del restablecimiento del régimen democrático en el Ecuador. Desde mediados de los '70, el petróleo ocupaba el primer lugar entre las exportaciones, las condiciones del mercado internacional lo demandaban, desplazando a los productos agrícolas como el banano, el café y el cacao.

---

<sup>1</sup> [www.bolivariano.com](http://www.bolivariano.com)

La política cambiaria mantuvo sin modificar el tipo de cambio desde 1970, situación que revelaba escasos incentivos para la identificación de nuevas oportunidades de exportación y que favoreció a las importaciones.

La estructura de la economía ecuatoriana había cambiado como consecuencia de la exportación petrolera. El Banco Central del Ecuador y en menor proporción otros entes financieros del Estado, se convirtieron en canalizadores de créditos a los sectores productivos mediante líneas de redescuento a disposición de los bancos y entidades financieras privadas. Sin embargo, las limitaciones del ahorro interno frente a la demanda de crédito de las actividades privadas, condujeron a una importante utilización de recursos foráneos obtenidos en buena parte a través de la banca local.

El sector público también recurrió en mayor proporción al endeudamiento externo para financiar no sólo las inversiones, sino el déficit operativo del Gobierno Central y de los entes seccionales autónomos, así como de las empresas oficiales. Este panorama cambió radicalmente a partir de 1982, cuando se reconoció por parte de los países industrializados y la banca internacional, el exceso de endeudamiento en que habían incurrido la mayor parte de los países en desarrollo. Ante la virtual interrupción que resultó del flujo de recursos externos, los bancos debieron apoyar a los deudores que se vieron afectados por la situación, y al mismo tiempo desarrollaron medios para atender las necesidades del comercio internacional. Se hizo necesario instrumentar los mecanismos de refinanciación implementados por el Gobierno Nacional para hacer frente a la crisis de la deuda externa”<sup>2</sup>

Para alcanzar mayor eficiencia operativa, la banca debió realizar un costoso esfuerzo tecnológico que la situó entre las más avanzadas de la región. A través de una red de sucursales y agencias, sus operaciones procuraron cubrir las oportunidades que ofrecían las actividades de poblaciones medianas y pequeñas y sus zonas adyacentes.

---

<sup>2</sup>[http://intranet2:8080/nps/servlet/xmlportalservice?GI\\_ID=System.LoggedOutInheritableArea&maxWnd={E8D005C0-0000-0126-AF6B-609CAC1103B2:-1654150874](http://intranet2:8080/nps/servlet/xmlportalservice?GI_ID=System.LoggedOutInheritableArea&maxWnd={E8D005C0-0000-0126-AF6B-609CAC1103B2:-1654150874)

La liberación progresiva de las tasas de interés y la creación de instrumentos de mercado de capitales exigieron un mayor profesionalismo en el manejo de recursos y en la administración del crédito. La nueva legislación en materia bancaria y financiera, al mismo tiempo que abrió posibilidades de negocios, disminuyó o hizo desaparecer las diferencias entre las instituciones existentes bajo las leyes anteriores e intensificó el ambiente competitivo.

Las dificultades derivadas de la elevación de las tasas de interés, tanto de captación como de colocación, culminaron con el cierre o la restructuración de algunas instituciones financieras. El Banco Bolivariano vivió todos estos procesos de adaptación y superó con éxito los desafíos que significaron los cambios que se han delineado en el ambiente operativo del sistema bancario y en el entorno económico nacional.

Las circunstancias especiales que ha vivido el Ecuador demuestran un atraso frente a los cambios que se vienen dando en la actividad bancaria en los países vecinos. Estos, a su vez, reflejan la acelerada evolución de las finanzas a nivel mundial, que se transmiten por el fenómeno conocido como la globalización de la economía.

En la confianza de que el desarrollo del país, conducirá en el futuro a la incorporación de estas corrientes internacionales, el Banco Bolivariano ha diseñado una estrategia que le permitirá jugar un rol activo en este proceso y prepararse para enfrentar los nuevos desafíos que resultarán dentro de dicho entorno.

## **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Situación actual: Síntomas y causas**

El Banco Bolivariano ha crecido notablemente a raíz de la crisis bancaria de 1999, donde se benefició de su muy buena imagen en el sector empresarial y

salió fortalecido por el flight-to-quality que se vivió en el sistema financiero en ese entonces.

Ha llegado a tener presencia en diversas provincias del Ecuador, como son: Guayas, Pichincha, Azuay, Tungurahua, Imbabura, Manabí, entre otras.

Se ha posicionado principalmente en la región costa, sobretodo en la ciudad de Guayaquil. La siguiente plaza más importante para cubrir y enfocarse es el Distrito Metropolitano de Quito, ciudad que posee un universo estimado en el 2010 de 2.239.191<sup>3</sup> habitantes y cuenta con una variada oferta de entidades bancarias, siendo las más competitivas Banco Pichincha, Banco de Guayaquil y Produbanco en esta ciudad.

Banco Bolivariano se encuentra presente en Quito a partir del año 1991, poco a poco ha ganado espacio en el mercado financiero de la ciudad. Según estudios realizados internamente, se sabe que la mayor parte de nuestros clientes acuden al banco por recomendación ya que la comunicación que se ha realizado no ha sido intensiva, sin embargo el banco, según comentarios de clientes, es considerado un buen banco, que presta un servicio personalizado a comparación de otros, no obstante también es cierto que según la percepción de los clientes, faltan puntos de atención en Quito.

### **1.1.2 Pronóstico**

Banco Bolivariano, a pesar de ser una institución financiera reconocida por su solidez, nacional e internacionalmente, no cuenta con un nivel de recordación en la ciudad de Quito, convirtiéndose esto en el punto estratégico al que el Banco debe enfocar sus esfuerzos y recursos, construyendo la marca e imagen del Banco Bolivariano en Quito, y posicionando sus atributos en los clientes

---

<sup>3</sup>Censo de población y vivienda, INEC 2010

[http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB\\_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox](http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox)



potenciales de esta ciudad, aumentado su red de oficinas y cajeros automáticos en todo el Distrito Metropolitano.

### **1.1.3 Control al pronóstico**

Por la relevancia que tiene el sistema financiero, el Banco Bolivariano debe sustentar el desarrollo de sus clientes, por lo tanto necesita de una mayor participación de los servicios financieros dentro de la ciudad de Quito.

La racionalidad de un Grupo Financiero es muy simple: elevar la rentabilidad de la firma mediante la reducción de costos que se generan con la integración de todos los servicios ofrecidos en un número mayor de redes de oficinas y cajeros automáticos en la ciudad de Quito.

En torno a la competencia y eficiencia del sistema financiero, éste ya no se centra exclusivamente en el nivel de concentración. Actualmente se considera un contexto basado en el marco de la llamada Teoría de la Impugnabilidad, que sostiene que el nivel de concentración no es un factor prioritario para la determinación de precios de los productos financieros, sino la existencia o no de barreras de entrada al mercado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Existe falta de cobertura por parte del Banco Bolivariano en la ciudad de Quito, lo que dificulta cubrir las necesidades de los clientes, limitando así el grado de satisfacción que los servicios del banco buscan alcanzar.

Se debe buscar la mejor estrategia de marketing para ampliar la red de oficinas y cajeros automáticos del Banco Bolivariano en la Ciudad de Quito, con el fin de cubrir las expectativas y demandas del cliente

### 1.2.1 Problema

Poca cobertura de puntos de servicio para los clientes de Banco Bolivariano en la Ciudad de Quito.

### 1.2.2 Sistematización del problema (Posibles causas)

- Banco orientado a sector corporativo más que a personas (masivo).
- No presta un servicio adecuado a sus clientes.
- Mala atención por parte de los empleados operativos.
- Falta de presupuesto para la adquisición de nuevos equipos.
- Mala negociación con los arrendatarios.

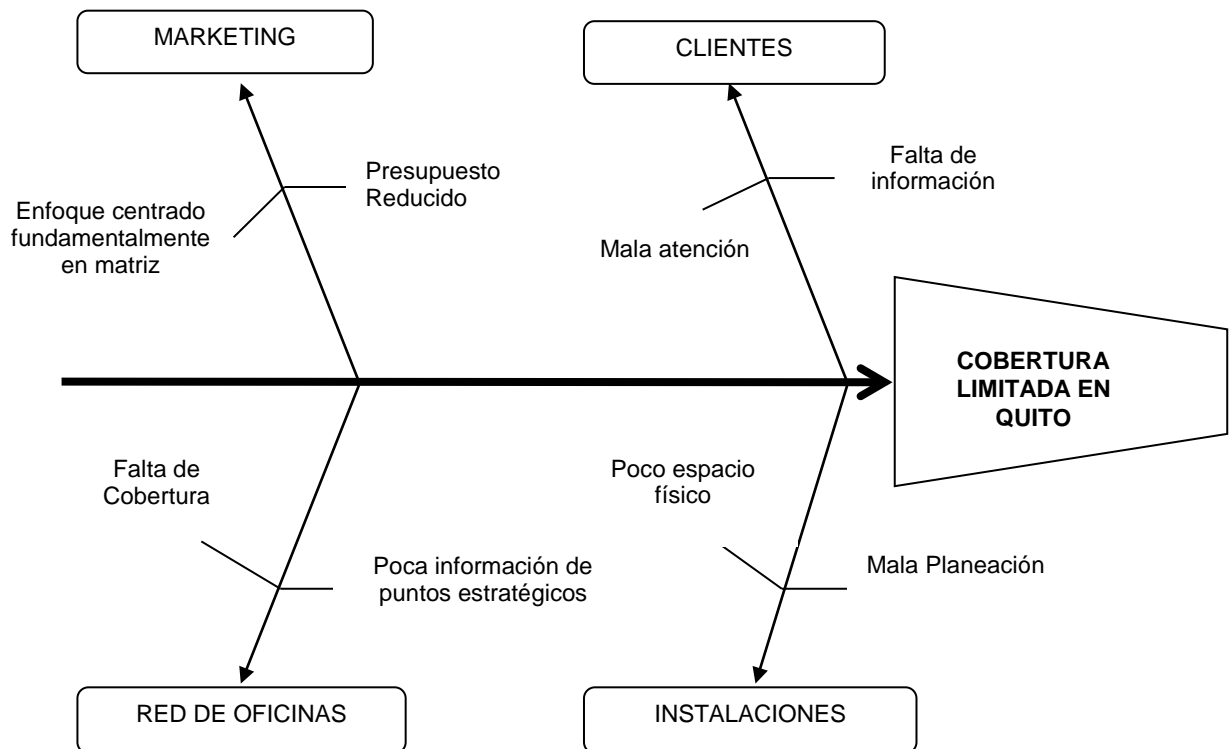


Gráfico 1: Esquema de Ishikawa

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de una forma técnica un modelo de puntos de distribución del Banco Bolivariano en la ciudad de Quito, que este alineado con las estrategias del banco y contribuya a satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis a profundidad de los clientes del Banco Bolivariano.
- Levantar información del nivel de satisfacción de los clientes.
- Entender la distribución geográfica de los clientes potenciales de UIO.
- Plantear una propuesta de puntos físicos en la ciudad de Quito.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Justificación teórica**

La investigación a realizarse busca ampliar los conceptos básicos del marketing de servicios, segmentación de clientes, el comportamiento del cliente, investigación de mercados y redes o canales de distribución.

Hoy por hoy estamos viendo en el sector financiero que el incremento de actores y la competencia, ha conducido al desarrollo de numerosas y sobresalientes estrategias de marketing en varias de estas entidades. Las más dinámicas de estas, también han profundizado en la necesidad seria de investigar la manera de atraer y capturar a clientes de sus competidores, por lo tanto el Banco Bolivariano, debe implantar estrategias complementarias con el objetivo de retener a sus propios clientes y conseguir que nuevos clientes se sumen a los servicios que presta.

#### **1.4.2 Justificación metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se emplearán técnicas de investigación centradas en encuestas que permitan medir las necesidades de ampliación de la redes de servicios y cajeros automáticos del Banco Bolivariano en la ciudad de Quito. A través de la aplicación de dicho cuestionario se busca conocer el grado de aceptación por parte de los usuarios, la identificación de servicios y necesidades que requieren los clientes, y los puntos estratégicos para la implementación de los mismos. Los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación validados a través de modelos matemáticos estadísticos de muestreo.

#### **1.4.3 Justificación práctica**

Aunque una mejor oferta parece ser la razón principal para escoger una entidad financiera, la comodidad y el servicio brindados también parecen ser consideraciones válidas al momento de tomar la decisión. Es decir, un cliente puede pensar en escoger o cambiar de entidad financiera si no está satisfecho con los productos y servicios ofertados por la misma, y los motivadores principales son: motivos financieros, motivos relacionados con el servicio, o motivos relacionados con la comodidad.

En este contexto, es necesario plantear dos preguntas para comprender el efecto de la importancia de un servicio bancario sobre la relación entre satisfacción y el comportamiento de cambio/elección por parte de los clientes. La primera hace referencia a si el nivel de insatisfacción con un servicio bancario produce los mismos tipos de respuesta en clientes bancarios diferentes; y la segunda, a si varios niveles de insatisfacción con distintos servicios bancarios conducen a la misma respuesta en un cliente determinado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

“Al inicio del nuevo siglo el mundo en desarrollo no ha logrado que toda la población se beneficie de la intermediación financiera. Subsiste una estructura de mercados segmentados en la que algunos grupos han logrado incorporarse a ella, pero la mayor parte no lo ha hecho. Diversos autores tenían expectativas de que conforme creciera la economía se ampliaría la cobertura de la banca comercial a toda la sociedad.”<sup>4</sup>

Lograr este objetivo exige conciliar los siguientes elementos:

- Aumentar la penetración del sistema financiero, promoviendo que una mayor proporción de la población cuente con acceso a este tipo de servicio.
- Continuar incrementando la competencia entre intermediarios, mediante la entrada continua de nuevos participantes y la promoción de mayor transparencia en los productos.
- Garantizar la seguridad, solidez y estabilidad del sistema financiero, a través del fortalecimiento de la regulación financiera y de su correcta aplicación.
- Desarrollar la cultura financiera y protección al consumidor.

Sin embargo, estos elementos no se han cumplido: grandes grupos mantienen prácticas financieras que corresponden a sociedades atrasadas, lo cual reduce el potencial de las economías en desarrollo. Se considera que una sociedad plenamente bancarizada tiene un mayor potencial porque los recursos se utilizan

---

<sup>4</sup> John G. Gurley y Edward S. Shaw, “Financial Aspects of Economic Development”, American Economic Review, núm. 45, abril de 1995.

con más eficiencia. En cambio, la falta de intermediación bancaria reduce el multiplicador de la inversión e impide que los beneficios del proceso de crecimiento se difundan de manera adecuada entre los miembros de la sociedad.

Un problema fundamental para tener acceso a los servicios financieros es el de los costos, demasiado elevados para permitir que la población de bajos ingresos abra y mantenga una cuenta bancaria. Los bancos deben considerar este factor al establecer los costos de apertura y mantenimiento, de lo contrario se inhibe el acceso a sus servicios.

A partir de estos objetivos, Martínez Trigueros (2008) señala las siguientes posibles fallas de mercado, que pueden incidir negativamente en el acceso a los servicios financieros:

- Baja provisión de información y falta de educación financiera.
- Externalidades de redes/ economías de escala.
- Desventajas de ser el primero en realizar una inversión/ innovación/experimentación costosa.

Para esta investigación es importante aplicar los siguientes conceptos del marketing con el fin de identificar los factores claves que se necesitan para lograr los objetivos planteados:

## **2.1 MARKETING DE SERVICIOS**

Una vez más vamos a referirnos al carácter interdisciplinario del marketing para abordar este apartado, ya que algunos autores consideran que es diferente al marketing realizado en el sector de consumo. El propio Kotler en EE UU fue uno de los pioneros en proponer una ampliación del concepto de marketing, sin mencionar en ningún momento una diferenciación al expuesto hasta aquel momento.

Como es sabido, el concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos.

Por ello, la justificación habría que buscarla en la propia práctica, ya que la experiencia viene demostrando que al actuar sobre un mercado de productos se debe utilizar las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de servicios, la única pero importante diferencia vendría marcada por la *adaptación* que se hiciera de éstas al sector específico.

“Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort... Las diferencias entre un mercado y otro son sólo de matices y diferencias operativas, no conceptuales. En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender bebidas o automóviles pueden utilizarse para vender gestiones financieras, seguros, viajes, etc.

Estos planteamientos nos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios. Sin embargo, he de insistir, por su importancia, en la palabra clave de «*adaptar*» frente a la errónea de «*adoptar*». El profesional del marketing debe ser consciente de que la utilización de las diferentes herramientas de trabajo debe ser acorde al mercado y sector en que operemos.

En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, banca, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo.

Sin embargo, existen otros mercados no tan maduros y que son los que determinan el grado de desarrollo de un país: marketing cultural, sector público, instituciones no lucrativas, social, etc.

Llegados a este punto conviene clarificar el concepto de servicio ya que llega a confundirse con el elemento complementario y de atención que lleva anexo todo producto e incluso todo servicio (entendiendo como tal el producto intangible); por eso, la experiencia aconseja decir *valor añadido* aportado a un producto, en vez del servicio que tiene un determinado producto. Para dejarlo claro expondré el ejemplo de El Corte Inglés que cuenta con una clientela fiel tanto en su cartera de productos (electrodomésticos, muebles, supermercados, moda, libros...) como en su cartera de servicios (agencia de viajes, seguros, informática...) ya que el servicio, mejor dicho, el valor añadido que aporta (atención al cliente, parking, financiación, devolución del dinero si no gusta un producto, horario flexible, etc.) hace que el mercado lo valore positivamente. En cuanto al tema central de la pregunta, nos ratificamos en lo expuesto hasta ahora, ya que las estrategias de marketing, que realiza El Corte Inglés son idénticas tanto para la venta de sus productos, como para la venta de sus servicios”<sup>5</sup>

### **2.1.1 Productos y servicios**

Aunque las estrategias y herramientas operativas deben ser las mismas para productos y servicios pero adaptadas, es considerado oportuno especificar aquellas características que definen los servicios ya que en base a ellas se marcan las estrategias a seguir. El principal elemento diferenciador radica en la intangibilidad de los servicios ya que no se pueden percibir por los sentidos: vista, tacto... En cualquier caso, incluimos a continuación las principales características diferenciadoras:

---

<sup>5</sup> Rafael Muñoz Gonzales, Marketing en el siglo XXI, Capítulo I Marketing Presente y Futuro, 3ra Edición



- La no estandarización de los servicios, ya que es casi imposible que se repitan dos servicios iguales. Ej. Sobre dos viajes de placer es muy difícil que se repita la misma valoración de ellos.
- No se pueden probar, por lo que tampoco devolver si no le gusta.
- La inseparabilidad, que significa no poder separar el servicio de quien lo presta, así en una operación de cataratas tiene que estar presente el oftalmólogo que la realiza porque la producción del servicio va unida al consumo del mismo.
- Los servicios no se pueden ni almacenar ni transportar por lo que tampoco intercambiar.
- Los servicios, en principio, son perecederos ya que deben utilizarse para el momento que fueron previstos y no posteriormente. Si el juicio era a las 12 de la mañana, no se puede ver el caso por la tarde.
- En los servicios, la empresa está en contacto directo con el cliente, en los productos, difícilmente se da este hecho.
- El cliente participa en la producción de los servicios, en los productos no. Pongamos el ejemplo de un viaje, nuestra actitud en el mismo hace que el resultado pueda ser diferente.
- Los servicios son difíciles de valorar, por ello en la presentación de ofertas pueden existir grandes diferencias, principalmente de precios.
- La gestión de los servicios, es más problemática que la de los productos.

Todas estas características aquí mencionadas no justifican la utilización de un marketing diferente al de los bienes de consumo, pero sí requieren unas estrategias acordes al servicio prestado.

#### **a. Mobile marketing**

Creo que nos encontramos con una de las herramientas de marketing con mayor futuro y recorrido ya que el móvil ofrece y ofrecerá infinitas utilidades. En la actualidad está plenamente integrado en la vida del consumidor, le acompaña a todas partes y le permite comunicarse, hacer fotografías, escuchar música, consultar el correo electrónico o ver la televisión. Pero las posibilidades son infinitas ya que podrá interactuar con el cliente en el momento preciso, le permitirá tenerlo como perfecto aliado en los estudios de mercado y de opinión, realizar todas las gestiones financieras, *e-commerce*, etc.

#### **b. Marketing bursátil**

El punto de partida de este «nuevo marketing», perteneciente al marketing de servicios, lo forman el conocimiento de las necesidades, intereses y posiciones de los clientes y los inversores. Al igual que el marketing de producto, en el marketing bursátil tiene que aplicarse el *mix* de las diferentes variables del marketing.

#### **c. Marketing viral**

Lo podemos definir como la herramienta de Internet que permite la difusión de un mensaje, partiendo de un pequeño núcleo emisor, que se multiplica por la colaboración de los receptores y su difusión generando un efecto piramidal que crece geométricamente.

#### **d. Marketing de guerrillas**

También denominado radical, tiene como objetivo el romper las directrices tradicionales aplicadas en el marketing. En vez de invertir dinero en estudios de mercado o realizar costosas campañas de publicidad, optan por acercarse a segmentos de clientes de una forma directa, creando soluciones personales y creativas a las necesidades del cliente de una forma no muy convencional.

#### **e. Marketing relacional**

Tiene como objetivo crear relaciones sólidas y satisfactorias con los clientes. Esta relación ha de basarse en adecuar las necesidades del comprador a la oferta de nuestro producto que lógicamente debe tener calidad, precio y servicios para configurar un activo que lo haga mantenerse fiel a nuestra empresa en el tiempo.

#### **f. Marketing interno**

Día a día ha ido tomando mayor protagonismo en el mundo de la empresa y organizaciones el denominado marketing interno que es el que ha de realizarse dentro de la propia compañía para que su cliente interno o trabajador colabore de forma más eficiente en su rentabilidad y productividad. Difícilmente se puede ser competitivo en el mercado si no sabemos gestionar el talento y actuar de forma altamente motivadora con los colaboradores de la empresa.

#### **g. Marketing Social**

Podríamos decir que el marketing social, también denominado *marketing con causa*, consiste en la dedicación de recursos económicos o técnicos a actividades de asistencia y protección social, generando un beneficio a mediano y largo plazo para la empresa y su entorno. Así, por ejemplo, en el ámbito externo, la vinculación con una causa social repercute de forma positiva en la imagen de la compañía y apoya las estrategias de marketing contribuyendo a la promoción de sus productos y a la fidelización de sus clientes.

Tenemos que tener muy presente que el marketing social no debe ser algo puntual, algo que hacemos para aprovechar que está de moda, para seguir la tendencia, sino que tiene que partir de la auténtica convicción de la empresa de que tiene una responsabilidad social con su comunidad.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Rafael Muñiz Gonzales, Marketing en el siglo XXI, Capítulo I Marketing Presente y Futuro, 3ra Edición.

### **2.1.2 La experiencia del servicio**

“Como en el conocimiento del servicio predomina la intangibilidad, este se adquiere de otra manera que el correspondiente a los bienes. Por ejemplo, los consumidores pueden degustar refrescos y galletas antes de probarlos. Por el contrario, el consumidor no puedes probar un corte de cabello, una operación quirúrgica, ni la accesoria de un consejero antes de comprarlo. De ahí que el conocimiento del servicio se adquiera mediante la experiencia al recibir el servicio. Al final de cuentas, cuando un consumidor compra un servicio, de hecho estará comprando una experiencia”<sup>7</sup>.

## **2.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**

“Se denomina segmentación del mercado al proceso de clasificar a los consumidores en grupos de individuos que muestran necesidades, características o conductas similares. Cada mercado está compuesto por segmentos de mercado. Un segmento de mercado consta de consumidores que responderán de una manera similar, a un conjunto dado de estímulos de mercadotecnia.”<sup>8</sup>

“La segmentación debe entenderse como una teoría y como una estrategia. Como teoría investiga el mercado, con el objetivo de encontrar la existencia de conjuntos de consumidores homogéneos entre sí y distintos de los demás. Como estrategia representa la creación de diferentes planes de marketing, relativos a precio, producto, comunicación, distribución y promoción para llegar a los distintos segmentos que pudieran encontrarse.”<sup>9</sup>

La utilidad radica en que su aplicación permite la reducción del riesgo que conlleva la tarea de decisiones proporcionando a la empresa los elementos suficientes para desarrollar una actuación eficaz y eficiente en el proceso de dirección de marketing.

---

<sup>7</sup> K. DUGLAS HOFFMAN – JOHN E.G. BATESON, Fundamentos de Marketing

<sup>8</sup> KOTLER P.: “Mercadotecnia”. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. Pág. 23.

<sup>9</sup> GRANDE I.: “Dirección de Marketing”. McGraw-Hill, Madrid, 1992. Pág. 45.

Las ventajas de segmentación se pueden clasificar según las tres etapas básicas en este proceso de decisión:

### **2.2.1 Análisis del mercado**

- Detecta oportunidades de negocio.
- Establece un orden de prioridad en los segmentos.
- Identifica los segmentos potenciales más insatisfechos.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Identifica a los competidores del mercado objetivo.

### **2.2.2 Desarrollo de la ejecución de las acciones**

- Diferencia la actuación comercial que tiene actualmente la empresa.
- Formula las combinaciones más adecuadas del marketing-mix.
- Alcanza los objetivos propuestos en la investigación.

### **2.2.3 Control del progreso de marketing**

- Mejora la relación que existe entre la empresa y los clientes.
- Adapta la oferta a las necesidades de los clientes.
- Re-posicionamiento y rediseño del servicio.
- Reasignación de presupuestos de publicidad, promoción, producción, etc.

Los cambios en el mercado están provocando el surgimiento de segmentos diferenciados no sólo por el nivel de ingresos, sino también por su estilo y características de vida. La clásica diferenciación por niveles socioeconómicos hoy es insuficiente. Interesa más conocer al consumidor en forma integral: hábitos, personalidad, tipo de familia, profesión, costumbres sociales y otras variables psicográficas.

## **2.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Este tema es muy importante considerarlo ya que al momento de realizar la investigación es muy importante saber cómo el cliente se siente con el servicio que recibe, qué le molesta, qué le gusta y qué le hace falta para que sea fiel al Banco Bolivariano.

“El comportamiento de compra del consumidor ha experimentado importantes cambios en las últimas décadas que han afectado a aspectos como los lugares donde realizan sus compras, la frecuencia con la que se acude al punto de venta, y también a los propios procesos de decisión de compra. Así, actualmente, los consumidores son más selectivos y exigentes en sus compras, están mejor informados sobre los productos y son capaces de comparar y elegir entre las distintas marcas sin dejarse influir tanto por la publicidad.

Además, muchos individuos buscan realizar la compra de la forma más eficiente posible, minimizando el esfuerzo y el tiempo dedicado a estas actividades. Esta situación ha hecho que la relación calidad-precio, se haya convertido en una variable decisiva en muchos de los procesos de elección, y en consecuencia, tanto los fabricantes de productos de uso frecuente como los distribuidores han modificado sus estrategias comerciales para llegar a este mercado mejor formado y más exigente.”<sup>10</sup>

### **2.3.1 El proceso de decisión del consumidor**

“Los gerentes de marketing, para comercializar debidamente sus servicios, deben conocer los procesos del pensamiento que los consumidores aplican en cada una de las tres etapas del proceso de decisión del consumidor, a saber: la elección entre alternativas antes de la compra, la reacción del consumidor durante el consumo y la evaluación del grado de satisfacción después de la compra.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Carrasco Isabel Buil. El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca de distribuidor. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. 2007.

<sup>11</sup> K. DUGLAS HOFFMAN – JOHN E.G. BATESON, Fundamentos de Marketing

Esto ayuda a identificar las necesidades de cada cliente, ya que ninguno piensa igual, para unos los servicios pueden ser buenos, pero para otros simplemente no satisface sus necesidades.

### **2.3.2 La fidelidad a la marca y los consumidores de servicio**

“Si partimos de la premisa de que a los consumidores no les gusta correr riesgos, entonces es evidente que trataran en la medida de lo posible, de disminuirlos durante el proceso de compra. Una estrategia consiste en crear fidelidad a la marca o la tienda. Esta fidelidad se funda en el grado de satisfacción que ha obtenido el cliente en el pasado. Si en el pasado tuvo muchos incentivos para arriesgarse a probar otro.”<sup>12</sup>

Si el consumidor queda satisfecho con la compra de gran riesgo, entonces es menos probable que decida cambiarse y experimente con una empresa o marca distinta. Conservar una relación duradera con el mismo prestador de servicios en sí, ayuda a reducir el riesgo percibido, ligado a la compra.

La fidelidad de la marca también podría ser mayor cuando compramos servicios debido a la mayor cantidad de opciones alternativas que tenemos. Por lo tanto se debe ofrecer todo lo que está al alcance de la empresa para suplir las opciones que da la competencia.

### **2.3.3 CRM o gestión de las relaciones con los clientes**

“Fue en los inicios del año 2000 cuando surgió un nuevo concepto que pronto se erigió en el término de moda: CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente. Sin embargo, este concepto más que una novedad es una evolución natural de otro concepto muy asumido dentro del ámbito del marketing: el marketing relacional.

---

<sup>12</sup> K. DUGLAS HOFFMAN – JOHN E.G. BATESON, Fundamentos de Marketing

Lo que ha facilitado enormemente esta evolución ha sido la sofisticación de la tecnología dedicada al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes impulsada, sin duda, por las nuevas tecnologías.

Pero no tenemos que confundir ni identificar CRM con tecnología; sin duda es una parte muy importante que conforma el CRM, pero no la única. CRM es sobre todo una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, que produce lógicamente una mayor fidelización y como consecuencia un mayor beneficio económico.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología ni de crear un departamento para ello, sino que debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeña en ella. Esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que se apoye sobre tres pilares fundamentales:

#### **a. Tecnología**

La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente, con independencia del canal por donde se ha producido: *e-mail*, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas que forman parte de la solución tecnológica, dos son las que adquieren vital importancia: *Data Warehouse* y *Data Mining*.



Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

#### **b. Procesos**

Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

#### **c. Recursos humanos**

Las personas de la compañía son, al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia pero, sobre todo, formarles en esta nueva cultura de servicio al cliente. Estas tres piezas del engranaje conforman la base de toda estrategia CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso".<sup>13</sup>

#### **2.3.3.1 ¿Qué valor agregado reciben los clientes con esta herramienta?**

Ellos van a recibir un trato personalizado y las ofertas que entrega la empresa van adaptadas a las necesidades, preferencias. La adaptación y personalización al cliente. Y el cambio hacia el servicio que la empresa ofrece se vuelve una mejor alternativa y la calidad de trato es mejor.

En la actualidad la conducta del consumo constituye un fenómeno, que por estar presente en todos los actos cotidianos, tiende a pasar desapercibida. Para

---

<sup>13</sup> Rafael Muñoz Gonzales, Marketing en el siglo XXI, Capítulo I Marketing Presente y Futuro, 3ra Edición

corroborar lo dicho, basta señalar que la gestión de marketing da preferencia a todo lo relacionado con las estrategias competitivas por encima de las investigaciones y acciones que analizan las conductas del consumidor, destinatario último de las estrategias de marketing.

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.4.1 Proceso De Investigación De Mercados**

Una vez que se haya definido el problema y los objetivos de la Investigación del proyecto., se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. Además, se deberá incluir entrevistas a expertos de la industria financiera, análisis de datos secundarios y encuestas.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se debe establecer el tipo de investigación de mercados que se llevará a cabo, misma que puede ser de tres tipos:

#### **a. Investigación exploratoria**

En la investigación exploratoria se obtiene información preliminar que ayude a definir los problemas y a sugerir la hipótesis.

#### **b. Investigación descriptiva**

Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

#### **c. Investigación causal**

Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

### **2.4.2 Diseño del Plan de Investigación de Mercados**

Luego de que se ha definido con precisión el problema y establecido los objetivos de la investigación, se debe determinar qué información se necesita y el cómo, cuándo y dónde obtenerla. Para ello, se diseña un plan de investigación por escrito que detalla los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener y procesar los datos. Además, se establecen los plazos en los que se deberá empezar y finalizar el trabajo de investigación.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar
- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades”<sup>14</sup>

### **2.4.3 Principales técnicas de recolección de información**

“La investigación de mercados, como hemos dicho anteriormente, se ha basado tradicionalmente en soportes cuantitativos independientemente del medio utilizado (personal, telefónico, postal, panel, Internet, etc.). La encuesta estadística estructurada es su máximo exponente y su objetivo es reflejar a través de una muestra estadísticamente representativa la realidad social o económica que sustenta a un mercado concreto.

A efectos metodológicos, las técnicas cuantitativas se basan en agrupar y medir a los individuos muestrales en categorías, en función de variables

---

<sup>14</sup> Investigación de Mercados Un enfoque Práctico, 2da Edición de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997

preestablecidas, tales como pautas de consumo, rasgos sociodemográficos, ejes lógicos de segmentación, etc.

Por tanto, los resultados obtenidos a partir de técnicas cuantitativas se validan exclusivamente con criterios estadísticos, por lo que no son adecuadas para reconstruir las relaciones sociales, que subyacen a la medición concreta. En el mejor de los casos, se limitan a describirla. Es decir, no descubren procesos, simplemente los cuantifican.

#### **2.4.3.1 Técnicas Cualitativas**

El proceso básico de la encuesta estadística se basa en la relación secuencial pregunta-respuesta. En las encuestas precodificadas, es el investigador el que decide la respuesta, dado que limita sus posibilidades. El entrevistado sólo puede hacer zapping entre las diferentes cadenas de respuesta. Como suele ocurrir al encender el televisor, el encuestado decide entre la menos mala de las cadenas o apaga la televisión. Por ejemplo, es relativamente habitual que al preguntar por las razones de compra de un determinado producto, ninguna de las alternativas propuestas, se adecue perfectamente a la realidad del entrevistado, o que varias de ellas encajen, pero sólo parcialmente.

Las técnicas cualitativas más difundidas son los grupos de discusión, denominadas en determinadas ocasiones *focus group*, y las entrevistas en profundidad. En ambos casos, la recogida de información se traduce en la obtención y posterior análisis del diálogo libre y espontáneo entre un reducido grupo de personas (grupo de discusión) o entre el entrevistador y el entrevistado (entrevista en profundidad). ”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Rafael Muñoz Gonzales, Marketing en el siglo XXI, Capítulo I Marketing Presente y Futuro, 3ra Edición

### **2.4.3.2 Cuándo utilizar las técnicas cualitativas**

“A grandes rasgos, una investigación debe incluir una fase cualitativa inicial cuando:

- No se conocen las variables reales que estructuran el mercado, ni los procesos sociales que lo definen y reproducen.
- Se utilizan como pretexto antes del diseño definitivo del cuestionario. No sólo ayudan a formular correctamente las preguntas, sino que contribuyen a pre codificar y cerrar las posibles respuestas, en categorías semánticas claras y excluyentes entre sí.
- Ayudan a controlar y ponderar los efectos de variables que afectan al resultado de la investigación, pero que no son el objetivo de ésta. Por ejemplo, es habitual que la encuesta tienda a situarse en torno a los valores centrales del intervalo entre las distintas posibilidades de respuesta, puesto que socialmente es lo que se espera de él (efecto de deseabilidad social). Esto es especialmente cierto en ámbitos moralizados socialmente: sexo, alcohol, etc. pero también en mercados donde determinados productos afectan al estatus del entrevistado.
- Se utilizan igualmente para desarrollar determinados tipos de test actitudinales o motivacionales.
- En el análisis de conductas no racionales desde una perspectiva económica (coste/beneficio), las técnicas cualitativas se adecuan mejor para explicar la irrupción de impulsos y las contradicciones grupales.
- La entrevista en profundidad es especialmente apta para el análisis de casos individuales típicos o extremos, puesto que es aquí donde se encuentran las dimensiones motivacionales en su estado puro. Por

ejemplo, pueden ser de gran ayuda para analizar los procesos mentales de consumidores compulsivos.

- Por su parte, el grupo de discusión tiene una ventaja adicional. En el desarrollo del propio grupo, suelen representarse los distintos roles sociales: líder de opinión, creativo, escéptico, reforzadores, etc. La relación entre la dinámica surgida y la evolución del discurso en su contexto es lo que debe reflejar el microcosmos a partir del cual se extraerán las dimensiones fundamentales”<sup>16</sup>.



Gráfico 2: Técnicas Cualitativas y Cuantitativas

<sup>16</sup> Rafael Muñoz Gonzales, Marketing en el siglo XXI, Capítulo 3 Investigación de Mercados, 3ra Edición

## 2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS

Es necesario incluir el concepto de los canales de distribución por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa, desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

Sin embargo, se debe tener presente que el diseño de la red o canal puede afectar la demanda de los productos a través de su efecto en el “Servicio al Cliente”<sup>17</sup>

Los modelos tradicionales de diseño de redes de distribución, incluyen el Servicio al Cliente como el tiempo de ciclo de orden que se desea tener (tiempo transcurrido entre la recepción de la orden del cliente y, a su vez, la recepción por parte del cliente) y con base en esto, se definen restricciones al modelo de distancia máxima desde los centros de distribución hasta los clientes.

Es así, como en el mundo competitivo actual, muchos productos se visualizan en forma de *commodities*, y es en el servicio donde se puede crear diferenciación. En los hechos, la demanda es elástica, y el Servicio al Cliente constituye una herramienta para mejorar la lealtad de los clientes y por consiguiente mejorar, la participación de mercado. Este enfoque sostiene que las ventas de la empresa, pueden aumentar según el nivel de servicio provisto a los clientes.

En cualquier caso, debemos abordar los sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de nuestra actividad comercial. Canal de distribución, lo podríamos definir como áreas económicas totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus

---

<sup>17</sup> Muñiz Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición. 2004.

productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal, mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

El canal de distribución representa un sistema interactivo, que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente.

### **2.5.1 Funciones de los Canales de Distribución**

La función del canal de distribución es de desplazar los productos o servicios de los productores a los clientes. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen.

Para ellos se toman en cuenta los siguientes factores claves:

- a. “Investigación:** Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio
- b. Promoción:** Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- c. Contacto:** Encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- d. Adaptación:** Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- e. Negociación:** Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectuó la transferencia de propiedad o posesión.



**f. Distribución física:** Transportar y almacenar los bienes.

**g. Financiamiento:** obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

**h. Aceptación de riesgos:** correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones; las tres últimas, para completarlas”.<sup>18</sup>

### **2.5.2 Importancia de los Canales de Distribución**

Las decisiones a tomar sobre los canales de distribución, dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar quiere decir que el producto debe estar cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.

Es un punto fundamental en el caso de servicios ya que los clientes de un banco, siempre necesitan los puntos cercanos para facilidad y comodidad. Por lo que se debe buscar lugares estratégicos donde existe más tráfico de personas y satisfacer esa necesidad actual

### **2.5.3 Evolución de los Canales de Mercadotecnia**

“Los canales de mercadotecnia siempre surgen de una demanda que el mercado tiene que satisfacer mejor. No obstante, los mercados y sus necesidades nunca dejan de cambiar; por consiguiente, los canales de mercadotecnia operan en un estado de cambio continuo y deben adaptarse constantemente para hacer

---

<sup>18</sup> <http://www.liderazgoymercadeo.com>

frente a esos cambios. Desde su inicio hasta su posición en la actualidad, la evolución del pensamiento de los canales de mercadotecnia se puede dividir en cuatro etapas.”<sup>19</sup>

#### **2.5.4 Principales elementos de los canales de Mercadotecnia.**

- a. “Recursos por grupo.-** Un canal de mercadotecnia opera como un equipo, compartiendo recursos y riesgos para mover productos y recursos de su punto de origen a su punto de consumo final.
- b. Objetivos colectivos.-** El propósito compartido por los miembros de una organización en la declaración de la misión, la misma que es el diagrama estratégico de la organización, una declaración pública del porque existe.
- c. Sistemas conectados.-** Las organizaciones no pueden existir sin mercados. Toda competencia empresarial emerge en los canales de mercadotecnia y el éxito o fracaso de toda la empresa individual finalmente se decide ahí.
- d. Flexibilidad.-** Los canales de mercadotecnia deben ser flexibles para tener éxito. Whoe Alderson, el padre del pensamiento moderno describió los canales de mercadotecnia como sistemas ecológicos. Las organizaciones y personas involucradas en los flujos del canal deben estar suficientemente asociados para permitir que el sistema opere como un todo, pero el vínculo que comparten debe tener la flexibilidad suficiente para hacer posible que se reemplacen o sumen componentes.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Autor: Lou E Pelton, David Strutton, James R Lumpkin. Canales de marketing y distribución comercial. Segunda edición

<sup>20</sup> Autor: Lou E Pelton, David Strutton, James R Lumpkin. Canales de marketing y distribución comercial. Segunda edición

### **2.5.5 ¿Qué es el Diseño de canales?**

Es posible utilizar descriptivamente el concepto de diseño para indicar un patrón, arreglo o estructura de partes significativo. El diseño hace alusión al patrón o arreglo que existe entre la organización en los sistemas de mercadotecnia. El diseño usa las técnicas y disposiciones que usan los miembros del sistema para crear y sostener el sistema. El diseño de canales se refiere a las decisiones relacionadas con la formación de nuevos canales de mercadotecnia o la alteración de los canales existentes. Es preciso considerar el diseño de canales como una decisión estratégica. Esto sucede porque un diseño ejecutado en forma adecuada puede ofrecer una ventaja competitiva en el mercado. Las ventajas diferenciales también reciben el nombre de ventajas competitivas sostenibles

### **2.5.6 ¿Porque son importantes las decisiones de los canales?**

El tipo de canal que selecciona un producto influye directamente en sus otras decisiones de mercadotecnia. Los precios de los productores varían de modo sustancial dependiendo de si utilizan vendedores masivos o boutiques muy prestigiosas y de alta calidad para distribuir.

### **2.5.7 Logística**

“Tanto en los sistemas horizontales como en los verticales la sistematización de la información contribuye al flujo eficiente de bienes y servicios desde el punto de origen del consumo. Este proceso de regulación comienza con el servicio al cliente. Todas las formas en que los recursos sean dados, manejados y procesados, caen dentro de un marco de actividades llamado logística. La logística es un proceso de sistematización de la información para facilitar flujo de bienes y servicios eficientes y efectivos, desde el punto de vista de los costos para satisfacción del cliente. Cada miembro de la cadena de suministros debe tener actividades de logísticas. Los flujos de logística pueden

comenzar con la relación proveedor- fabricante, pero se requiere actividades de logística eficiente a través de todo el canal de mercadotecnia”<sup>21</sup>

En la planificación de los canales de distribución es muy importante el proceso de logística y esto da valor al consumidor. Ya que se distingue la manera de proveer los servicios por parte de los fabricantes, donde influye todo lo que implica la logística, como facturación, devoluciones, administración de inventarios, etc.

### **2.5.8 Medición del desempeño de la logística**

El desempeño de la logística es parte clave del funcionamiento total de la organización. Desafortunadamente, no existe un indicador para medir la efectividad del programa de logística de una organización.

A continuación se presentan cuatro procesos importantes para poder identificar las necesidades de servicio de los clientes:

- a. Auditorías Externas.-** Una auditoría externa identifica las variables de servicio que los clientes, que más valora una empresa. Se puede añadir encuestas o entrevistas directas con clientes actuales de la empresa.
- b. Auditorías Internas.-** Son una evaluación comprehensiva de que tan bien creen la empresas que su práctica logística actualmente satisface las variables de servicio importantes.
- c. Evaluación de las percepciones del cliente.-** Una vez llevada a cabo la auditoría interna de una empresa, debe preguntarse a los clientes que tan bueno es el desempeño en cada una de las variables claves del servicio.

---

<sup>21</sup> Autor: Lou E Pelton, David Strutton, James R Lumpkin. Canales de marketing y distribución comercial. Segunda edición

- d. **Evaluación de ventajas competitivas.-** Aquí una empresa se auto evalúa a la luz de los competidores. Identificando las debilidades en las practicas logísticas de sus competidores (Como son percibidas por los clientes).

### 2.5.9 Logro de cobertura del Mercado

Este punto es muy importante ya que la ubicación del producto o servicio debe estar instalada donde el cliente lo necesita, es por ello, que la logística da a las empresas la posibilidad de aumentar sus porciones de mercado, al adaptar el servicio de acuerdo a la demanda de mercado.

La empresa pueda ganar ventaja competitiva cuando entrega un servicio de calidad a sus clientes

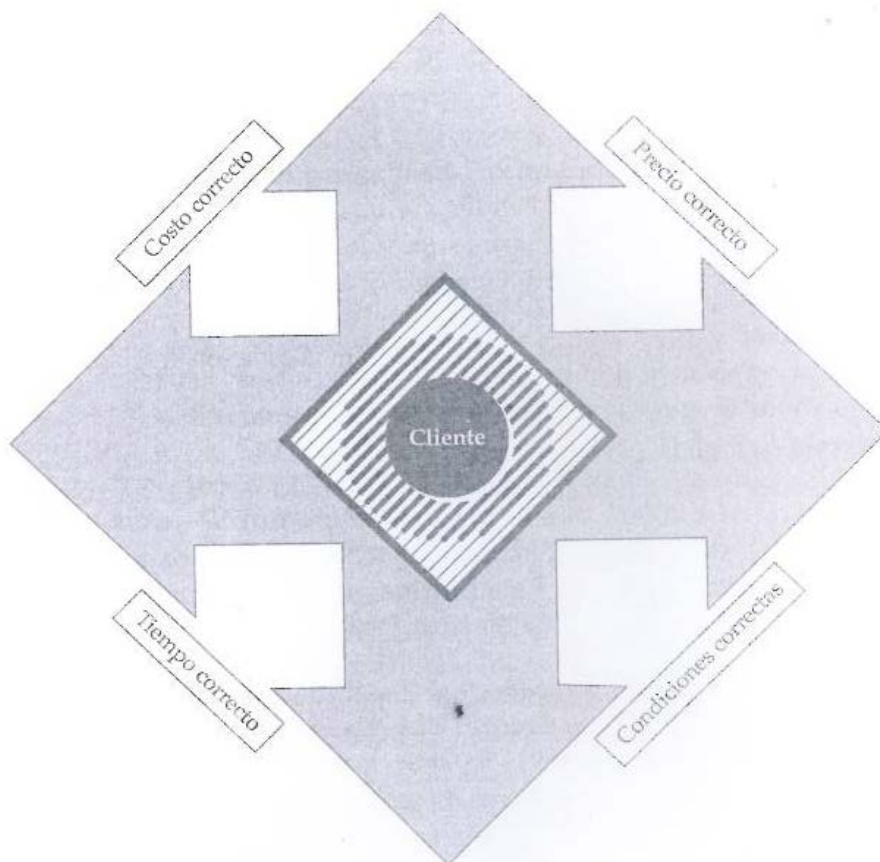


Gráfico 3: Cobertura de Mercado

Fuente: Lou E Pelton, David Strutton, James R Lumpkin. Canales de marketing y distribución comercial. Segunda edición

Gracias a estos conceptos importantes sobre canales de distribución o de mercadotecnia, podemos ampliar el panorama para realizar la investigación necesaria y poder ubicar los puntos estratégicos que necesita Banco Bolivariano para mejorar su servicio de acuerdo a lo que el cliente sugiere.

La distribución de redes de oficinas y cajeros automáticos en conjunto con la logística debe ser siempre bien llevada y planificada a tiempo con la finalidad de no incurrir en pérdidas ni malestares tanto para la empresa como para el cliente.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

#### **3.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **3.1.1 Reseña histórica**

Banco Bolivariano tiene una trayectoria de 30 años es un banco ecuatoriano, abrió por primera vez sus puertas el **13 de marzo de 1980**, con un personal aproximado de 50 personas; desde esa fecha viene funcionando ininterrumpidamente hasta el día de hoy.

Banco Bolivariano presta servicios financieros a personas naturales y jurídicas, con una amplia variedad de productos y servicios como cuentas de ahorro, inversiones, créditos, tarjeta de crédito, etc. brindando mayor atención a la Banca de personas, diversificación que le permite seguir mejorando su situación de liquidez y generar mayores utilidades.

Atiende al mercado con agilidad, eficiencia, prudencia y visión de desarrollo, en el tiempo, el crecimiento sustentable del cliente y de la institución. Es así que se apoya en la innovación y en sistemas tecnológicos de punta que optimiza los procesos para alcanzar la excelencia. Esto ha permitido afianzar las relaciones que actualmente mantiene el banco con los clientes y estrecha su trabajo con ellos.

Las acciones de Banco Bolivariano van dirigidas a mantener altos índices de rentabilidad que los ubican en una posición destacada dentro del sistema financiero nacional, optimizando el uso de los recursos y alcanzando las metas deseadas.

### **3.1.2 Misión**

Para desarrollar la misión de Banco Bolivariano han llegado a un acuerdo entre todos los que forman la institución para ponerla en marcha cada día. A continuación se presenta la misión actual de la empresa.

*“Mantener al Banco Bolivariano como una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador, conservando una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada segmento de clientes.”<sup>22</sup>*

### **3.1.3 Visión**

Banco Bolivariano es un gran compromiso moral y ético frente a la sociedad por lo que los directivos han determinado que la visión es la siguiente:

*“Somos una organización privada ecuatoriana de alcance nacional, dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de nuestros clientes personales y corporativos, con calidad y eficiencia.”<sup>23</sup>*

### **3.1.4 Valores**

Los principales valores que muestra el accionar de la organización son los siguientes:

#### **a. Integridad**

“Somos un grupo humano que promueve permanentemente el cumplimiento de los principios éticos, los valores y las normas institucionales.

---

<sup>22</sup> Memoria Banco Bolivariano 2010

<sup>23</sup> Memoria Banco Bolivariano 2010



**b. Orientación al servicio**

Estamos dedicados a atender a nuestros clientes internos y externos anticipándonos a satisfacer sus necesidades, a través de una permanente actitud amable y de la gestión eficiente, agregando valor a los productos y servicios que ofrecemos, para generar fidelidad y sentido de permanencia.

**c. Productividad**

Nuestras acciones van dirigidas a mantener los altos índices de rentabilidad, que nos ubican en una posición destacada dentro del sistema Financiero Nacional, optimizando el uso de los recursos y alcanzando las metas deseadas.

**d. Profesionalismo**

Somos un grupo de profesionales con dedicación exclusiva al ejercicio de la actividad financiera. A través de este compromiso, que se constituye en una de nuestras principales fortalezas, fomentamos y contribuimos al desarrollo de nuestros clientes y del país.

**e. Apertura al cambio**

Poseemos la predisposición para aceptar y apoyar los cambios propios y del entorno, identificando y respondiendo favorablemente a las oportunidades de crecimiento para contribuir al logro de los objetivos planeados por la institución.

**f. Trabajo en equipo**

Contamos con un grupo humano abierto a la cooperación, entusiasta y con espíritu de equipo, siempre comprometido con el logro de los objetivos de la organización y la satisfacción de los clientes<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Memoria Banco Bolivariano 2010

### 3.1.5 Rentabilidad

Banco Bolivariano, dentro del Ranking Financiero Ecuatoriano según la revista Ekos, se ubicó para el 2011, en el primer puesto de la lista de los 6 bancos más grandes en el Ecuador. Para esto se tomó en cuenta cinco indicadores (Capital, Activos, Manejo Corporativo, Rentabilidad y Liquidez), con el fin de medir el riesgo financiero. La calificación de dio gracias a los favorables resultados reflejados en el análisis de estos 5 indicadores basados en el método CAMEL.

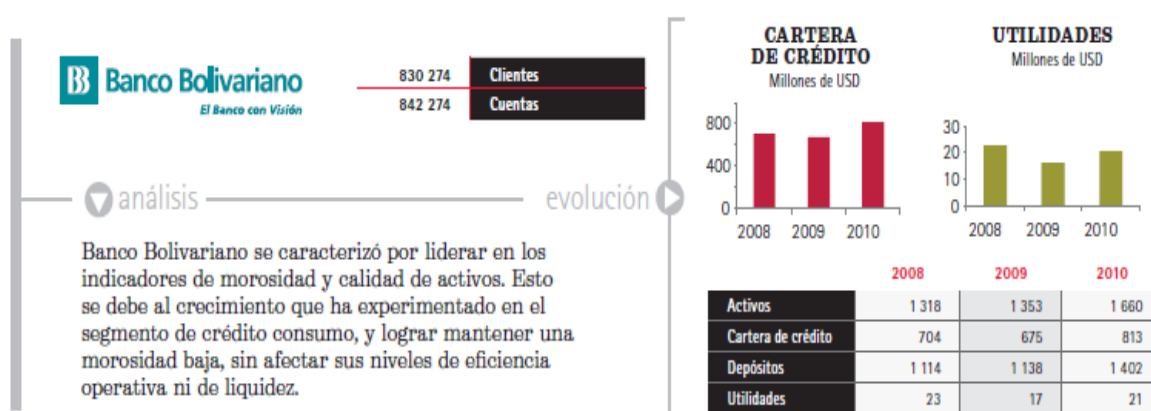


Tabla 1: Ranking financiero 2011 (Banco Bolivariano)  
Fuente: Revista Ekos Marzo 2011/ Ranking Financiero 2011

“A Diciembre del 2011 el índice de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del Banco Bolivariano, llegó a 18.8% diferencia de Diciembre 2010, que tuvo una rentabilidad de 11.61%. La rentabilidad sobre los activos (ROA), se ubica en 1.04%, a comparación del año pasado que cerró con 1.03%”<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Archivos Banco Bolivariano, Evaluación financiera 2011

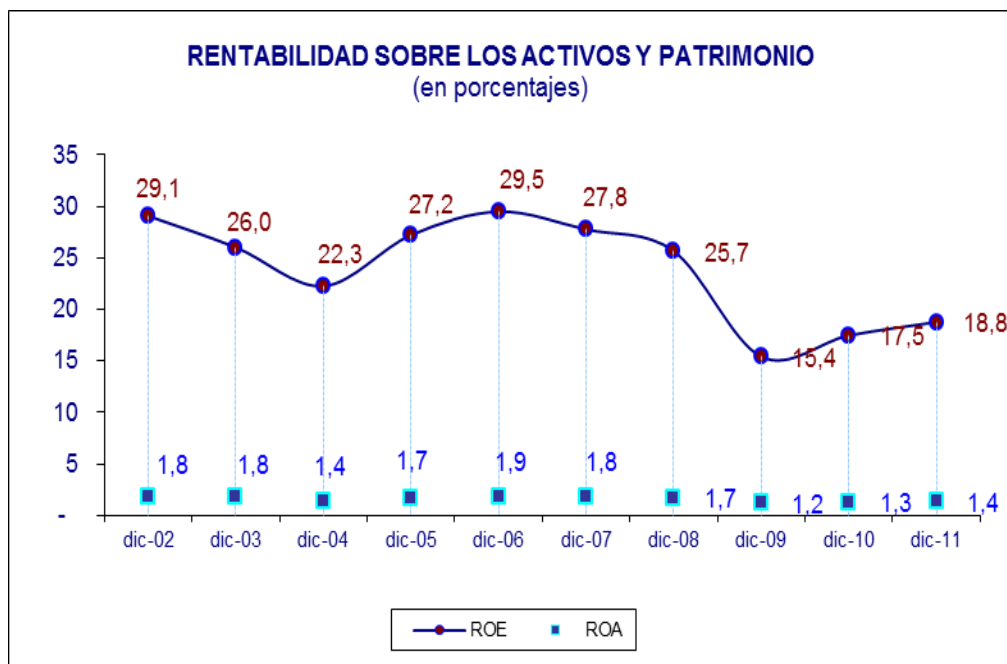


Gráfico 4 Rentabilidad y sostenibilidad Banco Bolivariano Diciembre 2011  
Fuente: balances e información financiera proporcionados por la entidad  
Elaboración: sbs-dne-ses

### 3.1.6 Ventas

Como se refleja en el siguiente cuadro, Banco Bolivariano ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, alcanzando un nivel de activos al 2011 de USD 1, 684 billones de dólares, que representa una participación en el sistema de 7.90 % con una cartera de 810 millones de dólares. Sus pasivos representan 1.536 billones de dólares que representan el 8.01% de participación. Lo cual da un total de Patrimonio de 141 millones de dólares, que representa una participación del 6.87% en el sistema financiero Ecuatoriano.

RANKING DEL SISTEMA FINANCIERO-DICIEMBRE 2011		
BANCO BOLIVARIANO	MONTO	PARTICIPACIÓN
ACTIVOS	1,684,183	7.90%
CARTERA	810,529	6.87%
PASIVOS	1,536,701	8.01%
PATRIMONIO	141,318	6.87%

Tabla 2: Evolución de las principales cifras del Balance a diciembre 2011  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En el siguiente gráfico, se observa como tiene distribuida la cartera Banco Bolivariano, esta se divide en tres partes, Banca Pyme que incluye a Banca de Personas, Banca de Empresas ( Banca Corporativa y Empresarial) y Plan Visión (Plan Vivienda, Plan Automotriz y Plan Educativo). Se puede observar la evolución en porcentajes de la cartera de diciembre 2010 a diciembre 2011.

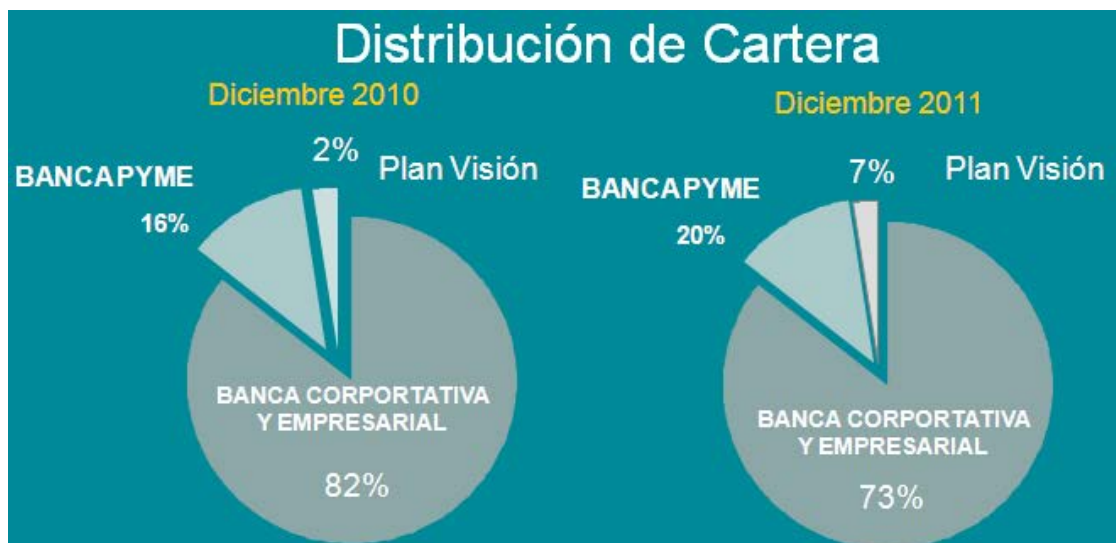


Gráfico 5: Evaluación Financiera Banco Bolivariano a diciembre del 2011  
Fuente: Archivos confidenciales Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### 3.1.7 Valor de la acción Banco Bolivariano.

La institución es muy sólida y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual refleja una excelente reputación en el medio, gran acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad.

“Para el 2012, el valor de la acción en la Bolsa de Valores de Guayaquil es de \$1.30”<sup>26</sup>

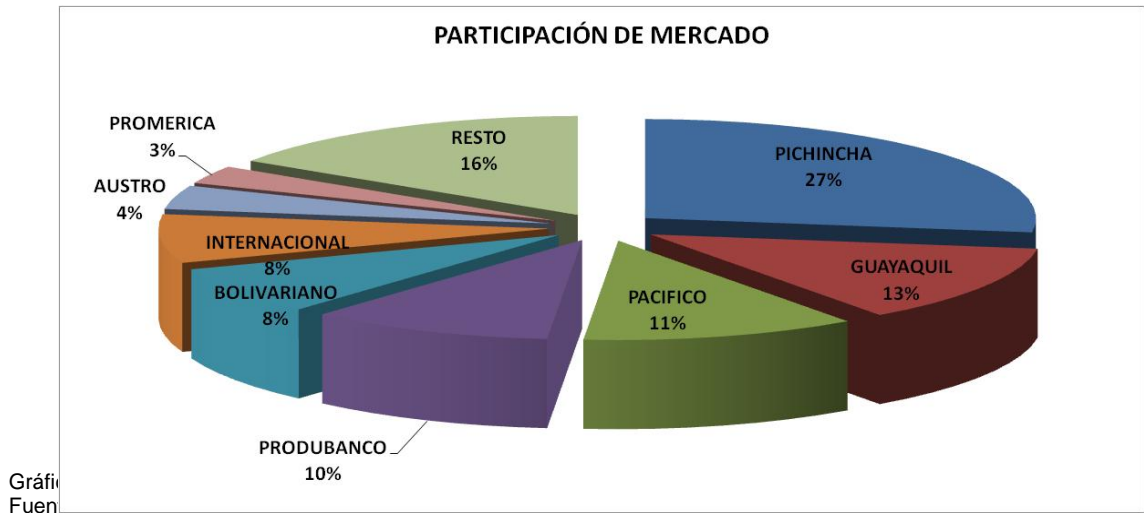
### 3.1.8 Participación de mercado

Banco Bolivariano obtiene una participación para Diciembre 2011 del 7,93%, con el cual se ubica en la quinta posición de Bancos Privados a nivel Nacional, gracias a la evaluación de sus activos, pasivos y sistema de Riesgo.

RANKING		Participación			
#	BANCO	2011	2010	2009	2008
1	PICHINCHA	28.52%	27.30%	27.02%	27.12%
2	GUAYAQUIL	12.98%	12.75%	14.25%	13.16%
3	PACIFICO	12.23%	11.37%	10.46%	10.63%
4	PRODUBANCO	9.59%	10.13%	9.54%	9.95%
5	<b>BOLIVARIANO</b>	<b>7.93%</b>	<b>7.84%</b>	<b>7.79%</b>	<b>8.03%</b>
6	INTERNACIONAL	7.41%	7.95%	7.73%	7.59%
7	AUSTRO	4.31%	3.89%	3.87%	3.99%
8	PROMERICA	2.76%	2.97%	2.86%	2.85%
9	RESTO	14.27%	15.81%	16.47%	16.68%
	TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 3: Participación de Mercados diciembre 2011  
Fuente: Superintendencia de Bancos/ Bancos Privados

<sup>26</sup> Bolsa de Valores de Guayaquil



### 3.1.9 Objetivos de la empresa

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se generaron los siguientes objetivos en el plan de Marketing para el periodo 2010.

#### 3.1.9.1 Objetivo General

“Ganar lealtad y forjar una relación a largo plazo con los clientes y no clientes de la región sierra.

#### 3.1.9.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la imagen y reputación del Banco en la ciudad de Quito, Ambato e Ibarra.
- Por medio de alianzas estratégicas, informar sobre productos y servicios de Banco Bolivariano.
- Posicionamiento de marca en la mente del cliente y no cliente”<sup>27</sup>

<sup>27</sup> María Belén Vásquez, Plan de Marketing 2010

### **3.1.10 Premios y Reconocimientos**

Banco Bolivariano en toda su trayectoria ha recibido varios reconocimientos por empresas muy importantes a nivel nacional e Internacional, tales como:

- El Banco Bolivariano recibió la calificación AAA- por BankWatchRatings S.A y Pacific Credit Rating calificadoras de riesgos en el 2011.
- El Banco con Visión lidera el ranking financiero elaborado por Ekos, para su edición del mes de abril del 2011. Este reconocimiento es otorgado por una revista especializada en negocios, temas de responsabilidad social, tecnología y las principales estadísticas económicas nacionales e internacionales.
- *“Banco Bolivariano se caracterizó por liderar en los indicadores de morosidad y calidad de activos. Esto se debe al crecimiento que ha experimentado en el segmento de crédito consumo, y lograr mantener una morosidad baja, sin afectar sus niveles de eficiencia operativa ni de liquidez”.*<sup>28</sup>
- Ganó el primer lugar 2010 en el Índice de Satisfacción al cliente entre las primeras empresas Ecuatorianas.
- La revista Latin Finance, es una revista internacional que otorga la premiación cada año de “Banks of the Year”; Banco Bolivariano logro este premio en el 2001, 2002 y 2004.
- La revista internacional de Bakers otorgó el premio a Banco Bolivariano en el 2004, 2005, 2006 y 2009, como Banco del Año en Ecuador.
- Basado en los estándares internacionales, el instituto Great Place to Work le ha dado los siguientes reconocimientos a Banco Bolivariano:

---

<sup>28</sup> EKOS, No 204/abril 2011

- 2006 y 2007 : Un gran lugar para trabajar en el Ecuador
- 2010: Una de las 100 mejores empresas para trabajar en América Latina.
- En el 2006 la empresa Ecuatoriana de Comercio Electrónico y la ISOC reconocieron a Banco bolivariano, como uno de los mejores sitios Web, en promover negocios en línea, además de herramientas en comercio electrónico y en transaccionalidades en las tiendas afiliadas.

A continuación una breve ilustración de los premios y reconocimiento otorgados por estas prestigiosas empresas a Banco Bolivariano.



Gráfico 7: Premios y Reconocimientos

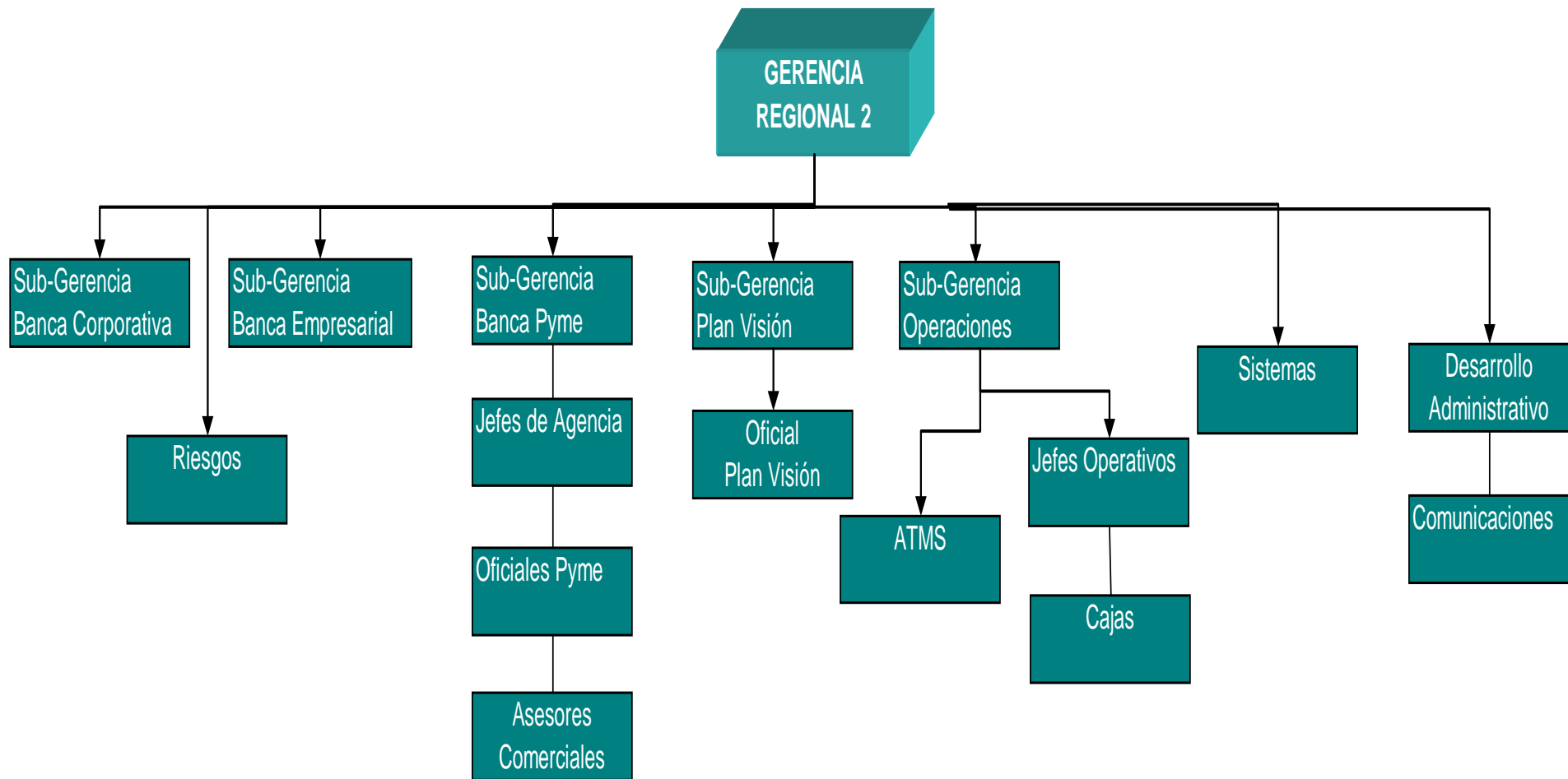




Gráfico 8: Calificación Banco Bolivariano

### 3.1.11 Organigrama Quito

A continuación se ilustra el organigrama de la institución, en la región sierra 2 o sierra norte, como ha sido segmentada por el Banco, donde están consideradas las ciudades de Ibarra y Ambato, las mismas que reportan a la gerencia de Sucursal Mayor en la ciudad de Quito.



**Gráfico 9:** Organigrama Institucional Región 2  
 Fuente: Archivos RRHH  
 Elaborado por: Ma. Belén Vásquez

### 3.1.12 Cartera de Productos

Una diversa gama de productos y servicios son ofrecidos a los clientes con calidad y eficacia, haciendo con el banco una oportunidad para el desarrollo de su negocio y permitiendo una mejor inversión de su tiempo.

Los productos se encuentran diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes de banca de personas y banca de empresas.

Los servicios se han incrementado en función de las diferentes actividades que los clientes tienen. Esta es la razón por la que se ha creado alianzas estratégicas, seguros y asistencias especializadas diseñadas para ofrecer atención periódica a quienes lo necesitan.

A continuación esta al detalle, cada uno de los productos y servicios que ofrece Banco Bolivariano a sus clientes:

#### **Cuenta Más**

Las Cuenta de ahorros de alta rentabilidad. Es una cuenta diferente, donde se puede colocar los ahorros a una mejor tasa de interés, ya sea para invertirlo en un negocio propio, en un viaje que se necesitare, planificar adecuadamente la educación de los hijos o simplemente para prevenir cualquier eventualidad.



La cuenta de Ahorros en Euros, tiene la particularidad de permitir al cliente tener su cuenta en la moneda de la comunidad Económica Europea, lo que le ofrece alta rentabilidad en su inversión.



Las cuentas Kids y Joven, poseen características sumamente especiales que permiten el control del dinero a los padres, pero al mismo tiempo entrega la responsabilidad al menor de edad, para que empiece a manejar sus propios fondos.



Bajo el conocimiento de las necesidades existentes en el mercado y luego de analizar las necesidades reales de los clientes beneficiarios de giros. Esta cuenta ha permitido que muchos clientes logren ingresar al gran mundo de Banco que en muchos casos era de difícil acceso para ellos.



La cuenta corriente se encuentra diseñada para atender aquellos clientes que necesitan atender sus transacciones frecuentemente. La utilización de la chequera ha sido de gran ayuda para pequeños y grandes comercios ya que ha logrado descongestionar el traslado de efectivo en las negociaciones realizada por los clientes.



Es un servicio diseñado para que usted se encuentre permanentemente informado de los movimientos de sus cuentas y tarjetas a cualquier hora, en cualquier lugar del mundo a través de notificaciones vía celular y correo electrónico.



Se trata de un servicio de consulta y tratamiento médico. A través de débitos mensuales automáticos a la cuenta de los clientes, tienen las 24 horas del día y a nivel nacional, los siguientes beneficios:

- Asistencia Médica y odontológica telefónica
- Asistencia Exequial.



Un producto creado mediante la alianza entre Ecuatoriano-Suiza y Banco Bolivariano. Se trata de un seguro que cubre riesgos de muerte de asegurado, otorgándole la posibilidad de contratar distintos planes y categorías de seguro de acuerdo a su presupuesto.

- **Plan Seguro Remesas.-** Un producto creado para los ecuatorianos residentes en el exterior. Los clientes de Ecuagiros, que reciben dinero de sus familiares que residan fuera del país, a través de una cuenta de Banco Bolivariano.



Estos innovadores canales de atención, han sido de gran acogida por los clientes de Banco Bolivariano, quienes se refieren a los medios como una excelente herramienta para la administración de su dinero, desde el lugar en donde se encuentre.



Este canal nace en el año 2000 y fue diseñado para atender todas las necesidades de información y realiza todas las transacciones que requieran los clientes.

Para ejecutar sus transacciones monetarias, los clientes disponen de una tarjeta de coordenadas, que refuerza la seguridad que brinda este canal.

El cliente podrá acceder a este servicio cada vez que lo desee, digitando su número de cédula o RUC y la clave de su tarjeta veinti4 Visa Electrón, en **www.bolivariano.com**. Desde donde podrá:

- Consultar saldos y movimientos de Cuentas veinti4
- Consultas y pagos de servicio.
- Transferencias entre cuentas propias.
- Transferencias a terceros.
- Consulta y pago de tarjeta Bankard
- Anulación de cheques.
- Pago de servicios (luz, agua, teléfono)
- y muchas más transacciones



Esta red inteligente permite tanto a clientes como no clientes del Banco bolivariano realizar retiros de sus cuentas y efectuar sus consultas. Adicionalmente, cuenta con una serie de opciones asociadas para realizar el pago de los servicios publicado y privados, realizar compras de tiempo aire, para recargar el saldo de su celular y el pago de ciertos impuestos, entre ellos, los prediales. Por otro lado también permite realizar transacciones internacionales.

A través de este servicio se podrán realizar retiros y realizar las siguientes operaciones:

- Consultas de saldos y estados de cuenta.
- Pagos de servicios básicos (agua, luz, teléfono).
- Pagos de tarjeta de crédito Bankard Visa.
- Transferencias entre cuentas.
- Recarga de tarjetas prepago de cualquier telefónica.

En el siguiente gráfico, podemos observar la variación de tres años, como ha ido aumentando las transacciones en cajeros automáticos.

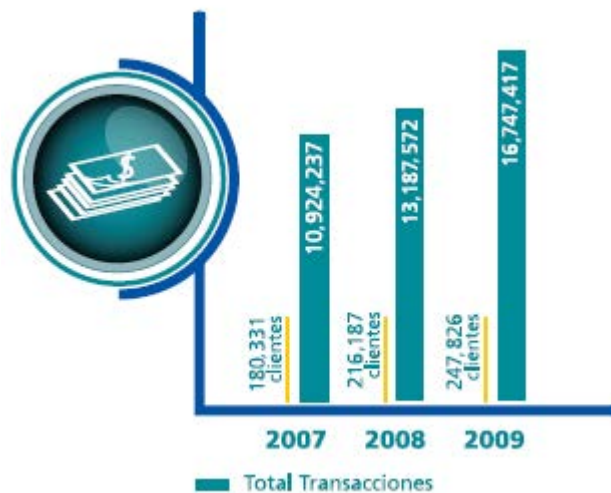


Gráfico 10: Transaccionalidad por el canal veinti4 efectivo 2007-2009  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano 2010



Desde el año 2001, los clientes pueden comunicarse con el Banco Bolivariano, en el momento en que lo necesiten con solo marcar **1700 50 50 50** y encontrar varias opciones que les permitan conocer el saldo de su cuenta, sus movimientos, realizar consultas de sus servicios públicos y privados, además realizar el pago de estos mismos servicios con el banco.

El servicio de **veinti4fono** ofrece grandes ventajas:

- Realizar consultas.
- Pagos de servicios (luz, agua, teléfono).
- Anulación temporal de cheques.
- Consulta y envíos de Estado de cuenta (Fax /e-mail).
- Consulta de saldos de cuenta corriente y ahorros.
- Consulta y Pago de tarjeta Bankard.
- Bloqueo de tarjetas.



La conectividad es una de las principales características de la sociedad actual. Alineado con este hecho, nació en enero de 2004 el concepto de banca móvil.

Esta nueva tecnología permite a los clientes mantener informados, desde el lugar en el que se encuentren, sobre el movimiento de sus cuentas, tarjetas de crédito y servicios básicos.

Con el servicio veinti4móvil los clientes, pueden obtener información de sus cuentas y tarjetas en el sitio en el que se encuentren, con total comodidad y seguridad, desde la pantalla del celular. A través de la tecnología SMS (Mensajes Cortos de Texto), con mensajes nuestros clientes podrán tener acceso a sus cuentas los 365 días del año durante las veinticuatro horas del día, recibiendo información en línea y en tiempo real.

Disponible para todos los celulares con navegación en internet a través de [www.bolivariano.mobi](http://www.bolivariano.mobi)

Este servicio permite mantenerse informado de:

- Saldos y movimientos de sus cuentas.
- Saldos y movimientos de sus Tarjetas Bankard Visa o Mastercard.



- Cheques.
- Servicios básicos.

En el siguiente gráfico podemos observar el total de transacciones móviles y la evolución de movimientos durante un periodo de tres años.

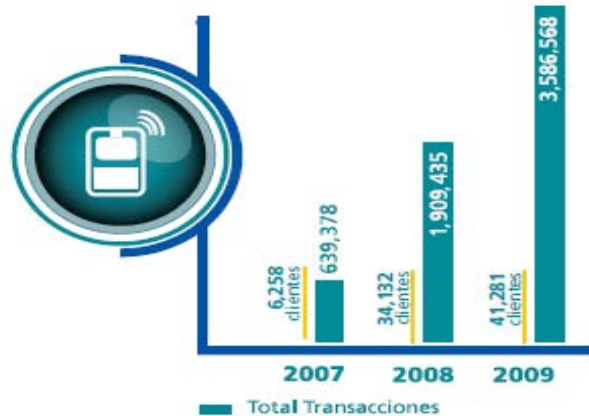


Gráfico 11: Transacciones móviles 2007-2009  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano 2010



En el año 2005, se incluye un nuevo integrante a la familia de medios veinti4: Puntos Veinti4, terminales transaccionales que se encuentran en diferentes oficinas del Banco Bolivariano y permiten al cliente realizar consultas, pago de matrícula vehicular, orden de chequeras, etc. De manera segura y ágil



Desde el mes de julio del 2004 se ofrece la posibilidad a todos los clientes de realizar sus compras en comercios locales e internacionales de la manera más ágil y sencilla, descontando automáticamente el monto de su

cuenta bancaria, sea esta de ahorros o corriente, gracias a la tarjeta Visa Electrón.

Esto significa mayor comodidad para el cliente, que evita acudir a las agencias bancarias, utilizar cheques y disponer de dinero en efectivo, en ese momento.

A continuación se presenta la evolución de las tarjetas Visa Electrón durante estos años:



Desde el año 2001, los créditos de consumo para vivienda, vehículo y demás intereses de los clientes, fueron incorporados al portafolio de ofertas para el mercado, así se constituyó nuestro crédito para clientes. Sus características flexibles, permiten obtener el bien inmueble que desean adquirir, con amplia comodidad de pago.

Desde entonces la oferta se amplió, ofreciendo facilidades para obtener vehículos, terrenos sin construir, locales comerciales y oficinas. Incluso se estableció un crédito que permite al cliente finalizar la construcción de su bien inmueble, además otorgar el apoyo a quienes requieren iniciar su negocio propio.

## Tu Casa Efectiva

Este es otro beneficio ideado especialmente para los ecuatorianos residentes en el extranjero, que es uno de los segmentos atendidos por el Banco Bolivariano.

Tu casa efectiva, integra a personas que sin tener historial bancario, puede realizar la adquisición de su primera vivienda en Ecuador y entregar a su familia los frutos de su esfuerzo.



Este medio fue creado tanto para la atención de grandes, como de medianas empresas. Diseñado con tecnología de punta y grandes niveles de seguridad a fin de permitir realizar diferentes transacciones e intercambiar información con el Banco Bolivariano, con la rapidez y confidencialidad que el cliente necesita.

El Sat mantiene los más altos niveles de encriptación de la información y la más moderna clave de seguridad, que permite que el usuario haga cualquier tipo de transacción con toda confianza.



Este es un producto que ofrece gran versatilidad y utilidad para los clientes:

- a. **Pago de Roles.**- De máxima utilidad en el caso de las empresas, para el cumplimiento de los pagos a sus colaboradores, permiten

liquidar la nómina en forma mensual, quincenal, semanal o con la frecuencia que el cliente requiera.

Los beneficiarios pueden tener acceso a tarjetas de débito, cuentas de ahorro o corriente, acreditándoles también utilidades, comisiones, viáticos o cualquier necesidad de la empresa, lo que simplifica y reduce los procesos de pagos y gastos operativos.

A continuación podemos observar el número de transacciones y montos procesados, de cinco años consecutivos de rol de pagos:



Tabla 4: Evolución del producto Rol de Pagos 2005-2009  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2010

- b. Pago a proveedores.-** Este servicio tiene como objetivo brindarle al cliente una forma ágil y eficiente de cancelar las facturas a sus proveedores.

La aceptación de este producto ha ido incrementándose año tras año. Este servicio ha sido catalogado como uno de los mejores, en cuanto al manejo de información se refiere.

Esto se ve reflejado, en la utilización diaria que hacen los clientes de este servicio y en el incremento de las empresas, a las que les parece acertado adquirirlo.

En el siguiente cuadro podemos observar el pago a proveedores correspondiente en los 2005 - 2009, los montos procesados siguen creciendo parcialmente:

Año	Número de transacciones	Montos procesados	
2009	522,478	1,481,072,244	36%
2008	409,767	1,087,769,145	66%
2007	171,298	657,287,396	59%
2006	105,820	412,324,248	116%
2005	32,313	191,004,101	

Incremento

Tabla 5: Evolución producto pago a proveedores 2005-2009  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2010

- c. **Pago a terceros.-** Diseñado para que las empresas puedan realizar pagos a las personas que no tienen relación de dependencia con la misma.
- d. **Preaviso de Cheques.-** Permite notificar los cheques girados por las empresas, a orden de terceros a fin de mantener comunicación permanente con los bancos y una forma segura de administración de los mismos.
- e. **Transferencias nacionales e internacionales.-** Este servicio fue diseñado para que las empresas administren las transferencias de fondos local e internacionalmente, de forma eficiente y segura.

Mediante la orden del cliente, se procede a realizar el débito a la cuenta que se indique y luego se realiza la transferencia al banco local del exterior.

En los siguientes cuadros podemos observar en las transacciones desde año 2006 al 2009 como ha ido creciendo el monto debido a las transacciones nacionales e internacionales.

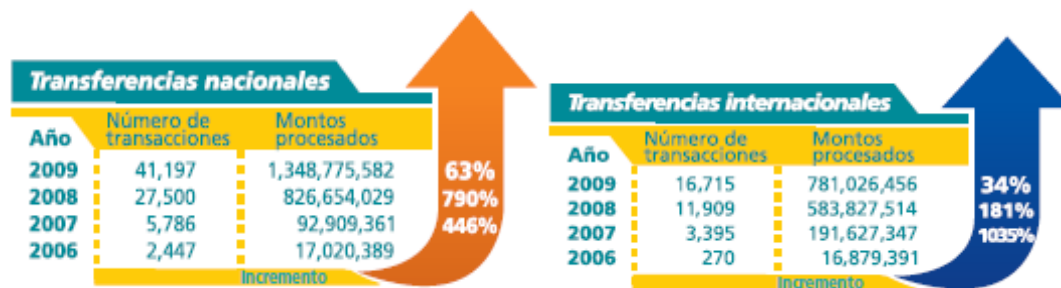


Tabla 6: Evolución producto Transferencias Nacionales e Internaciones 2006-2009  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2010



El 2005 se creó una línea de productos en donde el banco realiza la función de recaudación de las empresas, a través de toda la red y canales de atención, ventanillas a nivel de inversión, internet, internet, telefonía convencional o celular.

Entre los productos que se han diseñado se encuentran:

- a. **Cobro inmediato.**- la empresa, a través del Banco Bolivariano, canaliza el cobro de facturas a sus clientes, obteniendo la información en línea de los pagos realizados y agilizados sus cobranzas.
- b. **Cobro programado.**- Permite a la empresa, realizar el cobro a sus clientes de manera regular, de cuotas fijas o pactadas como: membrecías, suscripciones, una vez que se haya indicado la fecha del mes en el que se desea que se realice la recaudación.
- c. **Depósito y transferencias en Línea.**- Banco Bolivariano ha dispuesto diferentes canales para el servicio de recaudación.

La empresa tiene servicios que no necesariamente tienen una cuota fija al mes, sino que se cancelan dependiendo del consumo realizado de parte de su cliente en un periodo determinado.

- d. Recaudación de instituciones educativas.-** El banco Bolivariano presta el servicio de sus canales y agencias para atender a instituciones educativas enviando la recaudación de pensiones, matrículas, útiles escolares y demás rubros relacionados.

Actualmente este servicio, lo tienen gran parte de las instituciones educativas reconocidas de nuestro país y sigue siendo un medio vigente, como ayuda de su tesorería.

- e. Asesoría técnica especializada.-** Plataforma SAT ofrece a las empresas la asesoría especializada de un ejecutivo comercial que lo lleva paso a paso en el diseño, implementación y utilización de cada una de las soluciones que les son más convenientes.



Los productos de comercio exterior son varios, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- a. Productos y pagos internacionales.-** Existe una amplia red de corresponsales a nivel mundial lo que permite ofrecer productos y servicios de comercio exterior con excelente calidad. Estos servicios fueron diseñados para atender las necesidades de sus clientes

empresariales y corporativos, lo que facilita sus operaciones de importación y exportación.

- b. Cartas de crédito de importación.-** Con las cartas de crédito de importaciones, emitidas por el Banco Bolivariano y respaldadas por su red de corresponsales, las acciones de compra y venta de materia prima o activos en el exterior se encuentran aseguradas.

A continuación los beneficios que ofrece el Banco:

- Unificamos criterios e interpretación.
- Garantiza el cumplimiento de pedidos y la relación de la compra de la mercadería.
- Apoya el desarrollo comercial del negocio de sus clientes, a nivel internacional.
- Aminora el riesgo, ya que el importador no requiere pagar por adelantado.

- c. Cobranzas de importación.-** A solicitud de un banco o proveedor extranjero, se recibe documentos representativos de mercadería o servicios que entregan a la empresa importadora, contra el pago o la aceptación de una letra o firma de un pagaré.

Entre los beneficios tenemos:

- Instrumentos de pago, mejor aceptados por el vendedor que el pago simple.
- Seguridad y garantía en el manejo de los documentos.
- Control del pago de la importación.



- Rapidez en el envío del pago.
- Brindar mayor flexibilidad.
- Permite el pago a plazos
- Incrementa las posibilidades de negocios

**d. Carta de crédito doméstica.-** Es considerada como un medio de pago local muy efectivo y seguro. El Banco Bolivariano a solicitud de un comprador, asume el compromiso de pago al vendedor, siempre y cuando este cumpla con los términos y condiciones solicitadas por el comprador. Es utilizada dentro del territorio nacional y tiene los siguientes beneficios:

- Minimiza el riesgo de cobro.
- Representa una garantía bancaria condicionada.
- Favorece las transacciones entre compradores y vendedores, que no han tenido relación comercial anteriormente.

**e. Carta de crédito de exportación.-** A través de las cartas de crédito de exportación, nos convertimos en el canal para el pago al exportador nacional, de la suma correspondiente al valor de la exportación. Para ello, un banco en el exterior se compromete a pagar al exportador nacional por medio de la institución un importe determinado. Y ofrece los siguientes beneficios:

- Unifica criterios e interpretaciones, al regirse por leyes internacionales.
- Garantiza el pago de la venta de mercadería.
- Ofrece la oportunidad de cobro, de acuerdo a las condiciones estipuladas en la carta de crédito.
- Apoya el desarrollo comercial de la empresa a nivel mundial.

**f. Cobranzas de exportación.-** Al exportar, se entregan los documentos representativos de mercadería o servicios al Banco

Bolivariano, para que sean enviados y entregados a través de nuestra amplia red de corresponsales al comprador y/o banco del exterior contra el pago, la aceptación de una letra o la presentación de un pagaré.

- g. Garantías aduaneras.-** Banco Bolivariano respalda, ante la corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), el pago de derechos arancelarios o la falta de presentación de documentos originales de mercaderías importadas del Ecuador.
- h. Garantías Bancarias.-** Es un documento valorado con un límite financiero y vigencia definida, que garantiza frente a terceros en el cumplimiento de obligaciones contraídas. En caso de incumplimiento el beneficiario tiene derecho a cobrar hasta el límite financiero garantizado.
- i. Cartas de Crédito Stand By.-** Las cartas de crédito Stand By se utilizan para garantizar las operaciones de los clientes, a un tercero localizado en el extranjero. El beneficiario podrá disponer de crédito en forma inmediata, solo en caso de incumplimiento por parte de la ordenanza.
- j. Avales.-** Banco Bolivariano garantiza el pago de una operación respaldada por una letra a nombre del beneficiario para ser negociada en cualquier institución financiera.
- k. Financiamiento con organismos multilaterales.-** Son facilidades de crédito.
- l. Transferencias enviadas o recibidas del exterior.-** Es el servicio mediante el cual el cliente o su empresa, podrá recibir o enviar fondos al exterior a través del Banco Bolivariano.

Para el servicio de transferencias enviadas, se debitan los fondos de la cuenta de ahorro o corriente, para su posterior envío al exterior de acuerdo al banco beneficiario que se haya determinado en el orden y pueden hacerlo a través de nuestras plataformas tecnológicas SAT y Veint4online.



Reconociendo la importancia que tiene para los inmigrantes en el exterior y para sus familiares en Ecuador, la rapidez, la seguridad y la eficiencia en el envío y pago de sus remesas, en el año 2001 el Banco Bolivariano creó Ecuagiros: División de remesas Familiares, especializadas en canalizar y pagar los giros, el mismo día que son enviados desde el exterior, sin descuento y en cualquier parte del Ecuador.



Banco Bolivariano tuvo la visión de aprovechar las condiciones del mercado para potencializar el producto tarjeta de crédito, ya no sería un producto más, sería una división que ayudara a fortalecer su nuevo posicionamiento: Ser un banco de personas.

En la década de 1980, Banco Bolivariano se convirtió en emisor y adquiere de Visa Internacional, la tarjeta Visa Banco Bolivariano, un producto dirigido a clientes y no clientes del Banco.

Para fortalecer el crecimiento, se realizaron alianzas con distintas empresas, para la creación de tarjetas de afinidad, que cuenten con los beneficios específicos dirigidos a distintos segmentos. Así nace, Bankard Aneta, Bankard Cativehiculos, Bankard Auto Francia, Bankard Cuenca Tennis y Golf Club, Bankard Umiña Tennis Club, entre otras.



## **V3** Valores Bolivariano *Casa de Valores*

Valores Bolivariano, casa de valores S.A, es una compañía del Grupo Financiero Bolivariano, constituida dentro de los marcos legales establecidos por la ley de mercado de valores; miembro de la bolsa de valores de Guayaquil. La entidad fue creada como una sociedad anónima el 13 de junio de 2003, en la ciudad de Guayaquil, e inició formalmente sus operaciones el 15 de febrero de ese año.

La casa de valores ofrece los servicios complementarios de canalización de recursos de desintermediación financiera, al trasladar el ahorro interno a fuentes de financiamiento de diversos sectores, mediante varios instrumentos de mercado de capitales; lo que ha llevado a Banco Bolivariano, a consolidarlos como uno de los principales emisores de títulos en el mercado de valores.

## **B** AFFB Bolivariano *Administradora de Fondos y Fideicomisos Bolivariano*

El Grupo Financiero Bolivariano impulso la creación de la Administradora de fondos y fideicomisos (AFFB S.A), una organización privada ecuatoriana de alcance nacional, inscrito en el riesgo de mercados de valores del Ecuador, que inició sus operaciones el 18 de diciembre del año 2000, año en que fue autorizada para administrar negocios fiduciarios. El 19 de diciembre de 2005,

se amplió la autorización para participar también en el proceso de titularización de activos.”<sup>29</sup>

### 3.1.13 Análisis del Cliente

#### 3.1.13.1 Cliente

Banco Bolivariano tiene una amplia cartera de clientes a nivel nacional, contabilizó en el 2009-2010 que fueron 541 mil a los que se denomina clientes activos, que por lo menos tienen un producto del Banco Bolivariano, para septiembre del 2011, tuvo un crecimiento de cartera del 7%, lo que da una totalidad de 578 mil clientes a nivel nacional.

A continuación tenemos en el siguiente gráfico la división de clientes por regiones, como se puede observar Banco Bolivariano divide su cartera en cuatro, Guayas refleja la mayor cantidad de clientes con un 68%.

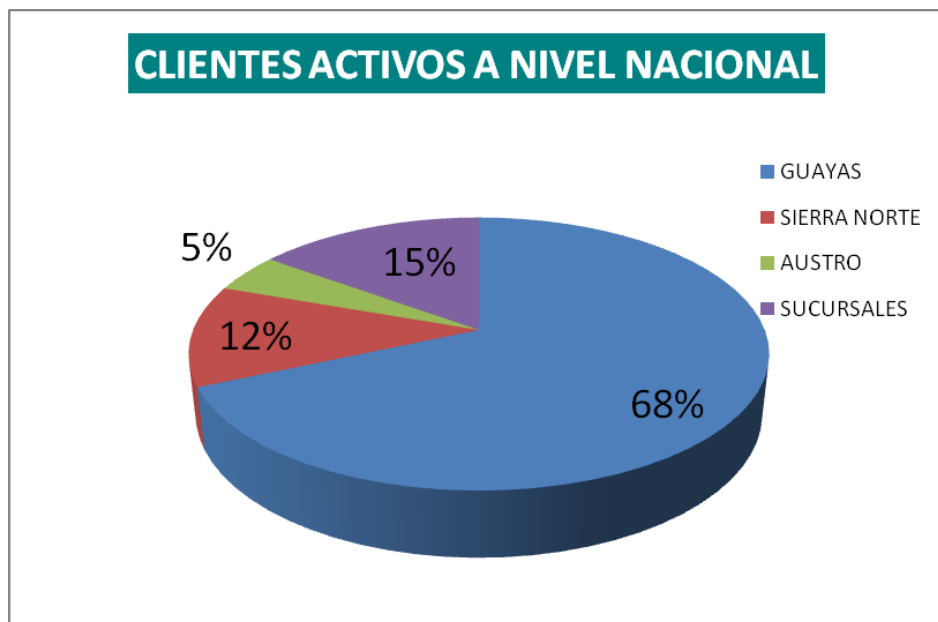


Gráfico 12: División de clientes por Bancas 2010  
Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2011

<sup>29</sup> Presentación Institucional de productos y servicios 2011

En el siguiente cuadro tenemos la distribución de los clientes segmentados en la Banca a la que corresponden a nivel nacional.

<b>CLIENTES NIVEL NACIONAL</b>		
<b>BANCA</b>	<b># CLIENTES</b>	<b>%</b>
Banca Corporativa	40,521	7%
Banca Empresarial	46,310	8%
Banca Privada	23,155	4%
Banca Institucional	11,577	2%
Banca PYME	353,111	61%
Mesa de Dinero	46,310	8%
Plan Visión	57,887	10%
<b>TOTAL</b>	<b>578,870</b>	<b>100%</b>

Tabla 7: División de clientes por Bancas 2011  
 Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2011  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

En este cuadro se muestra los clientes pertenecientes a la región sierra norte, que corresponde a la ciudad de Quito, Ambato Ibarra y están segmentados de acuerdo a las bancas, estos clientes son los que por lo menos disponen de un producto activo del Banco.

<b>CLIENTES REGIÓN SIERRA NORTE</b>		
<b>BANCA</b>	<b># CLIENTES</b>	<b>%</b>
Banca Corporativa	2,599	4%
Banca Empresarial	4,549	7%
Banca Privada	2,599	4%
Banca Institucional	2,599	4%
Banca PYME	31,190	48%
Mesa de Dinero	3,249	5%
Plan Visión	7,798	12%
Otros	10,397	16%
<b>TOTAL</b>	<b>64,980</b>	<b>100%</b>

Tabla 8: División por Bancas de clientes pertenecientes a la Región sierra Norte  
 Fuente: Memoria Banco Bolivariano. 2011  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

### **3.1.13.2 Segmentación**

El Banco Bolivariano presta servicios financieros a personas naturales y jurídicas, con una amplia variedad de productos y servicios como cuentas de ahorro, inversiones, créditos, tarjeta de crédito etc.

Después de un importante estudio, por años ha visto la necesidad de ampliar sus segmentos y seguir creciendo en el mercado ecuatoriano, a sus inicios era un banco más corporativo, pero ahora su filosofía es de crecer en la banca de personas ya que ve ahí un potencial mercado, debido a que muchos clientes de esa banca no reciben el servicio adecuado.

El target al que actualmente está dirigido es “Personas naturales y jurídicas que son clientes activos de Banca corporativa, empresarial y de personas de clase media y media alta y que dispone de mínimo un producto del Banco”

Para el estudio de mercado se tomará en cuenta la segmentación realizada de los clientes de la región sierra 2, que corresponde a la ciudad de Quito con una cantidad de 64.980 clientes activos. En el siguiente gráfico se ilustra la dicha segmentación de Banco Bolivariano.

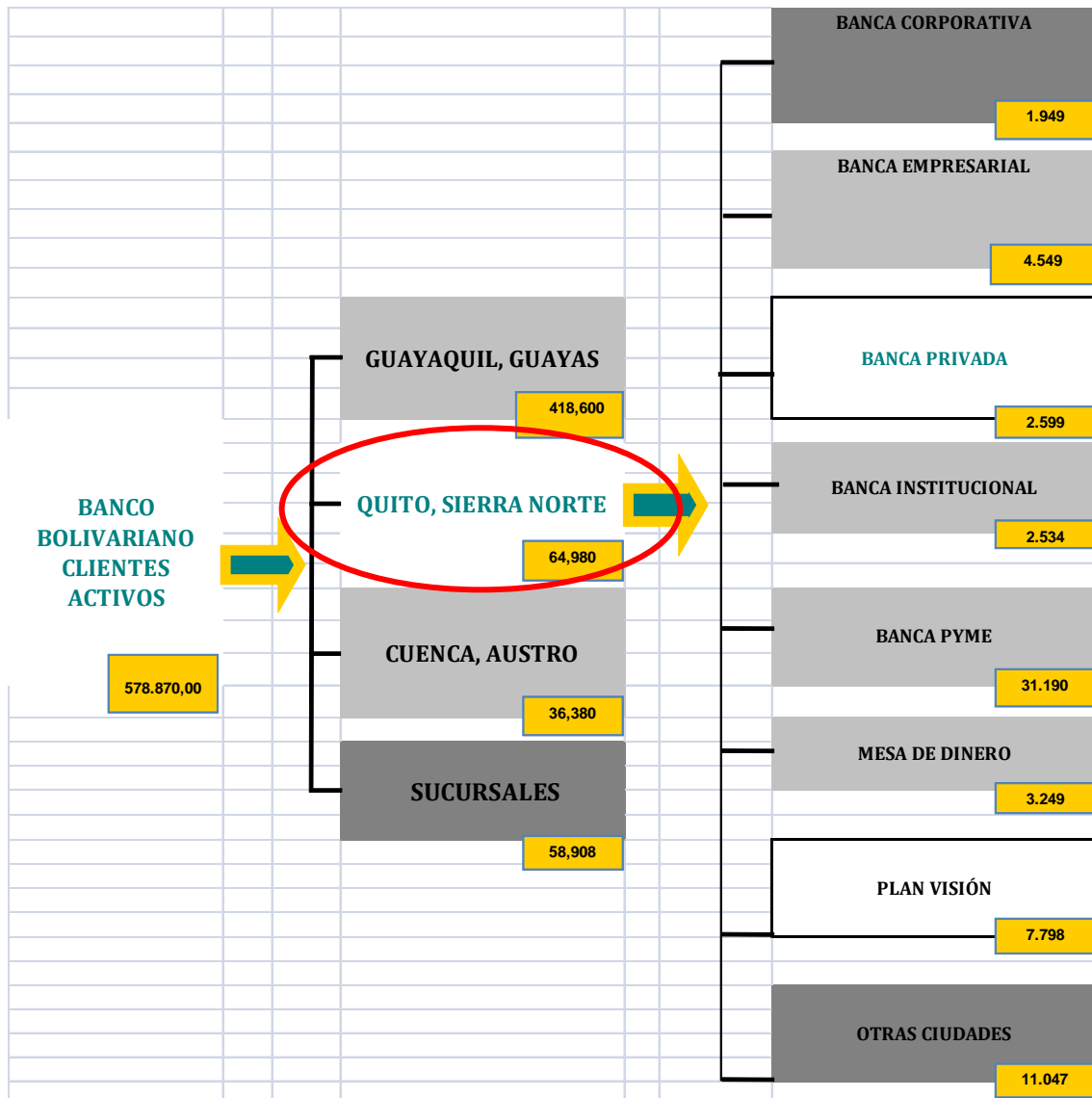


Gráfico 13: Segmentación de Clientes por Bancas  
Fuente: Archivos Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### 3.1.14 Redes de Oficinas

Actualmente Banco Bolivariano cuenta con 375 puntos a Nivel nacional, 111 oficinas y 264 ATMS y se divide en cuatro regiones donde se clasifican de la siguiente manera:



- a. **Región 1** : Guayas, Samborondón, Durán
- b. **Región 2**: Quito, Ambato, Ibarra
- c. **Región 3**: Cuenca, Azogues, Cañar, Loja
- d. **Región 4**: Babahoyo, Buena Fe, La Libertad, Sto. Domingo, Montañita, La Troncal. Esmeraldas, Machala, Manta, Quevedo, Mercado Salinas, EL Carmen, La Maná, El Empalme, Milagro, Portoviejo.

En el siguiente gráfico, se ilustra la cobertura que tiene Banco Bolivariano a nivel Nacional:



Gráfico 14: Mapa de Cobertura a nivel Nacional Banco Bolivariano

Fuente: Pagina web, [www.bolivariano.com](http://www.bolivariano.com)

Elaborado por: María Belén Vásquez

### **3.1.14.1 Redes de oficinas y cajeros Región 2 (Quito)**

Banco Bolivariano en la ciudad de Quito cuenta con una Sucursal Mayor, 11 oficinas de atención, 2 ventanillas de servicio y 47 cajeros automáticos, a disposición de realizar transacciones de todos los servicios que ofrecen.

En el siguiente mapa se ilustra todos los puntos de agencias y cajeros en la ciudad de Quito los mismos que están divididos por sectores o parroquias. Las agencias y ventanillas son representadas con el logotipo BB blanco y los cajeros con el logotipo BB en color turquesa.

En el **anexo 1** se ilustra las direcciones de cada uno de los puntos señalados den el grafico #10.



Gráfico 15: Mapa de Cobertura Quito ( Banco Bolivariano)

Fuente: Pagina web, [www.bolivariano.com](http://www.bolivariano.com)

Elaborado por: María Belén Vásquez

En el siguiente cuadro se ilustra la distribución de los puntos de Banco Bolivariano de acuerdo a la gráfica del mapa de cobertura, cada número es identificado por sector o parroquia, y se puede ubicar a cada una de las agencias y cada uno de los cajeros.

SECTOR	PARROQUIA	AGENCIAS Y VENTANILLAS	CAJEROS
SUR	1. GUAMANI		
	2. TUNGURAGUIA		
	3. LA ECUATORIANA		
	4. QUITUMBE	Quicentro Sur	ATM Terminal Terrestre ATM Trole Quitumbe
	5. CHILLOGALLO		
	6. LA MENA		ATM Toacaso
	7. SOLANDA		ATM TIA Solanda
	8. LA ARGELIA		ATM AKI Guájalo
	9. CHILUBULO		
	10. SAN BARTOLO	El Recreo	ATM Trole el Recreo
	11. LA FERROVIARIA		
	12. LA MAGDALENA	La Magdalena	
	13. CHIMBACALLE		
CENTRO	14. PUENGAS		
	15. LA LIBERTAD		
	16. CENTOR HISTORICO	Cadisan	ATM Centro Histórico
	17. ITCHIMBIA		ATM Ecovía la Marín
	18. SAN JUAN		
CENTRO NORTE	19. BELIZARIO QUEVEDO		ATM U. Central ATM Primax Colón
	20. MARISCAL SUCRE	Amazonas la Mariscal	ATM Papaya Net ATM Plaza Foch ATM Mercado Artesanal
	21. IÑAQUITO	Sucursal Mayor	ATM Primax 6 de Dic. ATM Pharmacy's Batan ATM Quicentro ATM Mc Donald's
	22. RUMIPAMBA		ATM Pharmacy'S América
	23. JIPIJAPA		ATM Pharmacy's Plaza de Toros ATM Trole la Y ATM Ecovía Río Coca
NORTE	24. COCHAPAMPA		ATM El Bosque
	25. PRENSA	Norte	ATM Acero Comercial ATM Aeropuerto
	26. KENNEDY		ATM La Luz
	27. SAN ISIDRO DEL INCA		ATM Primax El Inca
	28. COTOCOLLAO		ATM Hipermarket Norte

	29. PONCEANO		
	30. COMITÉ DEL PUEBLO		ATM Comité del Pueblo
	31. EL CONDADO	El Condado	
	32. CARCELEN		
	33. POMASQUI		
	34. CALDERON	Calderón	ATM Santa María Carapungo
VALLES	35. VALLE DE CUMBAYA Y TUMBACO	Tumbaco Ventanilla San Francisco	ATM Primax Cumbaya ATM Adm. Zonal Tumbaco
	36. VALLE DE LOS CHILLOS	San Luis Hipermarket	ATM Conocoto ATM San Rafael ATM Sangolquí ATM Santa María Sangolquí

Tabla 9: Ubicaciones de cajeros en el Mapa de Cobertura Quito (Banco Bolivariano)

Fuente: Pagina web, [www.bolivariano.com](http://www.bolivariano.com)

Elaborado por: María Belén Vásquez

## 3.2 ANÁLISIS EXTERNO

### 3.2.1 Análisis del Mercado

La banca ecuatoriana, como en todos los países del mundo, ha ido evolucionando hacia un negocio de prestación de múltiples servicios, dentro de los cuales los no financieros están ganando terreno de forma rápida y significativa.

En Ecuador como en otros países del mundo, la reducción que han experimentado los índices de intermediación financiera, han obligado a la banca a rentabilizar su negocio por medio de la prestación de servicios no tradicionales. La prestación de servicio a través de sistemas de cajeros automáticos por ejemplo, entre otros servicios no considerados como servicios financieros, desde hace algunos años representa una fuente importante de ingreso para el negocio, aportando con la rentabilización de la actividad bancaria en general. De esta manera, la idea de banca personalizada y los servicios que por medio de ésta podrían ofrecerse a los clientes, empezaron a cobrar relevancia. Los cajeros automáticos, empezaron a constituir un atractivo de ahorro de tiempo para los clientes bancarios, y posteriormente una fuente de ahorro de costos para la gestión bancaria.

El número de cajeros automáticos y de tarjetahabientes que posea cada institución financiera, y más específicamente la relación entre estos montos, es determinante para la probabilidad de que se cuente con una posición superavitaria o deficitaria, sobre los montos y números de transacciones cruzadas entre instituciones financieras.

Sin embargo, es interesante analizar qué es lo que realmente interesa al cliente final, la calidad del servicio prestado por las instituciones financieras, a través de sus cajeros automáticos, o la disposición y distribución espacial de los mismos en una ciudad.

Por otro lado, se analiza la probabilidad de que un cliente utilice un cajero automático, realizando el siguiente análisis:

- En la probabilidad de que un cliente propio utilice un cajero automático de la competencia las observaciones son: Mientras mayor sea la participación de los tarjetahabientes sobre el total de tarjetas emitidas, mayor será la probabilidad de que un cliente propio utilice un cajero de la competencia. Así mismo, mientras menor sea el número de cajeros propios, mayor será la probabilidad de que un cliente propio utilice un cajero de la competencia.
- En la probabilidad de que un cliente de la competencia utilice un cajero propio las observaciones son: Mientras menor sea la participación de nuestros tarjetahabientes sobre el total del sistema, mayor será la probabilidad de que un cliente de la competencia utilice un cajero propio. Asimismo, mientras mayor sea la participación de los cajeros propios sobre el total de cajeros del sistema, mayor será la probabilidad de que un cliente de la competencia utilice un cajero propio.

Ahora bien, resultará importante determinar el equilibrio entre las estas dos probabilidades, o visto de otro modo, cuál debe ser la relación entre

cajeros propios y tarjetahabientes propios que garantice una probabilidad a favor o en contra de mantener un superávit con respecto al resto de las instituciones financieras.

### **3.2.1.1 La Banca Ecuatoriana moderniza sus procesos**

Cuando un cliente ingresa a un banco no imagina todos los procesos que se desarrollan en el lugar, puede ver el movimiento en las ventanillas, la atención al cliente o el servicio de los cajeros automáticos. Pero las instituciones financieras operan como panales de abejas donde cada actividad camina coordinadamente para mantenerse en pie al ritmo cambiante que impone la industria con su modernización y concentración en prestaciones de servicios.

En el Ecuador, a partir de la crisis financiera de 1999, se marcó en la banca una nueva era. El “shock” que sufrió que sufrieron dichas instituciones, las obligó a modernizar su infraestructura y enfocarse en captar más clientes. Como en cualquier negocio, el servicio al cliente y el manejo de tecnología de punta se convirtieron en los temas claves para obtener los resultados positivos buscados, de una manera rápida.

Los Bancos se transformaron en un imán, para las empresas proveedoras de soluciones tanto tecnológicas como de procesos. En cuanto a las primeras, basta ver el desarrollo de la banca virtual y los servicios tecnológicos asociados a esta (sistema de transferencias en línea, pagos a terceros, etc.). Sobre la segunda afirmación, la intervención de firmas especializadas enfocadas en optimizar los procesos y permitir que la nueva plataforma de operación de las entidades bancarias sea fácilmente asimilada y adoptada tanto por los clientes internos como por los clientes externos o finales.

*¿Cómo lograron darles menores dolores de cabeza a los bancos?*  
Modelando componentes de negocio para implementar nuevos productos y servicios y cubriendo los nuevos requerimientos de la banca corporativa. Esto

se dio poniendo especial atención en los procesos de interacción con los clientes finales, pero sin dejar de lado el back office; es decir todas a aquellas actividades que están detrás de ventanillas.

Con estos cambios y el conocimiento adquirido, los bancos disponen de información para tomar decisiones oportunas, minimizando al máximo el riesgo de pérdidas económicas.

Actualmente, el sistema financiero ecuatoriano es uno de los más modernos de la región, sin embargo aún existen elementos que deben mejorar y desarrollarse para manejar la relación con los clientes y además, permitan desarrollar el negocio financiero.

“Con el desarrollo de la banca nacional y la presión por generar mejores productos, el reto es simplificar los procesos, hacerlos más dinámicos y efectivos. Hacia allá camina la banca y las soluciones están como el menú de un restaurante: solo hace falta pedirlo.”<sup>30</sup>

### **3.2.1.2 Calificación de Riesgo Ranking de Bancos**

En el siguiente cuadro podemos observar la calificación del riesgo Ranking de Bancos, en orden de calificación, publicado por la Superintendencia de Bancos de Ecuador hasta marzo del 2012. Esta calificación otorgada a todos los bancos privados del país, ha sido generada por la calificadora de riesgo Bank Watch Rating de Pacific Credit Ratings, y otras calificadoras importantes.

---

<sup>30</sup> Revista Ekos Marzo Ranking Financiero 2011



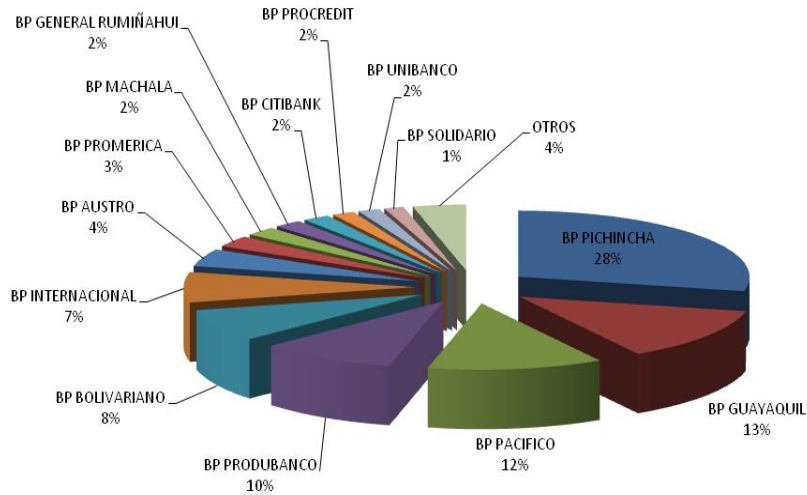
BANCOS PRIVADOS						
INSTITUCION FINANCIERA		FIRMA CALIFICADOR A DE RIESGO	AI 31	AI 30	AI 30	AL 31
		A MARZ. 2011 (1)	Marzo	Junio	Sept.	Marzo
			2011	2011	2011	2012
1	AMAZONAS S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA-	AA	AA	AA
2	BOLVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AA+/ AAA-	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-	AAA-/ AAA-
3	COFIEC S.A	BANK WATCH RATINGS	BB -	BB -	BB -	B
4	COMERCIAL DE MANABI S.A.	HUMPHREYS S. A.	A-	A-	A-	A-
5	DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A. / PCR PACIFIC S. A	AAA -	AAA / AAA-	AAA / AAA-	AAA / AAA-
6	DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A	AA	AA	AA	AA
7	DE MACHALA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA	AA+	AA+	AA+
8	DEL AUSTRO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+	A+	A+	A+
9	DEL LITORAL S.A.	PCR PACIFIC S. A	A+	A+	A+	A
10	DEL PACIFICO S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA+	AAA-	AAA-	AAA-
11	DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AAA-/	AAA-/	AAA-/	AAA-/
12	DELBANK	HUMPHREYS S. A.	BBB	BBB	BBB	BBB
13	GENERAL RUMIÑAHUI	PCR PACIFIC S.A.	AA-	AA-	AA-	AA
14	INTERNACIONAL S.A.	PCR PACIFIC S. A	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-
15	FINCA S.A.	HUMPHREYS S. A. /	A-	A-	A-	A- / BBB-
16		BANK WATCH RATINGS	AAA-	AAA-	AAA-	
17	PROCREDIT S.A.	HUMPHREYS S. A. /	AAA-	AAA-	AAA-	AAA-/
18		BANK WATCH RATINGS	/AAA-	/AAA-	/AAA-	AAA-
19	PRODUBANCO S.A	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	BBB -	BBB -	BBB -	/AAA-
20	SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AAA	AAA	AAA	AA
21	TERRITORIAL S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA+	AA+	AA+	BBB -
22	CITIBANK N.A.	PCR PACIFIC S. A	AA+	AA+	AA+	AAA
23	PROMERICA S.A	PCR PACIFIC S. A.	A+	A+	A+	AA+
24	UNIBANCO	PCR PACIFIC S. A			BBB+	AA+
25	COOPNACIONAL S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA-	AA-	AA-	A+

Tabla 10: Calificación de Riegos Marzo del 2012

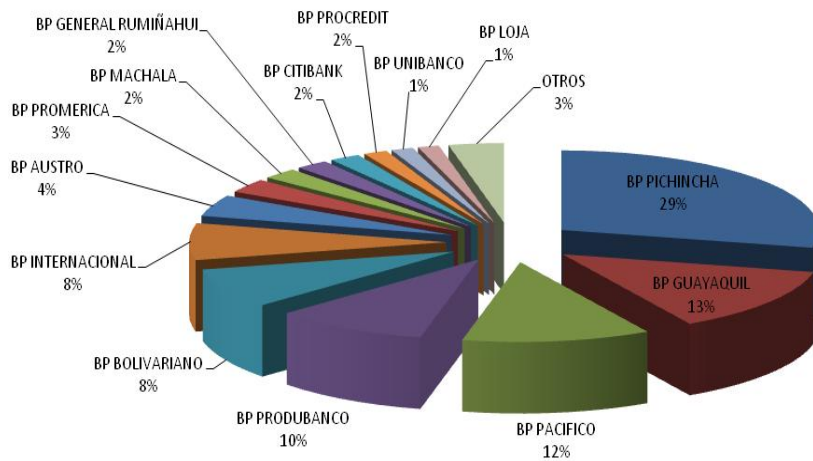
Fuente: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=698&vp\\_tip=2#UP](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=698&vp_tip=2#UP)

En los siguientes cuadros #11,12 y 13 se ilustra el comportamiento de la participación de bancos privados frente al Activo total, Pasivo total y Patrimonio total. Se puede observar que Banco Pichincha encabeza este ranking de participación con un promedio de 28%.

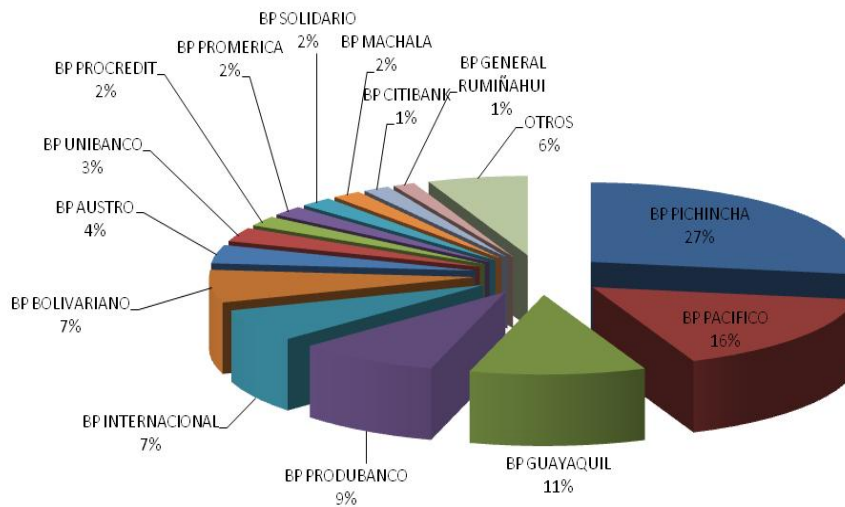
**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS  
PARTICIPACION FRENTE AL ACTIVO TOTAL, POR ENTIDAD**



**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS  
PARTICIPACION FRENTE AL PASIVO TOTAL, POR ENTIDAD**



### SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS PARTICIPACION FRENTE AL PATRIMONIO TOTAL, POR ENTIDAD



#### 3.2.1.3 Ranking Financiero 2011 a Bancos Grandes

“El Ranking Financiero Ecuatoriano presentado por la Revista Ekos, se basa en la información presentada a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), por las diferentes Instituciones que conforman el Sistema Financiero y Asegurador del país.

La fecha de corte de la información fue diciembre 2010 y se presentó al público en abril 2011.

Para la obtención de los resultados se utilizó el método de evaluación CAMEL (una propuesta elaborada por Encuestado), que consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales que incluyen: Capital, Activos, Manejo Corporativo (eficiencia), Rentabilidad y Liquidez.

Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo<sup>31</sup>

El ranking se realizó segmentando a las entidades por el tamaño de sus activos, ponderando sus indicadores de acuerdo a la importancia relativa que

<sup>31</sup> Revista Ekos, edición de Abril del 2011

tienen en la normativa ecuatoriana y agrupando a las instituciones en función de su dispersión en relación a la media del segmento. En el siguiente cuadro se puede observar la posición de los bancos más grandes en el Ecuador, hasta su 6ta posición. Encabezando el listado Banco Bolivariano, con un total del 65,50% de Ranking según los 5 indicadores.

Ranking		ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TOTAL
2010	2009				ROA	ROE				
					12,5%	15%				
1	2	BOLIVARIANO	60	40	40	60	100	80	80	65,50
2	1	GUAYAQUIL	40	40	80	80	60	60	60	60,50
3	3	INTERNACIONAL	60	40	40	40	80	80	60	57,00
4	6	PACIFICO	40	80	60	20	60	100	20	55,50
5	4	PRODUBANCO	40	40	20	40	80	80	40	49,00
6	5	PICHINCHA	20	40	60	40	60	40	40	43,50

Elaborado por Econestad. / Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla 11: Ranking Financiero 2011 a Bancos Grandes  
Fuente: Revista Ekos, edición de Abril del 2011

### 3.2.1.4 Crecimiento de la Banca en sus Depósitos

“El nivel de activos y depósitos comparado contra la región latinoamericana, muestra que el sistema bancario ecuatoriano es todavía uno de los más pequeños de Sudamérica ya que representa apenas el 0,76% de los activos de la región, frente al de otros países como Brasil, Chile, Colombia y Venezuela. Más bien es comparable al nivel de países como Uruguay, Costa Rica y Guatemala.

Al analizar la distribución de los depósitos a nivel nacional, se observa que el total de depósitos por ciudad no necesariamente se relaciona con el tamaño de la población, lo que demuestra la existencia de diversos niveles de bancarización, en las distintas ciudades del país.

De esta forma la ciudad de Quito, pese a no ser la más poblada es la que mayores niveles de captación registró durante el año 2010, reportando captaciones por USD 8.000 millones (41,2% del total de obligaciones con el público); Guayaquil apenas mantiene el 22,2%, mientras que Cuenca y Ambato Reportan el 7,4% y 3,2% respectivamente”<sup>32</sup>.

En el siguiente cuadro podemos ver la evolución de los depósitos en el Ecuador por ciudades, y nos enfocaremos en el mercado que vamos a investigar. Quito tiene un total aproximado de 2.321.607 clientes y el número de cuentas ya sean corrientes o de ahorros es de aproximadamente 2.434.874

### EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS POR CIUDAD

Ciudad	Depósitos en USD miles			Número de Clientes	Número de Cuentas
	dic-09	dic-10	Variación dic/2009 a dic/2010		
AMBATO	478.717,09	625.399,18	30,64%	360.595	374.131
AZOGUES	97.788,94	118.417,27	21,09%	73.970	79.390
CUENCA	1.161.613,05	1.435.501,24	23,58%	611.943	644.798
ESMERALDAS	86.087,91	98.752,99	14,71%	98.336	105.547
GUAYAQUIL	3.444.839,25	4.318.863,69	25,37%	1.885.958	1.942.875
IBARRA	192.882,72	233.062,25	20,83%	195.475	205.901
LATACUNGA	195.719,08	179.998,75	-8,03%	163.943	172.755
LOJA	293.108,54	349.925,03	19,38%	246.776	279.058
MACHALA	231.691,01	287.161,30	23,94%	222.772	230.313
MANTA	157.863,99	190.860,61	20,90%	209.735	219.000
PORTOVIEJO	183.343,53	207.720,37	13,30%	236.562	246.592
QUITO	7.122.899,69	8.004.825,64	12,38%	2.321.607	2.434.874
RIUBAMBA	250.368,88	306.750,04	22,52%	211.614	227.834
RUMIÑAHUI	110.850,18	137.075,04	23,66%	101.574	107.321
SANTO DOMINGO	235.297,30	229.578,00	-2,43%	212.609	231.706

Tabla 12: Evolución de los depósitos por ciudad  
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

## 3.2.2 Análisis de la Competencia

### 3.2.2.1 Banco del Pichincha



<sup>32</sup> Revista Ekos Marzo Ranking Financiero 2011

“Banco Pichincha de Ecuador ha estado expandiéndose dentro y fuera de las fronteras del país. Al mismo tiempo, ha sido capaz de mantener sus indicadores financieros al mismo nivel o mejor que los del sistema Bancario Ecuatoriano.

Se espera que la tendencia continúe. "En 2010 calculamos que el PIB de Ecuador se incrementaría entre 2% y 3%, y en 2011 se debería ampliar a cifras cercanas al 4%, lo que sin duda ayudará a crecer a Banco Pichincha", dice el Vicepresidente Jorge Chiriboga. Añade que un mayor crecimiento del PIB también se podría traducir en una mayor demanda de crédito.

El mayor Banco de Ecuador también está extendiendo sus alas internacionales. En 2010, Banco Pichincha cerró la adquisición de Inversora Pichincha e Interdinco, que eran parte del grupo AIG en Colombia. Estas entidades ofrecen productos de financiamiento al consumo en ese país, incluyendo el de vehículos, préstamos personales, préstamos estudiantiles, financiamiento de primas de seguros, préstamos comerciales, tarjetas de crédito y banca minorista.

El Banco Pichincha ha sido capaz de mantener una posición de liderazgo en el Ecuador. En junio, Pichincha tenía el 27% del mercado por activos, que ascendieron a \$ 5.130'000.000, según la Superintendencia de Bancos local. En junio de 2009, sus activos totales fueron de \$ 4.340'000.000. Mientras tanto, Banco de Guayaquil con el 17% del mercado, reportó activos por \$ 2,42 mil millones en junio, elevándose desde \$ 2,21 mil millones registrados un año antes.

Banco Pichincha tiene, por otra parte, el 30% de cuota del mercado de préstamos. Los datos de la Superintendencia de Bancos muestran que en junio el valor de la cartera total de préstamos había aumentado a \$ 2,77 mil millones, de \$ 2,46 mil millones en junio de 2009. Alrededor del 28% de los préstamos del banco va al sector empresarial y el 72% de estas, a préstamos al por menor.

En cuanto a préstamos comerciales, los datos de la Superintendencia de Bancos muestran que Banco Pichincha tiene \$ 1,08 mil millones o una cuota de mercado del 24%, seguido de Produbanco con 687 millones dólares, o sea una cuota del 15% del mercado. Banco Pichincha también tiene una cuota de mercado del 33%, o US \$ 655 millones, en préstamos hipotecarios, seguido por el Banco de Guayaquil que tiene el 21% del mercado, con \$ 126 millones en este tipo de préstamos.

Mientras tanto, la morosidad (NPL) ha disminuido a 3,0% de la cartera total en junio de 2010 desde un 3,7% en junio de 2009, según informo el Banco. Esto está en línea con el promedio del sistema que fue de 2,9% en junio de 2010 y 3,5% del año anterior.”<sup>33</sup>

A finales del 2011 el índice de cartera vencida se ubica en 3,8 % y la cobertura con provisiones de cartera es de 138%, mientras que su indicador de solvencia es del 17,2 %, superior al mínimo establecido que es del 9 por ciento”<sup>34</sup>.

Banco Pichincha tiene una calificación de AAA- fijada por Fitch, que es una filial de Bank Watch Rating, y AAA- de Pacific Credit Rating. Este último describe al Banco como una empresa con destacada trayectoria de rentabilidad y perspectiva clara y estable.

#### **a. Rentabilidad**

La rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) también está en línea con los promedios del sistema. A partir de Septiembre 2011, Pichincha reportó un ligero aumento del ROA a 2,02% del 1,42% registrado en septiembre de 2010. El ROE de Pichincha subió a 22.22 % en Septiembre de 2011 de un 14.48% registrado en el mismo mes del año anterior.

---

<sup>33</sup> Artículo revista LatinFinance. Edición noviembre - Diciembre del 2010.

<sup>34</sup> <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/banco-pichincha-entra-operar-en-colombia>

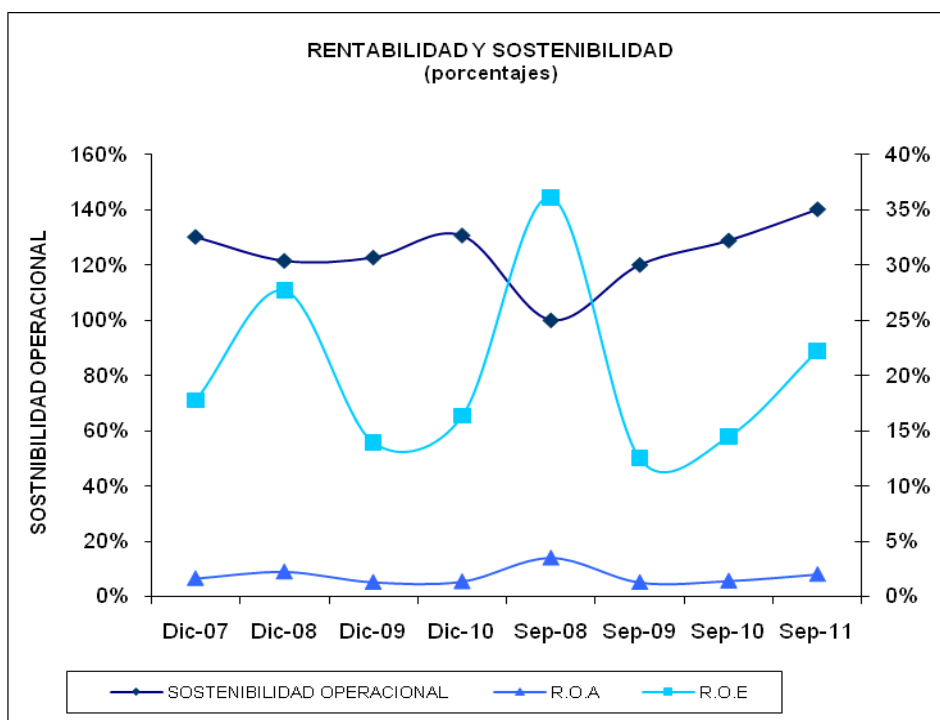


Gráfico 19: Rentabilidad y sostenibilidad de Banco Pichincha a septiembre 2011  
Fuente: balances e información financiera proporcionados por la entidad  
Elaboración: sbs-dne-ses

Banco Pichincha se posicionó en el sexto lugar después de una calificación realizada por con el método de evaluación CAMEL, utilizando 5 factores importantes para la banca, esto fue expuesto en el ranking financiero 2011 en la segmentación de bancos más grandes elaborado por la revista Ekos

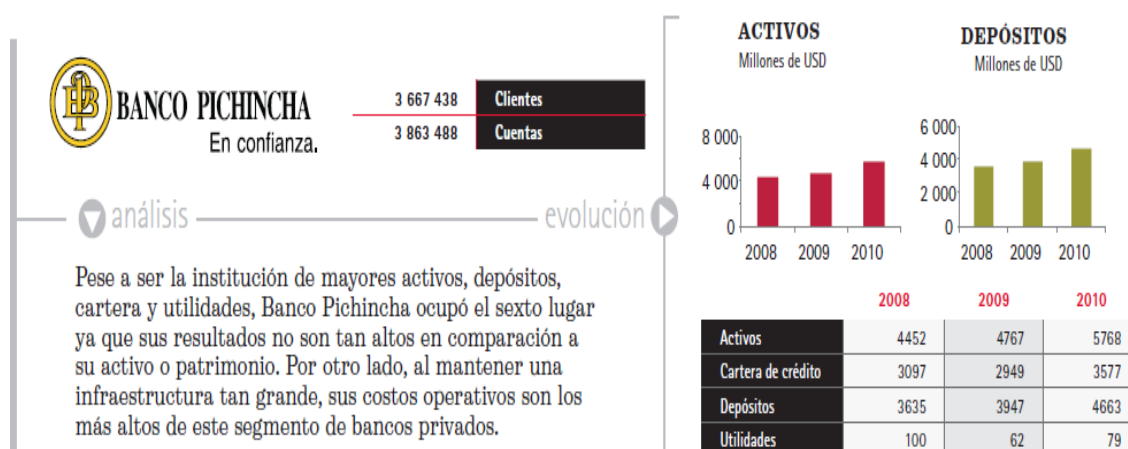


Tabla 13: Ranking financiero 2011, Banco Pichincha  
Fuente: Revista Ekos, edición de Abril 2011



## **b. Cobertura**

Con lo que respecta al número de cajeros, posee aproximadamente 550 cajeros que se ubican en el centro, sur y norte de la ciudad de Quito, los mismos que se encuentran en agencias del Banco o dentro de centros comerciales, especialmente en casa de salud. Esto lo convierte en la mayor institución financiera en cuanto a disponibilidad de cajeros automáticos refiere, no sólo a nivel local sino nacional.

En el siguiente cuadro se ilustra la ubicación de cada punto de atención que dispone Banco Pichincha en el distrito metropolitano de Quito.

En el anexo 2 se encuentra el listado con las direcciones correspondientes de cada uno de los puntos ilustrados en el mapa.

# MAPA DE QUITO

● AGENCIAS Y CAJEROS  
BANCO DEL PICHINCHA

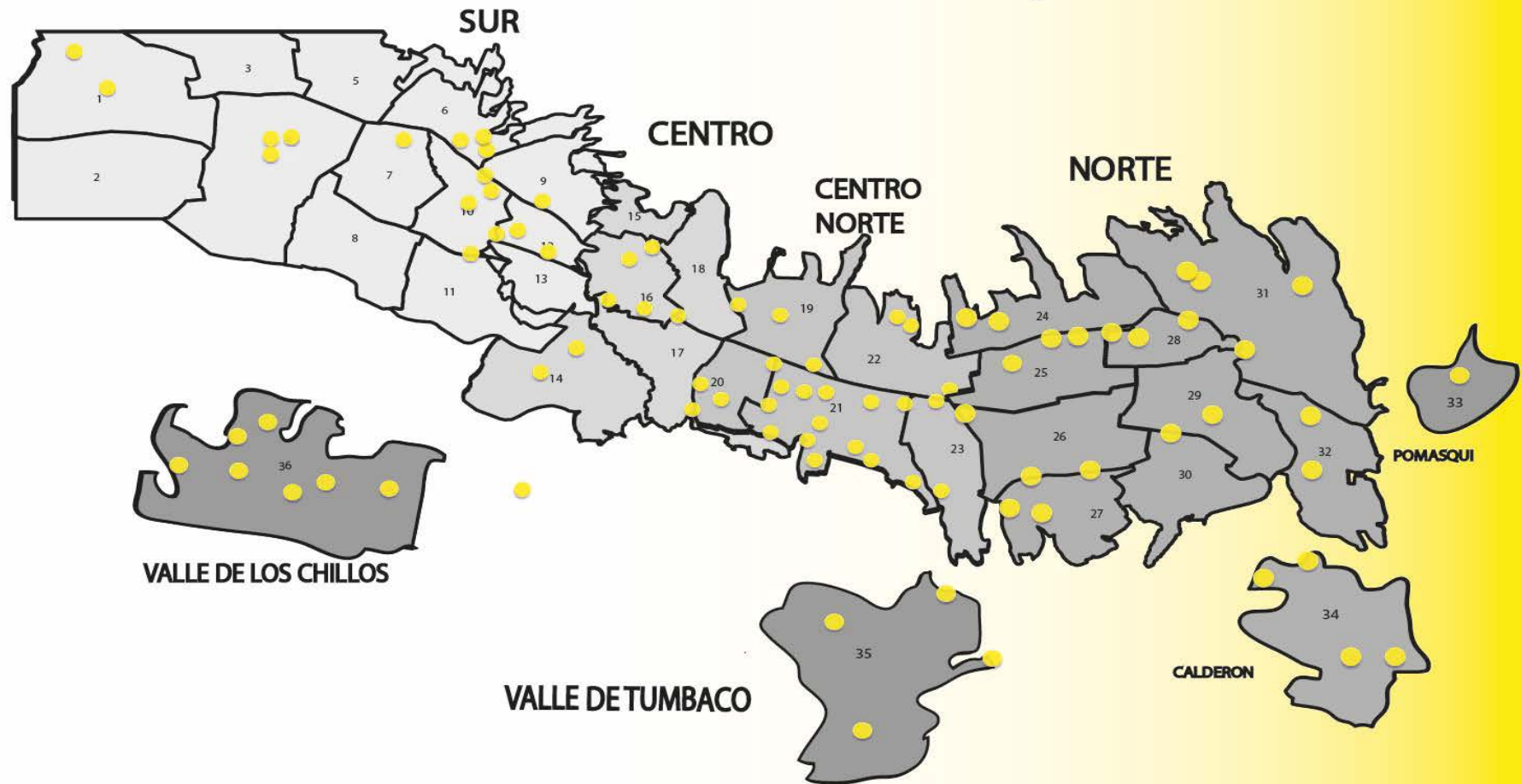


Gráfico 20 Mapa de Cobertura Quito

Fuente: Pagina web, [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com)

Elaborado por: María Belén Vásquez

### **3.2.2.1.1 Análisis EFI**

#### **a. Fortalezas.**

- Mejor calificación nacional e internacional.
- Situación de la institución financiera es muy fuerte.
- Sobresaliente trayectoria de rentabilidad.
- Experiencia de 105 años de operación en el sistema financiero ecuatoriano.
- Innovación de productos, desarrollo tecnológico y excelencia de servicio.
- Excelente imagen institucional a nivel nacional e internacional.
- Aceptable indicador de su calidad de activos.
- Alta confianza de sus clientes.
- Mayor cobertura geográfica en la ciudad de Quito.
- Exitosa labor institucional.
- Política conservadora que se ajusta al entorno económico, con un crecimiento sano de su cartera de créditos y niveles adecuados de cobertura de provisiones.
- Políticas adecuadas de liquidez, acordes a la naturaleza de su negocio.
- Sólida plataforma tecnológica y organizacional.
- Estrategia comercial exitosa y especializada para cada línea de producto.

#### **b. Debilidades.**

- Estructura de costos operativos que demandan la generación de muchos recursos para solventarlo.
- Indicadores de cartera vencida superiores al sector.
- Relación de solvencia inferior al promedio del sector.

### 3.2.2.2 Banco de Guayaquil.



#### Historia:

“1923: La institución inicia sus actividades el 20 de diciembre de este año, con la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano, un banco extranjero de S/.2'000.000 de capital inicial.

1941: Italia se convierte en parte del Eje durante la Segunda Guerra Mundial e intenta nacionalizar el banco, que operaba con capital y administradores italianos. Una reforma del 14 de agosto cambia los estatutos y la denominación por Banco Nacional del Ecuador.

1941: El 24 de septiembre, una nueva escritura pública lo denomina Banco de Guayaquil, a lo que sigue de inmediato la compra de todas sus acciones por capitalistas ecuatorianos. Por estos días el capital del banco es de S/.20'000.000.

1982: El banco incrementó varias veces su capital pagado. En noviembre de este año asciende aproximadamente a 310 millones de sucres.

1984: El 9 de mayo, el grupo de accionistas de Financiera del Sur S.A., Finansur, adquiere la mayoría de acciones del Banco de Guayaquil. El Econ. Danilo Carrera Drouet, entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es designado Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil; su reemplazo en la Presidencia Ejecutiva de Finansur, es el Sr. Guillermo Lasso Mendoza.

Desde esta fecha, la nueva administración del Banco de Guayaquil S.A. aplica un enfoque moderno de banca, adquiere los equipos de computación más sofisticados del mercado y crea cuatro divisiones básicas para desarrollar sus servicios: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la División de Tarjetas de Crédito Visa BG.

1990: Aprovechando las recientes reformas a la Ley General de Bancos, el 9 de agosto surge la fusión entre el Banco de Guayaquil S.A. y la Financiera del Sur S.A. Finansur. Así se crea el Banco de Guayaquil S.A., con un capital pagado de 8.200 millones de sucres.

El Sr. Guillermo Lasso Mendoza, entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es nombrado Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General del Banco de Guayaquil. Empieza así un firme posicionamiento en el mercado nacional como el primer Multibanco del Ecuador, que ofrece todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

1993: El Banco de Guayaquil empieza su programa de planeación estratégica. Entre sus objetivos están la mejora continua de sus servicios al cliente y el desarrollo como institución líder en el sistema bancario nacional. El Econ. Danilo Carrera Drouet es Presidente del Directorio y el Sr. Guillermo Lasso Mendoza, es Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil S.A.

1995: El 29 de marzo, la Junta de Accionistas del Banco de Guayaquil S.A., aprueba suscribir un convenio de responsabilidad con las compañías subsidiarias: Guayaquil Bank, Administradora de Fondos BG, Casa de Valores Multivalores BG y Río Guayas Cía. de Seguros y Reaseguros. Este convenio compromete el respaldo de las operaciones de dichas compañías hasta por el valor de sus propios activos, con el banco como propietario del 100% de las acciones y con derecho a voto en cada una de las subsidiarias.

1997: El Banco de Guayaquil se fusiona con el Banco Sociedad General y se convierte en uno de los bancos más grandes del país.

2006: En abril del 2006, el Banco de Guayaquil mejoró su calificación de Riesgo, al pasar de AA+ a AAA-. Dos revisiones trimestrales posteriores por parte de la Calificadora de Riesgo, confirman la calificación AAA-, la más alta calificación otorgada para los bancos privados nacionales. Esta calificación, es la máxima de la Banca Ecuatoriana concedida al esfuerzo institucional reflejado

en su solidez, liquidez y rentabilidad, así como su excelente reputación en el medio financiero. De la misma manera, en el mercado de valores, con la emisión de obligaciones tiene la más alta calificación AAA-, sobresaliendo por sus títulos en el mercado bursátil.

2007: El Banco de Guayaquil abre su primera oficina de Representación en Madrid – España.

2008: Banco de Guayaquil se instala en Panamá, como Banco de Guayaquil Panamá. Un banco panameño con operaciones en Ecuador.”<sup>35</sup>

#### **a. Rentabilidad**

La rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) también está en línea con los promedios del sistema. A partir de Septiembre 2011, Banco de Guayaquil reportó un ligero aumento del ROA a 1,93% del 1,68% registrado en septiembre de 2010. El ROE de Banco de Guayaquil tuvo una ligera elevación de 24.88% en Septiembre de 2011 de un 21,43% registrado en el mismo mes del año anterior.

---

<sup>35</sup> Fuente: Archivos del Banco de Guayaquil y web <http://www.bancoguayaquil.com/bg/banco-de-guayaquil.html>

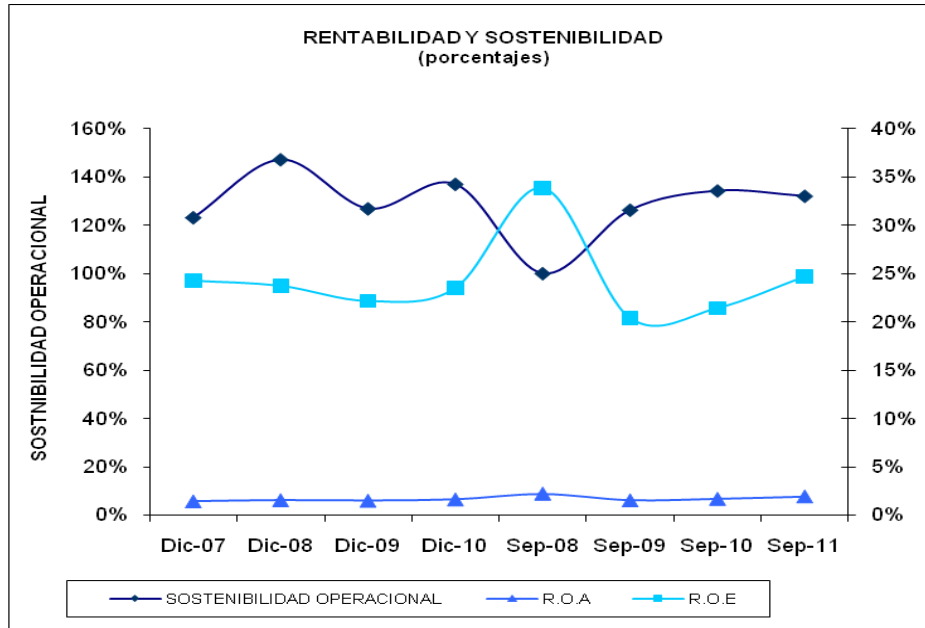


Gráfico 21: Rentabilidad y Sostenibilidad Banco de Guayaquil  
 Fuente: balances e información financiera proporcionados por la entidad  
 Elaboración: sbs-dne-ses

Banco de Guayaquil se posicionó en segundo lugar con un total del 60% después de una calificación realizada por un método de evaluación CAMEL, utilizando 5 factores importantes para la banca, esto fue expuesto en el ranking financiero 2011, en la segmentación de bancos más grandes, elaborado por la revista Ekos

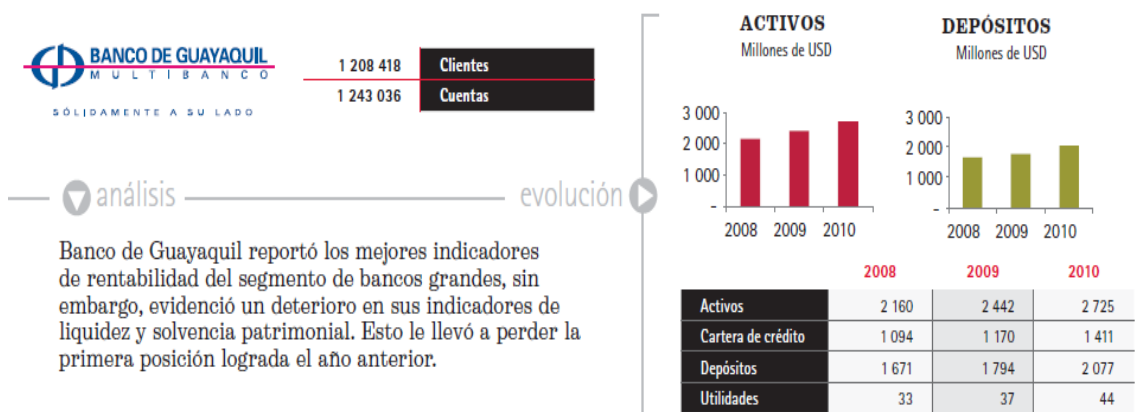


Tabla 14: Ranking financiero 2011, Banco de Guayaquil  
 Fuente: Revista Ekos, edición de Abril 2011

## **b. Cobertura**

El Banco de Guayaquil, su cobertura en lo que concierne a cajeros automáticos se encuentran en un número aproximado de 250. Pero además es el único Banco con mini sucursales denominadas “Banco del Barrio”. Se trata de un nuevo canal transaccional que consiste en la instalación de un punto de atención en un negocio no bancario, como: Farmacias, Tienda de abarrotes o locutorios en zonas urbanas y rurales. Los clientes pueden realizar con sus cuentas de Ahorro y Corrientes: Depósitos en efectivo de hasta \$200, Retiros de hasta \$100 y Consultas de Saldos. Así mismo realizar Pagos de Servicios Básicos como agua, energía eléctrica y teléfono. “En la actualidad cuentan con 2.700 en las 24 provincias del país. Gracias a este nuevo servicio sus ventas aumentaron en un 60%”<sup>36</sup>

En el siguiente mapa, se puede reflejar todos los puntos actuales de Banco de Guayaquil, en el Distrito metropolitano de Quito.

En el anexo 3 se encuentra el listado con las direcciones correspondientes de cada uno de los puntos ilustrados en el mapa.

---

<sup>36</sup> Revista Ekos, Marzo 2011, Ranking Financiero 2011





AGENCIAS Y CAJEROS  
BANCO DE GUAYAQUIL

# MAPA DE QUITO

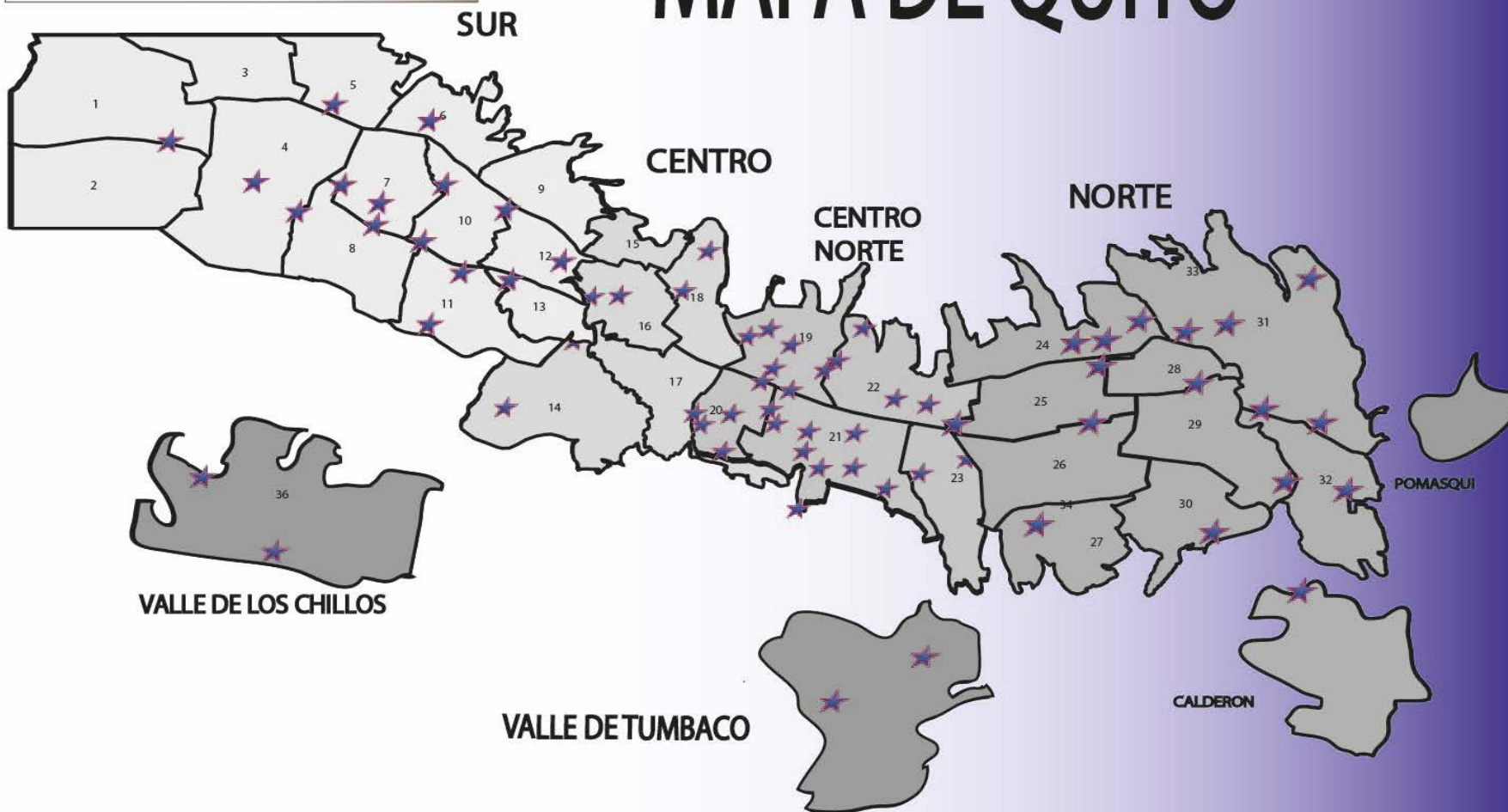


Gráfico 22: Mapa de Cobertura Quito

Fuente: Pagina web, [www.bancoquayaquil.com](http://www.bancoquayaquil.com)

Elaborado por: María Belén Vásquez

### c. Liquidez.

La liquidez está representada por el total de los fondos disponibles, los cuales ascendieron a US\$525.263M. A septiembre del 2009 el Banco de Guayaquil reflejó un índice de liquidez de 35,31%.

El promedio del indicador de liquidez para el total del sistema bancario ecuatoriano ascendió a 31,14%.

BANCOS	INDICE	RANKING
AUSTRO	41,26%	1
PRODUBANCO	36,39%	2
MACHALA	35,66%	3
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>35,31%</b>	<b>4</b>
INTERNACIONAL	32,54%	5
SOLIDARIO	30,52%	6
PACIFICO	29,55%	7
PROAMERICA	28,59%	8
BOLIVARIANO	28,01%	9
PICHINCHA	25,22%	10
<b>10 PRIMEROS BANCOS</b>	<b>30,64%</b>	
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>31,14%</b>	

Indice Liquidez  
Al 30 de Septiembre de 2009

Tabla 15: Liquidez 2009, Banco de Guayaquil  
Fuente: Datos de la Institución Financiera.

La liquidez está representada por el total de los fondos disponibles, los cuales ascendieron a US\$542.878M. A septiembre del 2010 el Banco de Guayaquil reflejó un índice de liquidez de 32,14%.

A continuación se presenta el indicador de liquidez de los 10 mayores bancos y del total del sistema bancario ecuatoriano.

El índice de liquidez estructural requerido para el Banco de Guayaquil a Septiembre del 2010 es de 22,82%, mientras que el índice constituido es de 50,08%, lo que corresponde a 2,19 veces lo requerido.

BANCOS	INDICE	RANKING
PROMERICA	40,10%	1
PRODUBANCO	39,29%	2
INTERNACIONAL	35,43%	3
PACIFICO	35,40%	4
MACHALA	32,77%	5
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>32,14%</b>	<b>6</b>
BOLIVARIANO	31,36%	7
SOLIDARIO	24,45%	8
AUSTRO	21,43%	9
PICHINCHA	21,13%	10
<b>10 PRIMEROS BANCOS</b>	<b>29,84%</b>	
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>29,98%</b>	

Indice Liquidez  
Al 30 de Septiembre del 2010

**Tabla 16: Liquidez 2010, Banco de Guayaquil**  
Fuente: Datos de la Institución Financiera.

### 3.2.2.2.1 Análisis EFI.

#### a. Fortalezas.

- Procesamiento de su información gerencial con detalle de operaciones, vencimientos, clientes, contabilidad, costos etc. con un tiempo de respuesta efectivo y uso óptimo de sus recursos humanos y tecnológicos.
- Mejor liquidez de las instituciones financieras.
- Institución financiera fuerte.
- Sobresaliente trayectoria de rentabilidad.
- Excelente reputación en el medio.
- Creciente número de corresponsales no bancarios denominados “Banco del barrio”.
- El Banco cuenta con la herramienta para la medición y control de las exposiciones, que se generan por su gestión de administración de activos y pasivos.

#### **b. Debilidades.**

- Insuficiente tecnología en los cajeros automáticos.
- No existe una adecuada promoción de las ofertas bancarias a nivel de publicidad y marketing.

#### **3.2.2.3 Banco Produbanco.**



La calificación otorgada al Banco de la Producción PRODUBANCO S.A., considera la capacidad de la institución para gestionar sus riesgos de modo individual e integral, así como en sus adecuados niveles de solvencia. También se fundamenta en los avances respecto al Modelo de Riesgo Integral y Riesgo Operativo que el Banco ha implementado, identificando sus procesos críticos y estableciendo acciones de control y seguimiento.

Produbanco cuenta con el respaldo del Grupo Financiero Producción, necesario para todas aquellas actividades financieras que la institución realiza, este Grupo Financiero se ubica como el cuarto grupo del país, por tamaño de activos y tercero por el total de depósitos.

La experiencia de la administración de Produbanco, en conjunto con un grupo de trabajo altamente calificado, ha favorecido el crecimiento sostenido de la institución y le han permitido desarrollar nuevas líneas de negocios y reestructurar departamentos de manera eficiente.

Otro de los aspectos positivos de la Institución, constituye el buen posicionamiento, con el que goza ésta en el mercado nacional, gracias a la calidad de sus servicios y la confianza que brinda a sus clientes.

La capacidad tecnológica que posee Produbanco, constituye una fortaleza para la institución ya que permite la diversificación de productos y servicios.

### a. Rentabilidad

La rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre recursos propios (ROE), también está en línea con los promedios del sistema. A partir de Septiembre 2011, Produbanco reportó un ligero aumento del ROA a 1,53% del 1,15% registrado en septiembre de 2010. El ROE de Produbanco subió al 17.45% en Septiembre de 2011, de un 12.93% registrado en el mismo mes del año anterior.

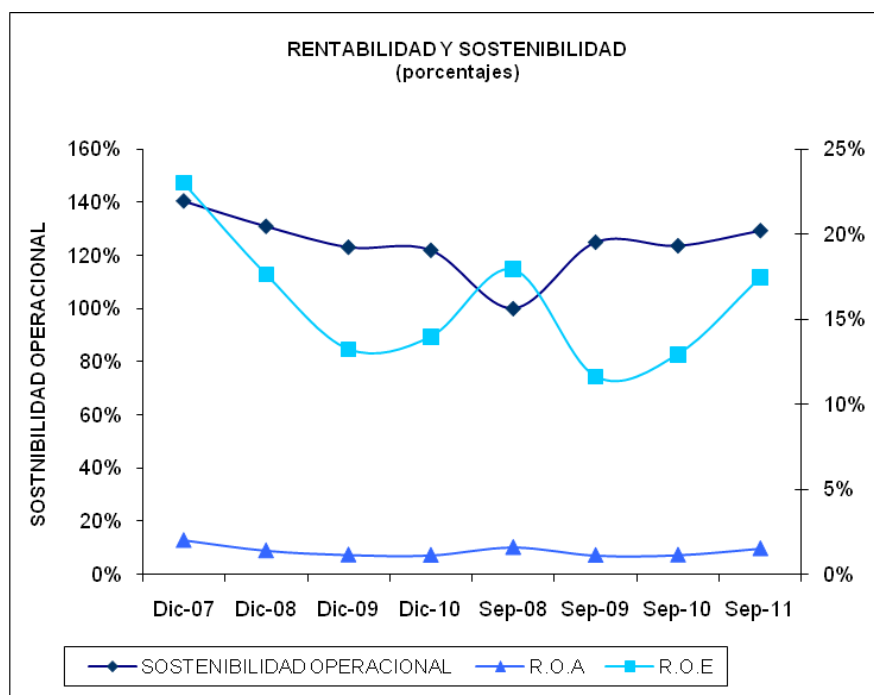


Gráfico 23: Rentabilidad y sostenibilidad de Produbanco a septiembre 2011  
 Fuente: balances e información financiera proporcionados por la entidad  
 Elaboración: sbs-dne-ses

Produbanco se posicionó en cuarto lugar, con un total del 40% después de una calificación realizada por un método de evaluación CAMEL, utilizando 5 factores importantes para la banca, esto fue expuesto en el ranking financiero 2011, en la segmentación de bancos más grandes elaborado por la revista Ekos.

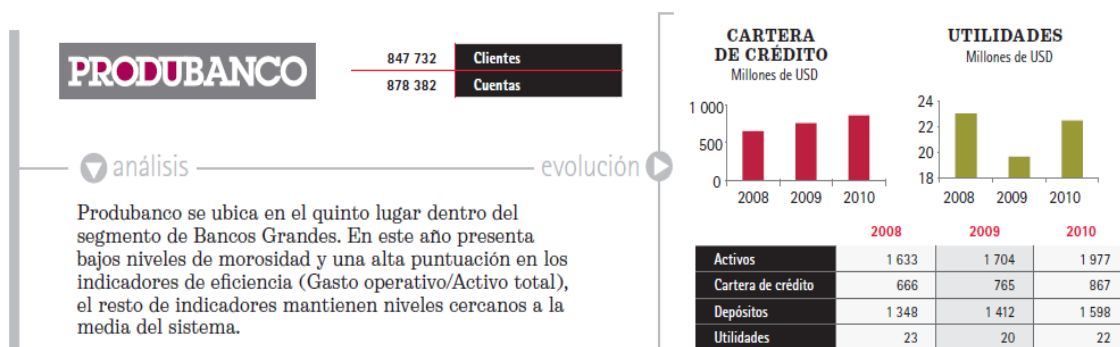


Tabla 17: Ranking Financiero 2011, Banco de Guayaquil  
Fuente: Revista Ekos, edición de Abril 2011

## b. Cobertura

“La institución trabaja en todos los segmentos del negocio financiero en el Ecuador, con una amplia gama de productos y servicios bajo modos de atención ajustados a sus características. Produbanco posee 72 sucursales y agencias en todo el país, mientras que con su tarjeta Banca en línea, sus clientes tienen a su disposición 149 cajeros automáticos PRODUBANCO, más de 2.900 cajeros Banred en el Ecuador y más de un millón de cajeros Cirrus en 210 países, las 24 horas del día, los 365 días del año.”<sup>37</sup>

Por otra parte, se considera que entre las oportunidades que posee la Institución, se encuentran el aprovechamiento de la red comercial y de su actual base de clientes, la diversificación de productos, servicios y geográfica, de igual forma, la profundización de los negocios de subsidiarias y la apertura de nuevos mercados.

En la ciudad de Quito, Produbanco ha dispuesto sus cajeros automáticos especialmente fuera de su matriz y sucursales, como también, en los establecimientos de Supermaxi y Megamaxi, llegando aproximadamente a 100 cajeros automáticos, que brindan este servicio de BANRED.

<sup>37</sup> Zambrano Esteban. Informe con estados financieros al 30 de junio de 2010.

BANRED es una empresa que provee soluciones e integra servicios con calidad y seguridad tanto al sector público como privado, especializada en el procesamiento de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos, e intercambio de información soportados por una red de teleproceso con tecnología moderna especializada, dirigida a otorgar beneficios mediante la aplicación de economías de escala.

En el siguiente mapa se presentan las oficinas y cajeros de Produbanco incluyendo Servientrega.

En el anexo 4 se encuentra el listado con las direcciones correspondientes de cada uno de los puntos ilustrados en el mapa.



AGENCIAS Y CAJEROS  
PRODUBANCO  
SERVIPAGOS

# MAPA DE QUITO

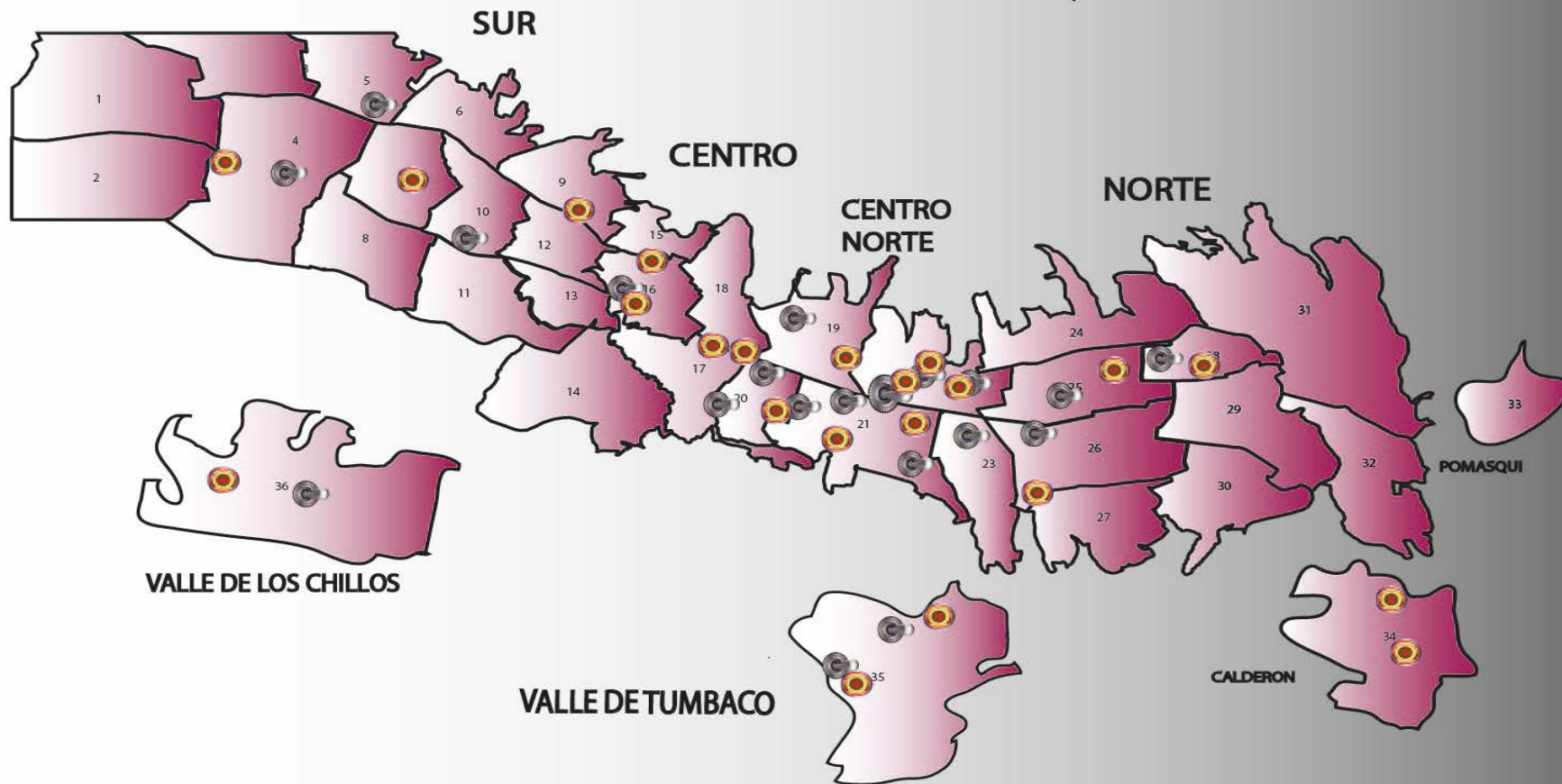


Gráfico 24: Mapa de Cobertura Quito  
Fuente: Pagina web, [www.produbanco.com](http://www.produbanco.com)  
Elaborado por: María Belén Vásquez



### **3.2.2.3.1 Análisis EFL.**

#### **a. Fortalezas.**

- El Banco cuenta con posicionamiento de su marca dentro del mercado.
- Política de capitalización de resultados acumulados.
- Estrategias de posicionamiento en el mercado con empresas como SUPERMAXI o MEGAMAXI.
- Alianza con SERVIPAGOS para transferencias bancarias (depósitos y retiro de dinero, pago de tarjetas de crédito)

#### **b. Debilidades.**

- Niveles de eficiencia por debajo de las demás instituciones financieras.
- Insuficientes cajeros automáticos.
- Falta de imagen o publicidad de servicios.

### **3.2.2.4 Banco Internacional.**



El Banco Internacional fue creado el 29 de mayo de 1973, con un capital inicial de S/. 30'000.000. La oficina Matriz inició sus operaciones con 19 empleados en Quito en la Av. Santa Prisca y Manuel Larrea (actual Agencia Santa Prisca).

Se abre la primera Agencia en Quito, en el año 1974, ubicada en la calle Benalcázar y Sucre, cerca de la plaza de San Francisco.

Banco Internacional en el año 1976, instala el primer sistema de computación promoviendo el desarrollo tecnológico en los servicios prestados al cliente este Banco instala el primer cajero automático de la red de ATM's en el año de 1998.

En el 2006, este Banco se ubica en el lugar más destacado del sistema financiero nacional, logrando la Calificación Global de Riesgo “AAA-”, el máximo rating otorgado por calidad en los servicios prestados.

Banco Internacional sigue creciendo, se amplía a muchas regiones del país por lo que en la actualidad cuenta con 87 oficinas y más de 480 cajeros automáticos BANINTER, en todos los rincones del país, a su vez sobrepasa los US\$1.465 millones en volumen de activos. Es un banco que cuenta con todo, es sólido y confiable por lo que obtuvo la primera certificación ISO 9001:2000.

#### **a. Rentabilidad**

La rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) también está en línea con los promedios del sistema. A partir de Septiembre 2011, Banco Internacional reportó un ligero aumento del ROA a 1,64% del 1,44% registrado en septiembre de 2010. El ROE del Banco Internacional subió al 19.22% en Septiembre de 2011 de un 15.87% registrado en el mismo mes del año anterior.

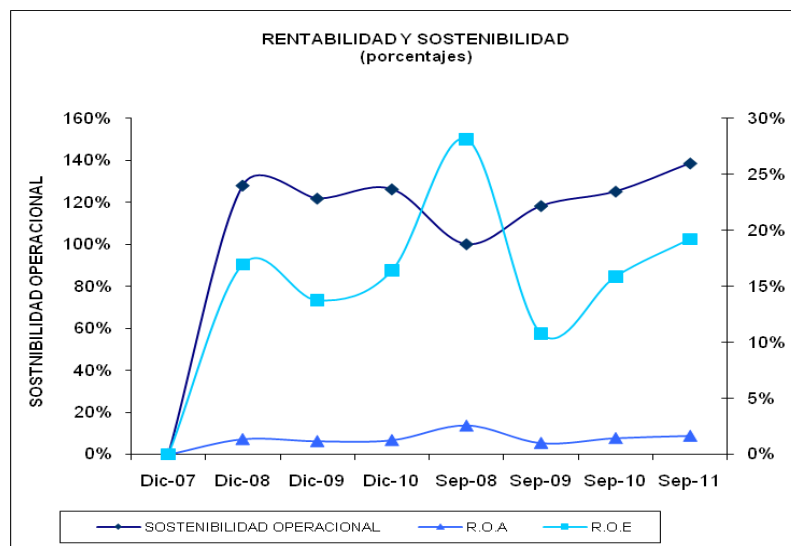


Gráfico 25: Rentabilidad y sostenibilidad Banco Internacional septiembre 2010  
Fuente: balances e información financiera proporcionados por la entidad  
Elaboración: sbs-dne-ses

Banco Internacional se posicionó en tercer lugar con un total del 57%, después de una calificación realizada con un método de evaluación CAMEL, utilizando 5 factores importantes para la banca, esto fue expuesto en el ranking financiero 2011 en la segmentación de bancos más grandes elaborado por la revista Ekos.

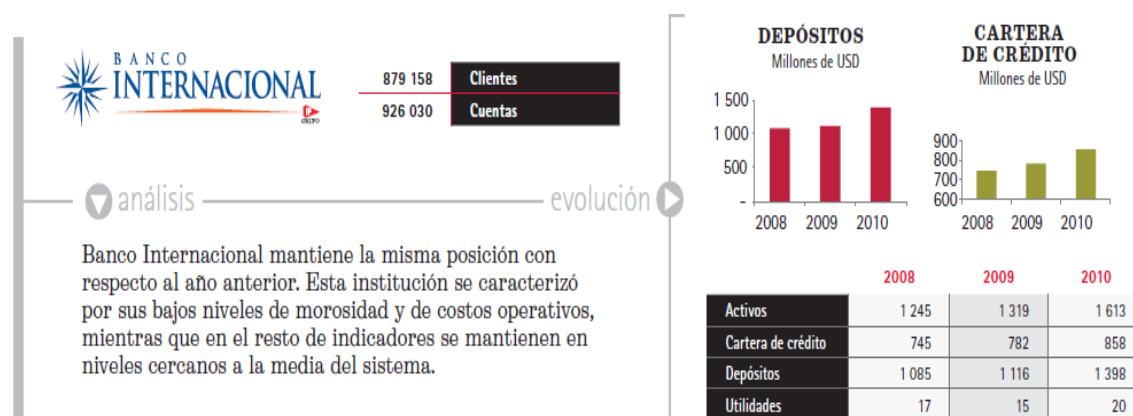


Tabla 18: Ranking financiero 2011, Banco Internacional  
Fuente: Revista Ekos, edición de Abril 2011

## **b. Cobertura**

Los cajeros automáticos que posee El Banco Internacional en la ciudad de Quito, son aproximadamente 250, los cuales se encuentran ubicados en la matriz y sucursales de la institución y a través de una alianza estratégica, en los interiores de farmacias y de los supermercados “Santa María”.

En el siguiente mapa del Distrito Metropolitano de Quito se puede presenciar los puntos de servicio de Banco Internacional en los diferentes sectores.

En el anexo 5 se encuentra el listado con las direcciones correspondientes de cada uno de los puntos ilustrados en el mapa.



**Gráfico 26: Mapa de Cobertura Quito**

Fuente: Pagina web, [www.bancointernacional.com.ec](http://www.bancointernacional.com.ec)

Elaborado por: María Belén Vásquez

### **3.2.2.4.1 Análisis EFI**

#### **a. Fortalezas.**

- La estrategia de negocios del Banco Internacional, está sustentada en el crecimiento sostenido de su cartera empresarial, como el factor más relevante dentro de sus líneas de negocio.
- Relación con sus clientes a través de productos “platinum” (cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, seguros, entre otros) y productos de inversión y servicios financieros especializados.
- Innovación en productos, desarrollo tecnológico y excelencia en el nivel de servicio.
- Forma parte del Grupo Bancario IF.
- Manejo prudente respecto a sus políticas crediticias y estructura de portafolios de cartera e inversiones.
- Adecuado nivel de crecimiento en sus activos.
- Nivel de crecimiento estable respecto a la cartera de buena calidad.
- Bajas tasas de morosidad.
- Adecuada cobertura de cartera vencida.

#### **b. Debilidades**

- Disminución en capacidad de generar patrimonio a través de la cuenta resultados, debido a la reducción de tasas de interés y tarifas por servicio.

### **3.2.3 Análisis PEST**

#### **3.2.3.1 Políticos – legales**

La política gubernamental ecuatoriana está empeñado en procurar que los servicios sean óptimos tanto en el sector público como en el privado. Se está viviendo un estado constitucional de derechos, lo que significa que la Carta Magna, es la rectora de los derechos que posee un individuo. Entonces la distribución e incremento de cajeros automáticos, está relacionada con los principios del Buen Vivir, es decir, que los usuarios o clientes de un banco deben contar con los servicios de calidad y seguridad.

No cabe duda que los cajeros automáticos se han convertido en un servicio fundamental, para la mayoría de los usuarios de la banca comercial.

Entre sus muchos beneficios, destaca claramente el de la posibilidad que brindan, para obtener un monto limitado de efectivo a cualquier hora del día y prácticamente en cualquier lugar del mundo.

Sin embargo, con el fin de sacar el mejor provecho de estos recursos, es importante saber utilizarlos adecuadamente y de manera segura.

#### **3.2.3.2 Económicos.**

El crecimiento económico, que argumenta el Presidente Rafael Correa, aumenta la producción de bienes y servicios, sobre todo las condiciones de descentralización, cuanto más cerca este un servicio de las viviendas o locales comerciales, es más beneficioso para las personas. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar el uso de servicios de cajeros automáticos.

Con el crecimiento económico aumenta también la presión competitiva por brindar servicios, los bancos o entidades financieras más importantes de la ciudad de Quito, prefieren ofrecer cajeros automáticos en los lugares de mayor acogida y tránsito, olvidándose de sectores importantes que merecen también este tipo de servicios.

La inflación es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. El contar con un cajero automático, posibilita la reducción de gastos intrínsecos relacionados con la búsqueda de una agencia, ayudando a optimizar el tiempo y recursos de los usuarios de las entidades financieras.

Los cajeros automáticos pueden mejorar la seguridad económica de los clientes, gracias a que los números de identificación personal restringen el acceso a las cuentas. Esto puede aportar beneficios adicionales en sociedades, en las cuales las mujeres tradicionalmente tienen escaso o nulo control sobre sus activos.

La importancia del Sistema Financiero para las economías, resulta innegable. Ahora bien, con los cambios de entorno y tecnológicos a los que se enfrenta la banca a nivel mundial, Se generan tanto oportunidades como amenazas interesantes. Es así como se reconoce la disminución de la participación del subsistema bancario, en la actividad de financiamiento o de intermediación. Sin embargo, los servicios prestados por la banca, de tipo no financiero, como la prestación de instrumentos y sistemas de pagos, han venido a representar, a nivel mundial, una fuente alternativa de negocio para los sistemas financieros y bancarios. En este breve esfuerzo analítico, se intenta abordar ciertas variables y elementos que resultan vitales a la hora de analizar el negocio de los cajeros automáticos en la banca ecuatoriana.



### 3.2.3.3 Sociales.

Las entidades bancarias se desenvuelven en el seno de la sociedad y los servicios que prestan, como lo son los cajeros automáticos, benefician a los usuarios de manera personal, familiar, grupal y social en general.

- a. **Condiciones demográficas.** La ciudad de Quito ha crecido de manera impresionante en los últimos años, por lo que, las necesidades de su población van incrementado no solo en el aspecto financiero sino en todos las condiciones básicas para vivir.
- b. **Aspectos culturales:** En el mundo globalizado que vivimos existe una demanda natural y una aceptación inmediata de los servicios que buscan facilitar las transacciones cotidianas y su adquisición.
- c. **Aspectos sociológicos:** El fenómeno bancario ha tomado en la actualidad un auge importante en la vida de un individuo, en una cuenta bancaria se depositan sueldos, se tramitan créditos y se maneja el dinero que para facilidad del cliente puede ser retirado en un cajero automático.

Los cajeros automáticos pueden estar ubicados en supermercados, comercios locales, oficinas de correos o en muchos otros lugares, lo que reduce los costos asociados con el establecimiento de una nueva sucursal.

Cuando se establecen de manera segura, los cajeros automáticos pueden ofrecer servicios en horarios complementarios a los de las sucursales, brindando flexibilidad en beneficio de los clientes, quienes gracias a los cajeros automáticos pueden realizar transacciones varias cuando le sea más conveniente. Esto es particularmente valioso para las unidades familiares.

Puesto que en los cajeros automáticos pueden realizarse muchas de las operaciones tradicionales, los cajeros y los funcionarios de las entidades otorgantes de crédito podrán dedicar más tiempo a ofrecer servicios personalizados como lo son la evaluación de créditos, pagos de créditos, etc.

#### **3.2.3.4 Tecnológicos.**

La tecnología a través de cajeros automáticos permite a las instituciones financieras crear campañas de mercadeo más efectivas, dirigidas con más precisión, y servir a sus clientes en el punto de contacto natural: una sucursal, un cajero automático o en línea.

Los bancos están experimentando en general una gran presión competitiva, que los está obligando a revisar sus métodos y herramientas utilizadas para proporcionar servicios bancarios. La globalización, que ha introducido a los mercados nuevos competidores, junto con la desregulación y liberalización de la actividad bancaria, es uno de los factores que ejerce presión para bajar los costos y brindar, a la vez, mejores servicios.

### **3.3 ANÁLISIS FODA**

Una vez realizada la investigación del análisis interno que incluye todo lo referente a Banco Bolivariano y el análisis de mercado y su competencia se pudo extraer el análisis FODA para obtener estrategias de mejora para el proyecto

#### **3.3.1 Fortalezas**

- Percepción de los clientes de una buena imagen Institucional
- Ser pioneros en tecnología en cuento a innovación de productos.
- Experiencia en el mercado de la banca nacional.

- Posicionamiento dentro de los mejores bancos de la ciudad de Quito.
- Una de las mejores calificaciones por parte de los registros de la Superintendencia de Bancos.
- Sólida estructura organizacional interna.

### **3.3.2 Debilidades**

- Débil cobertura geográfica en la ciudad de Quito.
- Escasos servicios a través de cajeros automáticos.
- Excesivo control del gasto – inversión en productos.
- Eficiencia financiera mejorada, pero por debajo del promedio de sistema.
- Poca publicidad.
- Falta de renovación en productos y servicios.
- Cobertura inferior al promedio.

### **3.3.3 Oportunidades**

- Alianzas estratégicas importantes con otras empresas.
- Consolidación de la presencia de los burós de información crediticia.
- Desarrollo publicitario y promoción de la imagen del Banco y de sus productos.
- Capacitación orientada a la prestación de servicios por medio de cajeros automáticos.

### **3.3.4 Amenazas**

- Inestabilidad jurídica y política del país.
- Niveles salariales del mercado.
- Competencia de otras entidades bancarias.
- Incremento en los niveles delincuenciales.
- Insuficiente capacidad técnica

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIO EN LA CIUDAD DE QUITO.**

#### **4.1 DEFINICIÓN DE UN MODELO DE PUNTOS DE ATENCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO.**

Para definir el modelo estratégico donde se ubicaran los puntos de atención a proponer hay que tener muy claros los conceptos de canales de mercadotecnia, para buscar las mejores alternativas que sean efectivas y rentables para Banco Bolivariano. A continuación ciertos criterios que deben ser tomados en cuenta:

- a.** Evaluar cada una de las ubicaciones actuales de Banco Bolivariano; examinar si su ubicación es la correcta, si es necesaria una reubicación o si se requieren más redes de atención en los sectores aledaños.
- b.** Considerar las necesidades reales de los clientes, mismas que serán obtenidas y analizadas una vez realizadas las encuestas a los clientes de Banco Bolivariano, con el fin hallar las ubicaciones adecuadas para los nuevos puntos de servicio, buscando sitios que sean de beneficio concreto para los clientes y brindando un servicio mejorado para cubrir a cabalidad los niveles de satisfacción de los clientes y los objetivos de este estudio.
- c.** Considerar las redes de oficinas y cajeros de la competencia ya que es un punto clave para la ubicación de una nueva agencia o cajeros en la ciudad de Quito.

## 4.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

“Se denomina segmentación del mercado al proceso de clasificar a los consumidores en grupos de individuos que muestran necesidades, características o conductas similares. Cada mercado está compuesto por segmentos de mercado. Un segmento de mercado consta de consumidores que responderán de una manera similar, a un conjunto dado de estímulos de mercadotecnia.”<sup>38</sup>

Para poder realizar el testeo a los clientes de Banco Bolivariano se ha realizado la segmentación de la siguiente manera, con el fin de obtener un número real para tomar como referencia a nuestro universo:

Banco Bolivariano en la ciudad de Quito dispone de 64.980 clientes, de donde se tomará como base al segmento PyME que corresponde a 31.190 clientes; de ahí tomaremos el segmento Personas que corresponde a 20.585 clientes, luego se segmenta por status económico y se ha escogido a clientes de posición económica media alta que corresponde a 9.264 clientes, de ellos tomamos lo correspondiente al Distrito Metropolitano de Quito, mismo que corresponde al 75%, que da como resultado 9.648 clientes entre 25 a 65 años de edad que disponen de ingresos mensuales en la ciudad de Quito, a quienes consideraremos nuestro universo para extraer el tamaño de la muestra.

Los 9.648 son los usuarios que realizan diferentes tipos de transacciones en Banco Bolivariano y podrían dar testimonio real de sus necesidades sobre el objetivo de este estudio.

A continuación se adjunta el grafico de Segmentación de los clientes de Banco Bolivariano de acuerdo a las necesidades del estudio de campo.

---

<sup>38</sup> KOTLER P.: “Mercadotecnia”. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. Pág. 23.

# BANCO BOLIVARIANO

Personas naturales que son clientes activos de Banca de personas de clase media alta de la ciudad de Quito, sierra

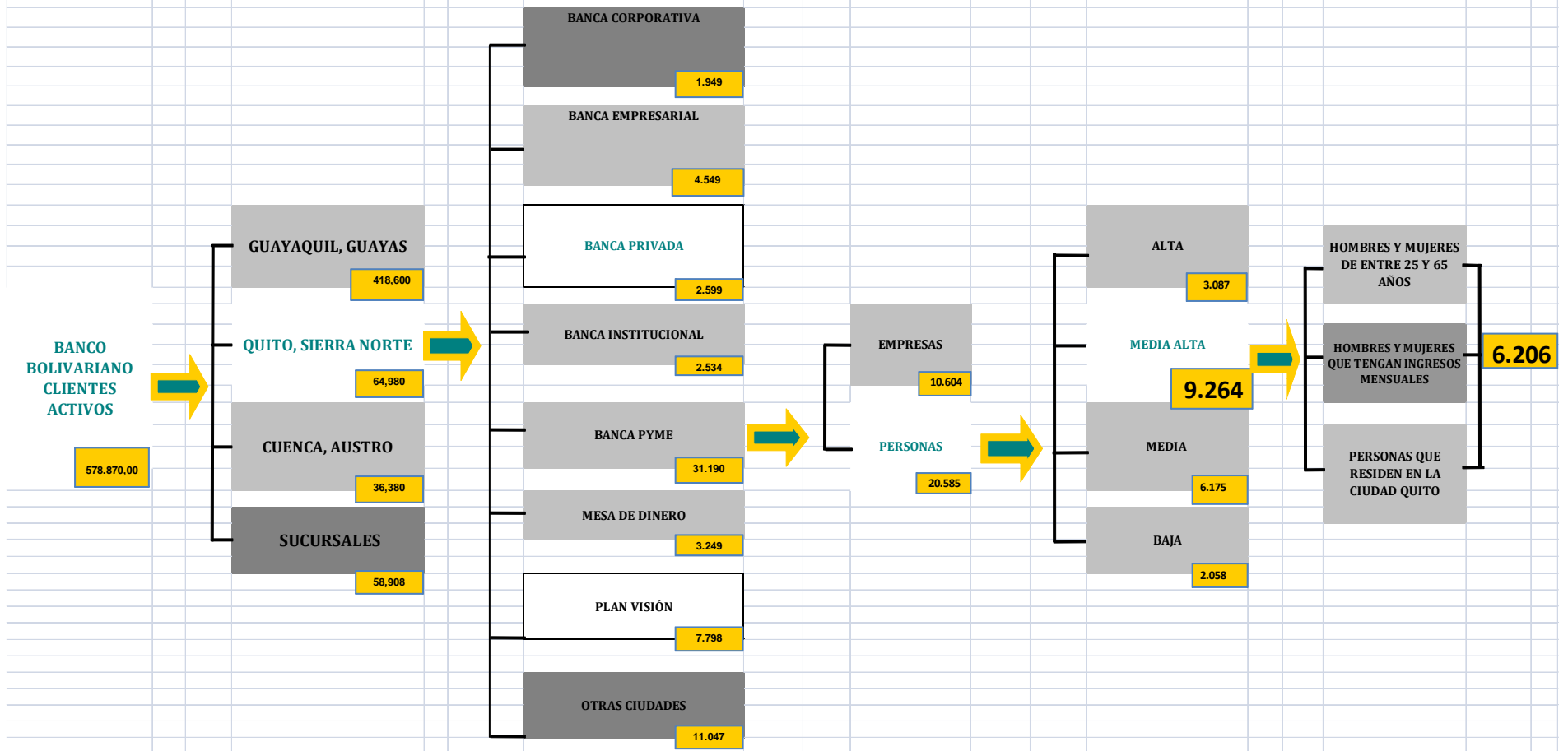


Gráfico 27 Árbol de Segmentación de Clientes de Banco Bolivariano  
 Fuente: Archivos Clientes Banco Bolivariano Diciembre 2011  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

### 4.3 OPORTUNIDADES DE MERCADO

#### 4.3.1 Tipos de investigación.

La metodología utilizada conjuga las bases de la investigación de mercados con técnicas de investigación aplicada, ya que el estudio se orienta a la identificación del problema central, para de esta forma permite ampliar los límites del conocimiento y generar las mejores posibles soluciones, usando varios recursos del sistema de mercadeo. Se ha tomado en cuenta que este tipo de investigación involucra la evaluación de la imagen actual que el Banco Bolivariano proyecta a sus clientes.

Se utilizaron también recursos de investigación descriptiva, con el fin de dar un mayor acercamiento a las necesidades reales del cliente (en virtud al problema en estudio), determinando cuáles son las necesidades puntuales en cuanto a la ubicación de nuevos puntos de servicio, y al comportamiento de los usuarios. De acuerdo a estos resultados se puede conocer el real origen del problema en estudio.

La principal herramienta que se utilizó para esta investigación de mercado es la Encuesta Personal aplicada directamente a clientes de todas las agencias de diferentes sectores del Distrito Metropolitano de Quito.

- a. Encuesta.-** “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Munich Lourdes, Ernesto Ángeles, “Métodos y Técnicas de Investigación”, Modulo 4, Pag. 55, 62,63

Se utilizó la encuesta para poder hacer una evaluación directa de qué es lo que realmente requieren y necesitan los clientes, se elaboraron preguntas claves con la finalidad de poder satisfacer ese tipo de necesidad y poder realizar el levantamiento de las necesidades con datos reales, para así proponer alternativas que sean satisfactorias para todos los usuarios de Banco Bolivariano.

**b. Entrevista.-** “Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).

- **Entrevista estructurada o dirigida** se realiza con un cuestionario que se debe llenar a medida que se desarrolla. Las respuestas se transcriben tal como las proporciona el entrevistado.
- **Entrevista no estructurada.-** El entrevistador la efectúa tomando como base un guión, pero las preguntas son abiertas y no tienen una estandarización”<sup>40</sup>

**c. Observación.-** “La obtención de la información es una de las etapas más importantes del proceso de investigación científica, ya que es el fundamento para la definición del problema, el planteamiento y la comprobación de la hipótesis, la elaboración del marco teórico y del informe de resultados. Dentro de este contexto, la observación es la técnica de investigación por excelencia; es el principio y la validación de toda teoría científica”<sup>41</sup>

Al momento de hacer la encuesta existe un vínculo más directo con el entrevistado, se puede observar en su forma de expresión lo que realmente desean, cuáles son sus necesidades, que propuesta pueden dar para colocar

---

<sup>40</sup> Munich Lourdes, Ernesto Ángeles, “Métodos y Técnicas de Investigación”, Modulo 4, Pag. 55, 62,63

<sup>41</sup> Munich Lourdes, Ernesto Ángeles, “Métodos y Técnicas de Investigación”, Modulo 4, Pag. 49



cajeros automáticos y agencias de Banco Bolivariano en los sectores más demandados, etc.

Dado que, para conseguir una visión precisa de la problemática y sus posibles soluciones, es necesario contar con la opinión de los sectores involucrados, en este caso el usuario final por un lado, y el cliente interno (funcionario del Banco Bolivariano) por otro, se utilizó la herramienta Entrevista, por ser una de las mejores técnicas de investigación directa, consultando su visión y propuestas a uno de los funcionarios de Banco Bolivariano.

### **4.3.2 Cálculo y Tamaño de la muestra**

#### **4.3.2.1 Muestreo aleatorio simple.**

Es el método conceptualmente más simple, pues consiste en extraer individuos al azar de una lista principal (marco de la encuesta). En la práctica, a menos que se trate de poblaciones pequeñas o de estructura muy simple, es difícil de llevar a cabo de forma eficaz<sup>42</sup>. Sin embargo, para nuestro caso de estudio es un excelente recurso pues buscamos un muestreo aleatorio y que reúna clientes de las distintas agencias del Banco Bolivariano en el Distrito Metropolitano de Quito, ya que no es necesario determinar un grupo objetivo pues el alcance está dirigido hacia el total de la población.

#### **4.3.2.2 Cálculo de la muestra**

“A la hora de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. Por ello antes de presentar algunos casos sencillos de cálculo del tamaño muestral delimitemos estos factores.

---

<sup>42</sup> <http://minnie.uab.es/~veteri/21216/TiposMuestreo1.pdf>

- a. **Parámetro.**- Son las medidas o datos que se obtienen sobre la población.
  
- b. **Estadístico.**- Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.
  
- c. **Error Muestral.**- de estimación o estándar. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.
  
- d. **Nivel de Confianza.**- Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.
  
- e. **Varianza Poblacional.**- Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos

- f. **Formula.-** La fórmula para realizar el cálculo de la muestra es el siguiente <sup>43</sup>

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{d^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Es muy importante tener una muestra para saber cuántas encuestas realizar y tener un resultado más acertado. En este caso, se obtuvo la muestra después de realizar la segmentación de clientes en base al target referencial que lo constituyen los clientes que más frecuentan al Banco y cajeros para realizar sus transacciones; obteniendo de ello un tamaño de la población de 6.206 usuarios. Tomando en cuenta que se tendrá un margen de error aceptable de hasta 5%, con probabilidad de éxito de un 0,9 y una precisión del 3%, a continuación se presentan los datos utilizados para conseguir el tamaño de muestra adecuado:

**Datos:**

N =	Población total	= 6206
p =	Probabilidad de éxito	= 0.9
q =	Probabilidad de fracaso	= 0.1
B =	Límite de error de estimación	= 0.05
d =	Precisión	(deseable 3%).
Z <sup>2</sup> =	Nivel de confianza	= 1.96 <sup>2</sup> (ya que la seguridad es del 95%)

**Formula:**

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{d^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

---

<sup>43</sup> [http://www.psyco.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html](http://www.psyco.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html)

$$n = \frac{6948 * 0.9 * 0.1 * 1.96^2}{0.03^2 (6948 - 1) + (1.96^2 * 0.9 * 0.1)}$$

$$n = 364.08 \cong 364$$

#### **4.3.3 Encuesta Banco Bolivariano**

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se elaboró la encuesta mediante la cual se extrajeron resultados de los clientes de Banco Bolivariano con el fin de realizar el levantamiento de las necesidades de acuerdo a la percepción de los clientes en cada punto de la ciudad.

Las 364 encuestas se dividieron para las 12 Agencias y 2 ventanillas que tiene Banco Bolivariano actualmente con el fin de que los resultados sean más exactos dependiendo de dónde se encuentra el cliente.

A continuación tenemos el ejemplo de cómo se estructuró la encuesta para el levantamiento de las necesidades.

# ENCUESTA



1. ¿Cuánto tiempo es cliente del Banco Bolivariano?

Entre uno y seis meses	<input type="checkbox"/>
Entre seis meses y un año	<input type="checkbox"/>
Entre uno y tres años	<input type="checkbox"/>
Más de tres años	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con qué frecuencia asiste al banco?

Una o más veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos o tres veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con qué frecuencia utiliza usted las redes de cajeros de Banco Bolivariano?

Una o más veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos o tres veces al mes	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree usted que hay suficientes Agencias y cajeros automáticos para realizar sus transacciones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es SI, de por terminada la encuesta, si su respuesta es NO, continúe con las preguntas

5. ¿En qué sector cree usted que hace falta colocar una Agencia y/o cajero automático del Banco Bolivariano?

Agencias		Cajeros	
Norte	<input type="checkbox"/>	Norte	<input type="checkbox"/>
Centro Norte	<input type="checkbox"/>	Centro Norte	<input type="checkbox"/>
Centro	<input type="checkbox"/>	Centro	<input type="checkbox"/>
Sur	<input type="checkbox"/>	Sur	<input type="checkbox"/>
Valles	<input type="checkbox"/>	Valles	<input type="checkbox"/>

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar un nuevo Cajero?

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

8. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor califique los siguientes aspectos:

	Excelente	Regular	Mala	Deficiente	No aplicable
Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Mencione tres atributos, en orden de importancia, que distinguen al Banco Bolivariano de la competencia

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

10. ¿Que servicio adicional le gustaría incluir en las agencias del Banco Bolivariano?

---



---



---

11. ¿Recomendaría al Banco Bolivariano a un amigo o familiar?

Si	<input type="checkbox"/>
Posiblemente	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Por que \_\_\_\_\_

### 4.3.3.1 Resultados de la Encuesta

Después de realizar las encuestas a todos los clientes de banco Bolivariano en los siguientes sectores se ha podido tener como resultado los siguientes cuadros de resumen de acuerdo a las contestaciones:

#### 1. ¿Cuánto tiempo es cliente del Banco Bolivariano?

1. ¿Cuánto tiempo es cliente del Banco Bolivariano?	ENCUESTADOS	%
Entre uno y tres años	145	40%
Más de tres años	97	27%
Entre uno y seis meses	43	12%
Entre seis meses y un año	79	22%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Tabla 19: Resultados de Encuesta pregunta #1  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

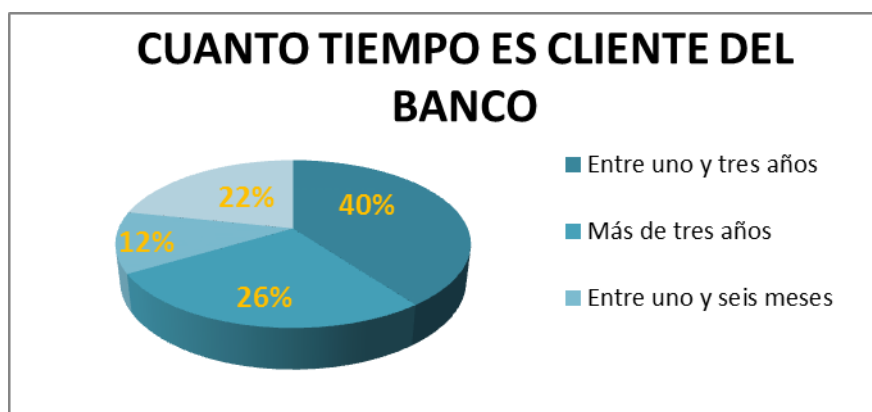


Gráfico 28: Resultados de Encuesta pregunta #1  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### Análisis

Esta consulta fue realizada para tener el porcentaje de clientes que podrían ser considerados como clientes fieles de Banco Bolivariano. Se pudo observar que el 27% de los clientes ya está más de tres años.

## 2. ¿Con qué frecuencia asiste al banco?

2. ¿Con qué frecuencia asiste al banco?	ENCUESTADOS	%
Una o más veces a la semana	98	27%
Dos o tres veces al mes	179	49%
Una vez al mes	87	24%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Tabla 20: Resultado de Encuesta pregunta #2  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

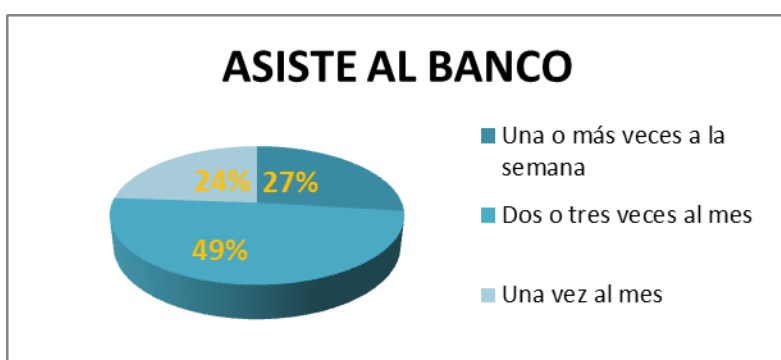


Gráfico 29 : Resultado de Encuesta pregunta #2  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### Análisis

Esta pregunta fue realizada con el propósito de identificar a los usuarios que asisten al banco y cuantas veces frecuentan el mismo. El 49% de los clientes acude al banco de dos a tres veces al mes. Esto se convierte en un indicador clave, pues demuestra que los usuarios de los servicios del Banco Bolivariano prefieren hacer sus transacciones personalmente en lugar de usar recursos electrónicos (Internet).

### 3. ¿Con que frecuencia utiliza usted las redes de cajeros de Banco Bolivariano?

3. ¿Con que frecuencia utiliza usted las redes de cajeros de Banco Bolivariano?	ENCUESTADOS	%
Una o más veces a la semana	191	52%
Dos o tres veces al mes	106	29%
Una vez al mes	67	18%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Tabla 21: Resultado de Encuesta pregunta #3  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

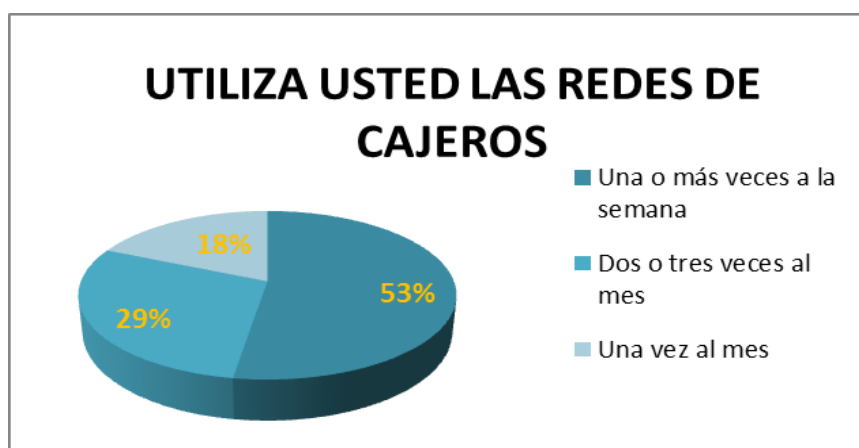


Gráfico 30: Resultado de Encuesta pregunta #3  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que la mitad de los encuestados usan las redes de cajeros automáticos, a esto corresponde el 52% de una a dos veces por semana. La importancia de esta pregunta radica en evaluar el comportamiento de los clientes, confirmando que realmente son necesarios más puntos de servicio distribuidos en la ciudad.



#### 4. ¿Cree usted que hay suficientes Agencias y cajeros automáticos para realizar sus transacciones?

4. ¿Cree usted que hay suficientes Agencias y cajeros automáticos para realizar sus transacciones?	ENCUESTADOS	%
SI	66	18%
NO	298	82%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Tabla 22: Resultados de Encuesta pregunta #4  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

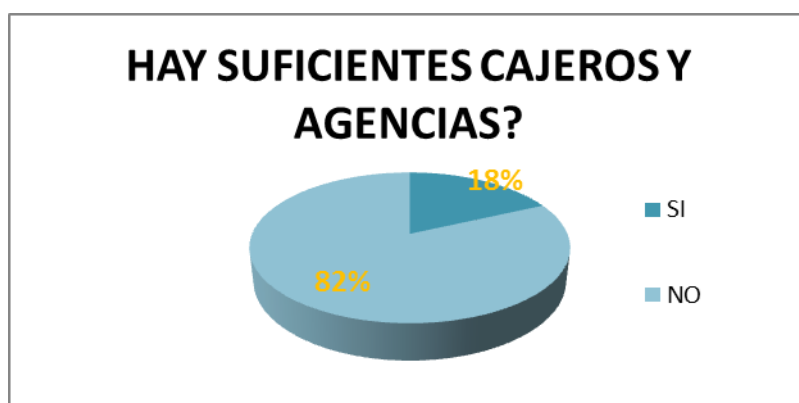


Gráfico 31 Resultados de Encuesta pregunta #4  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### Análisis

Según el resultado obtenido de los 364 clientes encuestados, se puede observar que el 82%, correspondiente a 298 clientes, confirman la necesidad de tener más redes de cajeros y Agencias disponibles en Quito, lo que genera validez absoluta en lo referente al desarrollo de este proyecto y sustento suficiente para sugerir implementación de las recomendaciones.

## 5. ¿En qué sector cree usted que hace falta colocar una Agencia y/o cajero automático del Banco Bolivariano?

SECTORES	AGENCIAS	%
NORTE	105	35%
CENTRO NORTE	66	22%
CENTRO	34	11%
SUR	58	19%
VALLES	35	12%
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>100%</b>

Tabla 23: Resultado de Encuesta pregunta #5  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

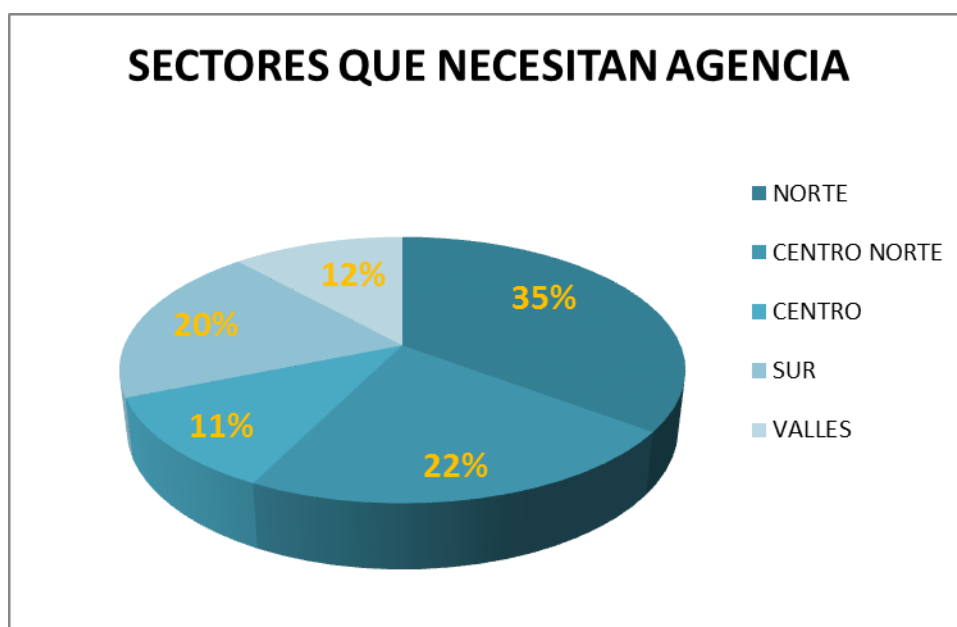


Gráfico 32: Resultados de Encuesta pregunta #5 (cajeros y Agencias)  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

### Análisis

Para poder llegar a identificar los sectores donde existe demanda para puntos de servicios de Banco Bolivariano en este caso Agencias, se realizaron encuestas por sectores en las agencias cercanas, lo que nos ayuda a tener mejor visibilidad y criterio al momento de buscar un lugar donde colocar una Agencia o Ventanilla.

En el Norte de la ciudad se puede observar un 35% por lo que se debe poner mucho empeño en analizar los lugares propuestos por los clientes en la Encuesta. Seguido está el centro norte y Sur de la ciudad con variaciones muy pequeñas de 22% y 20%. En los valle tenemos un 12% y 11% en el centro de la ciudad considerando que son sectores más pequeños dentro de la ciudad.

SECTORES	CAJEROS	%
NORTE	89	25%
CENTRO NORTE	67	19%
CENTRO	35	10%
SUR	134	37%
VALLES	35	10%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

Tabla 24: Resultado de Encuesta pregunta #5  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez



Gráfico 33: Resultados de Encuesta pregunta #5 (cajeros)  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

## Análisis

En base a los resultados de la encuesta podemos detectar que existe una fuerte demanda en el sur de la ciudad, con respecto a cajeros se obtiene el 37% de clientes necesitan cajeros automáticos al sur de la ciudad de Quito, pero al igual que los otros sectores se ve un porcentaje considerable en el cual se debe trabajar.

### 6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?	NORTE	%
COTOCOLLAO	13	12%
POMASQUI	23	22%
SAN ISIRO	54	51%
PLAZA ALEGRIA	9	9%
OTROS	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Tabla 25: Resultado de Encuesta (Agencias Norte) pregunta #6  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

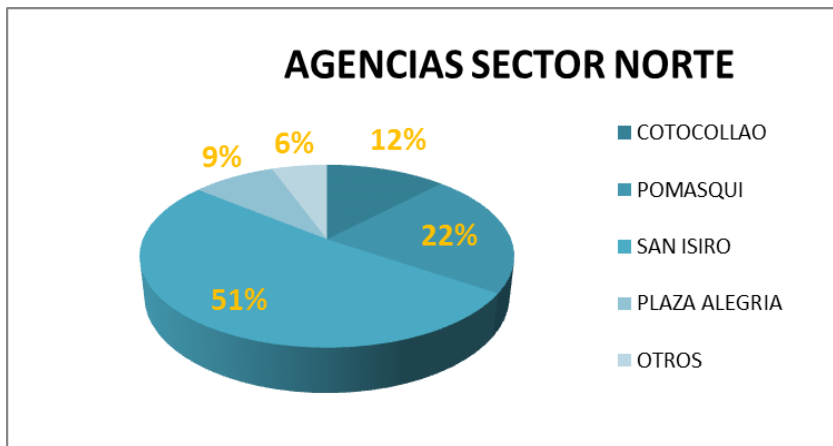


Gráfico 34: Resultado de Encuesta (Agencias Norte ) pregunta #6  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?	NORTE	%
COTOCOLLAO	13	12%
POMASQUI	23	22%
SAN ISIRO	54	51%
PLAZA ALEGRIA	9	9%
OTROS	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Tabla 26: Resultado de Encuesta (Agencias Centro Norte) pregunta #6  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

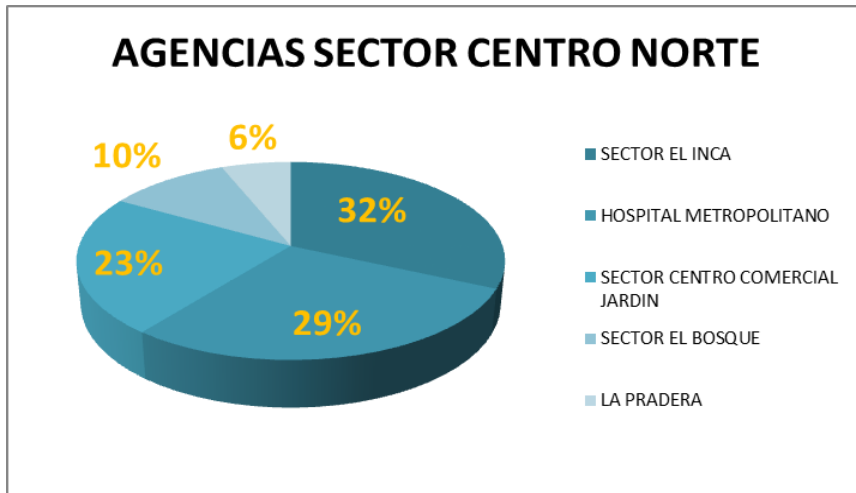


Gráfico 35: Resultado de Encuesta (Agencias Centro Norte) pregunta #6  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?	CENTRO	%
PLAZA SANTO DOMINGO	13	38%
PLAZA SAN FRANCISCO	21	62%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Gráfico 36: Resultado de Encuesta (Agencias Centro) pregunta #6  
Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
Elaborado por: María Belén Vásquez

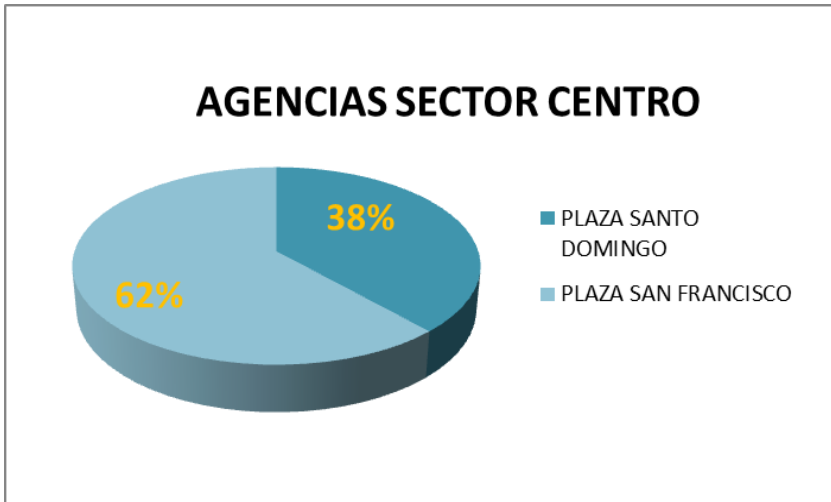


Gráfico 37: Resultado de Encuesta Agencias Centro) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?	SUR	%
BELLAVISTA DEL SUR	32	55%
LA ESPERANZA	7	12%
LA ECUATORIANA	19	33%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Tabla 27: Resultado de Encuesta (Agencias Sur) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

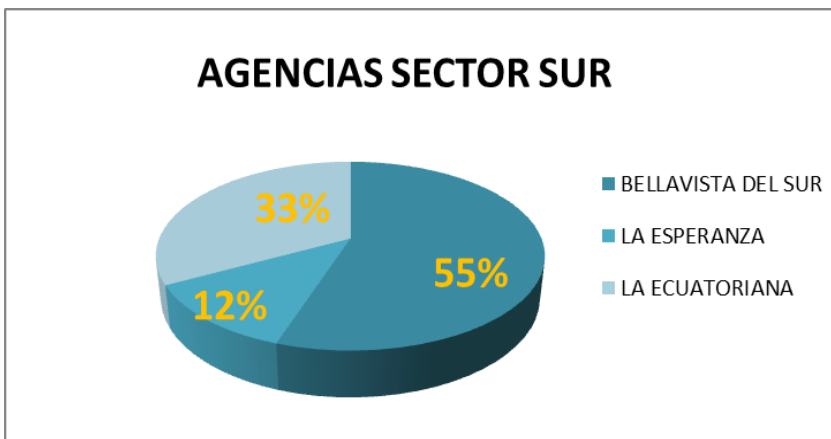


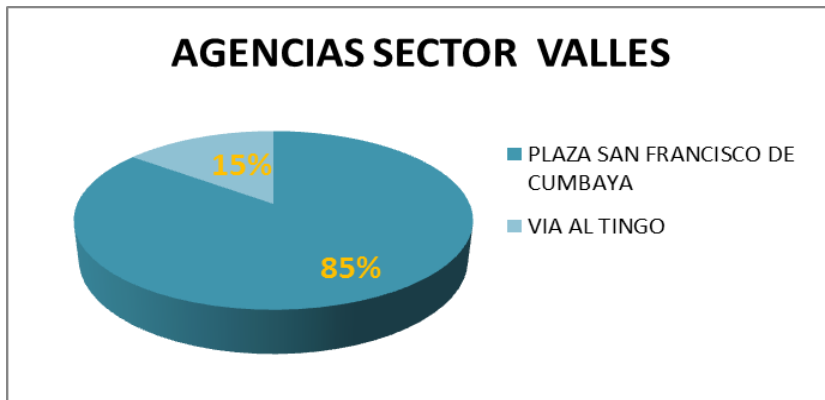
Gráfico 38: Resultado de Encuesta (Agencias Sur) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

6. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nueva Agencia?	VALLES	%
PLAZA SAN FRANCISCO DE CUMBAYA	29	85%
VIA AL TINGO	5	15%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Tabla 28: Resultado de Encuesta (Agencias Valles) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 39: Resultado de Encuesta (Agencias Valles) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

## 7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar un nuevo Cajero?

7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar un nuevo Cajero?	NORTE	%
COMISARIATO DEL EJERCITO	35	22%
SANTA MARIA LA OFELIA	56	35%
COMITÉ DEL PUEBLO	26	16%
CARCELEN	40	25%
OTROS	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Tabla 29: Resultado de Encuesta (Cajeros Norte) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

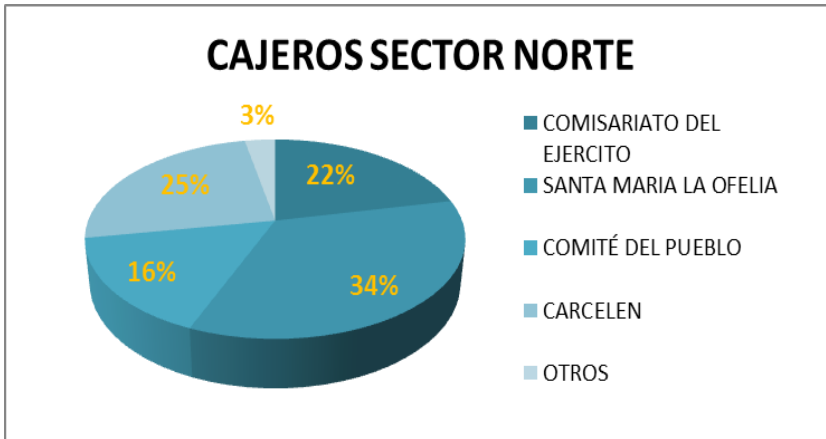


Gráfico 40: Resultados de Encuesta (Cajeros Norte) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nuevo Cajero?	CENTRO NORTE	%
BOSMEADIANO	14	21%
CENTRO COMERCIAL EL JARDIN	8	8%
SANTA MARIA 6 DE DICIEMBRE	16	15%
SECTOR CINE MARK	22	21%
PORTUGAL Y ELOY ALFARO	7	7%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabla 30: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro Norte) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

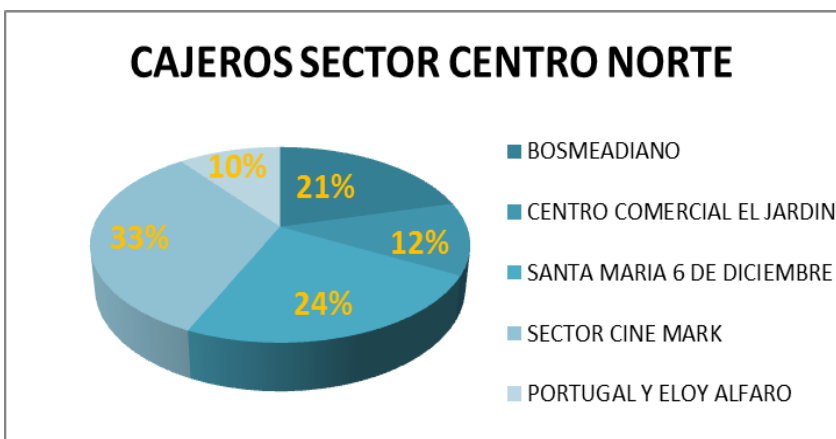


Gráfico 41: Resultado de Encuesta (Cajeros Centro Norte) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

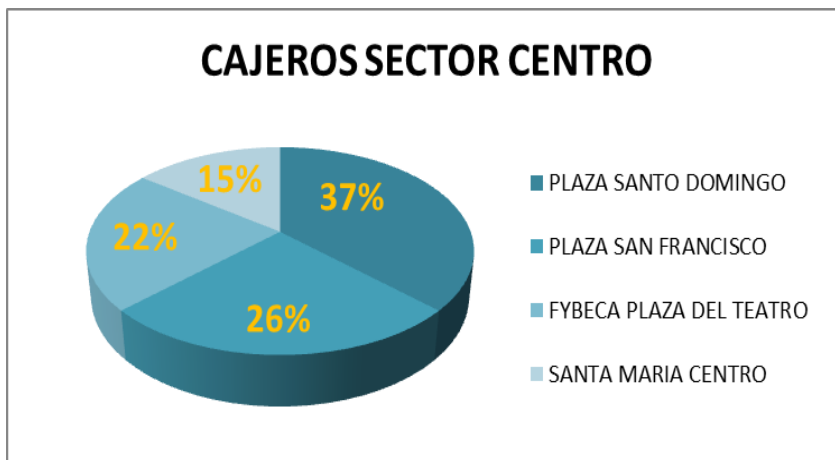


7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nuevo Cajero?	CENTRO	%
PLAZA SANTO DOMINGO	10	37%
PLAZA SAN FRANCISCO	7	26%
FYBECA PLAZA DEL TEATRO	6	22%
SANTA MARIA CENTRO	4	15%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Tabla 31: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 42: Resultados de Encuesta (Cajeros Centro) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nuevo Cajero?	SUR	%
SANTA MARIA CHILLOGALLO	25	28%
PETROCOMERCIAL GUAMANI	22	25%
BELLAVISTA DEL SUR	17	19%
SAN JOSE DE MONJAS	11	12%
SAN BARTOLO	14	16%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

**Tabla 32: Resultados de Encuesta (Cajeros Sur) pregunta #6**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

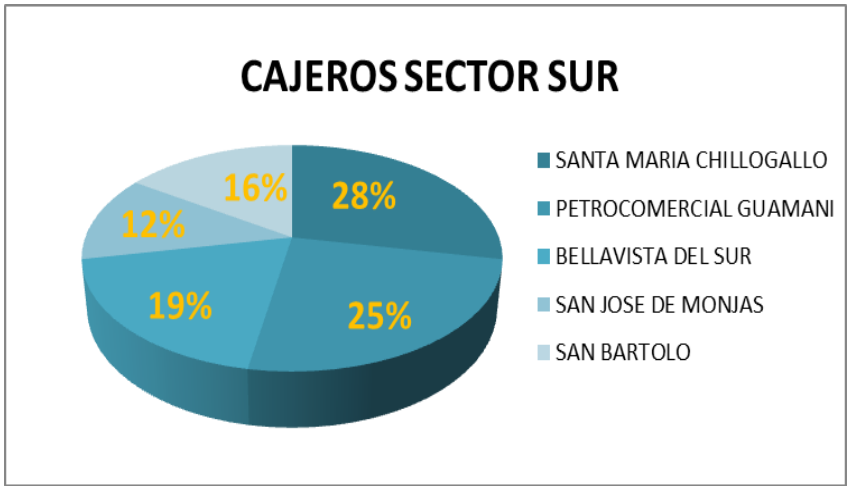


Gráfico 43: Resultados de Encuesta (Cajeros Sur) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

7. ¿Especifique tres lugares de referencia donde le gustaría ubicar una nuevo Cajero?	VALLES	%
RIVER MALL	2	6%
PETROCOMERCIAL TUMBACO	13	37%
PLAZA DE CUMBAYA	11	31%
ARMENIA	9	26%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Tabla 33: Resultados de Encuesta (Cajeros Valles) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

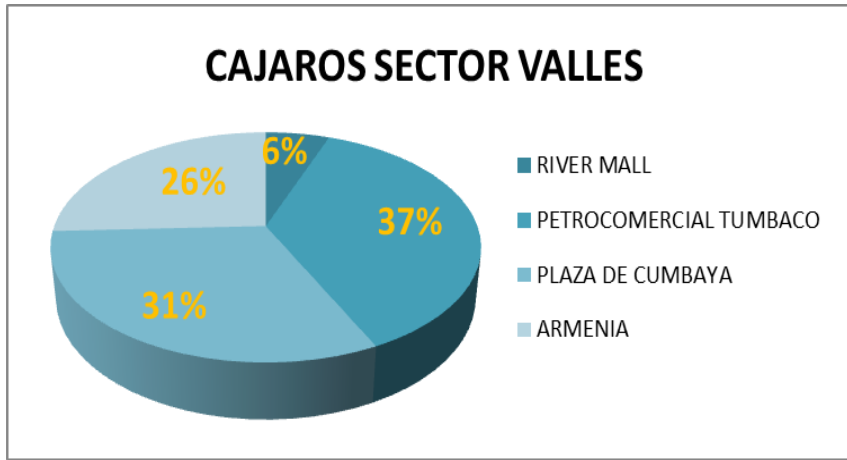


Gráfico 44: Resultados de Encuesta (Cajeros Valles) pregunta #6  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

## Análisis pregunta 6 y 7

Una vez establecidos los sectores recomendados por los encuestados se puede observar que existe necesidad en cada sector y se tomará en cuenta al momento de realizar el levantamiento de necesidades y proponer lugares estratégicos donde Banco Bolivariano podrá colocar sus puntos de servicios para sus clientes y para brindar un servicio a la comunidad siempre y cuando estos sitios sean lugares seguros, donde exista alta concurrencia de peatones y el lugar sea o posea un ancla para atraer gente.

Adicional se buscarán lugares cercanos a los recomendados con la finalidad de brindar servicio tanto a los clientes de Banco Bolivariano como a la sociedad en general.

### 8. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor califique los siguientes aspectos:

8. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor califique los siguientes aspectos	Exelente	Regular	Mala	Deficiente	No Aplica	TOTAL	%
Comodidad	37	102	75	67	13	294	100%
Seguridad	166	39	25	45	23	298	100%
Imagen de las instalaciones	156	77	32	26	7	298	100%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>218</b>	<b>132</b>	<b>138</b>	<b>43</b>	<b>890</b>	<b>300%</b>
<b>%</b>	<b>40%</b>	<b>24%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	

**Tabla 34: Resultado de Encuesta pregunta #8**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

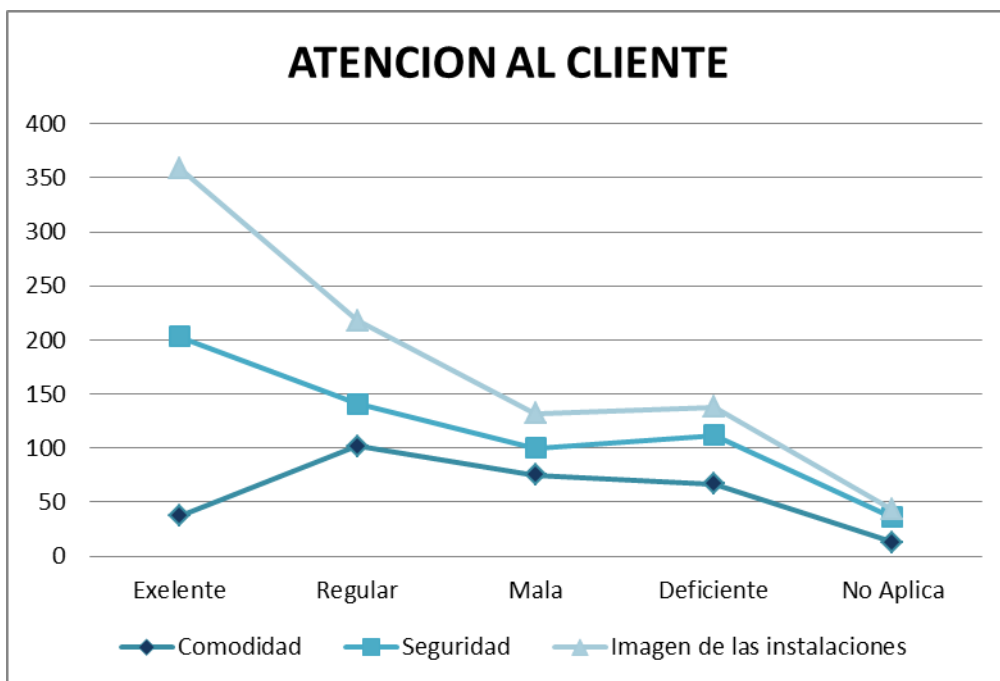


Gráfico 45: Resultados de Encuesta pregunta #8  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

## Análisis

La octava pregunta se realizó en base a la experiencia que tienen los clientes en cuanto a los servicios que ofrece Banco Bolivariano, como se puede observar la Imagen en las instalaciones es una fortaleza para el Banco debido a que se cuida mucho la imagen institucional de cada una de las agencias, los colores y espacios son los adecuados para brindar una buena atención y a su vez sea atractivo para los clientes.

La seguridad es uno de los servicios más importantes que un banco debe tener y en si es primordial hacer sentir al usuario seguridad al ingresar al Banco, este aspecto se debe trabajar un poco más para que la seguridad sea calificada como excelente al 100% pero considerando las encuestas se ve que el la calificación también es mayor en excelente.

El tercer aspecto que se consideró para la calificación es la comodidad, un cliente debe sentir la comodidad al lugar que asiste pero sin embargo se puede observar que la calificación que se da a la comodidad es sumamente baja por lo que se ve la insuficiencia de lugares para sentarse o espacios

cómodos para los clientes mientras esperan ser atendidos o realizan sus transacciones en el Banco Bolivariano.

Este aspecto se debe considerar dentro de las estrategias para mejoramiento del servicio con el fin de mejorar las expectativas del cliente.

**9. Mencione tres atributos, en orden de importancia, que distinguen al Banco Bolivariano de la competencia**

Atributos	SUMA RANKING	A	B	C
<b>Amabilidad</b>	245	49	76	<b>120</b>
<b>Limpio</b>	197	37	<b>96</b>	64
<b>Seguridad</b>	174	<b>89</b>	43	42
Rapidez	106	45	26	35
Solvente	77	37	22	18
Creativo	53	20	26	7
Espacios grandes	38	17	9	12
ninguna	4	4	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>894</b>	<b>298</b>	<b>298</b>	<b>298</b>

Tabla 35: Resultado de Encuesta pregunta #9  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

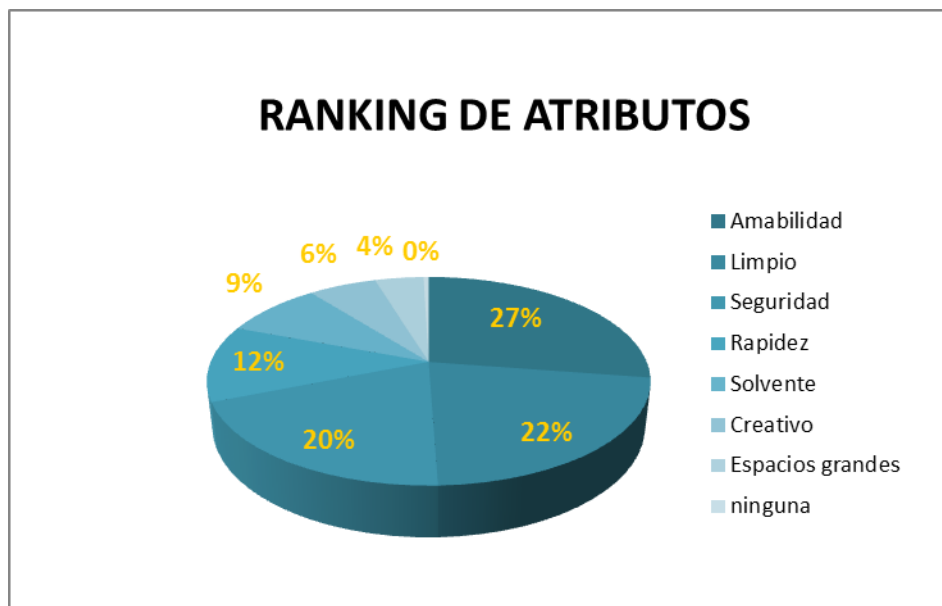


Gráfico 46: Resultados de Encuesta pregunta #9  
 Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano  
 Elaborado por: María Belén Vásquez

## **Análisis**

Se solicita a los encuestados mencionar tres atributos, en orden de importancia, que distinguen al Banco de la competencia. Dentro de los tres atributos más mencionados podemos ver que el principal en orden de prioridades es la Seguridad que como ya se había comentado anteriormente es un atributo bastante importante y un servicio que todo banco debe tener como básico. Adicional a esto se refleja que es un banco limpio, factor que influye en la Imagen y percepción que tiene el cliente sobre lo impecable de las instalaciones, siendo esto un valor que caracteriza al Banco frente a sus clientes.

Como tercer atributo importante se considera a la amabilidad del personal que por su carisma, don de gente y educación los clientes se sienten satisfechos a realizar sus transacciones en el Banco Bolivariano.

Se enumeraron otros atributos que también debe ser considerados que entrarían en el Ranking de los 10 atributos más importantes que caracterizan y diferencian a Banco Bolivariano de la competencia, características que deben desarrollarse para lograr una ventaja competitiva y una fidelización de los clientes hacia la institución.

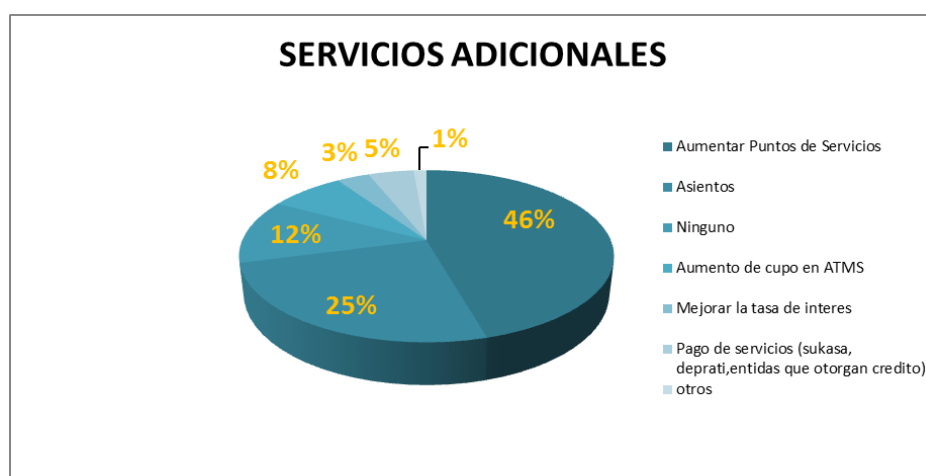
## 10. ¿Qué servicio adicional le gustaría incluir en las agencias del Banco Bolivariano?

10. ¿Que servicio adicional le gustaría incluir en las agencias del Banco Bolivariano?	ENCUESTADOS	%
Aumentar Puntos de Servicios	136	46%
Asientos	75	25%
Ninguno	36	12%
Aumento de cupo en ATMS	23	8%
Mejorar la tasa de interes	10	3%
Pago de servicios (sukasa, deprati,entidas que otorgan credito)	14	5%
otros	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>100%</b>

**Tabla 36: Resultado de Encuesta pregunta #10**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 47: Resultado de Encuesta pregunta #10**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

## Análisis

Con esta pregunta realizada a los encuestados se podría comprobar cuáles son los servicios adicionales que necesita el Banco Bolivariano y se rectifica que con un 46% de los resultados tenemos que hace falta puntos de servicios en la ciudad de Quito, seguido del 25% de usuarios que contestaron que hacen falta asientos en las instalaciones del banco, ratificando el resultado

de la pregunta # 8 al tener una calificación baja con respecto a comodidad en infraestructura.

### 11. ¿Recomendaría al Banco Bolivariano a un amigo o familiar?

11. ¿Recomendaría a Banco Bolivariano a algún amigo o familiar?	ENCUESTADOS	%
SI	264	89%
NO	34	11%
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>100%</b>

Tabla 37 Resultado de Encuesta pregunta #11

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

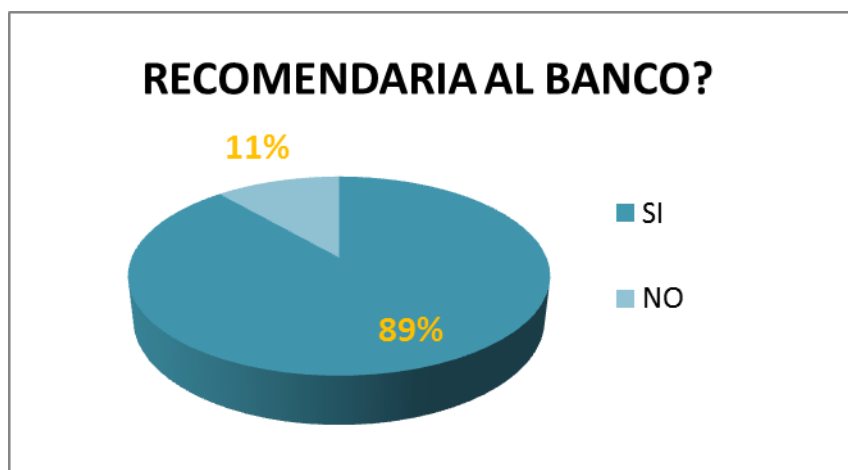


Gráfico 48: Resultado de Encuesta pregunta #11

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

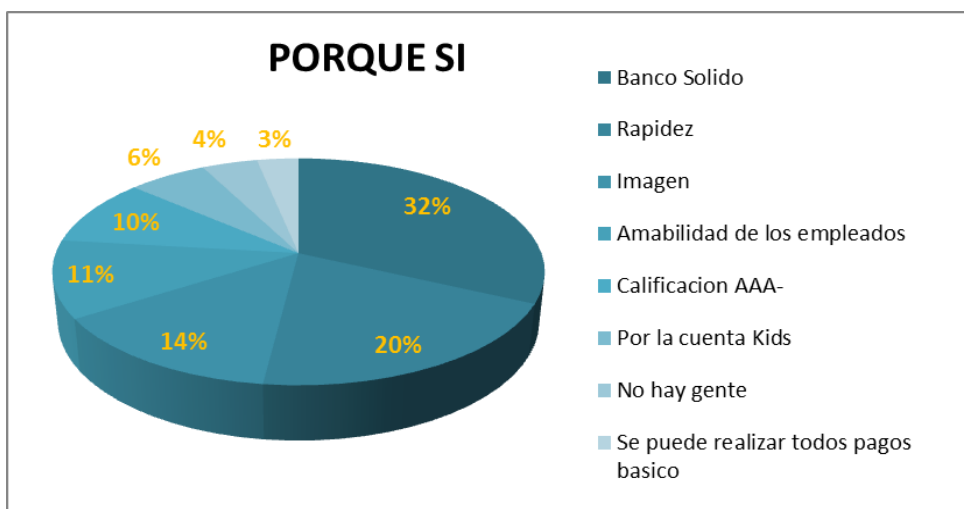
PORQUE SI?	ENCUESTADOS	%
Banco Solido	84	32%
Rapidez	53	20%
Imagen	31	12%
Amabilidad de los empleados	25	9%
Calificacion AAA-	22	8%
Por la cuenta Kids	17	6%
No hay gente	10	4%
Se puede realizar todos pagos basico	9	3%
otros	13	5%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>100%</b>



**Tabla 38: Resultado del porqué SI de la Encuesta pregunta #11**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 49: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque SI**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

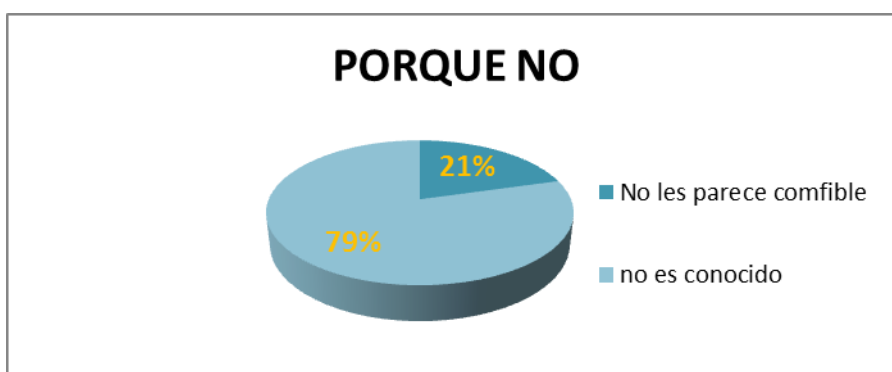
Elaborado por: María Belén Vásquez

PORQUE NO	ENCUESTADOS	%
No les parece comfible	7	21%
no es conocido	27	79%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Tabla 39: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque NO**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 50: Resultado de la Encuesta pregunta #11 porque NO**

Fuente: Tabulación Encuestas Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

## **Análisis**

El Banco Bolivariano está dándose a conocer poco a poco en la sierra, por lo que se ve que es importante la recomendación de los clientes, los resultados indican que el 89% de los usuarios si recomendaría al Banco Bolivariano y uno de los motivos principales es porque es un Banco que tiene solidez y es rápido en su atención, es caracterizado por la imagen de las instalaciones, la amabilidad del personal y sobretodo la calificación por parte de la Superintendencia de Bancos; siendo esos atributos el fundamento para poder recomendar el banco a otras personas.

Con respecto al 11% de las personas que contestaron que NO recomendarían al Banco Bolivariano basan su respuesta en que no es una entidad muy conocida en Quito como banco que atiende al segmento de Personas, y aún tienen la visión de que es un banco extranjero y no Ecuatoriano por lo que asumen que no es confiable.

### **4.3.4 Entrevista a un Funcionario del Banco Bolivariano (Sucursal Mayor Quito)**

En el anexo 6 se puede observar las respuestas a la entrevista realizada a la Ingeniera Elizabeth Flores, Subgerente de Banca Corporativa Banco Bolivariano el día 04 de septiembre del 2011.

## **4.4 LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES**

Debido a la falta de propuestas y estudios sobre la ubicación de puntos estratégicos para colocar cajeros automáticos y agencias, es necesario que realicemos una evaluación de la oferta actual que presenta Banco Bolivariano. Adicional a esto se toma en cuenta la transaccionalidad mensual de los mismos con el fin de balancear los recursos y manejar la rentabilidad adecuada para cada cajero.

Se procedió a visitar los lugares donde sería importante colocar una Agencia y/o cajero, en cada uno de los casos se realizaron estadísticas y simulaciones de transaccionalidad, con el fin de determinar la factibilidad para colocar el punto de servicio. Para esto se hizo un breve conteo de peatones que transitaban por el lugar en un lapso de 20 minutos.

Es importante verificar la presencia de la competencia en cada sector analizado que no sea masiva; además se debe buscar siempre lugares que sirvan como ancla, es decir, lugares muy concurridos, lugares conocidos y de alto tráfico.

En muchas ocasiones, es preferible que el lugar donde se planifica colocar el cajero sea dentro de un establecimiento o sea parte del mismo, con el fin de salvaguardar los activos de la empresa, y por temas de seguridad, siempre es necesario un espacio donde se realice el conteo de dinero y el cuadro de caja.

Adicional a esto se ha considerado los siguientes aspectos que son importantes tomar en cuenta para colocar un cajero y proponer la factibilidad del mismo como por ejemplo:

- a. **Seguridad.-** Es una prioridad tener seguridad en el sector escogido, pero si el sector es considerado “perfecto” se pueden manejar horarios de atención tanto para las agencias como para los cajeros,
- b. **Sitios de interés.-** Es recomendable para las agencias situarse en lugares estratégicos de preferencia donde se ubiquen agencias de la competencia o sean sectores de alto tráfico empresarial; buscar supermercados, farmacias o estaciones de servicio para colocar cajeros en donde existe afluencia de gente.
- c. **Competencia.-** Siempre es importante para las agencias o puntos de servicio, como se señala en el punto anterior, estar situado cercano a la

competencia, pero con respecto a los cajeros no siempre es recomendable que existan más de dos en el mismo lugar o sector ya que la transaccionalidad se distribuye y eso puede hacer que un cajero no sea rentable.

- d. Concurrencia.-** La concurrencia de las personas en el lugar es importante ya que por medio de ello se puede analizar si el cajero es necesario o no para brindar un servicio a los clientes y no clientes.

Para identificar las agencias y/o cajeros se procede a colocar los factores importantes y relevantes ya mencionados. Se realiza una ponderación donde cinco es el máximo y uno es el menor. Luego se suman las ponderaciones y se obtiene un porcentaje el cual debe ser mayor al 70% para que sea favorable.

#### 4.4.1 Agencias Banco Bolivariano

Para poder realizar el levantamiento de la información es importante tomar en cuenta la transaccionalidad mensual que genera cada una de las agencias ubicadas actualmente en la ciudad.

En el siguiente cuadro podemos observar la transaccionalidad por sectores donde se encuentran ubicadas las agencias.

AGENCIAS						
	NORTE	CENTRO NORTE	CENTRO	SUR	VALLES	TOTAL
Nº De Clientes						0
Nº De transacciones	4556	123454	3499	78312	65002	274,823
Nº De Agencias	3	3	1	3	3	13
Nº De Ventanillas	0	1	0	0	1	2
Promedio Transacciones	1518.66667	30863.5	3499	26104	16250.5	78,236
<b>Total Agencias</b>	3	4	1	3	4	15

**Tabla 40: Promedio de Transacciones por sector de Agencias y Ventanillas automáticos Enero- Febrero 2012**  
Fuente: Confidencial

En resumen podemos observar que en el sector norte existen 3 agencias con un promedio de 1518 transacciones, dato que indica que no existe

demanda considerable en este sector, sin embargo se tomarán en cuenta los resultados de la encuesta.

En el sector centro norte existe un promedio de transacciones de 30863 y existen tres agencias incluyendo a la sucursal mayor y una ventanilla. En este sector se ve que existe una amplia demanda por lo que se pondrá énfasis en el análisis de factibilidad para colocar nuevas agencias o ventanillas para segregarse las transacciones.

En el sector centro se puede observar que tiene 3499 transacciones y se concentran en una sola agencia, será importante revisar más adelante el análisis de la encuesta para ubicar una agencia o una ventanilla más en un lugar estratégico del sector.

El sector sur es otro sector que tiene bastante demanda y es uno de los sectores más extensos de la ciudad de Quito, donde se dispone de 3 Agencias con un promedio de transaccionalidad de 26104. Existen varios lugares comerciales donde sería importante ubicar nuevas agencias.

Por último tenemos el sector de los valles donde el promedio de transacciones es de 16250, considerando los tres valles de Quito, sabiendo que es importante segmentarlos para ubicar una nueva agencia o cajero.

#### **4.4.1.1 Proyección de Agencias Banco Bolivariano para Diciembre 2012-2014**

Previo a la revisión del promedio de transaccionalidad, evaluación de la encuesta y visitar los sitios propuestos y recomendados, en el siguiente cuadro se enlistan los lugares para colocar las agencias y ventanillas que fueron visitados y evaluados en los diferentes sectores de la ciudad.

SECTOR	DIRECCION	TIPO DE SERVICIO	ES SEGURO	ES LUGAR DE INTERES	HAY OTROS CAJEROS O AGENCIAS	TRAFICO DE GENTE	TOTAL	%	FACTO
Centro	(C.C Ipiales ) Calle Imbabura y Chimborazo Esq.	Ventanilla	2	5	5	5	17	85%	✓
Centro Norte	Hospital Metropolitano de Quito	Ventanilla	3	5	3	5	16	80%	✓
Centro Norte	(Esquina de Univisa) Ulloa y Atahualpa	Ventanilla	2	2	5	2	11	55%	✗
Norte	( Chaide & Chaide) Samuel Fritz y 6 de Diciembre	Agencia	2	2	2	4	10	50%	✗
Norte	( junto Automotriz Jonathan ) 6 de Diciembre y Cucardas	Ventanilla	1	2	3	3	9	45%	✗
Norte	( Supermercado metropolitano) Av. Occidental y Carlos V	Ventanilla	3	4	4	4	15	75%	✓
Sur	(Universidad Politécnica Salesiana del Sur) Av. Rumichaca y Av. Moran Valverde	Ventanilla	3	3	5	4	15	75%	✓
Sur	Junto a Sana Sana Av. La Ecuatoriana y Antonio Zaa	Agencia	3	4	4	5	16	80%	✓
Valle de Cumbaya	Paseo San Francisco	Agencia	5	5	1	5	16	80%	✓

**Tabla 41: Levantamiento de Información para propuesta de Agencias y ventanillas**

Fuente: Encuestas y Trabajo de Campo

Elaborado por: María Belén Vásquez

De la extracción de este cuadro se obtiene la suma de 2 nuevas agencias y 4 ventanillas por lo tanto en el siguiente cuadro se presenta la proyección de la Agencias a diciembre 2014, basada en el requerimiento del cliente para satisfacer la necesidad no solo de los clientes actuales, sino también de la sociedad y además con la finalidad de equilibrar la transaccionalidad entre Agencias.

PROYECCION AGENCIAS						
	NORTE	CENTRO NORTE	CENTRO	SUR	VALLES	TOTAL
<b>Nº De Clientes</b>						<b>0</b>
Nº De transacciones	4556	123454	3499	78312	65002	<b>274.823</b>
Nº De Agencias	3	3	1	3	3	<b>13</b>
Nº De Ventanillas	0	1	0	0	1	<b>2</b>
<b>Proyeccion Agencias</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Proyeccion Ventanillas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
Promedio Transacciones	911	24691	1750	15662	13000	12492
<b>Total Agencias</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>22</b>

**Tabla 42: Proyección de Agencias y ventanillas Diciembre 2012-2014**

Fuente: Confidencial

Elaborado por María Belén Vásquez

#### 4.4.2 Cajeros automáticos Banco Bolivariano

A continuación se adjunta el cuadro de transaccionalidad mensual del último mes donde muestra el comportamiento de cada uno de estos cajeros, pudiendo observar cual está mal ubicado, ya sean por la zona, falta de publicidad, poco tráfico de personas o tienen a la competencia cerca; en todos los casos es necesario esperar al menos 6 meses para poder evaluar el comportamiento del cajero. Como ejemplo, los últimos cajeros colocados fueron el del Mercado Artesanal en el mes de febrero del 2012 y sus transacciones aún no superan las 2000, y el cajero de Primax El Inca tiene un comportamiento similar y el mismo que fue colocado en marzo del 2012.

El Cajero de Plaza deportiva, el cual llevaba 3 años de funcionamiento, tuvo que ser removido ya que sus transacciones no superaban las 1800 transacciones

FECHA DE CORTE	ENERO- FEBRERO 2012		
	Código de ATM	ATM	SECTOR
ATM194	C.C. EL CONDADO OF.	NORTE	14,29
ATM076	C.C. EL RECREO OF.	SUR	13,06
ATM282	QUICENTRO SUR SHOPPING OF	SUR	12,42
ATM092	TIA SOLANDA	SUR	11,8
ATM220	OF. CALDERÓN	NORTE	10,41
ATM161	COMITÉ DEL PUEBLO	NORTE	9,366
ATM008	OF. AMAZONAS	CENTRO NORTE	9,032
ATM142	C.C. SAN LUIS OF.	VALLES	8,216
ATM208	AG. CADISAN	CENTRO	7,616
ATM223	AG. LA MAGDALENA	SUR	7,364
ATM058	OF. NORTE LA PRENSA	NORTE	7,129
ATM136	AKI GUAJALO	SUR	6,871
ATM164	SANGOLQUI 2	VALLES	6,225
ATM073	GAS. SHELL COLON	CENTRO NORTE	6,168
ATM227	ADM. TUMBACO	VALLES	6,029
ATM012	OF. SUC. QUITO HALL 2	CENTRO NORTE	5,538
ATM199	LA LUZ QUITO	NORTE	5,377

ATM253	TIA TOACAZO	SUR	5,117
ATM177	TROLE SUR EL RECREO	SUR	4,964
ATM256	SANTA MARIA CARAPUNGO	NORTE	4,896
ATM039	HYPERMARKET NORTE QUITO	NORTE	4,835
ATM148	SAN RAFAEL	VALLES	4,63
ATM173	ECOVIA RIO COCA	CENTRO NORTE	4,612
ATM125	FARM. PHARMACYS BATAN BAJO	CENTRO NORTE	4,531
ATM187	UNIVERSIDAD CENTRAL QUITO	CENTRO NORTE	4,521
ATM175	TROLE NORTE LA Y	CENTRO NORTE	4,497
ATM213	PLAZA FOCH	CENTRO NORTE	4,413
ATM238	TIA CONOCOTO	VALLES	4,344
ATM260	AEROPUERTO DE QUITO	NORTE	4,338
ATM032	OF. LA MARISCAL	CENTRO NORTE	4,293
ATM011	OF. SUC. QUITO HALL 1	CENTRO NORTE	4,047
ATM084	C.C. VENTURA MALL OF.	VALLES	3,975
ATM259	TERMINAL TERRESTRE QUITUMBE	SUR	3,827
ATM230	MC DONALDS CCI	CENTRO NORTE	3,804
ATM128	FARM. PHARMACYS PLAZA TOROS	CENTRO NORTE	3,741
ATM095	CENTRO HISTÓRICO DE QUITO	CENTRO	3,537
ATM099	PAPAYA NET	CENTRO NORTE	3,412
ATM191	C.C. EL BOSQUE	CENTRO NORTE	3,344
ATM263	HIPERMARKET VALLE DE LOS CHILLOS	VALLES	3,004
ATM104	UNIV. SAN FRANCISCO DE QUITO	VALLES	2,938
ATM255	SANTA MARIA SANGOLQUÍ	VALLES	2,604
ATM150	ACERO COMERCIAL QUITO	NORTE	2,254
ATM176	TROLE QUITUMBE	SUR	2,15
ATM275	PRIMAX, AV. 6 DE DICIEMBRE	CENTRO NORTE	2,103
ATM280	PRIMAX, CUMBAYA	VALLES	2,045
ATM295	MERCADO ARTESANAL	CENTRO NORTE	2,003
ATM256	PLAZA DEPORTIVA	CENTRO NORTE	RETIRADO
ATM232(NUEVO)	PRIMAX EL INCA	NORTE	1,498
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>265,4</b>

Tabla 43: Transacciones de cajeros automáticos Enero- Febrero 2012

Fuente: Confidencial



En el siguiente grafico se puede observar el porcentaje de transaccionalidad en cada sector para hacer más ilustrativa la data

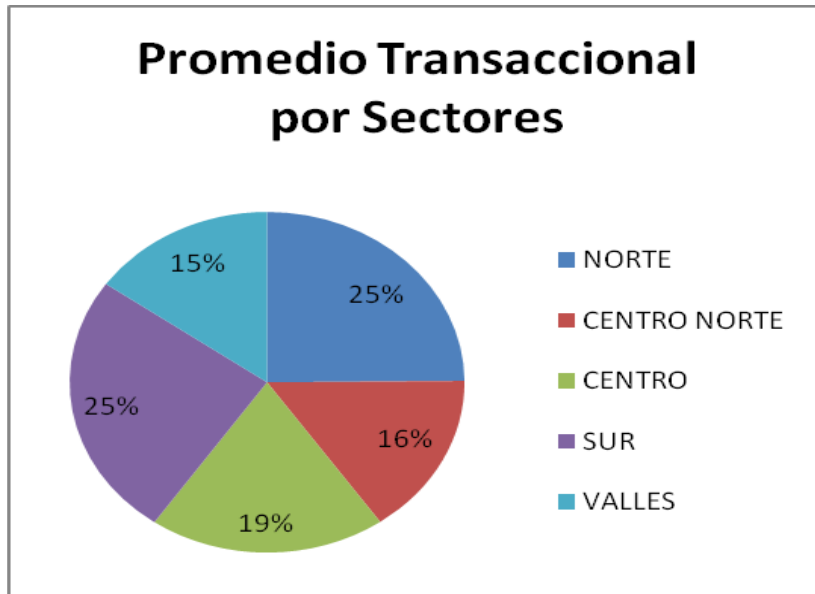


Gráfico 51: Promedio de Transacciones por sectores Octubre-Noviembre 2011  
Fuente: Confidencial

En el siguiente cuadro se ha segmentado el mercado por sectores para identificar cuál de ellos está más cubierto de cajeros y cuál tiene el mayor número de transacciones y cuáles son los que menos tienen, con el fin de realizar una evaluación entre los resultados obtenidos por las encuestas y tratar de nivelar las transacciones por cajeros

CAJEROS	NORTE	CENTRO NORTE	CENTRO	SUR	VALLES	TOTAL
Promedio por cajero	7177	5019,3	5576,5	7269,3	4380,6	29.423
Nº De Cajeros	8	16	2	10	10	46
Nº De transacciones	57.416	80.308	11.153	72693	43.806	265.376

Tabla 44: Promedio de Transacciones por sector de cajeros automáticos Enero- Febrero 2012

Fuente: Confidencial

Elaborado por María Belén Vásquez

De acuerdo al cuadro #56 vemos que en el sector norte tiene 8 cajeros automáticos pero sin embargo tiene un buen porcentaje de transacciones, por

lo que se es uno de los puntos más demandados por el cliente donde se debe recomendar lugares estratégicos para cubrir la necesidad del sector.

Con respecto a centro norte vemos que su porcentaje entre cajeros y transacciones es equilibrado, El sector del centro dispone de dos cajeros y su transaccionalidad para dos cajeros es extensa, por lo que también sería interesante ampliar la cobertura ahí.

El sector centro tiene dos cajeros automáticos y el total de transacciones es mayor de 11, de acuerdo a las recomendaciones se propondrá lugares de mayor tráfico en el centro y que sobre todos sean seguro para salvaguardar los activos de la empresa frente al vandalismo.

En el sector sur la cobertura incluye 10 cajeros bien distribuidos en el sector, sin embargo sus transacciones son altas por lo que también es recomendable proponer nuevas opciones basadas en las encuestas.

En el sector de los valles existen 10 cajeros distribuidos en los tres valles; Cumbaya, Tumbaco y Valle de los Chillos, para los cuales también se ve de acuerdo a las encuestas que si existe la necesidad del servicio en cierto lugar del sector.

#### **4.4.2.1 Proyección de cajeros automáticos para Diciembre 2012-2014**

De la misma manera en que realizamos el análisis para las agencias, el estudio para la ubicación de cajeros tiene lugar basado en el resultado de las encuestas. En el siguiente cuadro se ilustran los lugares visitados y cuáles de ellos son idóneos para ubicar un cajero de Banco Bolivariano.

SECTOR	DIRECCIÓN	TIPO DE SERVICIO	ES SEGURO	ES LUGAR DE INTERÉS	HAY OTROS CAJEROS O AGENCIAS	TRAFICO DE GENTE	TOTAL	%	FACTIBLE
Centro	(Mega Santa María) Garcia Moreno y Simon Bolívar	Cajero	5	4	4	4	17	85%	✓
Centro	( frente a la Iglesia San Francisco) Simon Bolívar y Sebastian de Benalcazar	Cajero	1	3	2	3	9	45%	✗
Centro	(Junto a la Ecovía) Av. Gran Colombia y M. Espinoza	Cajero	1	2	5	2	10	50%	✗
Centro Norte	(Pharmacy's) Gonzalez Suárez y Alberto	Cajero	4	5	4	5	18	90%	✓
Centro Norte	(Honey )Eloy Alfaro y Portugal	Cajero	3	3	4	3	13	65%	✗
Centro Norte	(Check Center) Amazonas y Mariana de Jesús	Cajero	3	3	5	2	13	65%	✗
Centro Norte	(Dkialy Óptica) Amazonas y Republica	Cajero	2	2	5	3	12	60%	✗
Centro Norte	(Baguette) Amazonas y Maria de Jesús	Cajero	3	4	5	4	16	80%	✓
Centro Norte	(Petrocomercial ) Av. América y Grande Centeno	Cajero	3	4	5	5	17	85%	✓
Norte	(Su Farmacia ) 6 de Diciembre y el Inca	Cajero	2	2	5	4	13	65%	✗
Norte	(Primax) De las Buganvillas y Eloy Alfaro	Cajero	2	4	3	3	12	60%	✗
Norte	(Panificadora Ambato) Real Audiencia y Nagola	Cajero	3	4	4	4	15	75%	✓
Norte	(Tío Billy) Real Audiencia y Luis Tufiño	Cajero	1	4	5	2	12	60%	✗
Norte	Local Helados Pingüino ( Urbanización II Hemisferios) Avenida Manuel Cordova Galarza	Cajero	3	3	5	3	14	70%	✓
Norte	(Cruz Azul) La prensa y Ramón Chiriboga	Cajero	1	3	5	1	10	50%	✗
Norte	( Supermercado Santa María) Diego de Vasquez y San Carlos	Cajero	2	4	3	5	14	70%	✓
Norte	( Sana Sana) Machala y Jose Falcón	Cajero	2	4	3	3	12	60%	✗

Norte	( "a" ) Vaca de Castro y Machala	Cajero	1	3	5	2	11	55%	✘
Norte	(Almacenes Fashion) Fernandez Salvador y prensa	Cajero	1	2	5	2	10	50%	✘
Norte	( Estación de Servicios Movil) Av. Occidental	Cajero	1	3	3	3	10	50%	✘
Norte	(Sana Sana Pomasqui) Av. Manuel Cordova Galarza y Bogotá	Cajero	3	4	3	5	15	75%	✓
Sur	(Primax) Chillogalló Julián Estrella y Antonio Conforte	Cajero	2	4	4	4	14	70%	✓
Sur	(C.C Atahualpa) Av. Mariscal Antonio Jose de Sucre	Cajero	1	3	3	3	10	50%	✘
Sur	(Primax) Av. Mariscal Antonio Jose de Sucre y Av. Ajavi	Cajero	2	4	3	4	13	65%	✘
Sur	Panamericana Sur KM 1/2, Calle Florencia ( Guamaní)	Cajero	3	4	3	5	15	75%	✓
Sur	(Sana Sana) Teniente Hugo Ortiz y Cusubamba	Cajero	2	4	4	4	14	70%	✓
Sur	(Administración Zonal) Morán Valverde y Cóndor	Cajero	3	3	4	4	14	70%	✓
sur	(Registro Civil) Teniente Hugo Ortiz y Moromoro	Cajero	1	4	3	4	12	60%	✘
Valle Cumbaya	( Movil) Av. Oswaldo Guayazamin	Cajero	2	4	2	4	12	60%	✘
Valle Cumbaya	(CC Esquina) Pampite y Manuela Sáenz	Cajero	3	3	4	3	13	65%	✘
Valle Cumbaya	( Paseo del Parque)Av. Francisco de Orellana	Cajero	4	4	4	4	16	80%	✓
Valle de los Chillos	Supermercado Armenia Av. Charles Darwin	Cajero	3	4	5	4	16	80%	✓
Valle de los Chillos	(River Mall) Luis Cordero y General Enríquez	Cajero	4	3	2	2	11	55%	✘
Valle de los Chillos	(Primax) Av. General Rumiñahui y calle Isla Santa Clara	Cajero	2	4	3	3	12	60%	✘
Valle de Tumbaco	Primax Av. Interoceánica	Cajero	2	4	4	4	14	70%	✓

**Tabla 45: Levantamiento de Información para propuesta de Cajeros**

Fuente: Encuestas y trabajo de campo

Elaborado por María Belén Vásquez

En el siguiente cuadro se presenta una proyección del incremento de cajeros automáticos factibles para cada sector y podemos apreciar cómo se distribuye la transaccionalidad de los mismos.

PROYECCION CAJEROS						
	NORTE	CENTRO NORTE	CENTRO	SUR	VALLES	TOTAL
Transacciones Promedio	4785	4227	2788	5192	3370	20.362
Nº De Cajeros	8	16	2	10	10	46
proyeccion Cajeros	4	3	2	4	3	16
Proyeccion Cajeros en Agencias	2	1	1	2	1	7
Nº De transacciones	57.416	80.308	11.153	72693	43.806	265.376
<b>Total Cajeros</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>69</b>

Tabla 46: Proyección de cajeros automáticos diciembre 2012-2014

Fuente: Confidencial

Elaborado por María Belén Vásquez

#### 4.4.3 Servicio al cliente

De acuerdo a los resultados de las encuestas, la calidad de atención que los empleados brindan al usuario final es un punto de falla que debe ser corregido. Principalmente, la percepción de los clientes de Banco Bolivariano se relaciona con la falta de cordialidad y atención personalizada. Frente a esto, la propuesta gira en torno a capacitación del personal en técnicas de servicio enfocadas en la satisfacción y retención del cliente final, acompañado de una campaña de motivación a través de la cual se pueda contagiar el entusiasmo de ser parte de Banco Bolivariano.

Otro factor importante a corregir es la infraestructura de las agencias pues el cliente final percibe falta de comodidad en las mismas. Es necesario colocar asientos para los clientes que requieren esperar su turno para ser atendidos, especialmente en balcón de servicios, donde el tiempo de espera es relativamente elevado.

Por otro lado, mantener la imagen es muy importante para Banco Bolivariano pues es uno de los atributos mejor rankeados y apreciados por sus clientes empresariales y personas que posee el banco, y como tal debe cuidarse como se ha venido haciendo hasta el momento.

## **4.5 MODELO PROPUESTO**

Una vez que se ha realizado el levantamiento de la información y se han obtenido y analizados los resultados de acuerdo a las necesidades, se presenta el modelo final de la proyección de agencias y cajeros 2012-2014 de Banco Bolivariano.

### **4.5.1 Agencias y Cajeros**

Después de realizar un recorrido por los sectores expuestos, se concluye que es factible colocar 16 cajeros automáticos independientes, 7 cajeros dentro de agencias, 3 agencias (se contabiliza también la agencia que estará próxima a inaugurarse en Cumbaya) y 4 ventanillas de servicios.

Los puntos de servicio se presentan en la siguiente matriz donde se consideraron los aspectos mencionados anteriormente, evaluando cuáles son las consideraciones importantes para escoger un lugar adecuado para una Agencia o cajero automático.

En el siguiente cuadro se ilustra las Agencias y cajeros con sus respectivas direcciones

SECTOR	DIRECCIÓN	TIPO DE SERVICIO	ES SEGURO	ES LUGAR DE INTERÉS	HAY OTROS CAJEROS O AGENCIAS	TRAFICO DE GENTE	TOTAL	%	FACTIBLE
Centro	(Mega Santa María) Garcia Moreno y Simon Bolívar	Cajero	5	4	4	4	17	85%	√
Centro	(Mercado San Roque) Cumandá y Loja	Cajero	1	4	5	5	15	75%	√
Centro	(C.C Ipiales ) Calle Imbabura y Chimborazo Esq.	Ventanilla	2	5	5	5	17	85%	√
Centro Norte	(Pharmacy's) Gonzalez Suárez y Alberto	Cajero	4	5	4	5	18	90%	√
Centro Norte	Hospital Metropolitano de Quito	Ventanilla	3	5	3	5	16	80%	√
Centro Norte	(Baguette) Amazonas y Maria de Jesús	Cajero	3	4	5	4	16	80%	√
Centro Norte	(Petrocomercial ) Av. América y Grande Centeno	Cajero	3	4	5	5	17	85%	√
Norte	6 de Diciembre y Pinos	Agencia	3	4	4	5	16	80%	√
Norte	(Panificadora Ambato) Real Audiencia y Nagola	Cajero	3	4	4	4	15	75%	√
Norte	Local Helados Pingüino ( Urbanización II Hemisferios) Avenida Manuel Cordova Galarza	Cajero	3	3	5	3	14	70%	√
Norte	( Supermercado Santa María) Diego de Vasquez y San Carlos	Cajero	2	4	3	5	14	70%	√
Norte	( Supermercado metropolitano) Av. Occidental y Carlos V	Ventanilla	3	4	4	4	15	75%	√
Norte	(Sana Sana Pomasqui) Av. Manuel Cordova Galarza y Bogotá	Cajero	3	4	3	5	15	75%	√
Sur	(Primax) Chillogalló Julián Estrella y Antonio Conforte	Cajero	2	4	4	4	14	70%	√
Sur	(Universidad Politécnica Salesiana del Sur) Av. Rumichaca y Av. Moran Valverde	Ventanilla	3	3	5	4	15	75%	√
Sur	Panamericana Sur KM 1/2, Calle Florencia ( Guamaní)	Cajero	3	4	3	5	15	75%	√

Sur	Junto a Sana Sana Av. La Ecuatoriana y Antonio Zaa	Agencia	3	4	4	5	16	80%	√
Sur	(Sana Sana) Teniente Hugo Ortiz y Cusubamba	Cajero	2	4	4	4	14	70%	√
Sur	(Administración Zonal) Morán Valverde y Cóndor	Cajero	3	3	4	4	14	70%	√
Valle Cumbaya	( Paseo del Parque)Av. Francisco de Orellana	Cajero	4	4	4	4	16	80%	√
Valle de los Chillos	Supermercado Armenia Av. Charles Darwin	Cajero	3	4	5	4	16	80%	√
Valle de Tumbaco	Primax Av. Interoceánica	Cajero	2	4	4	4	14	70%	√
Valle de Cumbaya	Paseo San Francisco	Agencia	5	5	1	5	16	80%	√

**Tabla 47: Levantamiento de la información para Agencias y Cajeros**

Fuente: Encuestas y trabajo de campo

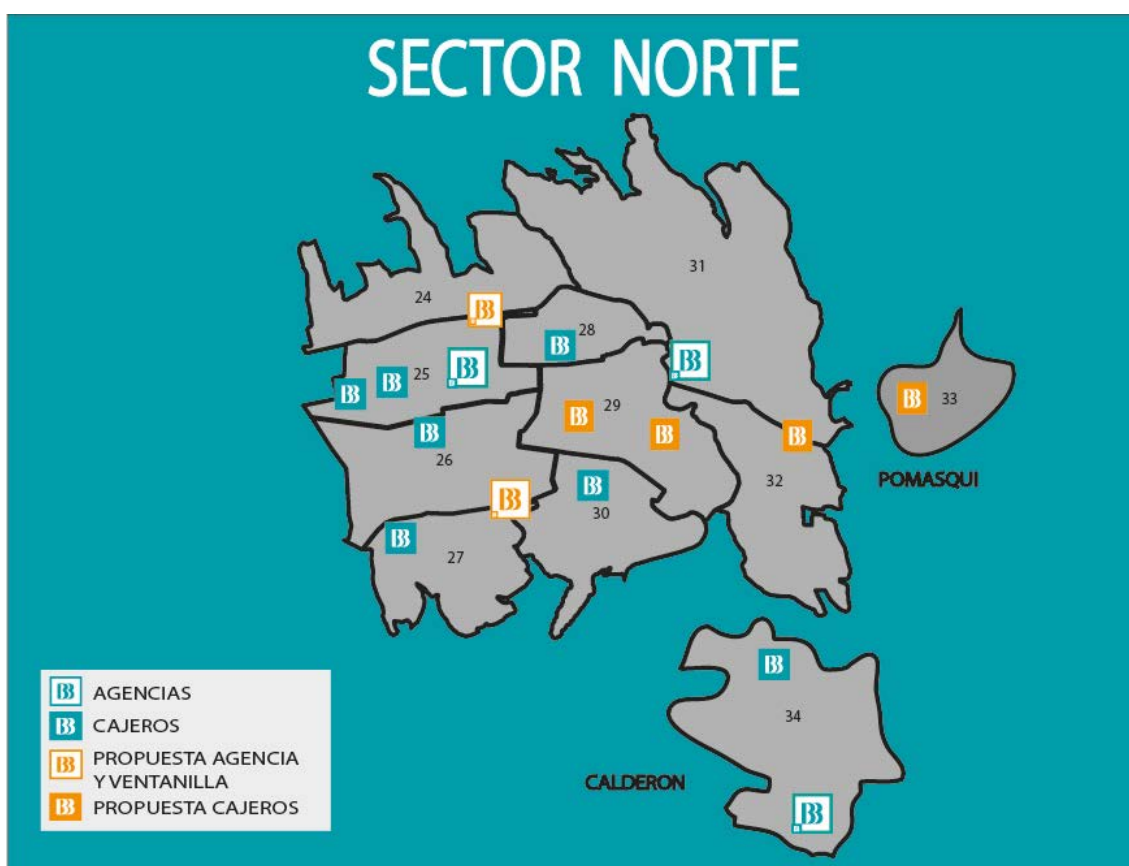
Elaborado por María Belén Vásquez



Como se puede observar en los siguientes gráficos, identificados por sectores, se ilustra el lugar específico donde se propone colocar los nuevos puntos de servicios, mismos que son representados con color tomate y se mantiene los cajeros actuales en verde para tener una visión más amplia y real de dónde existe necesidad de servicio para clientes y no clientes de Banco Bolivariano.

#### 4.5.1.1 Sector Norte

En el siguiente cuadro se ilustra una Agencia, una ventanilla y cuatro cajeros automáticos representados en color naranja, estos puntos de servicio son lo que entrarían dentro de la propuesta para el sector norte. Véase en el anexo 7 las parroquias donde estarían ubicados cada uno de ellos.



**Gráfico 52: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Norte)**

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

#### 4.5.1.2 Sector Centro Norte

En el siguiente cuadro se ilustra una ventanilla y tres cajeros automáticos representados con color naranja, estos puntos de servicio son los que entrarían dentro de la propuesta para el sector centro norte. Véase en el anexo 7 las parroquias donde estarían ubicados cada uno de ellos.



**Gráfico 53: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Centro Norte)**

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

### 4.5.1.3 Sector Centro

En el siguiente cuadro se ilustra una ventanilla y dos cajeros automáticos, representados con color naranja. Estos puntos de servicio son lo que entrarían dentro de la propuesta para el sector centro. Véase en el anexo 7 las parroquias donde estarían ubicados cada uno de ellos.



Gráfico 54: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Centro)

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

#### 4.5.1.4 Sector Sur

En el siguiente cuadro se ilustra una Agencia, una ventanilla y cuatro cajeros automáticos, representados con color naranja. Estos puntos de servicio son lo que entrarían dentro de la propuesta para el sector sur. Véase en el anexo 7 las parroquias donde estarían ubicados cada uno de ellos.



Gráfico 55: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Sur)

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

#### 4.5.1.5 Sector Valles

En el siguiente cuadro se ilustran una agencia y tres cajeros automáticos distribuidos en los valles tanto para los Chillos, Cumbaya y Tumbaco. Cabe recalcar que la agencia que ha sido tomada en cuenta en la propuesta ya estaba dentro de la planificación en el 2011. Pero se la coloca para poder realizar la proyección. Estos puntos de servicio son lo que entrarían dentro de la propuesta para el sector valles. Véase en el anexo 7 las parroquias donde estarían ubicados cada uno de ellos.

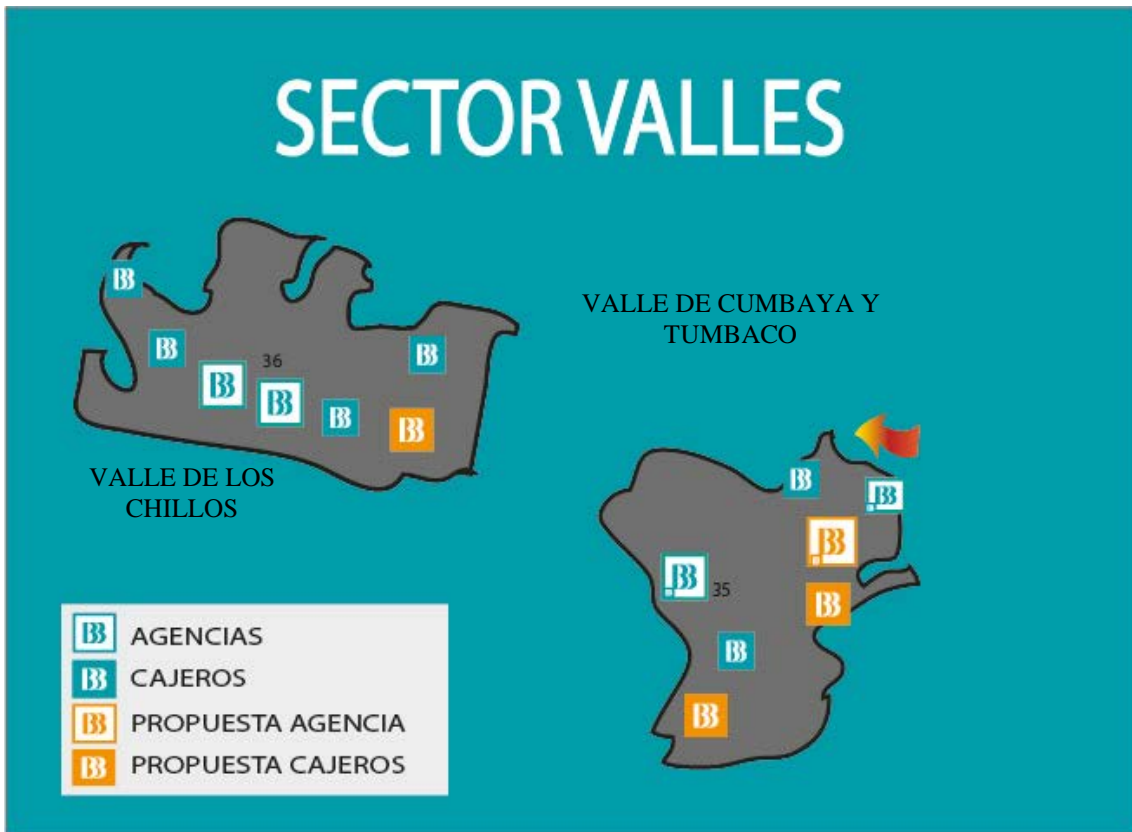


Gráfico 56: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio (Sector Valles)

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez



**Gráfico 57: Modelo propuesto de nuevos puntos de servicio**

Fuente: Encuestas a clientes de Banco Bolivariano

Elaborado por: María Belén Vásquez

#### **4.5.2 Mejoras en servicio**

Banco Bolivariano se caracteriza por ser un banco sólido en el segmento Corporativo y ahora está enfocando sus esfuerzos también hacia la banca Pyme. Por esto la estrategia del Banco actualmente es ampliar su cobertura en la ciudad de Quito y satisfacer las necesidades de los clientes que la competencia no puede cubrir ya que por el mismo hecho de ser bancos masivos no pueden atender todas las necesidades y expectativas, cada día más específicas y complejas, de los clientes. Lo que el Banco Bolivariano aspira es que el porcentaje que tiene en banca de personas crezca en un 15% anual y que el cliente se sienta satisfecho, cómodo y seguro realizando sus transacciones.

Para esto, Banco Bolivariano debe proceder con la implementación de espacios de descanso/espera para los clientes que asisten a sus Agencias. La comodidad debe ser una prioridad considerada dentro de la infraestructura de cada una de las nuevas agencias, por lo que se debe proveer de un espacio asignado para colocar asientos especialmente cerca del Balcón de Servicios.

La capacitación constante para cada uno de los funcionarios es fundamental, con el fin de mejorar su actitud frente a los clientes, motivarlos e incentivarlos para que tengan mejor ánimo para trabajar y así mejoren su productividad y proyecten esto al cliente final logrando retenerlo.

#### **4.6 ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

- Por medio de una campaña de retención y fidelización incentivar a los clientes actuales, para que por su intermedio hagan publicidad de boca a boca y se incrementen los clientes ya que el Banco de acuerdo a la encuestas tiene un porcentaje alto de quienes si recomendarían a Banco Bolivariano.



- Separar por fases la implementación de puntos de servicio considerando los sectores con mayor demanda y que requieren ser atendidos con urgencia.
- Revisar el plan anual de expansión e incluir las nuevas alternativas de colocar nuevos puntos de servicios.
- Manejar un presupuesto exclusivo para la implementación del proyecto, acorde a cada necesidad puntual de sector, diferenciando entre cajeros o agencias.
- Elaborar un plan de publicidad para comunicación y difusión adecuada sobre el lanzamiento/apertura de una nueva agencia y/o cajero, usando recursos de canales directos e indirectos.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Por medio de la elaboración de este proyecto se desglosa una serie de conclusiones relevantes, que han cubierto mis expectativas sobre la aplicabilidad de las técnicas de Planificación Estratégica y diseño de puntos de servicio dentro del sector financiero, y por ende han generado un aporte significativo en mi desarrollo profesional.

##### **5.1.1 Conclusiones del proyecto**

- La presente investigación se ha dedicado al estudio de puntos estratégicos en los que es necesario colocar agencias y/o cajeros de Banco Bolivariano para ampliar su cobertura en el Distrito Metropolitano de Quito, lugar en el que se cumplió el objetivo trazado y se pudo obtener la información necesaria para levantar el modelo propuesto del proyecto.
- La carencia de Agencias y Cajeros en la Ciudad de Quito es considerable lo cual esta expresado en las encuestas realizadas. Por ello se analizó cada sector específicamente para hacer eficaz la investigación.
- Los lugares más sensibles y donde es una prioridad colocar un punto de servicio, es importante iniciar la fase de implementación en el sur : en cuanto a cajeros, uno al sur de la ciudad en (Sana Sana) Teniente Hugo Ortiz y Cusubamba, donde ya existe una demanda significativa de usuarios, y en cuanto a Agencias, la prioridad es la que se colocaría al norte de la ciudad, en la Av. 6 de Diciembre y calle los Pinos pues de

igual manera, la demanda de los usuarios por un punto de servicios avanzados es considerable.

- El sector financiero es uno de los más fuertes en el País, en donde encontramos bancos muy bien posicionados de acuerdo a sus atributos, cartera y liquidez; los cuales son un respaldo para la ciudadanía ayudando a mantener la calma en el mercado ya que son estables actualmente y velan por los intereses financieros. Esto constituye una amenaza para Banco Bolivariano por ser una entidad que no es lo suficientemente fuerte en el sector masivo y no se encuentra suficientemente bien posicionado en la Sierra. Es por esta razón que la implementación de este proyecto es prioritaria.
- El servicio al cliente es primordial en toda empresa, y se identificó que hay ciertos clientes que no están conformes con el confort y atención que ofrecen las agencias y los empleados del Banco. Es por ello que se debe tomar en cuenta las recomendaciones de los usuarios expuestas en las encuestas, trabajando puntualmente en la imagen, actitud y cordialidad del personal, así como en la mejora de las instalaciones físicas de cada agencia, estandarizando las áreas espacios y funcionalidades disponibles en cada una.
- Con esta investigación se puede concluir que el mayor requerimiento se relaciona con la ubicación de cajeros automáticos, pues es un mecanismo útil y rápido para solventar transacciones comunes, así como disponer de dinero en efectivo o solicitar información puntual de las cuentas que el cliente maneja. Adicionalmente, es un medio de comunicación entre el cliente y el banco que cubre las necesidades eliminando muchas veces la necesidad de acudir a una agencia.
- Se puede concluir también que al Implementar más puntos de servicios dentro de la ciudad se está apoyando al desarrollo de la ciudad y se agiliza la vida de los usuarios finales que pueden mantener la velocidad

de su estilo de vida mientras se incrementa la fidelidad e imagen que el banco proyecta.

### **5.1.2 Conclusiones personales**

- El trabajo realizado ha sido fruto del aprendizaje en mis años laborales en el sector Banca, lo que personalmente ha sido de mucha utilidad para seguir creciendo profesionalmente, e ir complementando mis conocimientos y estudios al reforzar temas importantes que se practican día a día en el medio.
- He logrado actualizarme con las nuevas tendencias del mercado y estar al día de lo que pasa en el sector financiero, ampliando mis expectativas frente a la banca y conociendo más a profundidad como se manejan y como se encuentran configurados los bancos más grandes del Ecuador con respecto a cartera, deposititos, rentabilidad, etc. .

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Realizar en conjunto con el área de mantenimiento e infraestructura del Banco Bolivariano un presupuesto de inversión detallado de agencias y cajeros.
- Realizar encuestas periódicas, similares a las realizadas en este proyecto, para mantener un análisis en el tiempo, de la calidad de servicio y nivel de satisfacción de los clientes, generando un mecanismo de mejora continua basado en las propuestas planteadas.
- Hacer seguimiento de transaccionalidad a cada uno de los cajeros, nuevos y actuales, con el fin de tomar acciones breves en caso de que los resultados obtenidos estén por fuera de la planificación, si un cajero no supera las 2000 transacciones mensuales es considerado no factible.

- Negociar con los dueños de los locales para lograr disminuir los valores de renta, impulsando la marca y sus servicios como un valor agregado para los propietarios de estos locales.
- Realizar capacitaciones constantes para los empleados e inculcar la auto-capacitación para mejorar los niveles de servicio, teniendo en mente alcanzar la satisfacción absoluta de los clientes.

## ANEXOS

### ANEXOS 1 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Bolivariano

Nombre	Referencia	Dirección
Of. Amazonas	Oficina/cajero	Av. Amazonas y Patria
Of. Suc. Quito hall 1	Oficina/cajero	Av. Naciones unidas e6-99 entre Japón
Of. Suc. Quito hall 2	Oficina/cajero	Av. Naciones unidas e6-99 entre Japón
C.c. Quicentro mi comisariato	Cajero	Av Eloy Alfaro n 2916 doral
Of. La mariscal	Ventanilla/cajero	Amazonas y veintimilla esquina
Hypermarket norte quito	Cajero	Cdla la Ofelia calle diego Vásquez y
Of. Ambato centro	Oficina/cajero	Sucre 619 y Juan león mera
Of. Norte la Prensa	Oficina/cajero	Av. La prensa no. 3113 y Cevallo nau
Gas. Primax Colón	Cajero	Prmax Colón y América
C.c. El Recreo of.	Oficina/cajero	Av. Maldonado C.C. el Recreo planta
C.c. Ventura mall of.	Oficina/cajero	Av. Interoceánica. C.C.Ventura
Tía solanda	Cajero	Venancio estandoque y salvador quito
Centro histórico de quito	Cajero	Calle Eugenio Espejo y Guayaquil
Papaya net	Cajero	Juan león Mera y Calama Esquina
Univ. San francisco de quito	ventanilla/ Cajero	Diego Robles y pampite sector cumbaya
Farm. Pharmacys batan bajo	Cajero	Av. 6 de diciembre n34-189 e Irlanda
Farm. Pharmacys plaza toros	Cajero	Av. Amazonas 4070 y Gaspar de villar
Ambato baños	Cajero	Calles Ambato y Pedro Maldonado
C.c. Italia (Cevallos) of.	Oficina/cajero	Av. Cevallos no. 24 y av. Unidad nac
Aki guajalo	Cajero	Av. Maldonado y Cusubamba
C.c. San Luis of.	Oficina/cajero	Calle isla Sta. Clara y av. Gral. Ru
San Rafael	Cajero	Av. General Rumiñahui y av. Llalo
Acero comercial quito	Cajero	Av. De la prensa y el telégrafo 1 esquina
Comité del pueblo	Cajero	Av. Jorge Garcés no. 3113 y José Fernández
Sangolqui 2	Cajero	General enrique 325 diagonal al parque
Ecovía rio coca	Cajero	Río coca y 6 de diciembre
Ecovia la Marín	Cajero	Av. Pichincha s/n y chile sector la Marín
Trole norte la y	Cajero	Av. De la prensa y av. 10 de agosto
Trole Quitumbe	Cajero	Av. Teniente Ortiz s/n y morán Valverde
Trole sur el recreo	Cajero	Av. Maldonado s/n frente al c.c. El recreo
Of. Ibarra	Oficina/cajero	Av. Mariano acosta no. 21-47 y calle Víctor Gómez
Universidad central quito	Cajero	Antonio Ulloa y Ramírez Dávalos
C.c. El bosque	Cajero	C.c. El bosque Av del Parque y Alonso de Torres (por food planet)
C.c. El condado of.	Oficina/cajero	C. C. El condado – av. La prensa y av. Occidental (cuarto nivel)
La luz quito	Cajero	Jose Rafael Bustamante #e 3-35 y Luis bandera sector la luz
Centro comercial Iñaquito	Cajero	Av. Amazonas y naciones unidas esq.
Ag. Cadisan	Oficina/cajero	Garcia moreno y Mejía
Plaza foch	Cajero	Avda. Foch y Calama, plaza foch
Agencia calderón	Oficina/cajero	Carapungo y José Miguel Guarderas 3066
La magdalena	Oficina/cajero	Av mariscal Antonio José de sucre s9-359 y calle
Adm. Tumbaco	Oficina/cajero	Administración zonal tumbado calle Juan Montalvo s/n y vía interoceánica
Mc donalds cci quito	Cajero	Av. Naciones unidas y amazonas

Ciudad deportiva	Cajero	Av. Amazonas entre UNP y villalengua
Tía conocoto	Cajero	Bodines y García moreno
Tía Toacazo	Cajero	Calle Toacazo y Rulalillo
Santa maría, Sangolquí	Cajero	Av. General Enríquez y García moreno
Santa maría Carapungo	Cajero	Av. Simón bolívar s/n y panamericana norte, diagonal a la entrada a carapungo
Terminal terrestre Quitumbe uio	Cajero	Condor ñan y av. Mariscal sucre
Aeropuerto de quito	Cajero	Av. Amazonas 27- 10 70 82 y de la prensa
Hipermarket valle de los chillos of	Cajero	Avenida general Rumiñahui s/n Planta alta
Hipermarket valle de los chillos of	Oficina	Avenida general Rumiñahui s/n
Mercado Artesanal	Cajero	Av. Juan León Merca, mercado artesanal puerta principal
Primax Inca	Cajero	Amazonas e Inca. Gasolinera Primax

Cuadro# 9 Listado de Cajeros y direcciones Banco Bolivariano  
Fuente: Archivos Banca Electrónica

## ANEXOS 2 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Pichincha

<b>BANCO PICHINCHA</b>		
<b>#</b>	<b>CAJEROS</b>	<b>DIRECCIONES</b>
1	Centro Comercial Iñaquito	AMAZONAS Y NACIONES UNIDAS C.C
2	Quicentro	CENTRO COMERCIAL QUICENTRO ESTACIONAMIENTO 1
3	Ciudad Deportiva cajero	AMAZONAS Y VILALENGUA
4	Megamaxi	6 DICIEMBRE Y PORTUGAL
5	El Jardín	AV.REPÚBLICA N6-114 Y AMAZONAS C.C.EL JARDÍN
6	6 de Diciembre cajero	ELOY ALFARO Y 9 DE OCTUBRE
7	Suc. Norte cajero	CC EL JARDÍN
8	Portugal	AV. 6 DE DICIEMBRE N35-36 Y PORTUGAL
9	Cuero y Caicedo	AV. 10 DE AGOSTO N30-66 Y CUERO Y CAICEDO
10	6 de Diciembre	AV. 6 DE DICIEMBRE N24-286 Y LIZARDO GARCÍA
11	Metrópolis	AV.MARIANA DE JESÚS N32-132 FRENTE AL HOSP.METRO
12	CCNU Quito B	AV. NACIONES UNIDAS Y JAPÓN
13	Conocoto	ROCAFUERTE Y GRUNI ESQUINA
14	Aki Conocoto cajero	CALLE FLORES N. 607 ENTRE ROCAFUERTE Y GARCÍA MORENO
15	Cotocollao	CALLE LIZARDO RUIZ 806 Y DIEGO TAPIA
16	Panamericana Norte	PANAMERICANA NORTE KM 5 1/2 Y LOS ACEITUNOS
17	Servi-Plaza	AV. DE LA PRENSA 3741 Y PSJ. MANUEL REA
18	Punto Pago Cotocollao Ag. Ofelia	PEDRO MUÑOZ N.63-297 Y DIEGO DE VÁSQUEZ
19	VE. Comisariato Ejército	CALLE MANUEL SERRANO NO. 35-55 Y JORGE PIEDRA
20	a Prensa cajero	AV. LA PRENSA COMISARIATO FAE
21	C.C Montufar cajero	MARÍN, CC MONTUFAR
22	Plaza Grande	ESPEJO 985 Y VENEZUELA
23	San Francisco	BENALCAZAR N2-98 Y SUCRE
24	González Suárez	AV.GONZÁLEZ SUÁREZ N32-346 Y CORUÑA ESQUINA.
25	Amazonas 2	AV.GONZÁLEZ SUÁREZ N32-346 Y CORUÑA ESQUINA.
26	VE. Delta	GONZÁLEZ SUÁREZ N 335 Y SAN IGNACIO
27	Mercado Ipiales	CALLE MIDEROS 741 ENTRE LAS CALLES IMBABURA Y CUENCA
28	Carapungo	PANAMERICANA NORTE KM 11 1/2 Y CALLE ALFONSO MONCAYO
29	Aki Calderón cajero	FRENTE AL MERCADO CENTRAL DE CALDERÓN
30	Calderón	PUNÍN No.188 Y 9 DE AGOSTO
31	E. Ómnibus	PANAMERICANA NORTE KM 6 1/2
32	Kywi cajero	DIEGO DE VASQUEZ FRENTE AL COLEGIO EINSTEIN
33	Aki Prensa cajero	AV. LA PRENSA Y DIEGO DE VÁSQUEZ
34	América	AV. AMÉRICA 132 Y LAS CASAS ESQ.
35	Gs. Monteserrín cajero	AV.ELOY ALFARO E HIGERAS
36	I Inca	AV. 6 DE DICIEMBRE 45-391 Y PASAJE CHALUPAS ESQ
37	La Y	AV. 10 DE AGOSTO N42-207 Y FALCONÍ
38	VE. Solca	ELOY ALFARO N53-94 Y LOS PINOS
39	Mega Kywi cajero	ELOY ALFARO JUNTO A SOLCA

40	VE. Aeropuerto	AMAZONAS Y RÍO ARAJUNO
41	VE. Pasteurizadora	AV.PEDRO PINTO 610 Y AV.NAPO (PASTEURIZADORA QUITO)
42	VE. UTE	CALLES BURGEOIS NO. 120 Y RUMIPAMBA
43	Panamericana Sur	PANAMERICANA SUR KM. 9 1/2 Y AV. AMARU ÑAN
44	Chillogallo	AV. MARISCAL SUCRE Y DR. FEDERICO LÓPEZ
45	punto Pago Panamericana Sur Ag. Mariscal Sucre	AV.PEDRO VICENTE MALDONADO N.95-11 Y GRAL.URINSAYAS
46	VE. Beaterio	PANAMERICANA SUR KM. 12
47	Petro Guamaní cajero	PANAMERICANA SUR KM. 14 1/2 y PORVENIR
48	Aki Solanda cajero	AV. TNTE. HUGO ORTÍZ Y BALZAR
49	Centrum El Bosque	CALLE ALONSO TORRES L. 104 Y AV. AL PARQUE
50	El Bosque	C. COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 249-250
51	Cumbaya	AV. INTEROCEÁNICA KM.7 1/2 AV. CONQUISTADOR
52	Supermaxi Cumbaya cajero	AV. INTEROCEÁNICA KM.7 1/2
53	Tumbaco	AV. GASPAR DE CARVAJAL 2003 Y AV. INTEROCEÁNICA
54	Ventura Mall cajero	VENTURA MALL, VÍA TUMBACO
55	Ps. Tumbaco cajero	AV. INTEROCEÁNICA
56	Hospital de Los Valles	VÍA INTEROCEANICA KM 12 1/2
57	Movil Miravalle cajero	AV. INTEROCEÁNICA KM 5 1/2
58	Rancho San Francisco cajero	CLUB RANCHO SAN FRANCISCO
59	Parroquia El Batán	AV. 6 DE DICIEMBRE Y AV. DE LOS GRANADOS
60	Parroquia El Condado	AV. DE LA PRENSA Y AV. MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE
61	El Condado cajero	QUITO TENIS CLUB
62	Ps Condado cajero	CENTRO COMERCIAL EL CONDADO
63	Atahualpa	AV. MARISCAL SUCRE 745 Y P. CARPIO C.C.ATAHUALPA
64	Aki Guamaní cajero	AV. MARISCAL SUCRE Y YANAYACO
65	Villaflora	AV. RODRIGO DE CHÁVEZ OE1-133 Y FRANCISCO GÓMEZ ESQ.
66	El Recreo	AV. MALDONADO 14-205 CC EL RECREO LOCAL 30G
67	El Camal	AV. GUALBERTO PÉREZ BALTAZAR 514
68	El Girón	AV. 12 DE OCTUBRE N24-584 Y FRANCISCO SALAZAR
69	VE. U. Católica	12 DE OCTUBRE (UNIV. CATÓLICA)
70	Superintendencia de Bancos cajero	AV. 12 DE OCTUBRE Y MADRID
71	Guamaní	PEDRO VICENTE MALDONADO Y YANAYACU
72	Iñaquito	AV. AMAZONAS 4545 Y PEREIRA
73	Etafashion cajero	C.C.I
74	Plaza de Toros cajero	AV. AMAZONAS Y TOMAS DE BERLANGA
75	C.C. Caracol cajero	AV. AMAZONAS Y NNUU
76	Shyris cajero	AV. SHYRIS 3644 Y NNUU
77	Santa CLara cajero	DARQUEA 1488 Y VERSALLES
78	La Concepción	AV. DE LA PRENSA N55-90
79	Cabina Vaca de Castro cajero	AV. LA PRENSA Y VACA DE CASTRO
80	La Kennedy	AV. 6 DE DICIEMBRE Y CAPITÁN RAMÓN BORJA
81	La Magdalena	AV. MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE No 922 E ILLESCAS
82	Amazonas	AV. AMAZONAS 1354 Y AV. COLÓN
83	Reina Victoria cajero	REINA VICTÓRIA Y PINTA
84	Robles	CALLE ROBLES 611 Y AV. AMAZONAS
85	VE. Pomasqui	AUTOPISTA MANUEL CÓRDOVA GALARZA NO. 98-61



86	Servi Plaza cajero	AUTOPISTA MANUEL CORDOVA GALARZA
87	Mitad del Mundo cajero	SAN ANTONIO PICHINCHA, AV. EQUINOCCIAL
88	9 de Octubre	AV. ORELLANA Y 9 DE OCTUBRE
89	Flacso cajero	LA PRADERA E7-174 Y DIEGO DE ALMAGRO
90	Novaclínica cajero	VEINTIMILLA 1394 Y PAEZ
91	Alameda Mercur cajero	AV. AMAZONAS Y ROCA
92	VE. El Comercio	AV MALDONADO 155-15 Y EL TABLÓN
93	Santa Clara de Millán	MARCHENA No. OE3-144 Y AV. AMERICA
94	Plaza del Teatro	GUAYAQUIL 501 Y MANABÍ ESQ.
95	Alameda	LUIS SAÁ N-1420 Y SODIRO EDIF. DANIEL CADENA
96	Santa Prisca cajero	AV. SANTA PRISCA Y MANUEL LARREA
97	Hospital Militar cajero	GRAN COLOMBIA Y QUESERAS DEL MEDIO
98	Contraloría cajero	CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO
99	Norte Quito	BOGOTÁ OE1-33 Y AV. 10 DE AGOSTO
100	VE Consejo Provincial Pichincha	10 DE AGOSTO Y ARENAS ESQ.
101	VE Contraloría	AVENIDA JUAN MONTALVO 256 ESQ.
102	GASOLINERA RUMICUCHO	SUCRE Y ALONSO DE ANGULO
103	GASOLINERA RUMICUCHO	AMAZONAS Y CALLE ISRAEL
104	GASOLINERA RUMICUCHO	DOCE DE OCTUBRE Y PATRIA
105	GASOLINERA RUMICUCHO	CALLE YANEZ PINZON Y CALLE JOSE GALDOS
106	GASOLINERA RUMICUCHO	ELOY ALFARO Y GRANDOS
107	GASOLINERA RUMICUCHO	AV. RODR. DE CHAV. Y F. GOMEZ
108	DW ATAHUALPA	CENTRO COMERCIAL ATAHUALPA
109	DW AMAZONAS	AV. AMAZ. 1354 Y AV. COLÓN
110	DW INAQUITO	CENTRO COMERCIAL QUICENTRO
111	SANGOLQUI	MAGDA ESPINOZA CC RIVEL MALL
112	POMASQUI	MANUEL CORDOVA GALARZA

### ANEXOS 3 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco Pichincha

BANCO DE GUAYAQUIL		
#	47 CAJEROS	DIRECCIONES
1	Aki Conocoto	Flores 607 entre Rocafuerte y Garcia Moreno
2	10 de Agosto	Av. 10 de agosto y Cuero y caicedo. Esquina
3	6 de Diciembre 1	Av. 6 Diciembre e Isacc Barrera
4	Aeropuerto	Av. Amazonas S/N y Geodésica
5	Agencia El Inca 1	Avenida el Inca y Francisco de Iza
6	Agencia Quicentro 1	Avenida 6 de Diciembre y Naciones Unidas
7	Agua Potable	Av. Mariana de Jesus e Italia. esquina. Edificio EMAP Q
8	Aki Chillogallo	Mariscal Sucre Y Cuzubamba
9	Aki Solanda	Serapio Serafín y Tnte. Hugo Ortiz. esquina
10	Alameda 1	Av.10 de Agosto y Santa Prisca. Esquina
11	Amazonas 1	Veintimilla 676 y Av. Amazonas
12	América	Av. America N 34-300 y Abelardo Moncayo
13	Andinatel Centro	Benalcazar N 5-71 y Mejia
14	Andinatel Cotocollao	Av. del Maestro Oe 4-379 y Av. De la Prensa
15	Andinatel Iñaquito	Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel Esq
16	Avenida Amazonas y República	Agencia Camara de Comercio
17	Banco del Estado	Av. Atahualpa OE1-109 y Av. 10 de Agosto
18	CAE	AMAZONAS Y GEODÉSICA
19	Carcelén	Av. Diego de Vasquez N 76-140 y Av. Occidental
20	Centro	Bolivar Oe 4-29 y Venezuela
21	Centro Comercial Iñaquito 1	Av. Amazonas S/N y Av. NN.UU CCI local 211-212
22	Centro Comercial La Merced	Imbabura Oe 8-133 y Chile
23	Centro Comercial Nuevo Amanecer	Jose Lopez N 4-90 y Mejia
24	Centro de Exposiciones Quito	Av. Amazonas N 34-332 y Av. Atahualpa
25	Colegio de Abogados	Vicente Piedrahita E 4-327 y Av. 6 Diciembre Esq.
26	Comercial San Andrés	Av. Maldonado Km. 10.50 y calle B. Panasur
27	Comisariato Policía Nacional	Av. 6 de Diciembre y Granados
28	Condado 1 Patio	A.J. de Sucre y Manuel Córdova. Condado Shopping. local 393
29	Condado 3	A.J. de Sucre y Manuel Córdova. Condado Shopping. food court
30	Consejo de la Judicatura	Vicente Piedrahita E 4-45 y 6 de Diciembre
31	Cooperativa Ambato	Urb. Nueva Aurora Calle M OE-155 y Calle 28
32	Cooprogreso Rodrigo de Chávez	Av. Rodrigo de Chávez Oe1-275 y Pedro de Alfaro
33	Correos Chimbacalle	Av. Napo y Juan de Alcazar. sector Chimbacalle
34	Correos Doral	Av. Eloy Alfaro 2980 y 9 de Octubre
35	Correos Espejo	Espejo 935 y Guayaquil
36	Cotocollao 1	Av. de la Prensa N 57-171 y Vaca de Castro
37	Cruz Azul Camal	Pedreo Cepero E 51-256 y Bartolome Alvez
38	Cruz Azul Carapungo	Luis Vacary, B-9, O11 y pasaje sin nombre
39	Cruz Azul Eugenio Espejo	Yagucachi y Gran Colombia
40	Cruz Azul La Luz	Av. Rafael Bustamante E 2-07 y Belisario Peña
41	Cruz Azul Michilena	Michelena Oe 5-377 y Graw

42	Cruz Azul Puengasí	Lomas de Puengasí. calle E. lote 1. local
43	Cruz Azul Quito Norte	Flavio Alfaro Oe 7-114 y Hernando de Soto
44	Cruz Azul San Isidro	Av.6 de Diciembre e Isacc Barrera. California alta
45	Cruz Azul Solanda	Trasversal 4 y calle J frente al mercado de Solanda
46	Ecovía Coca	Av. Río Coca entre 6 de 6 de Diciembre y Eloy Alfaro
47	Ecovía La Marín	Av. Pichincha y J. Jimenez
48	Edesa	Morán Valverde y Tnte. Hugo Ortiz
49	El Bosque 1	C.C. E Bosque L # 300-301 Av.El Parque y Calle J
50	El Recreo 1	Av.Maldonado S/N C.C. El Recreo
51	Embajada EUA	Avigias E12170 y Eloy Alfaro
52	Gasolinera Bometati	: Mariscal Sucre. y entrada a la Ecuatoriana
53	Gasolinera Terpel Eloy Alfaro	Barrio Ponceano Alto. Eloy Alfaro No. 72-275
54	Granados Outlet	Las Hiedras y Granados
55	Hospital Baca Ortiz	Colòn y 6 de Diciembre. esquina
56	Hospital Pablo Arturo Suarez	Angel Ludeña OE 5-261 y Pedro Cieza de Leon
57	Hospital Voz Andes	Villalengua Oe 2-37 y Veracruz
58	Iñaquito 1	Amazonas y Gaspar de Villarroel
59	INEC	JUAN LARREA Y RÍO FRÍO
60	KFC el Inca	Av.Amazonas N 44-256 y Av.El Inca
61	Magdalena	Av. Mariscal Sucre Y Libertadores
62	Maldonado	Av. Maldonado S 24-27 y Quimiag sector Cablec
63	Megamaxi	Av.6 de Diciembre N 37-338 y Ma.Angelica Carrillo
64	Mercado Mayorista	Ayapamba y Tnte. Hugo Ortiz
65	Metrocell Colón	Av.Colon y 9 de Octubre Edf.Freile PB
66	Metrocell el Inca	El Inca 14-144 y Palmeras
67	Ministerio de Finanzas	Av. 10 de Agosto 1616 y Jorge washington
68	Ministerio de Inclusión Social	Robles E 3-33 entre Páez y 9 de Octubre
69	Móbil Central	Av.America N 15-18 y Jose Riofrio
70	Mobil Miravalle	Av. Interoceánica Km. 4.50 y Vía Tanda
71	Móbil Oriental	Av. Oriental y Av. Velasco Ibarra
72	Móbil Sur	Mariscal Sucre y Tabiasco
73	Moviliti Católica	Av.12 de Octubre 959 y Roca
74	Movistar América	América 2317 y García de León
75	Oficinas Tarjetas de Crédito Quito 2	Amazonas 3655 y Juan Pablo Sanz
76	Parkenor	Av.10 de Agosto N 69-94 Panamericana Norte Km 5
77	Parque Inglés	Av.Fernandez salvador Oe 6-77 y Machala
78	Petrocomercial	Amazonas y Eloy Alfaro
79	Pharmacys 6 de Diciembre	Av. 6 de Diciembre y Samuel Fritz
80	Pharmacys 6 de Diciembre	Av. 6 de Diciembre y Samuel Fritz
81	Pharmacys Atahualpa	Av.Mariscal Sucre y Pedro Capiro. esquina
82	Pharmacys La Prensa	Av.de la Prensa N 53-153 y Tnte Gonzalo Gallo
83	Pharmacys Labrador	Galo Plaza y Retamas
84	Pharmacys Labrador	Galo Plaza y Retamas
85	Pharmacys Los Shiryis	Av.de los Shiryis N 42-108 y Pasteur
86	Pharmacys Naciones Unidas	Av. Naciones Unidas OE 4-48 y Av. America. Esquina
87	Pharmacys Olimpico	Av.6 de Diciembre S/N y Julio Moreno

88	Pharmacys Pichincha	Veintimilla E 3-84 y 9 de Octubre
89	Puma el Inca	Av.el Inca S/N y Gardenias Esq
90	Quito 1	Colón y Reina Victoria. esquina
91	Recreo Plaza 1	Av.Maldonado S/N C.C. El Recreo
92	Santa María Guajaló	Av.Maldonado S 54-31 y Minerva Panasur
93	Santa María Ofelia	Av.Diego de Vasquez S/N y Bellavista
94	Santa María Santa Clara	Versalles N 22-87 y Ramirez Davalos
95	Santa María Villaflores	El Corazon E 1-69 y Casitagua
96	Santo Remedio América	Alejandro Luna Andrade Oe 3-19 y Av .America
97	Santo Remedio Solanda	Calle J Alemán y J Barreto. Solanda
98	Sitel Angamarca	Angamarca Oe 8-115 y Mariscal Sucre sect.UVS
99	Sitel Calzado	Pasaje 32-A Nro. 11. Av. Ciurcunvalaciòn
100	Supermaxi Cumbayá	Vía Interocenica km 71/2
101	Supermaxi Quitumbe	Morán Valverde y Tnte Ortiz. frente a planta Coca Cola
102	Supermóvil	Pedro Vicente Maldonado y Joaquin Gutierrez. esquina
103	Terpel Tufiño	Av.10 de Agosto S/N y Tufiño. Esquina
104	Trole Norte	Av. 10 de agosto N 71-220 y Falconi
105	Trole Sur	Av.Maldonado S 11-159 y M.Carrion
106	Universidad Católica UIO	12 de Octubre y Veintimilla
107	Universidad UCT	Av.Patria E 3-67 y 9 de octubre
108	Ways Shirys	Av.de los Shyris N 6-52 y Republica del Salvador
109	Ways La Prensa	Av. De la Prensa N 42-226 y Falconi

## ANEXOS 4 Direcciones Agencias y Cajeros de Produbanco

<b>PRODUBANCO</b>		
<b>#</b>	<b>47 CAJEROS</b>	<b>DIRECCIONES</b>
1	Aeropuerto Marisal Sucre (Arribo nacional)	Av. de la Prensa y Homero Salas (Aeropuerto)
2	Agencia Amazonas	Av. Amazonas 366 y Robles
3	Agencia Buena Vista	Avenida Brasil 714 y Bouger
4	Agencia Carcelén	Av. Diego de Vásquez N 75-16
5	Agencia Centro Financiero del Sur	Rodrigo de Chávez y Galte Esq. 754
6	Agencia Chilllogallo	Av. Mariscal Sucre y Luis Francisco López, C.C.Plan Conjunto Chilllogallo
7	Agencia Cumbayá Produbanco	Vía Interoceánica, Centro Comercial Villa Cumbayá
8	Agencia Cumbayá Servipagos	Vía Interoceánica, Centro Comercial Villa Cumbayá
9	Agencia El Batán	Av. 6 de Diciembre N42-66 y Tomás de Berlanga
10	Agencia El Jardín	Av. República N6-114 y Amazonas esquina (CC El Jardín)
11	Agencia El Recreo	Av. Maldonado S/N Centro Comercial El Recreo PB
12	Agencia Espejo	C.C. Espejo entre Calles Flores y Guayaquil
13	Agencia Express América	Fray Gaspar de Carvajal y Av. La Gasca (Supermaxi CC. América)
14	Agencia Express Carcelén	Av. Diego de Vásquez 77-464 y Rodrigo Murialdo (Supermaxi)
15	Agencia Express El Bosque	Av. del Parque (CC El Bosque)
16	Agencia Express El Condado	Calle Davinci S/N y John F. Kennedy (Megamaxi Centro Comercial El Condado)
17	Agencia Express El Girón	Av. 12 de octubre y Madrid (Supermaxi)
18	Agencia Express El Jardín	Av. República N6-114 y Amazonas esquina (Supermaxi CC El Jardín)
19	Agencia Express El Recreo	Avenida Maldonado s/n CC El Recreo (entrada principal Supermaxi)
20	Agencia Express Megamaxi	Avenida 6 de Diciembre y Julio Moreno (Megamaxi)
21	Agencia Express San Luis	Av. General Rumiñahui y Décima Transversal (CC San Luis Megamaxi)
22	Agencia Granados Outlet	Av. De los Granados y 6 de Diciembre (CC. Granados Outlet PB local 3)
23	Agencia Kennedy	Av 6 de Diciembre 88-43 e Isaac Barrera
24	Agencia Machachi	Calle Bolívar s/n y Pérez Pareja (esquina)
25	Agencia Maldonado Servipagos	Avenida Maldonado 121 y Gil Martín
26	Agencia Multicentro	Avenida 6 de Diciembre y la Niña (CC. Multicentro, piso 2)
27	Agencia Norte	Avenida 10 de Agosto y Murialdo (Esquina)
28	Agencia Plaza de las Américas	Av. República y Naciones Unidas (esquina), C.C. Plaza de las Américas
29	Agencia Quicentro	Av. NNUU y Av. de los Shyris (Quicentro Shopping, piso 2)
30	Quicentro Sur	Av. Quitumbe Ñan y Av. Rafael Morán Valverde, C.C. Quicentro Sur, local 227
31	Agencia San Luis	Av. General Rumiñahui y Décima Transversal (CC. San Luis)
32	Agencia Tumbaco	Av. Interoceánica y Juan Montalvo esquina (Mega Santa María)
33	Centro Comercial Aeropuerto	Av. de la Prensa y Homero Salas (CC. Aeropuerto)
34	Agencia Express Tumbaco	Interoceánica, Km 14 1/2, vía a Tumbaco. (CC Vía Ventura, Supermaxi)

35	Centro Comercial La Esquina	Pampite s/n y Chimborazo (frente al reservorio Cumbayá, CC la Esquina)
36	Kiwy Los Chillos	Av. General Enriquez y Pasaje E (CC. Los Chillos)
37	Medicity Amércia	Av. América y Colón
38	Plaza de las Américas (boletería)	Av. República y Naciones Unidas (esquina), C.C. Plaza de las Américas
39	Supermaxi Plaza Norte	Av. Panamericana Norte (CC. Plaza Norte junto a Supermaxi)
40	Supermaxi Quitumbe	Morán Valverde entre Tnte Hugo Ortiz y Pedro Vicente Maldonado. Centro Comercial Quitumbe.
41	Juguetón Eloy Alfaro	Av. Eloy Alfaro y Rio Coca (Juguetón)
42	Subsuelo 2 Quicentro Shopping	Av. NNUU y Av. de los Shyris (Quicentro Shopping, subsuelo 2)
43	Supermaxi Centro Comercial Atahualpa	Av. Mariscal. Sucre S/n y Pedro Capiro C.C. Atahualpa (exteriores Supermaxi)
44	Matriz	Avenida Amazonas N35-211 y Japón
45	Supermaxi CCI	Av. Amazonas y Naciones Unidas. Centro Comercial Iñaquito (Supermaxi)

## ANEXOS 5 Direcciones Agencias y Cajeros de Banco de Guayaquil

<b>BANCO DE GUAYAQUIL</b>		
<b>#</b>	<b>47 CAJEROS</b>	<b>DIRECCIONES</b>
1	Agencia CCI	Av. Amazonas 126 y Korea
2	Agencia Multicentro	La Niña E9-64 y 6 de Diciembre
3	Agencia Santa Clara	10 de Agosto N22-51 y Ramírez Dávalos
4	Agencia La Prensa	Av. De la Prensa 4780 e Indanza
5	La Cigarra	Av. Naciones Unidas y República del Salvador
6	Fybeca El Batán	6 de Diciembre 4102 e Irlanda
7	MegaMaxi	Av. 6 de Diciembre y Portugal
8	Fybeca Plaza de Toros	Av. Amazonas 5482
9	Fybeca C.C.I.	Av. Amazonas y NNUU
10	Fybeca El Inca	6 de Diciembre y Samuel Fritz
11	Agencia Renazzo Plaza	Av. Shyris y Suecia
12	Santa María Iñaquito	Iñaquito 318 y Villalengua
13	Cowworks	Iñaquito y Pereira (frente al Mercado Iñaquito)
14	Santa María Ofelia	Diego de Vásquez 312 y Bellavista
15	Fybeca C.C. Plaza del Norte	C.C. Plaza del Norte
16	Fybeca El Bosque	C.C. El Bosque
17	12 de Octubre	Av.12 de Octubre y Francisco Salazar
18	Agencia Pana Norte	Panamericana Norte Km 7 1/2 y Antonio Basantes
19	Agencia Meditrópoli	Av. Mariana de Jesús, Edf. Meditrópoli
20	Fybeca La Luz	10 de Agosto y Capitán Ramón Borja
21	Agencia El Jardín	Av. Amazonas 30-240 y Bellido (Edif. Comonsa)
22	Andinatel Prensa	Av. Del Maestro y Av. De la Prensa
23	Matriz	Av. Patria y 9 de Octubre
24	Farmacias Way's Prensa	Av. De la Prensa (sector la Y)
25	Gasolinera Mobil El Pinar	Av. Occidental N50-241 y Fernando Dávalos
26	Agencia La Y	Gaspar de Villaroel y Londres
27	Stav Amazonas	Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel - Pollos Stav
28	Hipermarket La Prensa	Av. Diego de Vásquez y Sabanilla
29	Stav La Prensa	Av. la Prensa y Av. Del Maestro
30	Kywi - CC Olímpico	Av. 6 de Diciembre - Centro Comercial Olímpico
31	Repsol 6 de Diciembre	Av. 6 de Diciembre y Orellana
32	Repsol 10 de Agosto	Av. 10 de Agosto y Ramón Borja
33	Repsol Occidental	Av. Occidental y José Sanchez
34	Fybeca Plaza de las Américas	Av. América y Naciones Unidas
35	C.C. Aeropuerto	Av. De la Prensa (frente al Aeropuerto)
36	Ceviches de la Rumiñahui	Av. Real Audiencia N59-121 y Av. del Maestro
37	Comercial JP	Lizardo Ruiz Oe5-33 y Alfareros
38	Escuela de Policía Pusuquí	Av. Manuel Córdova Galárza
39	Estación Trole "La Y"	Av. 10 de Agosto y Río Cofanes
40	Delicatessen El Arbolito	Av. Eloy Alfaro N47-108 y Mortiños

41	Farmacias Way's Shyris	Av. De los Shyris y República del Salvador
42	Fybeca Granados	Av. Granados (frente a la Lubricadora Repsol)
43	Hospital Metropolitano	Av. Mariana de Jesús (área de Emergencias)
44	M.M. Jaramillo Arteaga El Inca	Av. 6 de Diciembre y El Inca
45	M.M. Jaramillo Arteaga Ñaquito	Av. Amazonas y Naciones Unidas
46	M.M. Jaramillo Arteaga Matriz	Av. Amazonas y Colón, Esq.
47	Mutualista Benalcázar La Prensa	Av. de la Prensa y Fernández Salvador
48	Mutualista Benalcázar Torres San Isidro	Av. 6 de Diciembre y Río Coca
49	Mutualista Benalcázar Multicentro	Av. 6 de Diciembre N26-211 y Orellana
50	Panadería Peter Pan	Clemente Yerovi 078 y Alejandro Ponce (Carcelén)
51	Rose Granados	Av. De los Granados y 6 de Diciembre
52	Spane's Eloy Alfaro	Av. Eloy Alfaro y Portugal
53	Spane's Shyris	Av. de los Shyris y Tomás de Berlanga
54	Repsol Eloy Alfaro	Av. Eloy Alfaro y Murialdo
55	Hotel Casino Plaza	Av. de los Shyris y Naciones Unidas
57	Andinatel Edif. Doral	Av. Eloy Alfaro y 9 de Octubre
58	C.C. Espiral	Av. Amazonas No. 2080 y Jorge Washington
59	C.C. Parque Inglés	Av. Fernández Salvador y Machala
60	Clínica Internacional	Av. América y Mariana de Jesús
61	Fybeca Coruña	Av. Coruña y San Ignacio
62	Gasolinera Texaco	Av. 10 de Agosto y NN.UU.
63	Mi Comisariato Quicentro	C.C. Quicentro Shopping
64	Mutualista Benalcázar Carondelet	Av. América y Carondelet, Esq.
65	Repsol Mitad del Mundo	Av. Manuel Córdova Galarza, Peaje vía a la Mitad del Mundo
66	Sana Sana Calderón	Av. Carapungo 825 y Lizardo Becerra
67	Sana Sana Carapungo	Av. Padre Luis Vaccari y Alvaro Pérez
68	Sana Sana Carcelén	Av. Jaime Roldós Aguilera N80-93 y Francisco del Campo
69	Sana Sana Comité del Pueblo	Av. Eloy Alfaro y Molineros, esq.
70	Sana Sana Andalucía	Av. Florida y Teniente Manuel Serrano
71	Sana Sana Plaza Alegría	Av. de la Prensa 5544
72	Sana Sana Pomasqui	Av. Manuel Córdova Galarza 9534 y Bogotá
73	Sana Sana Tufiño	Av. de la Prensa y Luis Tufiño
74	Sana Sana Quito Norte	Pedro de Alvarado y Flavio Alfaro
75	Agencia Parque Real	Av. 6 de Diciembre y Gaspar de Villarroel
76	Agencia El Condado	I. Av. Mariscal Antonio José de Sucre y Av. La Prensa II. Patio de Comidas del Centro Comercial
77	Universidad Católica	Av. 12 de Octubre y Av. Patria
78	Cancillería	Ramón Roca 951 y Ulpiano Páez
79	Stav 18 de Septiembre	Av. 18 de Septiembre - Pollos Stav
80	Kywi - 10 de Agosto	Cordero 1641 y Av. 10 de Agosto



81	Fybeca Baca Ortiz	Av. Colón y 6 de Diciembre
82	Santa María Santa Clara	Ramírez Dávalos y Mercadillo
83	Mutualista Benalcázar - Ed. Benalcázar 1000	Av. 10 de Agosto y Riofrío, Esq.
84	Hospital Carlos Andrade Marín	Av. Universitaria y 18 de Septiembre
85	Fybeca Amazonas	Av. Amazonas y Patria
86	Rose Colón	Av. Colón y Yánez Pinzón
87	Sana Sana El Guambra	Av. 10 de Agosto y Patria
88	Santa María Villaflora	Corazón 320 y Casitagua
89	Agencia Mariscal Sucre	Av. Mariscal Sucre y Caranqui
90	Agencia Mercado Mayorista	Mercado Mayorista - Av. Tnte Hugo Ortiz
91	Agencia Biloxi	Av. Mariscal Sucre y Ajaví
92	Agencia Villaflora	Av. Alonso de Angulo y Fco. Gómez
93	Stav - Santiago	Av. Mariscal Sucre - Local Pollo Stav
94	Santa María - Chillogallo	Av. Mariscal Sucre y Coronado
95	CCA. Chiriyacu	Antiguo Camal junto al Mercado de Chimbacalle
96	CCA. Ipiales del Sur	Av. Vencedores de Pichincha y las Cuadras
97	M.M. Jaramillo Arteaga El Recreo	Av. Maldonado, C.C. El Recreo
98	Mutualista Benalcázar Villaflora	Alonso de Mendoza 417 y Rodrigo de Chávez
99	Kiwy El Recreo	Av. Maldonado, C.C. El Recreo
100	Comercial Yang	Av. Sub. Michelena Oe5-251 y Cabo Alberto Orellana
101	Comercial Nueva Imagen	Juan de Alcázar N5-145 y Pedro Cobo
102	Repsol PK8	Panamericana Sur km. 8
103	ABC Car	Av. Alonso de Angulo OE2-711 y Jipijapa
104	Almacén Al Costo	Av. Mariscal Sucre S24-248 y Tabiazo
105	Almacén Tía C.C. Atahualpa	Av. Mariscal Sucre, Local 17 y 18
106	Comercial Yang Mariscal Sucre	Av. Mariscal Sucre y Viracocha
107	Estación Trole El Recreo	Av. Maldonado y Miguel Carrión
108	Estación Trole Morán Valverde	Av. Morán Valverde y Av. Quitumbe
109	Ferretería Toapanta	Av. Maldonado S14-49 y Camino al Conde
110	Fybeca El Recreo	Av. Maldonado, C.C. El Recreo
111	Fybeca Rodrigo de Chávez	Av. Rodrigo de Chávez y Pedro de Alfaro
112	Mutualista Benalcázar Chillogallo	Av. Mariscal Sucre, Plan Conjunto Chillogallo, Local 8
113	Rose Villaflora	Av. Rodrigo de Chávez y Galte, Esq.
114	Sana Sana Cda. Ibarra	Av. Martha Roldos de Bucaram S39-29
115	Sana Sana Chillogallo	Av. Mariscal Sucre 35-94 y Morán Valverde
116	Sana Sana Beaterio	Av. Maldonado, entre Yanoyacu y Cobes
117	Sana Sana La Ecuatoriana	Av. La Ecuatoriana 169 y Joaquín Játiva
118	Sana Sana Mariscal Sucre	Av. Mariscal Sucre y Rodrigo de Chávez
119	Sana Sana Pintado	Av. Mariscal Sucre y Michelena
120	Santa María Ecuatoriana	Av. Maldonado Km. 14
121	Agencia Sangolquí	Calle Bolívar 232 y Colón

122	Bazar Margarita	Venezuela 456 y General Enríquez, Sangolquí
123	Club Los Chillos	Av. Francisco Guarderas y Antonio Checa
124	Cooperativa Ilalo Sangolquí	Av. General Enríquez 1214
125	Fybeca San Luis	Av. General Rumiñahui, C.C. Hacienda San Luis
126	M.M. Jaramillo Arteaga Hcda. San Luis	Av. Gral. Rumiñahui, C.C. Hcda. San Luis
127	Municipio de Rumiñahui	Calle Montúfar 251, entre Espejo y España
128	Sana Sana Parque Turismo	Av. General Enríquez y Abdón Calderón
129	Agencia San Francisco	Benalcázar 511 y Sucre
130	Agencia Santa Prisca	Santa Prisca y Manuel Larrea
131	Parqueadero Cadisan	Mejía entre Benalcázar y García Moreno
132	Municipio de Quito	Venezuela y Espejo
133	C.C. Ipiates Mires	Mejía y Mires, Esq.
134	Parqueadero San Blas	Guayaquil y Caldas
135	M.M. Jaramillo Arteaga Centro	Venezuela y Mejía, Esq.
136	C.C. Hermano Miguel	Mejía e Imbabura, Esq.
137	Agencia Plaza Santo Domingo	Guayaquil y Bolívar, Esquina
138	Almacén Tía Alameda	Av. Gran Colombia, entre J. Martínez y M. Espinoza
139	Magda Espinoza Centro	Venezuela E3-50 y Espejo
140	Sana Sana Venezuela	Venezuela y Simón Bolívar, Esq.
141	Agencia Tumbaco	Av. Interoceánica, C.C. Vía Ventura
142	Agencia Cumbayá	C.C. Plaza Cumbayá, Local 8
143	Fybeca Cumbayá	Av. Interoceánica, C.C. Villa Cumbayá
144	Cineplex	C.C. Ventura Mall, Av. Interoceánica km. 14 1/2
145	Sanduche Loco	Av. General Rumiñahui 525 y Vía al Tingo
146	Hospital de los Valles	Av. Interoceánica Km. 1 1/2 y Av. Florencia
147	Sana Sana Conocoto	García Moreno s/n y Flores

## **ANEXOS 6 Entrevista a un Funcionario del Banco Bolivariano (Sucursal Mayor Quito)**

Ing. Elizabeth Flores

Subgerente de Banca Corporativa

### **Preguntas:**

#### **1. Cree usted Que Banco Bolivariano Necesita incrementar Agencias y Cajeros Automáticos?**

Claro que sí, es más el banco ha crecido mucho desde año 2004, pero creo que debemos darle más empuje para encontrarnos en más puntos con nuestras agencias en especial con nuestros cajeros, veo que hay necesidad en ciertos lugares donde el banco no está presente por ello si sería muy importante seguirnos ampliando en todo el distrito metropolitano de Quito.

#### **2. Su clientes has solicitado la colocación de Agencias o cajeros en algún lugar específico?**

Si han solicitado varias veces, en las reuniones que solemos tener semanal salen temas sobre los cajeros, hay mucha necesidad por parte de los clientes en la ampliación de puntos en Quito.

Tengo clientes que nos ofrecen espacios para poner cajeros, me parece interesante evaluar eso puntos ya que pueden ser estratégicos para abastecer la demanda. Y si existen alianzas estratégicas con nuestros clientes podemos tener nuestros cajeros con costo cero de arrendamiento.

#### **3. Cómo ve usted el crecimiento que ha tenido Banco Bolivariano en los últimos años en la Ciudad de Quito.**

Veo que Banco Bolivariano se ha puesto muchos retos en estos años y tiene muchas expectativas de seguir creciendo, vemos que el crecimiento monetario y ampliación de redes de servicio son notorios actualmente. Por ello tratamos de mantener al Banco Bolivariano como uno de los más solventes y seguros del País.

**4. Qué servicio adicional cree usted que los clientes de Banco Bolivariano necesitan en las agencias?**

De acuerdo a mi experiencia veo que no existe un lugar para sentarse, la comodidad del cliente es muy importante y ahora que estamos ampliando nuestra cartera de clientes debemos buscar la manera de mejorar en ese sentido.

También la necesidad de informar mejor a nuestros clientes sobre donde tenemos ubicados nuestros cajeros y agencias, la comunicación es muy importante y debe darse más énfasis en promocionar nuestro banco en la ciudad de Quito.

**5. Qué servicio adicional cree usted que los clientes de Banco Bolivariano necesitan en los cajeros?**

Veo que los cajeros son bastante eficientes en cuanto a realizar transacciones para pago de servicios básicos, compra de tiempo aire, pago de tarjetas Bankard. Transferencias entre cuentas bancarias, revisión de saldos y movimientos.

Lo que si vería importante es poder pagar tarjetas de otros bancos emisores e impuestos prediales.

**6. Que recomendación nos daría para continuar con nuestro proyecto?**

Revisar los puntos de atención de Banco Bolivariano, y analizar donde sería factible colocar más cajeros, ver las necesidades del sector y establecer opciones para colocación de nuevos puntos.

En base a los comentarios de la funcionaria Elizabeth Flores Subgerente de Banca Corporativa; confirmamos una vez más que hay necesidad de ampliar las redes de oficinas y cajeros automáticos en el Distrito metropolitano de Quito.

**ANEXOS 7 Cuadro de referencia Grafico propuesta de nuevos puntos para Banco Bolivariano**

SECTOR	PARROQUIA	AGENCIAS Y VENTANILLAS	CAJEROS
SUR	1. GUAMANI		<b>ATM Guamaní (nuevo)</b>
	2. TUNGURAGUIA	<b>Ventanilla Universidad Salesiana ( Nuevo)</b>	
	3. LA ECUATORIANA	<b>Agencia La Ecuatoriana (Nuevo)</b>	
	4. QUITUMBE	Agencia Quicentro Sur	ATM Terminal Terrestre ATM Trole Quitumbe <b>ATM Administracion Zonal Moran Valverde (nuevo)</b>
	5. CHILLOGALLO		<b>ATM Primax Chillogallo ( Nuevo)</b>
	6. LA MENA		ATM Toacaso
	7. SOLANDA		ATM TIA Solanda
	8. LA ARGELIA		ATM AKI Guájalo
	9. CHILUBULO		
	10. SAN BARTOLO	Agencia El Recreo	ATM Trole el Recreo
	11. LA FERROVIARIA		
	12. LA MAGDALENA	Agencia La Magdalena	
	13. CHIMBACALLE		<b>ATM Sana Sana Teniente Hugo Ortiz (nuevo)</b>
CENTRO	14. PUENGAS	<b>Ventanilla C.C Ipiales (Nuevo)</b>	<b>ATM Mega Santa Marial (nuevo)</b>
	15. LA LIBERTAD		<b>ATM Mercado San Roque (nuevo)</b>
	16. CENTOR HISTORICO	Agencia Cadisan	ATM Centro Histórico
	17. ITCHIMBIA		ATM Ecovía la Marín
	18. SAN JUAN		
CENTRO NORTE	19. BELIZARIO QUEVEDO	<b>Ventanilla Hospital Metropolitano ( Nuevo)</b>	ATM U. Central ATM Primax Colón
	20. MARISCAL SUCRE	Agencia Amazonas Ventanilla la Mariscal	ATM Papaya Net ATM Plaza Foch ATM Mercado Artesanal
	21. IÑAQUITO	Sucursal Mayor	<b>ATM Baguette (Nuevo)</b> <b>ATM Petrocomercial (nuevo)</b> <b>ATM Gonzalez Suárez (Nuevo)</b> ATM Primax 6 de Dic. ATM Pharmacy´s Batan ATM Quicentro ATM Mc Donald´s
	22. RUMIPAMBA		ATM Pharmacy´S América

	23. JIPIJAPA		ATM Pharmacy's Plaza de Toros ATM Trole la Y ATM Ecovía Río Coca
NORTE	24. COCHAPAMPA	<b>Ventanilla Supermercado Metropolitano ( nuevo)</b>	ATM El Bosque
	25. PRENSA	Agencia Norte	ATM Acero Comercial ATM Aeropuerto
	26. KENNEDY		ATM La Luz
	27. SAN ISIDRO DEL INCA	<b>Agencia El Inca ( nuevo)</b>	ATM Primax El Inca
	28. COTOCOLLAO		ATM Hipermarket Norte
	29. PONCEANO		<b>ATM Pusuqui (Nuevo)</b> <b>ATM Santa Maria la Ofelia (Nuevo)</b>
	30. COMITÉ DEL PUEBLO		ATM Comité del Pueblo
	31. EL CONDADO	Agencia El Condado	
	32. CARCELEN		<b>ATM Panificadora Ambato (Nuevo)</b>
	33. POMASQUI		<b>Sana Sana Pomasqui (Nuevo)</b>
	34. CALDERON	Agencia Calderón	ATM Santa Maria Carapungo
VALLES	35. VALLE DE CUMBAYA Y TUMBACO	Agencia Tumbaco Ventanilla San Francisco <b>Agencia Paseo San Francisco ( Nuevo)</b>	ATM Primax Cumbaya ATM Adm. Zonal Tumbaco <b>ATM Paseo del Parque (nuevo)</b> <b>ATM Primax Interoceánica (nuevo)</b>
	36. VALLE DE LOS CHILLOS	Agencia San Luis Agencia Hipermarket	<b>ATM Minimarket Armenia ( nuevo)</b> ATM Conocoto ATM San Rafael ATM Sangolquí ATM Santa María Sangolquí

## **BIBLIOGRAFIA**

ASSAEL, Henry; Comportamiento del Consumidor, México: Thomson Editores; 6ta. Edición, 1999.

CANCLINI García, Néstor; Consumidores y ciudadanos; Buenos Aires: Grijalbo, 1995.

DUBOIS D. y PRADE H.: "Fuzzy Sets and Systems: Theory and Applications". Academic Press, New York, 1980.

FERRÉ Trenzano, José María y Ferré Nadal, Jordi; La conducta del consumidor y el cliente; Madrid: ediciones Díaz de Santos, 1997.

GRANDE I.: "Dirección de Marketing". McGraw-Hill, Madrid, 1992.

GRIFFITH V.: "Consumidores bajo estricta vigilancia. El último grito del marketing". Financial Times, Londres, 1994.

KLIR G. y FOLGER T.: "Fuzzy sets, uncertainty and informations". Prentice-Hall International Editions, New York, 1994.

KOTLER P.: "Mercadotecnia". Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1989.

Munich Lourdes, Ernesto Ángeles, "Métodos y Técnicas de Investigación", Modulo 4,

HANSEN, K.; Singh, V. Chintagunta, P. "Understanding Store Brand Purchase Behavior across Categories", Marketing Science, Vol. 25. 2005

LEÓN, José Luis y Olabarría, Elena; Conducta del consumidor y marketing; Bilbao: Deusto, 1993.

MITTAL, B. "An Integrated Framework for Relating Diverse Consumer Characteristics to Supermarket Coupon Redemption", Journal of Marketing Research, Vol. 31. 1994



RAPP S. y COLLINS T.: "Los ganadores del Maximarketing". McGraw-Hill, México, 1995.

RIVAS, Javier Alonso; Comportamiento del Consumidor; Madrid: ESIC Editorial; 2da. Edición, 1999.

TRILLAS E: "Conjuntos Borrosos". Vicens-Vives, España, 1980.

ZIMMERMANN H.: "Fuzzy Set Theory and Its Applications". Kluwer Academic Publishers, USA, 1991

MEMORIA INSITITUCIONAL BANCO BOLIVARIANO 30 AÑOS

[http://www.psico.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html](http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.7/p3.html)

REVISTA EKOS ABRIL 2011

