



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial**

**Plan de Marketing para Promocionar el Uso de Canales Digitales en los Servicios  
de Tarjetas de Crédito de Banco Pichincha C.A.**

Sandra Verónica Arellano Murgueitio

Quito, diciembre de 2018

Plan de Marketing para Promocionar el Uso de Canales Digitales en los Servicios de  
Tarjetas de Crédito de Banco Pichincha C.A.

Por

Sandra Verónica Arellano Murgueitio

Diciembre 2018

Aprobado:

Christian, E, Dávila. L, Tutor

Francisco, E, Andrade, R, Presidente del Tribunal

Diana, C, González, C, Miembro del Tribunal

Jefferson, G. Reyes S, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ ....., Dic, 2018  
Christian, E, Dávila, L.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ ....., Dic, 2018  
Francisco, E, Andrade, R.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ ....., Dic, 2018  
Diana, C, González, C.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ ....., Dic, 2018  
Jefferson, G. Reyes, S.

\_\_\_\_\_, ....., Dic, 2018

Francisco, E, Andrade, R.  
Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Sandra Verónica Arellano Murgueitio, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Plan de Marketing para Promocionar el Uso de Canales Digitales en los Servicios de Tarjetas de Crédito de Banco Pichincha C.A.** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Sandra Verónica Arellano Murgueitio  
Correo electrónico: saarellanomu@gmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Sandra Verónica Arellano Murgueitio, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Plan de Marketing para Promocionar el Uso de Canales Digitales en los Servicios de Tarjetas de Crédito de Banco Pichincha C.A., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito,.... diciembre de 2018



---

Sandra Verónica Arellano Murgueitio

Correo electrónico: saarellanomu@gmail.com

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a mis padres Julio Arellano y Teresa Murgueitio quienes siempre han estado a mi lado de manera incondicional y son el motor de mi vida.

A mis hermanas quienes siempre tuvieron palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante y esforzarme cada vez más.

A Sergio Tamayo quien siempre estuvo pendiente de mis estudios y me brindo todo su apoyo y energía positiva para seguir avanzando en el logro de esta meta.

A mis compañeros de la universidad quienes con el paso del tiempo se convirtieron en buenos amigos con los que pude compartir conocimientos, preocupaciones y alegrías cada vez que culminábamos un semestre.

A mis compañeros y amigos de trabajo quienes fueron de gran apoyo para aterrizar los aprendizajes de la universidad en el campo laboral, de manera especial menciono a Juan Carlos Salinas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis profesores de la universidad de quienes adquirí en estos años de preparación muchos conocimientos los cuales he venido aplicando tanto en vida personal como profesional y han sido de gran utilidad, de manera especial a mi tutor Christian Dávila quien de forma profesional y muy acertaba me supo guiar para la elaboración de este trabajo.

## **Resumen Ejecutivo**

De todas las entidades bancarias existentes en Ecuador, Banco Pichincha ha logrado ser la más grande e importante por su cantidad de clientes y la seguridad que ha brindado a lo largo de los años, lo que la ha posicionado como el banco de mayor confianza a nivel nacional. De esta manera Banco Pichincha ha introducido con éxito nuevos productos en su portafolio, entre ellos créditos, inversiones, cuentas de ahorro, corrientes, tarjetas de crédito entre otras soluciones financieras.

Hoy en día la mayoría de clientes Banco Pichincha cuenta con al menos una tarjeta de crédito de la institución, lo que resulta en una mayor demanda de servicios derivados del uso de las tarjetas de crédito. Por esta razón Banco Pichincha ha implementado varios canales de atención que facilitan la atención a los usuarios, sin embargo, con el avance de la tecnología y los nuevos estilos de vida orientados a la comodidad en los trámites, es necesario fomentar el uso de los canales digitales para atender a los clientes de tarjetas de crédito en sus requerimientos.

Es por lo expuesto que el objetivo de este trabajo de investigación se enfoca en analizar la situación actual y establecer estrategias que permitan a Banco Pichincha fomentar el uso de los canales de atención digitales en sus clientes usuarios de tarjetas de crédito.

## **Abstract**

Among all the existing banking entities in Ecuador, Banco Pichincha has been the largest and the most important; the reason is for its number of clients and the security it has provided over the years, which has positioned it as the most trusted bank in Ecuador. Due to its success, Banco Pichincha has introduced new products in its portfolio, including loans, investments, savings accounts, currencies, credit cards and other financial solutions.

Nowadays most of Banco Pichincha's customers have at least one credit card from the institution, which results in a big demand for services derived from the use of credit cards. For this reason, Banco Pichincha has implemented several customer service channels that facilitate the attention to users, however with the advance of technology and new lifestyles that prioritizes agility in transactions, it is necessary to encourage the use of digital channels to assist clients with credit cards in their requirements.

For this reason, the objective of this research work focuses on analyzing the current situation and establishing strategies that allow Banco Pichincha to encourage the use of digital channels for credit card users.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema .....	1
Enunciado del Problema.....	2
Diagnóstico y situación del problema.....	2
Formulación del Problema .....	2
Justificación.....	3
Alcance .....	3
Propósito del Estudio.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
Resumen .....	4
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>6</b>
Definición de Marketing.....	6
Concepto de Marketing .....	7
Objetivos de Marketing .....	7
Administración de la Mercadotecnia.....	8
Estrategias de Mercadotecnia .....	9
Mezcla de Mercadotecnia.....	9
Definición y Modelos del Plan de Mercadotecnia .....	11
Investigación de Mercados .....	11
Tipos de Investigación.....	11

Métodos Existentes.....	12
Fuentes de Datos.....	13
Plan de Marketing.....	14
Selección de Estrategias .....	14
Posicionamiento .....	14
Segmentación de Mercados .....	15
Etapas del Plan de Marketing .....	16
Análisis de la Situación .....	17
Determinación de Objetivos .....	18
Elaboración y Selección de Estrategias .....	18
Matriz PESTEC.....	18
Factores de Análisis PESTEC .....	19
Matriz FODA / DAFO.....	20
Análisis o Matriz de las 5 fuerzas de Porter .....	21
Cadena de Valor .....	22
Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	23
Plan de Acción.....	24
Determinación del Presupuesto .....	25
Mercados Digitales.....	25
Banca Digital .....	25
Customer Experience Management.....	26
Experiencia del cliente.....	27
Customer journey.....	27
Chatbot.....	28
Resumen .....	28

<b>Capítulo 3: Investigación de mercado .....</b>	<b>29</b>
Análisis Situacional .....	29
Entorno General Macro-entorno.....	30
Análisis PESTEC.....	30
Entorno Específico Microentorno .....	32
Cinco Fuerzas de Porter.....	32
Cadena de Valor .....	33
Actividades primarias o de línea.....	34
Actividades secundarias.....	35
Objetivos de la Investigación .....	36
Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos .....	36
Método a Aplicar.....	36
Diseño de la investigación y las fuentes de datos.....	37
Información Secundaria.....	37
Información Primaria.....	37
Alcance de la Investigación.....	38
Determinación de Variables .....	38
Determinación de la Población y Muestra.....	38
Recolección de Datos .....	40
Tabulación y Análisis de Resultados.....	40
Conclusiones y Diagnóstico de la Propuesta.....	48
Demanda Insatisfecha.....	49
Resumen .....	53
<b>Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing.....</b>	<b>54</b>

Propuesta Plan de Marketing.....	54
Banco Pichincha .....	54
Misión.....	54
Visión.....	55
Valores .....	55
Drivers Estratégicos.....	56
Portafolio de productos.....	56
Canales de atención .....	57
Beneficios .....	58
Logo.....	59
Customer Journey .....	59
Canales.....	59
Análisis FO-FA-DO-DA .....	62
Matriz cruzada .....	62
Análisis sectorial y de competidores .....	64
Impacto en los Objetivos Estratégicos .....	64
Formulación de la Estrategia.....	64
Definición de las estrategias de marketing .....	64
Estrategias.....	74
Estrategia de Cartera.....	74
Estrategia Funcional .....	75
Presupuesto Requerido .....	76
Asignación Presupuestaria.....	76
Ejecución y control del plan.....	77
Indicadores.....	77

Resumen .....	78
<b>Capítulo 5: Presupuesto y Proyecciones.....</b>	<b>79</b>
Presupuesto.....	79
Proyección escenarios de rentabilidad.....	81
<b>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
Conclusiones.....	87
Recomendaciones .....	88
<b>Referencias .....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice A: Modelo de Encuesta Aplicada a la Muestra.....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndice B: Resultados .....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice C: Entrevista Descripción de Preguntas Realizadas .....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice D: Formulación de la Estrategia .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice E: Propuesta para Mailing y Pop Up.....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice F: Cronograma Cliente Interno .....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice G: Cronograma Cliente Externo.....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice H: Glosario de Términos.....</b>	<b>104</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Tabla explicación FODA</i> .....	52
Tabla 2 <i>Matriz cruzada FO FA DO DA</i> .....	63
Tabla 3 <i>Plan de comunicación cliente interno</i> .....	69
Tabla 4 <i>Plan de comunicación cliente externo</i> .....	72
Tabla 5 <i>Resumen de estrategias</i> .....	73
Tabla 6 <i>Asignación presupuestaria</i> .....	76
Tabla 7 <i>Indicadores</i> .....	77
Tabla 8 <i>Presupuesto cliente interno</i> .....	79
Tabla 9 <i>Presupuesto cliente externo</i> .....	80
Tabla 10 <i>Proyección de escenarios</i> .....	82
Tabla 11 <i>Proyección de canales digitales</i> .....	83
Tabla 12 <i>Proyecciones escenario conservador</i> .....	84
Tabla 13 <i>Proyección de escenario normal</i> .....	85
Tabla 14 <i>Proyección escenario optimista</i> .....	86
Tabla B 1 <i>Pregunta 1</i> .....	94
Tabla B 2 <i>Pregunta 2</i> .....	95
Tabla B 3 <i>Pregunta 3</i> .....	96
Tabla B 4 <i>Pregunta 4</i> .....	97
Tabla B 5 <i>Pregunta 5</i> .....	98
Tabla D 1 <i>Formulación de estrategias</i> .....	100
Tabla F 1 <i>Cronograma cliente interno</i> .....	102
Tabla G 1 <i>Cronograma Cliente externo</i> .....	103

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Etapas del plan de marketing.....	17
<i>Figura 2.</i> Matriz PEST + EC: PESTEC .....	20
<i>Figura 3.</i> Matriz FODA .....	21
<i>Figura 4.</i> Matriz de las 5 fuerzas de Porter .....	22
<i>Figura 5.</i> Cadena de valor .....	23
<i>Figura 6.</i> Matriz BCG .....	24
<i>Figura 7.</i> Cadena de Valor producto tarjetas de crédito. ....	34
<i>Figura 8.</i> Banco del Pichincha .....	54
<i>Figura 9.</i> Portafolio de productos .....	57
<i>Figura 10.</i> Canal de atención .....	58
<i>Figura 11.</i> Logo Banco del Pichincha.....	59
<i>Figura 12.</i> Canal de atención tradicional .....	60
<i>Figura 13.</i> Resultado Customer Journey Escenario 1 .....	61
<i>Figura 14.</i> Canal de atención digital .....	61
<i>Figura 15.</i> Resultado Customer Journey Escenario 1 .....	62
<i>Figura 16.</i> Canales de comunicación - Mailing .....	66
<i>Figura 17.</i> Canal de comunicación – Servicio de red de oficinas.....	66
<i>Figura 18.</i> Canales de comunicación - Intranet .....	67
<i>Figura 19.</i> Canal de comunicación - Noticias.....	67
<i>Figura 20.</i> Canal de comunicación – Sit and watch.....	67
<i>Figura 21.</i> Canal de comunicación – periódico digital .....	68
<i>Figura 22.</i> Canal de comunicación – impacto al día.....	68
<i>Figura 23.</i> ChatBot.....	71
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG .....	74

<i>Figura 25.</i> Distribución de presupuesto cliente interno .....	80
<i>Figura 26.</i> Distribución de presupuesto cliente externo .....	81
<i>Figura B 1.</i> Pregunta 1 .....	94
<i>Figura B 2.</i> Pregunta 2 .....	95
<i>Figura B 3.</i> Pregunta 3 .....	96
<i>Figura B 4.</i> Pregunta 4 .....	97
<i>Figura B 5.</i> Pregunta 5 .....	98
<i>Figura E 1.</i> Propuesta de mailing y pop up.....	101

## **Capítulo 1: Introducción**

En este apartado se darán conocer los problemas actuales del Banco del Pichincha con relación a los canales digitales en los servicios de tarjeta de crédito y las acciones que se identificaron para el planteamiento del estudio de investigación.

### **Antecedentes del Problema**

Banco Pichincha CA es una empresa líder que contribuye al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador apoyando a las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas (BANCO PICHINCHA, 2018), que enfoca sus esfuerzos hacia un modelo de banca moderna y flexible, contando con un posicionamiento del 40% de tarjetahabientes en relacional al mercado nacional.

Al mantener un volumen importante de tarjetahabientes el banco ha puesto a disposición de sus clientes sus diferentes canales de atención tales como: agencias con una amplia cobertura a nivel nacional, Contact Center con un horario de atención de veinte y cuatro horas al día los trescientos sesenta y cinco días del año, canales digitales en sus diferentes plataformas: Banca Electrónica, Banca Móvil, SMS - mensajes de texto , USSD-Servicios Interactivo de comunicación GSM y Buzón de atención a través de correo electrónico.

En análisis realizado se ha identificado que la usabilidad de los servicios habilitados en las plataformas de canales digitales es menor frente a los canales presenciales- Agencias, por lo que se requiere diseñar un Plan de Marketing enfocado hacia la promoción del uso de estos canales con el fin de generar nuevas experiencias que permitan a los clientes ahorrar su tiempo, acceder en línea a servicios de tarjetas y controlar sus gastos en cualquier momento, realizar sus requerimientos de una manera rápida, fácil y segura.

## **Enunciado del Problema**

### **Diagnóstico y situación del problema**

En Banco Pichincha la colocación de tarjeta de crédito está en un constante aumento es por ello que su impacto se ve reflejado en el volumen de servicios que sus clientes demandan en los diferentes canales de atención, es así que se atiende más de un millón de servicios al año cuya composición es del 73% consultas, 23% requerimientos y 4% reclamos es evidente, que el mayor porcentaje se encuentra en consultas realizadas a través de los canales de atención, Red de Agencias y Contact Center.

Según datos obtenidos en análisis realizado por Banco Pichincha con fecha 30 de noviembre del 2017, se aplicó el diagrama de Pareto en donde se identificó que del 100% de consultas el 80/20 corresponden a las siguientes transacciones: información de saldo 24,95%, información de pagos 13,77%, información estado de cuenta 12,88%, información general socio 8,54%, información de cupos 7,58%, confirmación viaje al exterior 3,78%, información valores por pagar 3,42%, información efectivo express 2,86% y consultas solicitudes 2,79%, y que dichas consultas se realizaron a través de los canales de atención presenciales o telefónicos lo que genera un costo importante para esta institución financiera (BANCO PICHINCHA, 2017).

Por lo mencionado se requiere liberar el tiempo de atención de servicios de tarjetas de crédito del canal presencial y telefónico, para lo cual es necesario dar a conocer los canales digitales donde los clientes pueden auto gestionar sus servicios.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera Banco Pichincha puede incrementar el uso de canales digitales para la atención de los servicios de tarjetas de crédito?

A través de la aplicación de un plan de marketing para la promoción de uso de canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito.

## **Justificación**

Al realizar el plan de marketing se busca ofrecer a los tarjetahabientes de Banco Pichincha C.A., alternativas de atención a través del uso de las plataformas digitales lo que permitirá:

Promocionar los servicios de tarjetas crédito que están disponibles para el cliente en Banca Electrónica, Banca Móvil, SMS - mensajes de texto, USSD-Servicios Interactivo de comunicación GSM y Buzón de atención.

Descentralizar la atención de los servicios de tarjetas de crédito que en la actualidad son atendidos en su mayoría en Agencias, a través de la promoción del uso de canales digitales.

Liberar el tiempo de atención de servicios de tarjetas de crédito de la fuerza de ventas el cual podrá ser destinado a la colocación y captación de clientes potenciales, generando mayor rentabilidad para el Banco.

Mejorar el índice de eficiencia frente a la competencia al entregar servicios en canales menos costosos y de fácil acceso para los Clientes.

Contribuir con la estrategia de Banco Pichincha en la potencialización del uso de los servicios que están disponibles en las diferentes plataformas digitales.

## **Alcance**

El presente plan de marketing está enfocado hacia la promoción del uso de los servicios habilitados en los canales digitales para tarjetas de crédito, el cual será diseñado, implementado, medido y evaluado a partir del año 2019 con una duración de tres años y está dirigido a los clientes que usan de manera recurrente los canales de atención presencial y Contact Center. Trabajando así con un grupo focalizado de clientes en la promoción del uso de canales digitales de atención, tomando como punto de partida el perfil del cliente y sus necesidades de servicio.

## **Propósito del Estudio**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing para promocionar el uso de canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito de Banco Pichincha C.A. con el fin de brindar alternativas de atención ágiles para los clientes.

### **Objetivos específicos**

- Generar un diagnóstico de la situación actual por la cual los clientes de Banco Pichincha no usan los canales digitales para realizar consultas, reclamos y/o requerimientos de tarjetas de crédito.
- Realizar una investigación de mercados utilizando herramientas metodológicas para la recolección de información, de esta manera se detallará y describirá la situación del problema planteado.
- Generar la propuesta de plan de Marketing para Promocionar el Uso de Canales Digitales en los Servicios de Tarjetas de Crédito de Banco Pichincha C.A.

## **Resumen**

El desarrollo del presente plan de marketing surge debido al creciente volumen de servicios que demandan los clientes de Banca Pichincha en el producto tarjetas de crédito los cuales están habilitados en canales digitales y cuyo uso requiere ser promocionado para convertirse en una herramienta que beneficie a los clientes a través de la autogestión de sus servicios, de tal manera que se descongestionen las Agencias y se pueda fortalecer los requerimientos a ser solicitados a través de las plataformas tecnológicas.

Para la definición de los servicios de tarjetas de crédito más demandados se realizó un análisis de todos los servicios que se realizan a través de los diferentes

canales de atención, lo cual justifica la necesidad de promocionar y potencializar el uso de canales digitales.

Posteriormente se realizó un análisis del macro entorno y micro entorno, lo que permitió identificar las posibles barreras que se pueden presentar en la implementación de plan de Marketing, así como el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas de Banco Pichincha.

## **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

En este capítulo se presentan los conceptos y definiciones que están relacionados con el Plan de Marketing, los cuales deben ser considerados para el diseño de este modelo, lo que permitirá potencializar el uso de canales digitales de Banco Pichincha en los servicios de tarjetas de crédito, así como fortalecer el posicionamiento de su marca en la banca digital.

### **Definición de Marketing**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2017) el marketing es la actividad de comercialización de bienes y servicios es un proceso social y administrativo por el que las personas y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación de un intercambio de productos y de valor con otros.

Desde la perspectiva comercial marketing es la función de la empresa responsable de conocer, conquistar, enamorar y mantener clientes, esto gracias a la satisfacción permanente de sus necesidades, y a la creación de relaciones positivas e innovadoras a largo plazo (Bello, 2015).

En lo que respecta a Banco Pichincha el marketing es una herramienta que le ha permite llegar a sus clientes para crear productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente y así a través de la publicidad darlos a conocer, generando relaciones a largo plazo cuyo resultado se ve reflejado en rentabilidad sostenible de la organización.

El 31 de mayo del 2018, Banco Pichincha realiza el lanzamiento de su nueva imagen institucional al mercado, acompañada de una fuerte campaña promocional “Entendemos e impulsamos nuevas realidades. Nos estamos transformando” aquí vemos un cambio radical de una imagen tradicional a una imagen moderna, detrás de esta estrategia se encuentra la necesidad de potencializar el entendimiento de las

necesidades del cliente e impulsar una oferta de productos y servicios financieros innovadores que permitan mejorar la satisfacción de cliente y consolidar su marca a nivel internacional.

### **Concepto de Marketing**

Es una filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización, depende de identificar las necesidades y deseos de los mercados meta y así proporcionar la satisfacción requerida y anhelada de forma más eficaz y eficiente que la competencia, el concepto puede ser expresado con los siguientes slogans: “Hacemos que le suceda” (Marriott); “No estaremos satisfechos hasta que usted lo esté” (GE) y “Permítanos exceder sus expectativas” (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 14).

### **Objetivos de Marketing**

Se podría decir que cualquier acción de marketing debe contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Captar: El factor clave es seducir al cliente, es por ello que la mayor parte de publicidad que vemos en los diferentes medios responde a este objetivo, aun cuando cada vez es menos rentable captar clientes por esta vía debido a la saturación de publicidad.
- Fidelizar: El factor clave es satisfacer al cliente, aun cuando esta generalmente aceptado que cuesta hasta cinco veces menos fidelizar a un cliente que la captar uno nuevo; no obstante, las acciones para la fidelización tienen una justificación financiera muy clara, lo importante es definir el tipo de acciones permiten fidelizar.
- Posicionar: El factor clave es colocar la marca en la mente del cliente objetivo, asociándola a unos valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional, esta estrategia dará frutos a largo plazo a diferencia de las acciones de captación

y fidelización las cuales deben tener elementos que ayuden a posicionar la marca.

Según Bank Watch Ratings S.A. (2018), certificadora de riesgos, Banco Pichincha, es una institución de larga trayectoria en el mercado, que mantiene su posición como el banco y grupo financiero más grande del Ecuador.

### **Administración de la Mercadotecnia**

Es un proceso de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos destinados a conseguir los intercambios deseados con los mercados metas que se tienen como objetivo la organización y que aportan en el cumplimiento sus metas (Fischer & Espejo, 2011).

- **Planeación:** Determina que, cuando y como se ejecutará una acción, así como quien será el responsable de llevarla a cabo, convirtiéndose en una herramienta eficaz para reducir los riesgos (Fischer & Espejo, 2011).
- **Organización:** Es el proceso a través del cual se delimita responsabilidades y se asigna autoridad a las personas que pondrán en práctica el plan de mercadotecnia (Fischer & Espejo, 2011).
- **Dirección:** En esta fase los encargados de la dirección de la mercadotecnia se dedican a coordinar actividades con el fin de determinar las metas y elaborar los planes de acción para alcanzar los objetivos (Fischer & Espejo, 2011).
- **Control:** Consiste en establecer normas que permitan evaluar los resultados actuales contra los estándares establecidos como meta para ejecutar planes de acción que permitan disminuir las brechas del resultado real al resultado esperado (Fischer & Espejo, 2011).

En Banco Pichincha la administración de mercadotecnia está alineada a sus objetivos estratégicos, en la etapa de planeación se determinan las estrategias macro de

la organización, así como la forma y el tiempo en el que se ejecutaran las acciones, en la etapa de Organización se designa como responsable al área de Marketing con sus diferentes departamentos quienes bajan las estrategias a objetivos tácticos y operativos, en la etapa de dirección se fijan los objetivos y metas que se realizan en un periodo de tiempo determinado y por último en la etapa de control se evalúan los resultados periódicamente para realizar los ajustes que se requieran con el fin de alcanzar la meta planteada por la organización.

### **Estrategias de Mercadotecnia**

Según Jerome McCarthy y William Perreault autores del libro "Marketing Planeación Estratégica" indican que la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado" (McCarthy, Perreault, & Graw, 2014, pág. 47).

Al hablar de mercado meta se hace referencia a un grupo de clientes con similares características tales como: edad, estado civil, nivel académico, ingresos entre otros al cual quiere llegar la empresa con la promoción de un producto o servicio.

### **Mezcla de Mercadotecnia**

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix es un análisis estratégico que se genera y desarrolla en el interior de las empresas y consta de cuatro variables: producto, precio, distribución o plaza y comunicación o promoción, a través de los que se puede definir las características que debe tener un producto y como debe ser presentado al cliente (Ediciones Díaz de Santos, 2014).

- **Producto:** Es un elemento puede ser tangible o intangible el cual el cliente desea adquirir para satisfacer su necesidad.

- Precio: Es el valor que está dispuesto a pagar el cliente para adquirir un producto o servicios, esta variable genera ingresos para las empresas.
- Distribución o Plaza: Es la forma en que llega el producto al cliente, aquí se debe establecer cuál es el canal más apropiado para el cliente.
- Promoción: Son todas las actividades que tiene como fin la comunicación del producto al cliente que va desde la promoción de los atributos del producto, pasa por los argumentos para la venta hasta la información que se entrega a los empleados que lo comercializan con el objetivo de vender el producto (Hernández, 2017).

En Banco Pichincha el mix de Marketing se hace presente en la variedad de oferta de productos y servicios financieros los cuales se adaptan a las necesidades de sus clientes, en cuanto al precio este se encuentra normado a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros quien establece un techo de tarifas por tipo de producto y servicio, en lo que se refiere a plaza o distribución los productos y servicios llegan al cliente a través de sus distintos canales de atención: Agencias, corresponsales no bancarios, contact center, canales digitales tales como, cajeros automáticos, depositarios, banca electrónica, banca móvil entre otros; siendo esto un diferenciador principal con la competencia, ya que según información actualizada al 31 de junio cuenta con presencia en las 24 provincias con más de 230 Agencias a nivel nacional, 9000 corresponsales no bancarios y 1121 cajeros automáticos (BANCO PICHINCHA, 2018).

Finalmente, la promoción se realiza a través de los distintos medios de comunicación con estrategias dirigidas de acuerdo al segmento, producto y/o servicio ya sea en ATL (Radio, televisión, prensa y vallas) o BTL (Todas las activaciones, que se realizan en las diferentes campañas, ferias, eventos) donde los clientes no esperan

tener un impacto publicitario y a través de marketing digital (SMS, E Mailing, Redes Sociales).

### **Definición y Modelos del Plan de Mercadotecnia**

“El plan de la mercadotecnia es un documento donde el especialista de marketing plasma las acciones estratégicas a través de las cuales la empresa pretende alcanzar sus objetivos” (Kotler & Keller, 2014, pág. 31).

### **Investigación de Mercados**

La investigación de mercados ayuda a poner en práctica el marketing a través de la recopilación de información valiosa que permite a las empresas identificar los problemas y necesidades del cliente, mitigando el riesgo en la toma de decisiones (Merino, Pintado, Sánchez, & Grande, 2015).

### **Tipos de Investigación**

“Según su finalidad la existen tres tipos de investigación; exploratoria, concluyente, de monitoria y desempeño” (Jany, 2014, págs. 7-9).

- Exploratoria: Se utiliza para obtener información inicial de una determinada situación, sirve para identificar problemas y oportunidades en nuevas ideas o proyectos que se necesitan emprender y es de mucha utilidad para establecer acciones y alternativas de solución para la empresa.
- Concluyente: Se evalúan y seleccionan las acciones que se deben emprender a través de procedimientos formales tales como: encuestas, experimentos, simulación y observación que están dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- De monitoria y desempeño: Ayuda a controlar la ejecución del plan de marketing conforme a los planes establecidos en los que se debe incorporar las

siguientes variables: mix de marketing, situación y medidas de desempeño, así como las ventas y la participación en el mercado.

Según los resultados deseados existen cinco tipos de investigación:

- **Cuantitativa:** Mide y cuantifica toda la información recopilada, cuya comprobación se realiza utilizando procedimientos estadísticos tales como: media, moda, mediana, desviaciones, varianza, percentiles, cuartiles y deciles.
- **Cualitativa:** Se da valor a las respuestas obtenidas a través de entrevistas, grupos de discusión o encuestas donde se recopilan los gustos, preferencias, criterios y opiniones de los clientes lo que permite identificar sus problemas, necesidades y lo que esperan del producto o servicio entregado por la empresa.
- **Dual:** Es la combinación del método cualitativo y cuantitativo, el cual es el más utilizado en la actualidad debido a que permite investigar desde dos perspectivas diferentes.
- **Motivacional:** Su objetivo es identificar que motiva al cliente a realizar la compra de un determinado producto o servicio y que factores influyen para que elija un producto en lugar de otro con similares características.
- **Experimental:** Se utiliza para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado, en este tipo de investigación se realizan entrevistas a profundidad, focus group para medir el comportamiento del cliente ante un nuevo producto.

### **Métodos Existentes**

Los métodos de investigación son la forma en que el investigador obtiene la información y están relacionados con las fuentes primarias entre los más relevantes se

pueden mencionar: método de investigación por observación y método de investigación por comunicación (Ortiz, González, & Giraldo, 2014).

Método de investigación por observación: Consiste en observar el comportamiento de las personas u objetos sin necesidad de tener una interacción directa, este método tiene dos técnicas. Observación humana y observación con máquinas (Mc Daniel & Gates, 2011).

Método de investigación por comunicación: En este método el investigador interactuar con las personas, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación, el método posee las siguientes técnicas: entrevista a profundidad, entrevista grupal y encuestas (Ortiz, González, & Giraldo, 2014).

### **Fuentes de Datos**

Las fuentes de datos son un factor clave para determinar el costo, tiempo y esfuerzo que se necesita para un proyecto de investigación, por lo que es indispensable identificarlas, para obtener toda la información que se requiere, existen dos tipos de fuentes de información primaria y secundaria (Ortiz, González, & Giraldo, 2014).

Fuentes primarias: Corresponde a datos recopilados en investigaciones de que realizan a través de encuestas o entrevistas grupales donde se obtiene información directa de las personas.

Fuentes secundarias: Son aquellas fuentes que incluyen libros, documentos, archivos y escritos elaborados por terceros en procesos de investigación ya existentes, si bien este tipo de fuentes pueden ser innumerables, lo importante es identificar si sus bases de estudio son sólidas para no correr el riesgo de tomar información incorrecta en la investigación a realizarse.

## **Plan de Marketing**

El plan de marketing hoy en día es una herramienta fundamental para toda empresa, en la actualidad el mercado financiero es extremadamente competitivo, es por ello que las instituciones financieras enfocan los esfuerzos hacia proyectos de mejora continua para generar productos y servicios innovadores que se ajusten a las nuevas necesidades del cliente, sin duda estas mejoras deben venir acompañadas de un plan de marketing en el cual se apliquen técnicas de publicidad y promoción, con el fin de captar clientes potenciales, fidelizar clientes actuales y posicionar la marca en la mente del cliente (Espinosa, 2014).

## **Selección de Estrategias**

Las estrategias son los medios de acción que emplean las empresas para lograr los objetivos propuestos; “cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía” (Muñiz, 2016, pág. 25).

Asimismo, “se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado” (Muñiz, 2016, pág. 27). Es indispensable que se consideren aspectos internos y externos que están relacionados con la empresa, a su vez se deben tomar en consideración las directrices corporativas.

Las estrategias se derivan de los objetivos institucionales que se los plantea cada cinco años con revisión anual.

## **Posicionamiento**

En la actualidad el posicionamiento es muy importante en el mundo empresarial, esto es debido a que, si las organizaciones no poseen un estatus ante el

consumidor no podrán seguir ofreciendo sus productos y servicios, es por ello que se debe contar con un plan de acción adecuado para penetrar en la mente del cliente.

Es por ello que (Kotler P. , 2012), en su obra menciona que el posicionamiento es la forma de crear una imagen empresarial sólida en donde se detallan cada uno los aspectos más importantes de la empresa has el consumidor.

Banco Pichincha durante su trayectoria, ha logrado posicionarse en la mente de sus clientes como el banco con mayor cobertura a nivel nacional, su trabajo se ha enfocado a cubrir las necesidades financieras de cada persona, lo que ha implicado la creación y fortalecimiento de sus servicios, canales de atención y generación de un cambio organizacional con un enfoque hacia la excelencia en el servicio. Es así que en la actualidad es reconocido como una de las mejores empresas financieras a nivel nacional.

Es por ello necesario la implementación de nuevas plataformas de servicios para el consumidor, de esta manera se busca facilitar el diario vivir de sus clientes.

### **Segmentación de Mercados**

La segmentación sirve para concentrar diferentes grupos de muestras, lo que hace es que su trabajo sea más fácil ya que se contará con información concisa y fiable, para ello se debe trabajar en:

**Segmentación Geográfica:** Esta permite descomponer el ambiente de trabajado a países, regiones, provincias, estados, ciudades, o barrios.

**Segmentación Demográfica:** Esta comprende un trabajo focalizado en edades, género, tipo de creencias o costumbre.

**Segmentación Pictográfica:** Se enfoca en trabajar en con los diferentes estratos sociales, estilo de la vida, gustos y preferencias.

Segmentación Conductual: Esta trabaja de acuerdo a los comportamientos, lealtad a la marca (Stanton, 2014).

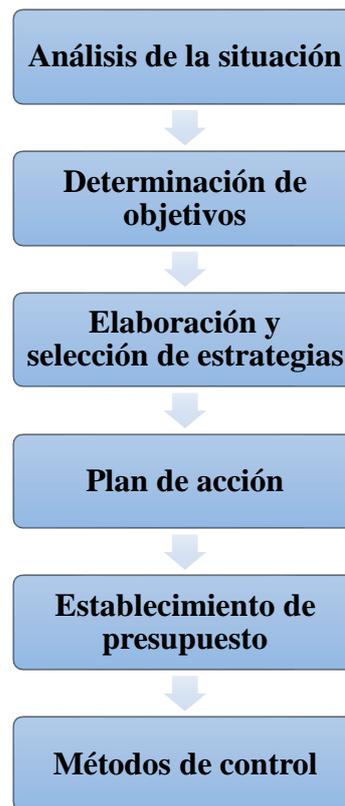
La segmentación es una herramienta importante ya que ofrece el estudio completo del mercado al que va dirigido el producto y así poder llegar al consumidor con herramientas tecnológicas oportunas para mejorar la atención del cliente en Banco Pichincha.

Banco Pichincha ha trabajado en base a una buena segmentación de mercados por ellos ha tratado de cubrir todos los sectores, aunque para el presente trabajo de titulación se debe determinar la manera más óptima para dar a conocer los canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito.

### **Etapas del Plan de Marketing**

Para McCarthy, Perreault, & Graw (2014), el plan de marketing es una manifestación escrita, en donde se busca llegar a un determinado sector y posicionar un producto o servicio, por ende, se describen los mecanismos para formularlos y las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos planteados.

Según Muñiz (2016) si bien no existe una única definición de las etapas de marketing por parte de los diferentes autores en la figura 1 se recoge las más importantes.



*Figura 1.* Etapas del plan de marketing

Adaptado de: Muñiz, (2016). Marketing en el siglo XXI. (Pág. 5)

### **Análisis de la Situación**

Esta etapa permite reunir toda la información posible sea esta de fuentes internas y externas del sector donde se pretende realizar un determinado trabajo, el pronóstico que es el análisis minucioso actual en el que se encuentra la empresa y así poder encontrar nuevas estrategias para llegar al cliente.

En este análisis se describe la situación por la que atraviesa el problema planteado, y lo que se desea conseguir con el plan de marketing en base al uso canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito de Banco Pichincha.

El análisis situacional se detallan los factores que posibilitan el éxito o el fracaso de la implementación de un producto o servicio.

### **Determinación de Objetivos**

Los objetivos constituyen un aspecto medular en la elaboración del plan de marketing pueden ser planteados a corto, mediano y largo plazo, esto depende de la priorización de la organización y del tiempo y esfuerzo y estos demanden. Una vez que los objetivos se encuentran definidos se deberá seleccionar las estrategias más adecuadas a través de las cuales se pretende alcanzar las metas establecidas en la propuesta inicial.

### **Elaboración y Selección de Estrategias**

Las estrategias son un conjunto de acciones a través de las cuales se pueden alcanzar los objetivos propuestos, cuando se desarrolla un plan de marketing las estrategias deben estar bien definidas para que estas permitan lograr el posicionamiento de la marca, obtener ventaja frente a la competencia y mayor rentabilidad por los recursos asignados por la organización (Muñiz, 2016).

“Para la determinación de las estrategias se deben considerar que estas estén alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, además los factores internos, externos, las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado” (Muñiz, 2016, pág. 45).

### **Matriz PESTEC**

La matriz PEST o la actualizada PESTEC está diseñada con el objetivo de analizar los cambios sufridos en el entorno que afectarán a una empresa o unidad de negocio. De este modo al analizar cómo cambian estos factores, las empresas podrán diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectarán a todo el sector o mercado (Herrera, 2015).

### **Factores de Análisis PESTEC**

Factores políticos. - situaciones que están relacionadas a la legislación, usualmente los temas a tratar son salario, impuestos entre otras políticas, establecidas por el país que tienden afectar a la empresa.

Factores económicos. - se toman en consideración indicadores económicos como son (inflación, tasa de interés, desempleo, tipos de cambio entre otros) factores que son seleccionados de acuerdo a la incidencia que tienen en la empresa.

Factores sociales. - aspectos que están inmersos en las tendencias gustos o preferencias

Factores tecnológicos. - implementación de aspectos tecnológicos que contribuyan a la optimización.

Factores ecológicos. - aspectos que tienden afectar a la empresa y esta relacionados al uso adecuado de recursos basados en la sostenibilidad y ética.

Factores Competitivos. - aspectos relacionados a la competencia que deben ser conocidos para que no afecten a la empresa (Lastra, 2016).

En la figura 2 se detallan los factores expuestos en el apartado anterior:

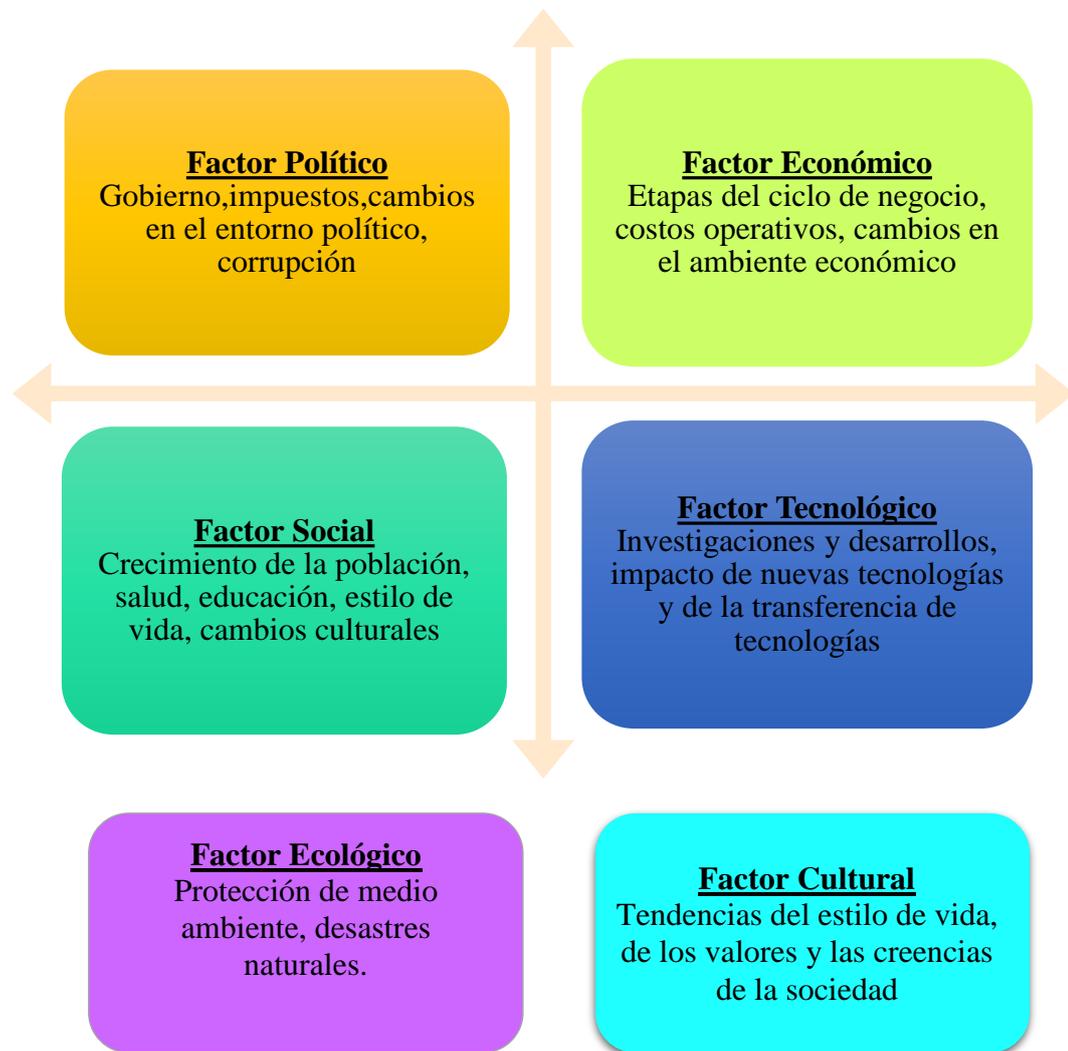


Figura 2. Matriz PEST + EC: PESTEC

### Matriz FODA / DAFO

El análisis FODA es una herramienta en la cual se evidencia la situación actual de la empresa, mediante un diagnóstico se pueden tomar decisiones en cuanto al planteamiento de los objetivos y políticas.

Fortalezas: capacidades que posee la empresa, y que finalmente son esenciales para diferenciarse de la competencia. “Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.” (Matriz FODA, 2014, p. 2).

Oportunidades: “Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas” (Matriz FODA, 2014, p. 2).

Debilidades: aspectos que son negativos que se desarrollan internamente y que requieren de acciones para disminuir el impacto.

Amenazas: “Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (Matriz FODA, 2014, p. 2). Aspectos que se detallan en la figura 3.

	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Positivos (+)	Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades (Para explotarlas)
Aspectos Negativos (-)	Debilidades (Para eliminarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

*Figura 3.* Matriz FODA

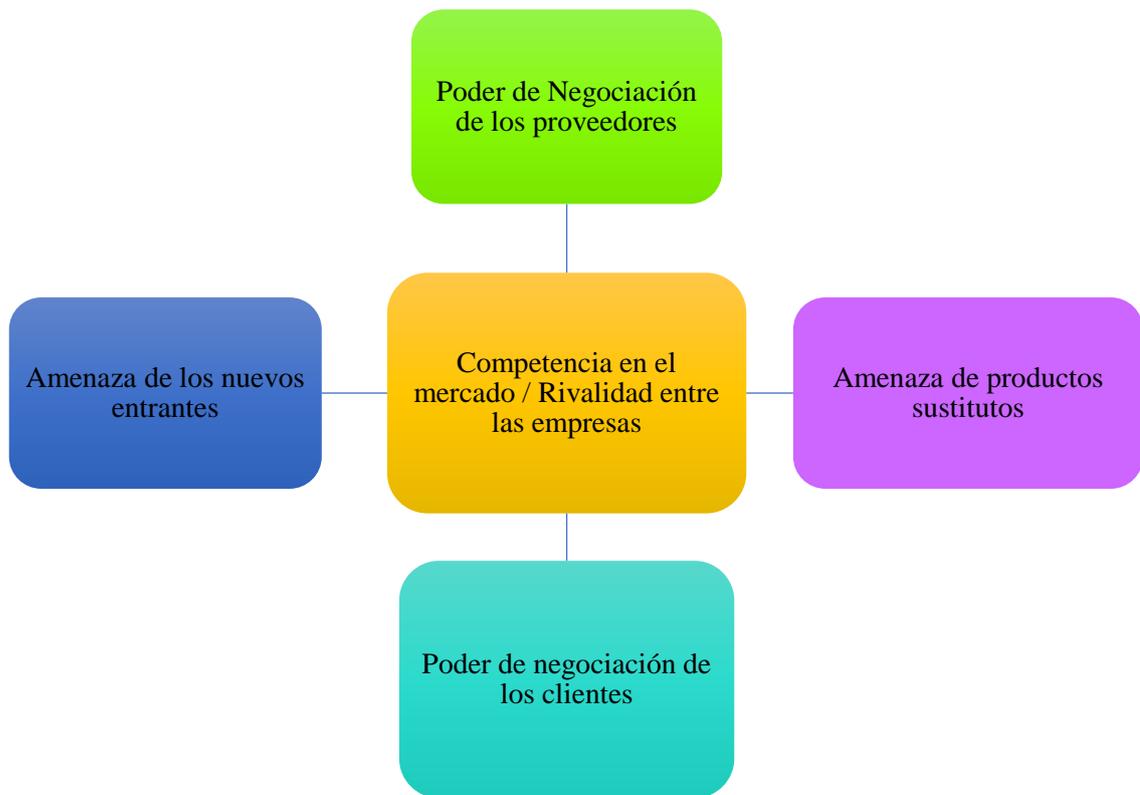
Adaptado de: Análisis FODA, (2018). Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. (Pág. 1)

### **Análisis o Matriz de las 5 fuerzas de Porter**

Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Esta herramienta ayuda a identificar un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

En este sentido se puede considerar que es una herramienta esencialmente estratégica. Utilizada en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocio de

empresas (Herrera, 2015). A continuación, se detallan los componentes de las 5 fuerzas de Porter en la figura 4.



*Figura 4.* Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Tomado de: 5 Fuerzas de Porter, (2018). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. (Pág. 1)

### **Cadena de Valor**

El concepto que se revisa en este documento sobre la cadena de valor fue introducido por Porter, quien planteo la división de las actividades empresarial para establecer el valor, siendo una herramienta estratégica empleada para determinar ventajas competitivas del negocio frente a los competidores.

A través de estos mecanismos se establecen y analizan las funciones que posteriormente serán comparadas con las empresas del mismo sector.

La cadena de valor puede hacer referencia a un producto, servicio o a la propia empresa. “Porter entiende que cada actividad de la empresa, son como los eslabones de una cadena. Siendo lo característico de la cadena de valor, que en cada uno de dichos eslabones se va añadiendo valor al producto o servicio” (Economía Simple, 2015, p. 1). Información expresada en la figura 5 como se detalla a continuación:



*Figura 5.* Cadena de valor  
Tomado de: Porter, (1987). Ventaja competitiva. (Pág. 55)

### **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.

En este trabajo de investigación se puede aplicar la matriz de Boston Consulting Group para determinar que canales están siendo eficientes, cuales están creciendo, y cuales están solo representado operatividad y gastos. De esta manera se puede decidir qué acciones tomar, qué canales potencializar y cuáles evitar (Boston Consulting Group, 2014). En la figura 6 se muestra la matriz de Boston Consulting Group.



*Figura 6.* Matriz BCG

Adaptado de: Matriz BCG (2018). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. (Pág. 1)

### Plan de Acción

Hace referencia a las acciones concretas mediante las cuales se pueden alcanzar los objetivos planteados en el tiempo determinado, el plan de acción debe tener coherencia con las estrategias seleccionadas, y contar con los recursos necesarios para su ejecución. Existen diferentes estrategias para el desarrollo del plan de acción entre las cuales se puede mencionar las siguientes: estrategia sobre el producto, sobre el precio, sobre los canales de distribución, sobre la organización y sobre los canales de comunicación integral las cuales están integradas en el mix de marketing y pueden ser aplicadas en distintas combinaciones (Muñiz, 2016).

## **Determinación del Presupuesto**

La determinación del presupuesto se relaciona con los recursos que se requieren para la aplicación de cada una de las acciones, y para la aprobación del mismo se debe identificar el tiempo y esfuerzo en recursos humanos, tecnológicos y monetarios versus los beneficios o ingresos que se obtendrá con la implementación del plan de marketing.

En el caso de Banco Pichincha la aprobación del presupuesto se realiza a través de la presentación de un caso de negocio enfocado en la productividad, rentabilidad y mercadotecnia.

## **Mercados Digitales**

El mercado digital o Marketplace se puede definir como una plataforma en internet que desde la perspectiva de empresa permite de una forma fácil y rápida hacer negocios, posicionarse en el mercado, incrementar las ventas, ahorrar tiempo, dinero y generar una ventaja competitiva, desde la perspectiva del cliente facilita el diario vivir y se ha convertido como algo indispensable para distintos aspectos como: educación, finanzas y comercio en general (Instituto Internacional Español de Marketing Digital, 2014).

“Banco Pichincha en los últimos años ha invertido tiempo y esfuerzo para el desarrollo de plataformas digitales que permitan a sus clientes realizar sus transacciones sin necesidad de acercarse a una agencia” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 12).

## **Banca Digital**

La banca digital comprende las tecnologías disruptivas y de innovación que son empleadas para brindar un servicio acorde a las necesidades del mundo actual (Ovalle, 2016).

Según publicación de la revista líderes, el año 2017 el uso de banca digital en Ecuador se incrementó en un 30%, cada vez son más los clientes están cambiando su

experiencia de servicio de problemas de movilización, horarios de atención y tiempo de espera en fila por la autogestión en línea a través de las diferentes plataformas digitales habilitadas por las instituciones financieras, de cierta manera esta tendencia digital ha incentivado al sector financieros a disponibilizar a los clientes de productos y servicios en canales digitales, generando una nueva experiencia de servicio (Revista Líderes, 2018).

En Banco Pichincha el comportamiento transaccional de uso de canales digitales es de más del 50%, debido al fortalecimiento de estrategias realizadas, para que los clientes dejen de utilizar dinero en efectivo remplazándolo por medios de pagos como tarjeta y pagos desde los aplicativos de banca electrónica, pichincha móvil, sin embargo a pesar de los esfuerzos aún existe un volumen potencial del clientes que pueden ser derivados a estos canales por lo que se requiere el desarrollo del presenta plan de marketing que busca potencializar el uso de canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito.

### **Customer Experience Management**

En un entorno de negocios dirigido por un cliente social altamente empoderado, cuyo poder se multiplica en la medida que se hace realidad la transformación digital, el éxito depende de la capacidad de diferenciación de las organizaciones, en base a la experiencia de sus clientes. En los próximos años la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones no dependerá de la calidad del producto, del precio y ni siquiera del servicio sino de la calidad de experiencias vividas por el cliente en cada momento de verdad y punto de contacto con la marca (EDES BUSINESS SCHOOL, 2018).

Según Chris Kenny, líder de experiencia al cliente de ING DIRECT, Australia, considera que "...invertir en el cliente es mutuamente beneficioso: los clientes reciben

innovación, satisfacen sus necesidades de forma fácil y viven una experiencia agradable. Con ello se logra una percepción positiva y una mayor lealtad del cliente, referencias y en última instancia una mayor rentabilidad. Todo ello es importante, porque los clientes de hoy, están más en sintonía con su experiencia que nunca antes” (EDES BUSINESS SCHOOL, 2018).

### **Experiencia del cliente**

Según Kevin Roberts la experiencia del cliente es “lo que mueve a los seres humanos es la emoción no la razón”. Las investigaciones de Gerald Zaltman señalan que “... las emociones el deseo de felicidad, de prestigio y así sucesivamente, juegan un papel más importante que la lógica en las decisiones de compra” y agrega que: “...el 95% de las decisiones de compra, se realizan por debajo del nivel consciente”. (EDES BUSINESS SCHOOL, 2018).

### **Customer journey**

Es el recorrido que sigue un cliente desde el momento que se genera una necesidad de adquirir un producto o servicio hasta que lo adquiere, ofrece una visión “End to End” es decir una visión integral de inicio a fin de la experiencia del cliente a lo largo de todo su ciclo de vida. El Customer Journey suele combinar momentos de verdad y puntos de contacto, en un solo diagrama, para cada etapa del ciclo de vida de la relación con el cliente (EDES BUSINESS SCHOOL, 2018).

Banco Pichincha es consciente que el Customer Experience Management se ha convertido en una de las prioridades de todas las organizaciones exitosas es por ello que enfoca sus esfuerzos hacia mejorar la experiencia de sus clientes, un aspecto importante es la capacitación de sus gerentes y primeras líneas en programas de desarrollo gerenciales de Customer Experience lo que permite ponerse en el lugar del cliente y entender sus dolores con el fin de generar cambios positivos que generen un factor

diferenciador en el servicio, lo que sin duda aporta a mejorar la experiencia del cliente con el Banco (EDES BUSINESS SCHOOL, 2018).

### **Chatbot**

Un chatbot es un programa informático con el que es posible mantener una conversación, tanto si queremos pedirle algún tipo de información o que lleve a cabo una acción. Los chatbots incorporan sistemas de inteligencia artificial. Por tanto, tienen la posibilidad de aprender sobre nuestros gustos y preferencias con el paso del tiempo (Parra, 2018).

### **Resumen**

En desarrollo de este capítulo permitió ir relacionada cada uno de los conceptos de Marketing desde la perspectiva de una institución financiera como Banco Pichincha, quien a lo largo de su trayectoria ha implementado estrategias de Marketing para los diferentes segmentos de clientes lo que ha permitido posicionar su marca en el mercado, captar y fidelizar a sus clientes, no obstante en esta nueva era, en que la tecnología ocupa un lugar importante en la vida de las personas es necesario que la organización promocióne el uso de canales digitales a través de los cuales podrá generar nuevas experiencias de atención para sus clientes.

## **Capítulo 3: Investigación de mercado**

### **Análisis Situacional**

Banco Pichincha es una institución financiera que lleva desarrollando sus actividades desde 1906 iniciando primero en la ciudad de Quito y expandiéndose a nivel nacional, siendo ahora el Banco más grande a nivel nacional, con más de un millón y medio de clientes. Esto se debe a la variedad de servicios y productos que el Banco ha ido desarrollando con el tiempo, así como a la confianza que transmite a sus clientes.

Uno de los desafíos más importantes del Banco Pichincha ha sido la creación de canales que faciliten a los clientes acceder a los diferentes servicios. Al haber logrado desarrollar una red de canales fuerte y bien distribuida, ha conseguido fidelizar a sus clientes quienes escogen al banco por la facilidad de acceso a sus servicios.

Para analizar la situación actual es necesario investigar el entorno del mercado por lo que se inicia con el desarrollo del macro entorno aplicando el análisis PESTEC en el que se van analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales que influyen en la organización de manera positiva o negativa, los cuales no pueden ser controlados, y el micro entorno en donde se identifican las fortalezas y debilidades que pueden ser controladas por Banco Pichincha.

## **Entorno General Macro-entorno**

### **Análisis PESTEC**

**Factores Políticos.** - Este factor en la actualidad impacta en nivel medio a Banco Pichincha, ya que el sistema de gobierno actual se ha presentado de manera flexible ante el mercado financiero, lo que genera un ambiente de seguridad para las instituciones financieras, quienes le han apostado a la innovación acompañada de la tecnología para el crecimiento y expansión en el mercado. El impacto del factor político fluctúa entre medio y alto debido a que el entorno político puede ser cambiante.

**Factores Económicos.** - Estos miden el comportamiento cuantitativo del sector en el cual Banco Pichincha desarrolla sus actividades comerciales, comprende un análisis que permite medir el flujo de efectivo del cliente de esta manera se podrá obtener una visión clara de sus ingresos para determinar su poder adquisitivo para obtener medios tecnológicos.

Se puede considerar que, para los usuarios, estos servicios serán totalmente gratuitos, lo que también incide para ellos en el factor económico, ya que no gastarán dinero en movilización hacia los lugares de atención. El impacto del factor económico es alto, ya que la actividad principal del Banco está directamente relacionada con el flujo de efectivo de los clientes.

**Factores Sociales.** - Comprende la clasificación de los clientes por ingresos, nivel de estudios, creencias, hábitos, costumbre, estrato social entre otros, condiciones que influyen de manera directa en el uso de canales digitales. Considerando la numerosa cantidad de clientes de Banco Pichincha, y de usuarios de tarjetas de crédito, el uso de estos canales digitales representa una solución efectiva a nivel masivo considerando en entorno socio-demográfico. El factor social tiene un impacto medio ya

que, a pesar de no ser prioritario, si es muy importante el bienestar de la sociedad para el desarrollo normal de las actividades.

***Factores Tecnológicos.*** - Están relacionados con la innovación de servicios tradicionales, esto abarca la creación de servicios en plataformas tecnológicas por parte del sistema financiero. Los canales digitales actuales con los que cuenta Banco Pichincha están totalmente enfocados en el uso de las nuevas tecnologías, creando plataformas innovadoras y de fácil manejo para los usuarios, de esta manera se aprovechan las tecnologías actuales y se da un excelente servicio a los clientes. El impacto de este factor es alto considerando la importancia en la actualidad de las nuevas herramientas tecnológicas.

***Factores Ecológicos.*** - El sistema financiero en los últimos años ha demostrado su preocupación sobre el cuidado del medio ambiente, generando conciencia sobre la utilización de recursos naturales. Al hacer uso de canales digitales fomentamos también en los clientes el cuidado del medio ambiente, ya que se evita el uso de papeles innecesarios que muchas veces se ocupan en las agencias, además de evitar el transporte que contamina el ambiente. El impacto de este factor es medio, ya que el banco al igual que otras instituciones ha ido reduciendo el consumo de recursos naturales sobre todo en ahorro de utilización de papeles.

***Factores Culturales.*** - La cultura financiera a lo largo de los años se ha venido modificando en función a las nuevas necesidades de los clientes, las cuales se han visto cubiertas con la creación de herramientas tecnológicas modificando así la manera de interactuar con un Banco antes era indispensable acudir a una Agencia bancaria para realizar cualquier tipo de servicio ahora es posible interactuar con un Banco a través de medios digitales de autogestión. El impacto de este factor es medio, ya que el Banco ya

ha venido trabajando en dar nuevas posibilidades de atención a sus usuarios adaptándose a los cambios culturales.

### **Entorno Específico Microentorno**

Se debe considerar la naturaleza del mercado existente, en el cual hay diversidad de edades entre los usuarios, de esta manera el uso de los canales digitales debe enfocarse en dar facilidad en el manejo a todos los usuarios sin importar las edades o condiciones diversas.

#### **Cinco Fuerzas de Porter**

**Clientes.** - Los clientes de Banco Pichincha están compuestos en dos tipos; cliente interno y cliente externo. El cliente interno comprende el personal operativo relacionado con en el proceso de venta y prestación de servicio, mientras que el cliente externo es quien se sirve del servicio que el Banco le entrega para la atención de sus necesidades. El impacto de los clientes es alto, ya que son la razón principal del Banco.

El Banco Pichincha cuenta con un número de clientes externos extenso entre usuarios de servicios bancarios y de tarjetas de créditos. Aquí debe considerarse que muchos de estos clientes externos cuentan con ambos productos en el Banco por lo que los canales digitales y la promoción de los mismos se debe enfocar en que pueden realizar todos sus requerimientos por las plataformas existentes.

**Competidores.**- Según estudios realizados por BSLatAm – Banca & Seguros Latinoamérica los principales competidores de Banco Pichincha en volumen generado por cartera en tarjetas de crédito son: Diners Club que cuenta con el 26.4% de la cuota del mercado y Banco Pacifico con el 24.9% de participación (quien además cuenta con una plataforma tecnológica muy robusta que permite a sus clientes realizar transacciones en línea (BANCA & SEGUROS EN LATINOAMERICA, 2017).

El impacto en este punto es medio, ya que Banco Pichincha continúa teniendo la mayor cartera de tarjetahabientes, a pesar de los esfuerzos de los competidores.

***Amenazas de nuevos entrantes.*** - Es una de las fuerzas más utilizadas para descubrir que empresas se encuentran con similares características económicas o del mercado. El impacto es bajo, ya que en la actualidad son pocos las nuevas instituciones financieras que se crean, por otro lado, es difícil que se alcance la experiencia y años de confianza que Banco Pichincha representa.

***Proveedores.*** -Banco Pichincha maneja un solo proveedor del sistema de tarjeta de crédito, lo que implica que, cualquier cambio o mejora de la plataforma tecnológica debe ser evaluada, aprobada y priorizada por el Área de proyectos del Banco, lo que podría genera el retraso de la aplicación de mejoras en el servicio. El impacto es alto, considerando que la competencia puede tener mayor disponibilidad de proveedores para agilizar los servicios.

***Amenazas de productos sustitutos.*** - Las empresas son presas de los productos sustitutos y son uno de los problemas más comunes, cuando las empresas pasan por la amenaza de productos sustitutos tienen a bajar el precio y reducen sus ingresos para mantenerse en el mercado.

El impacto es bajo considerando que no se ha creado aún un producto sustituto a las tarjetas de crédito.

### **Cadena de Valor**

En la figura 7 se muestra la cadena de valor producto de las tarjetas de crédito la cual se explica a continuación:



Figura 7. Cadena de Valor producto tarjetas de crédito.  
Adaptado de: Porter, (1987). Ventaja competitiva. (Pág. 55)

### Actividades primarias o de línea

Son actividades que están relacionadas a actividades de producción y comercialización de tarjetas de crédito se detallan a continuación:

**Logística interior (de entrada).** - Recepción y almacenaje de tarjetas de crédito: plásticos, sobres, hojas A4, insertos, labels y fundas de seguridad. Impacto bajo al contar con una adecuada administración de stock que permite generar alertas con el fin de estar abastecidos de los insumos que se requieren para la producción de tarjetas de crédito.

**Operaciones.** - Se realiza la creación de las tarjetas en el sistema para posterior emboce, ensobrado y zonificación. El impacto es alto, ya que se deben cumplir los tiempos establecidos para la entrega al Courier.

**Logística exterior (de salida).** - Recepción de tarjetas de crédito por parte del Courier, para la distribución de acuerdo a las diferentes ciudades a nivel nacional. El impacto es medio, ya que los clientes tarjetahabientes necesitan recibir su tarjeta en el menor tiempo posible.

***Mercadotecnia y ventas.*** - Publicidad y promoción del producto tarjeta de crédito. El impacto es alto, ya que es deber constante del área de Marketing innovar con propuestas para mantenerse en la mente del consumidor

***Servicios.*** - Se relaciona con la entrega y activación de la tarjeta de crédito, así como la atención de consultas reclamos y requerimientos que los clientes demandan en función a su necesidad. El impacto es alto, ya que los clientes desean recibir el mejor servicio, y de no obtenerlo otra empresa puede ofrecérselos.

#### **Actividades secundarias**

Las actividades secundarias más conocidas como de apoyo contribuyen a mejorar las condiciones de competitividad.

***Aprovisionamiento.*** - Inicia con procesos de licitación de proveedores en el cual se selecciona al proveedor que cumple con todas las condiciones requeridas por el Banco, para posterior generación de órdenes de compra de los insumos que se requieran.

***Desarrollo tecnológico.*** - La tecnología como parte esencial para el funcionamiento de la empresa se toman en consideración la tecnología interna y externa aportando a la cadena de valor al igual que las actividades primarias.

***Gestión de recursos humanos.*** - Actividades que están relacionadas a los empleados y a la gestión de recursos humanos.

***Gestión general.*** - Actividades que están orientadas a respaldar las actividades individuales las mismas que contribuyen a potencializar las ventajas competitivas (Martinez & Gutiérrez, 2012).

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

El objetivo de la investigación es obtener información cuyo análisis proporcione inputs que contribuyan al incremento de la usabilidad de los canales digitales lo que permitirá que Banco Pichincha pueda posicionarse en el mercado de tarjetas de crédito como una institución innovadora y moderna que proporciona a sus clientes servicios en línea.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los motivos por el cual los clientes de Banco Pichincha no hacen uso de canales de atención digitales.
- Conocer los canales de comunicación a través de los cuales el Banco puede llegar a los clientes.
- Determinar mediante la investigación las estrategias para la creación de un plan de comunicación que apalanque la promoción del servicio de tarjetas de crédito.

### **Método a Aplicar**

Para el diseño del plan de marketing es importante definir el método de investigación que se debe aplicar para alcanzar el objetivo propuesto, además es pertinente explicar los criterios aplicados para determinar la necesidad de la información, identificar sus fuentes, determinar la muestra, recolectar los datos y realizar el análisis que permita identificar las estrategias que se deben incorporar en el desarrollo del plan de marketing para la promoción y potencialización del uso de canales digitales.

El método elegido para la investigación de mercado es el dual, que es la combinación del método cuantitativo y cualitativo el cual permite analizar desde diferentes perspectivas.

### **Diseño de la investigación y las fuentes de datos**

El diseño de la investigación está basado la investigación concluyente la cual a través de la realización de una encuesta fue posible obtener información que permite identificar las estrategias que deben realizarse en el plan de marketing.

Para la encuesta, se consideraron los siguientes criterios: género, edad, tipo de producto e intereses. Según el resultado del análisis la composición de clientes que realizan servicios a través de canales presenciales y de Call Center comprenden clientes de los siguientes rangos de edades.

En la segunda parte se realizó una investigación experimental a través de la cual se realizó cuatro entrevistas a profundidad a expertos en Marketing donde se pudo recolectar información valiosa que será considerada en el desarrollo del plan de marketing.

### **Información Secundaria**

Las fuentes secundarias utilizadas corresponden a investigaciones realizadas en libros, revistas, material de apoyo proporcionado por docentes de la Universidad internacional del Ecuador de las asignaturas relacionadas con el tema, taller de Customer Experience Management proporcionado por Banco Pichincha e impartido por el EDES Business School es la Escuela de Desarrollo Empresarial de la UTPL cuyo contenido sirvió de apoyo para la investigación.

### **Información Primaria**

Las fuentes primarias corresponden a herramientas aplicadas, en este caso se trata de la encuesta que se realizó a los clientes tarjetahabientes de Banco Pichincha, a

través de la cual se obtuvo información del motivo por el cual los clientes no hacen uso de canales digitales, sus expectativas y necesidades de servicios que deben estar disponibles en canales digitales, conocer que información de servicios de tarjetas es de su interés, la forma en que le gustaría recibir las comunicaciones.

### **Alcance de la Investigación**

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de alcanzar las metas propuestas, estableciendo estrategias de marketing que faciliten al Banco Pichincha la optimización de sus servicios por medio del uso de canales digitales por sus clientes de tarjetas de crédito.

Por otro lado, se busca que el alcance sea integral proponiendo beneficios a los usuarios de tarjetas de crédito Banco Pichincha, quienes al conocer los servicios a los que tienen acceso por los canales digitales tendrán acceso a beneficios basados en la comodidad y agilidad para realizar las operaciones acostumbradas que anteriormente solo podían realizar en las agencias.

### **Determinación de Variables**

- Analizar la situación del Banco Pichincha frente a la banca digital
- Proponer nuevas estrategias que fomenten el uso de la banca virtual

### **Determinación de la Población y Muestra**

Para la determinación de la muestra se tomó como punto de partida el listado de todos los clientes que solicitaron servicios de tarjetas de crédito en el periodo de abril a mayo del 2018, a dicha información se le incorporaron características que permitan identificar al cliente tales como género, edad, segmento, afiliación a canales digitales, tipo de producto, de fuente de información antes expuesta se determinó la muestra de acuerdo a la siguiente formula:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2 (N - 1)}$$

En donde:

N = población (327.930)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

Z = nivel de confianza (1.96)

E = error (0.06)

Aplicada la fórmula:

$$n = \frac{327,930 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.5 * 0.5 * 1.96^2 + 0.06^2 (327,930 - 1)}$$

$$n = \frac{314.944}{1221} = 258$$

En este caso, luego de la fórmula con resultado de 258, se tomó una muestra de 500 clientes correspondientes a los servicios de tarjetas de crédito de entre enero a marzo 2018. Para poder obtener resultados representativos por cada uno de los servicios se escogió una muestra aleatoria por cada servicio y no en función de la distribución del universo. De la muestra de 500 clientes se logró encuestar a 260 personas obteniéndose la representatividad requerida.

En la encuesta fue utilizado el muestreo no probabilístico (ver apéndice A), ya que la selección de individuos a ser investigados se fundamentó en la conveniencia de que cumplan con el perfil del público objetivo por lo que no brindó a toda la población iguales oportunidades de que sean seleccionados para participar en la investigación (Malhotra, 2004).

## **Recolección de Datos**

En el presente documento se presentan datos originados a través de la realización de una encuesta a 260 personas con el objetivo de identificar el motivo del no uso de canales digitales y las preferencias referentes a la manera en que les gustaría recibir información de ellos. La aplicación de la encuesta se hizo mediante llamadas telefónicas durante una semana.

## **Tabulación y Análisis de Resultados**

Los datos luego de ser recolectados fueron cuidadosamente tabulados y procesados para conocer las tendencias existentes, lo cual es necesario para lograr el correcto análisis de la información que posteriormente permitirá diseñar un adecuado plan de marketing.

En general la encuesta se aplicó a un segmento variado de clientes entre 19 y 70 años considerando que están en edades activas en el uso de cuentas bancarias y obtener la información necesaria.

Entre las diferentes preguntas, los resultados de la encuesta señalaron que en la pregunta 1 acerca de qué servicio de tarjeta de crédito los clientes solicitan frecuentemente a través de las agencias, encontramos que en primer lugar 75 clientes indican que solicitan información de Estado de Cuenta, seguido por 68 de ellos que en segundo lugar indican que solicitan Información de su Saldo, luego solicitan información de valores a pagar, y en las dos últimas barras quienes solicitan información de cupo y quienes no proporcionaron información a esta pregunta.

Al realizar el análisis de la segunda pregunta acerca de si el cliente conocía que podía solicitar los servicios por los canales digitales, encontramos que 143 clientes representado la mayoría indicaron que no tenían conocimiento, mientras que 114

contestaron que si sabían que podían solicitar los servicios por canales digitales y 3 clientes no proporcionaron información sobre el tema.

En la pregunta 3 acerca de por qué no utilizaron canales digitales la mayoría, en este caso 40 personas indicaron que la razón fue Dificultad, seguido de 34 que indicaron preferir la atención presencial, luego 22 que indicaron no usar los canales digitales por Seguridad, 17 por Desconocimiento, y 1 persona que no proporcionó información acerca de la pregunta.

En la pregunta 4 acerca de por medio de que canal le gustaría recibir información de servicios de tarjetas de crédito la mayoría en estas 66 personas indicaron que les gustaría recibir información por WhatsApp, seguido de 47 que preferirían recibir información por SMS, luego 7 que indican que les gustaría recibir información por TV y radio, seguido por 2 que indican preferir recibir información por redes sociales y 2 que no proporcionaron información.

Finalmente, en la pregunta 5 se les pide a los clientes calificar mediante la escala de Likert del 1 al 5 cuál es la característica con la que más identifica al Banco Pichincha siendo 5 el más representativo y el 1 nada representativo. En este caso en calificación 5 la mayoría escogió confianza, seguido por seguridad, luego cobertura, posteriormente servicio, luego innovación y 1 persona no dio información.

En la calificación de 4 la mayoría escogió la Seguridad, seguido por la Confianza, luego la Cobertura, posteriormente el Servicio, seguido por Innovación y finalmente 1 persona que no proporcionó información.

En la calificación 3 la mayoría de encuestados escogió la Innovación, luego escogieron el Servicio, seguido de la Seguridad, luego la Cobertura, posteriormente la Confianza, y una persona que no proporcionó información.

En la calificación 2 la mayoría escogió Servicio, luego Innovación, seguido por Cobertura, luego Seguridad posteriormente Confianza y 2 personas que no proporcionaron información.

En la calificación de 1 la mayoría escogió cobertura, seguido de Innovación, luego Cobertura, posteriormente Seguridad, y finalmente 2 personas que no proporcionaron información.

Los resultados amplios de cada una de las preguntas se encuentran en el apartado del Apéndice A, B y C del presente documento.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos desde la encuesta realizada a la muestra determinada. Con este análisis se han realizado tablas y gráficos derivados de las tabulaciones, los cuales se encuentran en el Apéndice A del presente documento.

### **Entrevista Andrea Aguilar Ingeniera en Marketing**

1. ¿Qué estrategia debemos aplicar para que los clientes usen canales digitales?

Ofrecerles servicios exclusivos de uso digital que otras instituciones de la competencia aún no tengan.

2. ¿Considera que generar un plan promocional basado en la segmentación podría funcionar para el plan de Marketing?

Probablemente sí, porque cada segmento tiene intereses y comportamientos diferentes.

3. ¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el canal más eficiente para promocionar el uso de canales digitales?

Considero que las redes sociales existen clientes potenciales que ya están habituados al uso de la tecnología.

4. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que deben migrar para evidenciar que el plan de promoción fue eficiente y en qué tiempo?

Debería migrarse del total de la base un 70% para ser eficientes, y depende de la campaña a realizar el tiempo.

5. ¿Cuál es la estrategia para el mantenimiento del plan promocional en la medida en que exista un crecimiento de nuevos clientes?

La estrategia está en determinar un tiempo para captar la atención de los clientes hacia los medios digitales con ciertas promociones exclusivas para quienes los empiecen a usar, y posteriormente realizar campañas promocionales para quienes se mantengan en uso, o de información para quienes estén dejando de usarlos. En sí la mejor estrategia es estar pendientes del uso.

### **Entrevista a Kerly Calderón Ingeniera en Administración de empresas (énfasis en Marketing)**

1. ¿Qué estrategia debemos aplicar para que los clientes usen canales digitales?

Considero que se debe hacer campañas de socialización, para que en primer lugar los clientes conozcan cuáles son los canales digitales que se ofrecen y que actividades pueden realizar bajo estos canales.

2. ¿Considera que generar un plan promocional basado en la segmentación podría funcionar para el plan de Marketing?

Dependiendo el mercado, ya que si es una Institución Financiera probablemente tenga clientes de todas las edades a partir de la mayoría de edad, y en ese caso lo ideal sería con mayor esfuerzo crear una campaña o plan promocional que permita a todos acceder a estos servicios.

3. ¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el canal más eficiente para promocionar el uso de canales digitales?

Creo que lo más eficiente es promocionar los canales digitales por tv, ya que todas las personas en algún momento del día están frente a un televisor, y sin duda mediante las redes sociales, que son lo que en actualidad informan a la persona.

4. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que deben migrar para evidenciar que el plan de promoción fue eficiente y en qué tiempo?

Debería al menos lograr una migración del 60% para considerar que ha tenido efectividad, luego de culminar la totalidad de campañas.

5. ¿Cuál es la estrategia para el mantenimiento del plan promocional en la medida en que exista un crecimiento de nuevos clientes?

Creo que la estrategia consiste en mantener una de las campañas, por ejemplo, la de mayor efectividad y orientarla a mostrar a quienes aún no son clientes todo lo que se ofrece en diferencia a la competencia.

**Entrevista a Alex Eduardo Torres, Ing. En Marketing con Maestría en Dirección y Planificación Estratégica / Maestría en Marketing digital y Comercio Electrónico / Licenciatura en publicidad**

1. ¿Qué estrategia debemos aplicar para que los clientes usen canales digitales?

Se debe trabajar en una estrategia cruzada para alcanzar a los clientes afines a medios digitales y a los que no son tan afines para motivarlos. Un elemento a vencer es el temor de los clientes a que los medios digitales no sean seguros o sean vulnerables y pierdan su dinero. Se trata de una campaña informativa pero también educativa, personalizada, que genere confianza. Se deben utilizar medios digitales, medios convencionales y actividades en puntos de contacto.

2. ¿Considera que generar un plan promocional basado en la segmentación podría funcionar para el plan de Marketing?

Las promociones son actividades de corto plazo que tiene el objetivo de repuntar indicadores de ventas o uso de servicios, pero que en el mediano plazo genera una baja con un porcentaje bajo de crecimiento de usuarios. Es mejor una campaña permanente de afiliación a los servicios generando cultura de uso por convicción del usuario que una promoción con uso esporádico basado en una retención.

3. ¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el canal más eficiente para promocionar el uso de canales digitales?

Dependiendo del segmento a atacar todos tienen su porcentaje de eficiencia. Un canal físico para no usuarios frecuentes de tecnología es más eficiente que uno digital si se dirige al mismo grupo. Del mismo modo un canal digital es más eficiente que el físico en clientes que ya son usuarios de tecnología y que visitan esporádicamente una agencia.

4. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que deben migrar para evidenciar que el plan de promoción fue eficiente y en qué tiempo?

No existe una respuesta concreta a esa pregunta. Los objetivos de las campañas obedecen a múltiples variables de data previa que muestran evolución natural y comportamiento de los públicos respecto al uso de tecnología, pero esto debe ser medido no en términos generales sino en términos de segmentación, seguramente un público de +65 años adoptará canales digitales en porcentaje mucho menor a segmentos inferiores y en un futuro cercano no será necesario realizar campañas de filiación con nuevas generaciones que son nativos tecnológicos.

5. ¿Cuál es la estrategia para el mantenimiento del plan promocional en la medida en que exista un crecimiento de nuevos clientes?

La fidelización de un cliente a un servicio no depende de un plan promocional de “mantenimiento” sino de la experiencia del servicio. La fidelización de un cliente tiene la siguiente secuencia:

- Información del servicio
- Interés por utilizarlo
- Experiencia de uso
- Evaluación
- Aprobación / desaprobación
- Volver a usarlo / Descartarlo
- Identificación, fidelización y recomendarlo / Negarlo y no recomendarlo

La campaña acompaña al proceso solo en los dos primeros pasos que es la información y la motivación, de ahí en adelante el servicio debe hacer su trabajo y volverse una experiencia positiva que el cliente valore y quiera volver a utilizar. Entre medio, si el servicio tiene nuevas opciones, eso sí puede comunicarse como un valor agregado a un servicio en el cual ya existe una afiliación.

**Entrevista a Santiago Calvopiña, Master en Administración de Empresas y Especialista en Estrategias.**

1. ¿Qué estrategia debemos aplicar para que los clientes usen canales digitales?

Considero que primero que nada los canales digitales deben funcionar de manera eficiente y estar disponibles 100% del tiempo y además necesitan ser amigables para el usuario. Eso primero para que no haya rechazo ni experiencias negativas que causen que la gente prefiera irse a lo seguro y tradicional.

Por otro lado, creo que debería haber una estrategia de segmentación que permita que para ciertos segmentos ciertos servicios estén únicamente disponibles en canales digitales. Eso permite generalmente forzar un poco a que la gente salga de sus hábitos convencionales y empiecen a experimentar canales alternativos. Si la experiencia es buena estos clientes se mantendrán en los canales alternativos.

2. ¿Considera que generar un plan promocional basado en la segmentación podría funcionar para el plan de Marketing?

Podría funcionar como una manera de alentar a ciertos segmentos a utilizar las plataformas digitales. Sería interesante conocer qué resultados han tenido otras campañas promocionales que ustedes hayan realizado (para incentivar ahorro, o planes de décimos, etc) y así entender mejor si sus clientes son influenciables a través de estas estrategias.

3. ¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el canal más eficiente para promocionar el uso de canales digitales?

Los mismos canales digitales, Redes Sociales y las mismas agencias. Me atrevería incluso a esbozar campañas de influencers y gamification para apelar a los segmentos más fáciles de convencer de utilizar el canal digital para servicios financieros.

4. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que deben migrar para evidenciar que el plan de promoción fue eficiente y en qué tiempo?

Dependerá del plan de promoción, el tiempo, el esfuerzo y el dinero invertido. Genéricamente es difícil medir. Considero que es mejor arrancar desde el resultado y en base a eso definir el plan de promoción. Por ejemplo, si deseamos que el 70% del segmento haya migrado en 6 meses, entonces ahí planteamos una estrategia y plan para llegar a ese resultado.

Sin embargo, creo que un periodo de 6-8 meses para alcanzar una masa crítica del 35-50% del segmento y que eso se traduzca en un 70-75% al final de un año sería fantástico. Pero de nuevo, depende del objetivo que tengan como organización

5. ¿Cuál es la estrategia para el mantenimiento del plan promocional en la medida en que exista un crecimiento de nuevos clientes?

Por plan promocional se refieren a incentivos o a campañas de comunicación. Si es incentivos yo sugeriría mantener el plan promocional corriendo por un año, dando beneficios 100% a clientes existentes y nuevos que migren o ir 3 meses y luego disminuir esos beneficios a 10-5% (parecido al programa de keep the change de Bank of América).

Si es acerca de comunicación, debería ser continua por un año con revisiones cada 2-3 meses para ir ajustando acorde a la respuesta.

### **Conclusiones y Diagnóstico de la Propuesta**

Entre los principales hallazgos a partir de la encuesta realizada encontramos que los clientes:

- 1.- Tienen entre sus necesidades principales el poder revisar sus Estados de Cuenta.
- 2.- Consultar y conocer constantemente sus saldos disponibles y valores a pagar.
- 3.- Hallamos también que la mayoría de clientes no tienen conocimiento acerca de que puedan utilizar los canales digitales para solicitar estos servicios.
- 4.- Encontramos que la mayoría de clientes no utilizan los canales digitales por considerarlos difíciles de manejar.
- 5.- Otro hallazgo es que los clientes en mayor número indican que preferirían que se utilice el WhatsApp como medio de información de servicios.

6.- Se determina por medio de la encuesta que la mayoría de clientes usan los servicios del Banco Pichincha por la confianza que tienen con la Institución.

7.- Se encuentra que como segunda calificación importante el cliente elige a Banco Pichincha por la Seguridad.

8.- Otro hallazgo importante es que en nivel de importancia medio para los clientes se encuentra la Innovación del Banco.

9.- Un resultado a considerar es que como último punto en calificación el cliente escoge cobertura lo que puede indicar que el Banco actualmente ha cumplido las expectativas de cobertura y ya no es una necesidad principal aumentar sus canales de atención físicos.

10.- El principal hallazgo es que la mayoría de clientes no hace uso de todos los canales del Banco por falta de conocimiento tanto de la existencia de los canales como de su manejo.

### **Demanda Insatisfecha**

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se considera a los clientes que se comunican por teléfono al Call Center y sus llamadas no son atendidas por lo que deciden no esperar y cerrar el teléfono, también se considera a los clientes que visitan las Agencias toman un turno y después de esperar varios minutos sin que su turno este próximo a ser atendido abandonan las Agencias.

Según cifras obtenidas en el año 2017 ingresaron al Call Center 1.841.340 llamadas de las cuales 1.555.205 llamadas fueron contestadas y 286.135 llamadas fueron abandonadas por los clientes, lo que representa que el 16% de llamadas que no fueron atendidas por lo tanto considerando que un cliente en promedio realiza dos llamadas la demanda insatisfecha es de 143.067 clientes los cuales no se encuentran conformes con el servicio.

Formula: *Demanda - Oferta = Demanda Insatisfecha*

Aplicación:  $1.841.340 - 1.555.205 = 286.135$

Clientes Insatisfechos:  $286.135 / 2 = 143.067$

En el caso de Agencias de acuerdo a investigación realizada en el año 2016 por un colaborador de una de las Agencias más representativas de Banco Pichincha en un mes ingresan alrededor de 6800 clientes de los cuales 4733 son atendidos y 2560 clientes desisten de esperar, obteniendo como resultado que un 34% de clientes están insatisfechos por el servicio.

Tomando como referencia la investigación realizada se estima el volumen de clientes que visitan las Agencias considerando el tamaño de la Agencia el cual se asigna en función del número de Ejecutivos de Negocios obteniendo el siguiente resultado: se estima que al año 9.920.800 visitan las Agencias del Banco de los cuales 6.085.028 son atendidos y 3.075.132 desisten de esperar para ser atendidos lo que representa un 34% de clientes de los cuales el 41% demandan servicios de tarjetas de crédito.

Formula: *Demanda - Oferta = Demanda Insatisfecha*

Aplicación:  $9.220.800 - 6.085.028 = 3.075.132$

Clientes Insatisfechos:  $3.075.132 * 41\% = 1.285.380$

Con esa información se debe analizar las estrategias a proponer para cubrir esta demanda insatisfecha en función de dar a conocer a los clientes los canales digitales disponibles y fomentar su utilización para que en resultados futuros se pueda obtener una disminución de operaciones por los canales tradicionales y un aumento en los canales digitales.

Como resultado del análisis del macro ambiente, microambiente y de la investigación se realiza el análisis FODA donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1  
 Tabla explicación FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Posicionamiento en el mercado.	O1. Potencialización del uso de plataformas tecnológicas.
F2. Experiencia de más de 112 años en mercado.	O2. Descongestionamiento de Canales presenciales de atención.
F3. Amplia cobertura a nivel nacional.	O3. Mejorar la experiencia del cliente con la atención de servicios en línea.
F4. Página web que incluye información de tarjetas de crédito.	O4. Disponibilizar más servicios de tarjetas de crédito en plataformas tecnológicas.
F5. Canales alternativos de atención de consultas, requerimientos y reclamos de tarjetas de crédito	O5. Promoción de servicios de tarjetas de crédito habilitados en canales digitales.
Debilidades	Amenazas
D1. Dependencia de un proveedor de sistemas de Tarjetas de Crédito.	A1. Normas establecidas por la Superintendencia de Bancos
D2. Tiempo elevado para la ejecución de mejoras en plataforma tecnológica	A2. Competencia con servicios en línea innovadores.
D3. Promoción de servicios es tarjetas de crédito en Canales Digitales	A3. No aceptación del cliente sobre el uso de canales digitales
D4. Concentración de servicios de tarjetas de crédito en Agencias.	A4. Deserción de clientes por no cumplir expectativas de servicio
D5. Tiempo de atención de servicios en canales presenciales.	

**Resumen**

Mediante las herramientas de investigación de mercado utilizadas se logra recopilar la información necesaria que permiten el desarrollo de las estrategias adecuadas en el plan de marketing, optimizando su enfoque y orientándolo al engrandecimiento de las fortalezas y a la eliminación o minimización de las debilidades.

## Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing

### Propuesta Plan de Marketing

Para poder determinar un Plan de Marketing es importante conocer las definiciones corporativas de la empresa, en este sentido se debe detallar su misión, visión y los valores que la rigen.

#### **Banco Pichincha**



*Figura 8.* Banco del Pichincha  
Tomado de: Plusvalía (2018). Matriz centro financiero. (Pág. 1)

#### **Misión**

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 1).

## **Visión**

“Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 1).

## **Valores**

- **Integridad:** “Actuamos de acuerdo con la ley y los valores éticos que promulgamos, respetando las normas vigentes en la comunidad y en la Organización” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 1).
- **Responsabilidad:** “Tenemos una responsabilidad ineludible con toda la sociedad y con nuestros clientes, accionistas, colaboradores y el medio ambiente. Este compromiso se impregna en la filosofía y conducta institucional, estableciendo sistemas de rendición de cuentas que son gestionados y medidos. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y les otorgamos el grado de autoridad acorde a su nivel de responsabilidad para que puedan cumplir a cabalidad las tareas encomendadas” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 1).
- **Servicio:** “Los clientes externos e internos son la razón de ser de la Organización, por lo que nuestra obligación es proyectarnos permanentemente a la excelencia en el servicio” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 2).
- **Productividad e innovación:** “Somos una organización que cuestiona continuamente su forma de trabajar y es autocrítica, que se compara con la competencia y con referentes internacionales para garantizar su liderazgo. Persigue siempre oportunidades para obtener cada vez mejores resultados, con la utilización racional de recursos y con los más altos estándares de excelencia” (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 2).

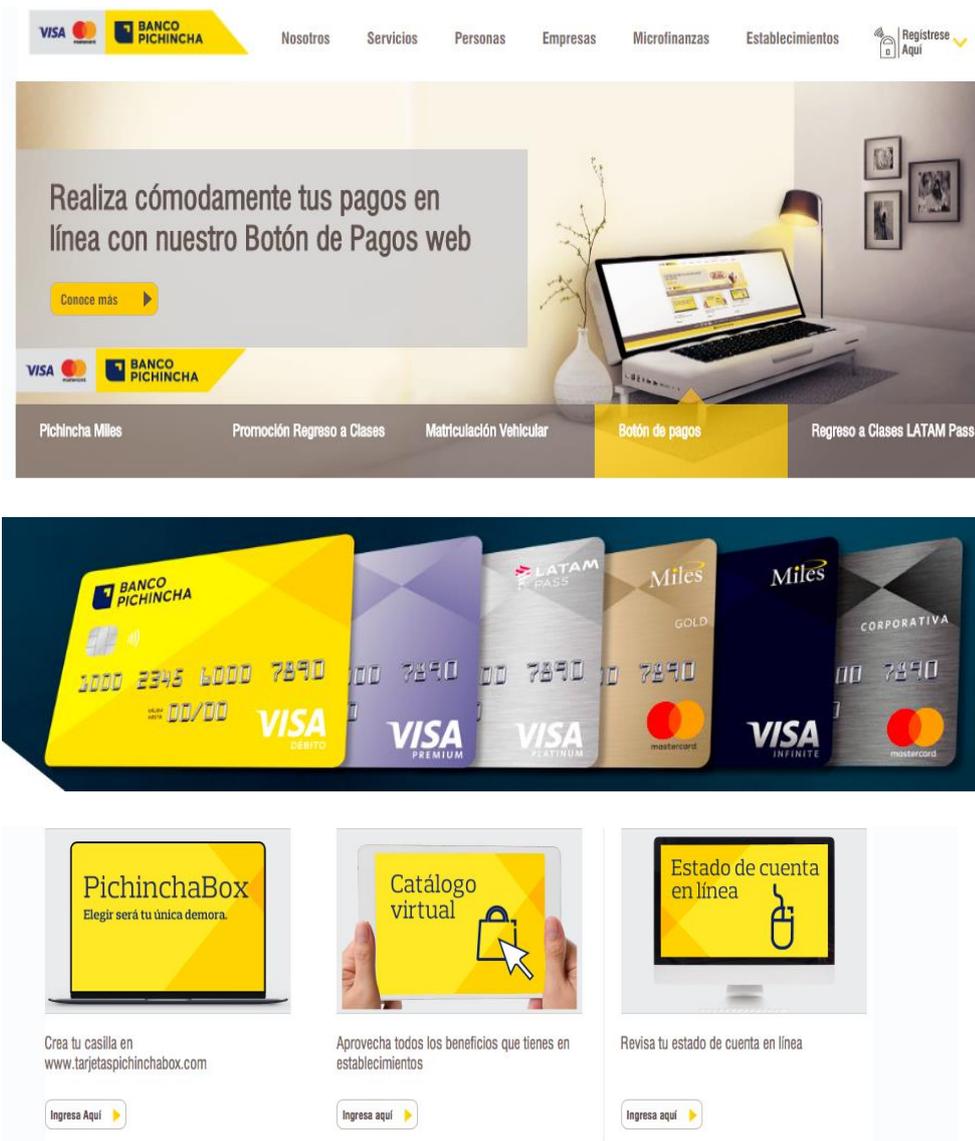
- Solidaridad: “Somos parte de una sociedad en desarrollo, por lo que nuestras políticas, estrategias y acciones deben contribuir a mejorarla, siendo inclusivos con los sectores menos atendidos para incorporarlos al aparato productivo y que se conviertan en generadores de riqueza y bienestar (BANCO PICHINCHA, 2018, pág. 2).

### Drivers Estratégicos

- Sostenibilidad Financiera: Preservando los niveles de liquidez y excelencia.
- Crecimiento focalizado: Sin dejar de atender a nadie.
- Enfoque al Cliente: Hacer del cliente el principal elemento de la organización.
- Sinergia Organizacional: Trabajo en equipo.
- Mejorar la Eficiencia Operativa: Tener control permanente y eficiente de la calidad del gasto.

### Portafolio de productos





*Figura 9.* Portafolio de productos

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Portafolio de productos. (Pág. 1)

### **Canales de atención**

Banco Pichincha cuenta con siete canales de atención a través de los cuales brinda servicios a sus clientes de manera ágil rápida y segura.



*Figura 10. Canal de atención*

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de atención. (Pág. 1)

## **Beneficios**

Entre los principales beneficios de los canales de atención se puede destacar los siguientes:

- Ahorro de tiempo.
- Accesibilidad de la cuenta bancaria.
- Realizar transferencias entre cuentas, pago de servicios públicos y privados, tarjetas de crédito.
- Servicio de Banca Telefónica 24/7.
- Banco cerca de casa a través de Pichincha mi Vecino.

## Logo



*Figura 11.* Logo Banco del Pichincha

Tomado de: Semana (2018) Logo Banco del Pichincha. (Pág. 1).

El nuevo logotipo, está conformado por una figura geométrica amarilla y una flecha azul que apunta hacia arriba, representa el compromiso de proteger al cliente y proyectarlo hacia un futuro crecimiento. Las letras que conforman la palabra Banco Pichincha se han modernizado, simbolizando una nueva etapa en el amplio historial de la institución.

## Customer Journey

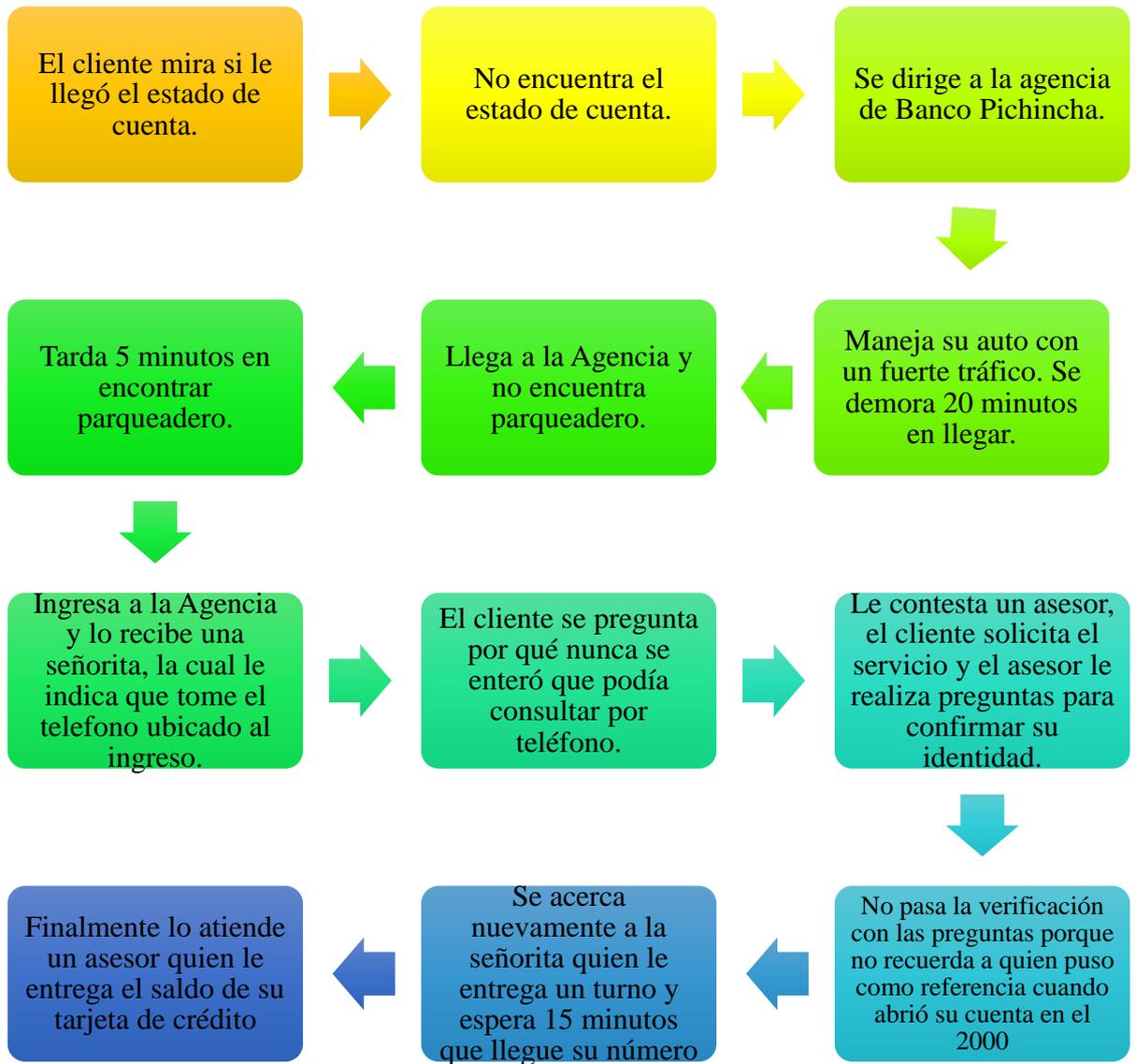
A continuación, se presenta un ejemplo de que a través de la promoción y potencialización de uso de canales digitales se puede mejorar la experiencia del cliente con respecto al servicio que recibe en sus requerimientos de tarjetas de crédito.

## Canales

### *Escenario 1*

Canal de atención tradicional:

Cliente necesita conocer el valor a pagar de su tarjeta de crédito



*Figura 12.* Canal de atención tradicional

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de atención tradicional (Pág. 1)

### Resultado Escenario 1



Figura 13. Resultado Customer Journey Escenario 1

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Resultado Customer Journey Escenario 1. (Pág. 1)

### Escenario 2

Canal de Atención Digital

Cliente necesita conocer el valor a pagar de su tarjeta de crédito

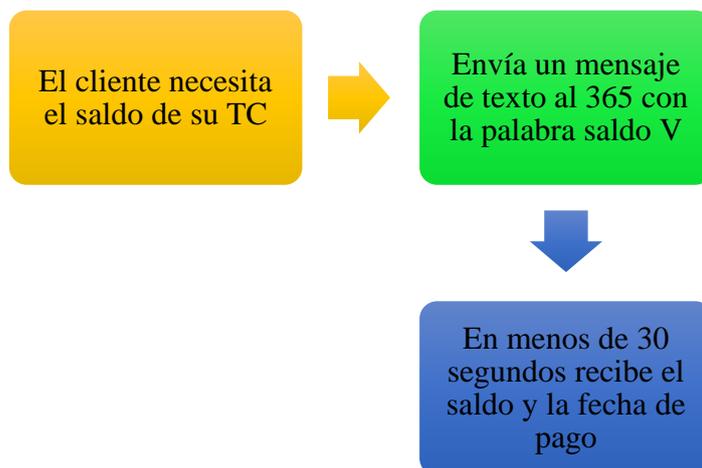


Figura 14. Canal de atención digital

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de atención digital (Pág. 1)

### Resultado Escenario 2



Figura 15. Resultado Customer Journey Escenario 1

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Resultado Customer Journey Escenario 1. (Pág. 1)

### Análisis FO-FA-DO-DA

#### Matriz cruzada

Con el resultado del análisis FODA se realiza el FODA cruzado en el cual se aplican los siguientes criterios para determinar las estrategias:

Estrategia - FO = Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades.

Estrategia - DO = Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades.

Estrategia - FA = Optimizar fortalezas para minimizar amenazas.

Estrategia - DA = Contrarrestar debilidades y amenazas

Tabla 2  
Matriz cruzada FO FA DO DA

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• F1. Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• F2. Experiencia de más de 112 años en mercado.</li> <li>• F3. Amplia cobertura a nivel nacional</li> <li>• F4. Página web que incluye información de tarjetas de crédito.</li> <li>• F5. Canales alternativos de atención de consultas, requerimientos y reclamos de tarjetas de crédito.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1. Dependencia de un proveedor de sistemas de Tarjetas de Crédito.</li> <li>• D2. Tiempo elevado para la ejecución de mejoras en plataforma tecnológica.</li> <li>• D3. Promoción de servicios es tarjetas de crédito en Canales Digitales.</li> <li>• D4. Concentración de servicios de tarjetas de crédito en Agencias.</li> <li>• D5. Tiempo de atención de servicios en canales presenciales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O1. Potencialización del uso de plataformas tecnológicas.</li> <li>• O2. Descongestionamiento de Canales presenciales de atención.</li> <li>• O3. Mejorar la experiencia del cliente con la atención de servicios en línea.</li> <li>• O4. Disponibilizar más servicios de tarjetas de crédito en plataformas tecnológicas.</li> <li>• O5. Promoción de servicios de tarjetas de crédito habilitados en canales digitales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FO1. Al ser un Banco posicionado en el mercado debe mejorar la experiencia del cliente ofertando servicios de atención en línea.</li> <li>• FO2. Banco Pichincha dispone canales alternativos para la atención de servicios de tarjetas de crédito los cuales pueden apoyar al descongestionamiento de sus canales presenciales a través de la derivación de servicios desde las Agencias hacia los Canales Digitales.</li> <li>• FO3. Al contar con una amplia cobertura a nivel nacional es importante aprovechar su capacidad instalada para la promoción de servicios de tarjetas de crédito a través de Canales Digitales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DO1. Se deben promocionar los servicios de tarjetas de crédito aplicando estrategias de comunicación con el fin de potencializar el uso de Canales Digitales.</li> <li>• DO2. Es necesario realizar acuerdos de servicio con proveedor con el fin de reducir los tiempos para la implementación de mejoras para disponibilizar más servicios en canales digitales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1. Normas establecidas por la Superintendencia de Bancos.</li> <li>• A2. Competencia con servicios en línea innovadores.</li> <li>• A3. No aceptación del cliente sobre el uso de canales digitales.</li> <li>• A4. Deserción de clientes por no cumplir expectativas de servicio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FA4. Al tener 112 años de experiencia Banco Pichincha cuenta con la confianza de sus clientes por lo que debe mejorar sus servicios para reducir la deserción de clientes.</li> <li>• FA5. Se debe aprovechar cobertura a nivel nacional para que el personal de las Agencias brinde soporte a los clientes en la utilización de canales digitales reduciendo la no aceptación del uso del mismo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA. Ejecución de campañas para promocionar el uso de canales digitales en los servicios de tarjetas de crédito con el fin de que el cliente conozca los beneficios y no sea captado por la competencia.</li> </ul>

### **Análisis sectorial y de competidores**

A partir de la estrategia de promoción de los canales digitales, se realiza un análisis sectorial para identificar la situación de los competidores. Por lo cual se puede decir que los Bancos que siguen en el ranking a Banco Pichincha, entre ellos Diners Club como el principal competidor, también están realizando estrategia de uso de canales digitales, sin embargo las plataformas de Banco Pichincha cuentan con un factor diferenciador para sus usuarios de tarjetas de crédito, ya que cumple con las necesidades existentes que requieren que las plataformas sean de fácil manejo, lo que permite que personas de todas las edades puedan hacer uso de los canales digitales.

### **Impacto en los Objetivos Estratégicos**

Con la promoción del uso de canales digitales a los usuarios de tarjetas de crédito, se espera un impacto significativo para el Banco Pichincha, ya que a partir de la agilidad, la seguridad y la comodidad con la que se podrán acceder a los servicios por medio de estas plataformas, los clientes tendrán una mejor percepción de la calidad y nivel en los servicios ofrecidos por el Banco, además de descongestionar los canales de atención físicos logrando optimizar y ser más eficientes en la atención presencial.

De esta manera el Banco Pichincha, se acerca aún más a su objetivo estratégico de ser el Banco con mayor presencia a nivel nacional y lograr ser una institución que ofrezca soluciones a los requerimientos de los clientes haciendo uso de las nuevas tecnologías.

### **Formulación de la Estrategia**

#### **Definición de las estrategias de marketing**

##### ***Objetivo General.***

Mejorar la experiencia del cliente en la atención de los servicios de tarjetas de crédito a través de canales digitales.

***Objetivos Específicos.***

- Fomentar el uso de canales digitales de los colaboradores de Banco Pichincha
- Posicionar en la mente del cliente la atención de servicios a través de canales digitales.
- Educar a clientes externos que visitan Agencias y que se comunican al Call Center sobre el uso de canales digitales para la autogestión de servicios de tarjetas de crédito.
- Migrar transacciones de Agencias y Call Center hacia canales Digitales.

***Metas.***

- Cliente Interno: El 95% de empleados que auto gestionen sus servicios de tarjetas de crédito en canales digitales.
- Cliente Externo: Incrementar la usabilidad de canales digitales en un 50% de clientes en el primer año, 70% de clientes en el segundo año y 90% de clientes en el tercer año.

***Tiempo.***

El plan de marketing tendrá una duración de 3 años.

1. **Estrategia:** Implementar plan de comunicación para el cliente interno con el fin de promocionar e incentivar el uso de los servicios de tarjetas de crédito en: Banca Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva.

## Canales de comunicación:

- Mailing



*Figura 16.* Canales de comunicación - Mailing

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canales de comunicación - Mailing (Pág. 1).

- Sub sitio: Info Canal Servicios Red de Oficinas

De: Info Canal Servicios Red Oficinas  
 Enviado el: miércoles, 2 de Enero de 2019 17:55  
 Asunto: CIR\_RO\_Servicios Tarjetas de crédito



*Figura 17.* Canal de comunicación – Servicio de red de oficinas

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de comunicación –Servicio de red de oficinas. (Pág. 1).

- Intranet



Figura 18. Canales de comunicación - Intranet

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canales de comunicación – Intranet. (Pág. 1).

- Noticiero



Figura 19. Canal de comunicación - Noticias

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de comunicación - Noticias. (Pág. 1).

- Sit and Watch



Figura 20. Canal de comunicación – Sit and watch

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de comunicación –Sit and watch. (Pág. 1).

- Periódico digital



*Figura 21.* Canal de comunicación – periódico digital

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de comunicación –periódico digital. (Pág. 1).

- Impacto al día



*Figura 22.* Canal de comunicación – impacto al día

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Canal de comunicación –Sit and Watch. (Pág. 1).

**Target:** Colaboradores de Banco Pichincha C.A.

**Cronograma:** Plan de comunicación campaña de lanzamiento durante los dos primeros meses y campaña de posicionamiento próximos 6 meses y campaña de mantenimiento durante veintiocho meses (Véase Apéndice F).

**Indicador:** Porcentaje de empleados que hacen uso de Canales Digitales.

**Presupuesto:** \$13.976,32.

Tabla 3  
Plan de comunicación cliente interno

Etapa	Tiempo de despliegue	Herramienta	Publicaciones	Frecuencia
Campaña de Lanzamiento	2 meses	E Mailing	8	Semanal
		Intranet Pichincha	16	Semanal
		Noticiero Impacto tv	4	Mensual
		Sit&Watch	4	Semanal
		Periódico digital Impacto al día	8	Semanal
Campaña de Posicionamiento	6 meses	E Mailing	12	Quincenal
		Intranet Pichincha	12	Semanal
		Noticiero Impacto tv	6	Mensual
		Sit&Watch	12	Semanal
		Periódico digital Impacto al día	12	Semanal
Campaña de Mantenimiento	28 meses	E Mailing	14	Bimensual
		Intranet Pichincha	14	Mensual
		Noticiero Impacto tv	14	Bimensual
		Sit&Watch	14	Mensual
		Periódico digital Impacto al día	14	Mensual

**2. Estrategia:** Posicionar el uso y conocimiento de estas plataformas: Banca

Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva, para los servicios de tarjetas de crédito mediante campañas de difusión, en medios de comunicación masivos, para fomentar el uso de los canales digitales mostrando a los clientes los beneficios al ser totalmente gratuitos y de fácil acceso desde cualquier lugar en el que se encuentre, evitando el recorrido hacia una agencia para una atención personal.

**Target:** Clientes actuales y nuevos clientes.

**Cronograma:** Plan de comunicación campaña de lanzamiento durante los dos primeros meses y campaña de posicionamiento próximos 6 meses y campaña de mantenimiento durante veintiocho meses (Véase Apéndice G).

**Indicador:** Porcentaje de incremento en la cantidad de clientes que utilizan canales digitales.

**Presupuesto:** \$ 172.290,00.

**3. Estrategia:** Direccional al cliente en Agencia y Call Center al uso de canales digitales, mostrando eficiencia en beneficios principalmente en tiempo y dinero.

Material de apoyo:

Agencias: Folletería con una explicación del uso de canales digitales.

Call Center: Script explicativo del uso de SMS para consultas de pago, cupo y saldo de tarjetas de crédito.

**Target:** Clientes tarjetahabientes que acuden a solicitar atención a las agencias y se comunican al Call Center.

**Cronograma:** Campaña permanente durante tres años.

**Indicador:** Porcentaje de clientes que hicieron uso de servicios de tarjetas de crédito en Agencias y Call Center y posterior a la promoción, auto gestionan sus servicios a través de canales digitales.

**Presupuesto:** \$20.000,00

**4. Estrategia:** Difusión por medio de pop ups en la página web de Banco Pichincha y Redes Sociales para mayor posicionamiento en la mente de los usuarios.

**Target:** Clientes tarjetahabientes que acceden a banca electrónica y móvil por sus cuentas de ahorros o corrientes y aún no conocen de los servicios digitales para tarjetas de crédito, seguidores de Facebook, Twitter e Instagram.

**Cronograma:** Los dos primeros meses ocho publicaciones con una periodicidad semanal y durante los próximos treinta y cuatro meses una publicación mensual.

**Indicador:** Clicks de apertura en pop ups informativos presentes en la página web del Banco.

**Presupuesto:** \$1.320.00.

**5. Estrategia:** Dar a conocer los servicios de tarjetas en medios de comunicaciones digitales SMS y a Mailing y Whats App.

**Target:** Clientes tarjetahabientes que disponen de número de celular y correo registrado en el Banco.

**Cronograma:** Plan de comunicación campaña de lanzamiento durante los dos primeros meses y campaña de posicionamiento próximos 6 meses y campaña de mantenimiento durante veintiocho meses.

**Indicador:** Porcentaje de mails abiertos y Porcentaje de SMS con respuesta.

**Presupuesto:** \$ 16.600,00.

**6. Estrategia:** Promover la autogestión de servicios de tarjetas de crédito a través de herramientas tecnológicas de vanguardia Chatbot.

**Target:** Clientes que accedan a los servicios de tarjeta de crédito por medio de la página web.

**Indicador:** Estadística mensual de utilización del Chatbot.

**Cronograma:** Segundo semestre del 2019.

**Presupuesto:** No aplica, ya que está en el presupuesto de un proyecto de innovación.



*Figura 23.* ChatBot

Tomado de: Banco del Pichincha (2018). Chatbot. (Pág. 1).

Con la aplicación de las estrategias se estima que los servicios que actualmente se atienden en Agencias y Call Center se gestionen a través de canales digitales de acuerdo a la siguiente distribución: 23% Banca Electrónica, 13% Banca Móvil, 22% Banca Interactiva, 35% SMS, y 7% Buzón.

Tabla 4  
*Plan de comunicación cliente externo*

<b>Etapa</b>	<b>Tiempo de despliegue</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Publicaciones</b>	<b>Frecuencia</b>
Campaña de lanzamiento	2 meses	TV	4	Quincenal
		Radio	8	Semanal
		Prensa	2	Mensual
		Web	8	Semanal
		Material POP	200000	Semanal
Campaña de posicionamiento	6 meses	SMS	160000	Mensual
		E Mailing	160000	Mensual
		Whats App	160000	Mensual
		TV	4	Quincenal
		Radio	8	Semanal
		Prensa	2	Mensual
		Web	8	Semanal
		Material POP	200000	Semanal
		SMS	160000	Mensual
		E Mailing	160000	Mensual
Whats App	160000	Mensual		
Campaña de Mantenimiento	28 meses	TV	16	Bimensual
		Radio	32	Mensual
		Prensa	16	Bimensual
		Web	32	Mensual
		Material POP	800000	Diario
		SMS	320000	Bimensual
		E Mailing	320000	Bimensual
		Whats App	320000	Bimensual

Tabla 5  
Resumen de estrategias

ESTRATEGIAS					
Implementar plan de comunicación para el cliente interno con el fin de promocionar e incentivar el uso de los servicios de tarjetas de crédito en: Banca Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva. Canales de comunicación: E Mailing, Intranet, Noticiero, Sit and Watch, Periódico Digital, Sub Sitio Info Canal Servicios Red de Oficinas e Impacto al Día.	Posicionar uso de las plataformas: Banca Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva, para los servicios de tarjetas de crédito mediante campañas de difusión, en medios de comunicación masivos. Canales de comunicación: TV, Radio, Prensa.	Direccionar al cliente de Agencia y Call Center al uso de canales digitales, mostrando eficiencia en beneficios principalmente en tiempo y dinero. Material de apoyo: Agencias: Folletería con una explicación del uso de canales digitales. Call Center: Script explicativo del uso de SMS para consultas de pago, cupo y saldo de tarjetas de crédito.	Difundir por medio de POP UPS en la página Web de Banco Pichincha y Redes Sociales para mayor posicionamiento en la mente de los usuarios.	Dar a conocer los servicios de tarjetas en medios de comunicaciones digitales SMS y a Mailing y Whats App.	Promover la autogestión de servicios de tarjetas de crédito a través de herramientas tecnológicas de vanguardia Chatbot.
OBJETIVO GENERAL					
Mejorar la experiencia del cliente en la atención de los servicios de tarjetas de crédito a través de canales digitales					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
Fomentar el uso de canales digitales de los colaboradores de Banco Pichincha	Posicionar en la mente del cliente la atención de servicios a través de canales digitales.	Educar a clientes externos que visitan Agencias y que se comunican al Call Center sobre el uso de canales digitales para la autogestión de servicios de tarjetas de crédito.	Migrar transacciones de Agencias y Call Center hacia Canales Digitales.		

## Estrategias

## Estrategia de Cartera

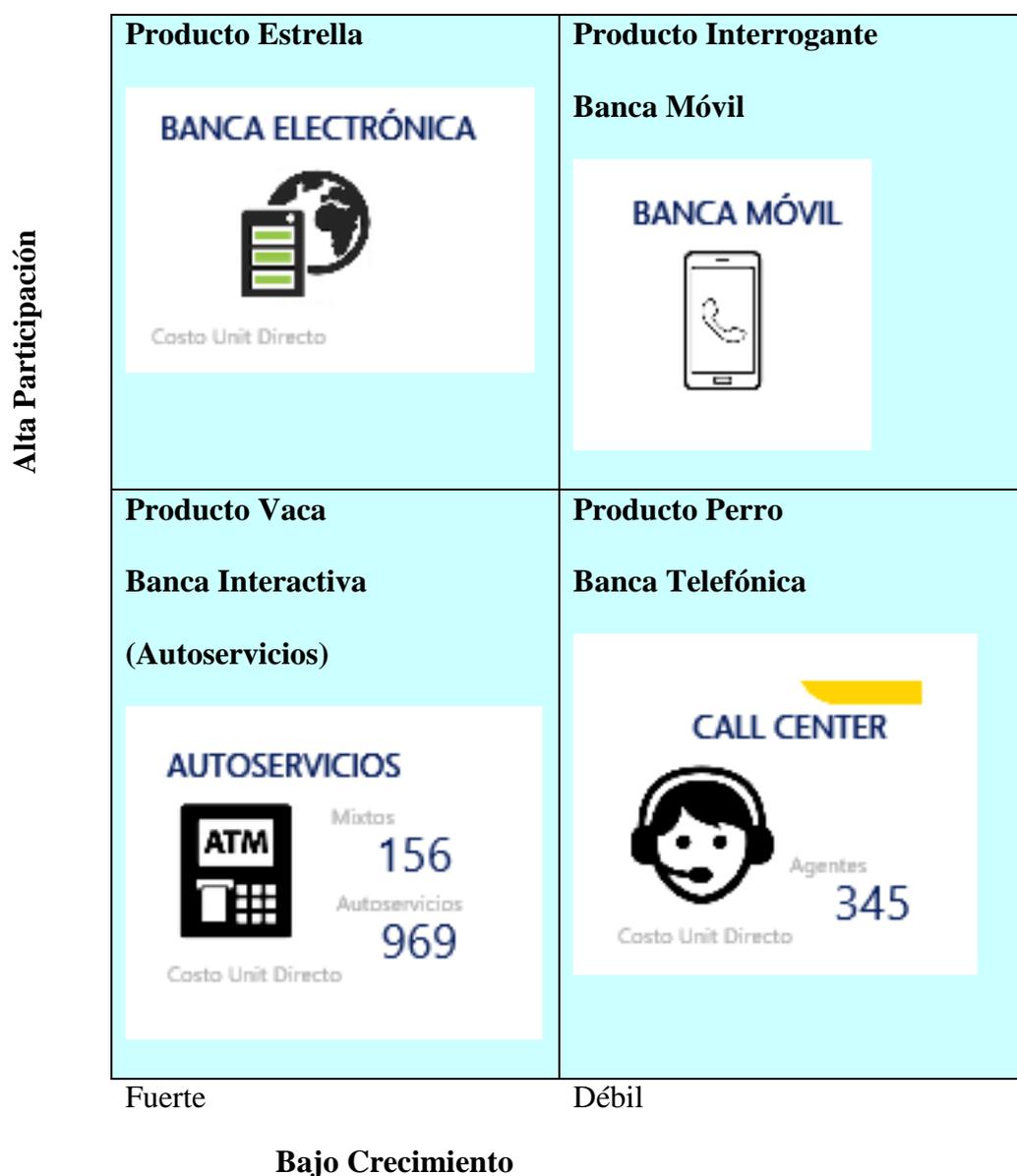


Figura 24. Matriz BCG

En la figura 24 se aprecia la matriz BCG y se puede determinar que el producto estrella es el de banca electrónica, ya que es el que está actualmente en crecimiento, mientras que el producto vaca representado por los cajeros automáticos y agencias tienen de igual manera una alta participación, pero ya están establecidos por lo que ya no están en crecimiento, y a estos productos vaca hay que mantenerlos, ya que son los

que se mantienen constantemente, y por medio de estos podemos fomentar a las personas que se reciben al uso de los canales digitales, ya que por estos medios entregaremos información y folleterías.

Por otro lado están los productos o servicios de baja participación, aquí encontramos al interrogante que es el servicio de banca móvil que tiene una tasa de crecimiento alto, ya que los clientes si le dan uso, aunque no tanto como a los otros canales, y no podemos determinar su comportamiento en el tiempo, mientras que abajo encontramos a la banca telefónica representada por el producto perro, es aquel servicio que se sigue ofreciendo a pesar de su poca participación y poca preferencia por los clientes y debería dejarse de fomentar su uso.

### **Estrategia Funcional**

#### ***Producto.***

La estrategia del producto canales digitales para tarjetas de crédito se basa en promocionar el uso de estas plataformas, mediante campañas de difusión, y ejemplos de cómo debe manejarse la página mostrando a los usuarios que los accesos a estos servicios son totalmente ágiles, cómodos y seguros.

#### ***Precio.***

En cuanto a precios, los servicios de los canales digitales son totalmente gratuitos, lo que significa un mayor beneficio para los clientes, inclusive logrando un ahorro Promover la migración de transacciones en Agencia y Call Center hacia canales Digitales de Cliente Interno y Externo a través del conocimiento y referimiento.

En ellos al no tener que incurrir en gastos de movilización para acercarse a las agencias a obtener información o solventar sus requerimientos.

***Promoción.***

La estrategia de promoción se basa en la difusión y socialización de los canales digitales existentes y disponibles para los usuarios de tarjetas de crédito. Se crea un plan de realizar una campaña fuerte que posicione los canales digitales en los clientes de Banco Pichincha que les haga tener presente que para cualquier requerimiento no es necesario acercarse a una agencia, ya que en todo momento tendrán la facilidad de poder acceder a los servicios por medio de los canales digitales que Banco Pichincha ha puesto a disposición de sus clientes de tarjetas de crédito.

***Plaza.***

Es importante mencionar que en este caso la estrategia en cuanto a plaza es innovadora, ya que el cliente podrá acceder a sus servicios desde cualquier lugar donde se encuentre, tornando ilimitado los lugares de acceso, sin restricciones, sino solo mediante el uso de la tecnología y las plataformas existentes.

**Presupuesto Requerido****Asignación Presupuestaria**

Tabla 6  
*Asignación presupuestaria*

<b>Estrategia</b>	<b>Costo</b>
Campaña de difusión canales de comunicación masiva Televisión, radio y prensa.	\$172.290,00
Promoción por medio de la página web de Banco Pichincha	\$1.320,00
Folletería a nivel nacional con explicación de uso de canales digitales	\$20.000

Envío de Mailing, SMS y Whats App	\$21.400,00
clientes usuarios de tarjetas de crédito.	
Campana cliente interno	\$13.976,32

## Ejecución y control del plan

### Indicadores

Para poder medir la efectividad de las estrategias establecidas se determinan los siguientes indicadores por tiempos.

El indicador principal es la medición del Incremento / Decrecimiento o Mantenimiento de la cantidad de usuarios utilizando canales digitales. Sin embargo, en base a las estrategias propuestas tenemos los siguientes indicadores:

Tabla 7  
*Indicadores*

Estrategia	Frecuencia de medición	Indicadores
		Incremento / Decrecimiento o
Campana de difusión canales de comunicación masivos: Televisión, Radio y Prensa.	Mensual	Mantenimiento de la cantidad de usuarios utilizando canales digitales.
Promoción por medio de la página web de Banco Pichincha	Mensual	Clicks de apertura en pop ups informativos presentes en la página web del Banco.
Folletería a nivel nacional con explicación de uso de canales digitales	Mensual	Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales.
Apertura de Mailing, lectura y respuesta de SMS	Mensual	Porcentaje de mails abiertos

---

		Porcentaje de SMS con respuesta.
Chatbot	Mensual	Estadística trimestral de utilización del Chatbot.

---

## Resumen

En este espacio se resume que el plan de marketing se basa especialmente en las estrategias a llevar a cabo para lograr de manera efectiva el posicionamiento en los clientes el uso de los canales digitales para solventar sus requerimientos originados de sus tarjetas de crédito emitidas por Banco Pichincha.

Bajo este detalle en resumen el Banco Pichincha busca mejorar la atención que se brinda a sus clientes poniendo a disposición de los mismos nuevas alternativas que se basan en aprovechar las nuevas tecnologías que existen hoy en día, a fin de que los usuarios puedan acceder a plataformas de fácil manejo que les permita realizar sus requerimientos de manera ágil, cómoda y segura desde cualquier lugar en el que se encuentren.

Para llevar a cabo estas estrategias debe considerarse los costos en los que hay que incurrir versus los resultados que el Banco Pichincha va a lograr por medio de estos planes de acción, lo que significa que el realizar las estrategias detalladas represente una inversión que dé como resultado acercarse a lo objetivos institucionales actuales del Banco.

## Capítulo 5: Presupuesto y Proyecciones

En este capítulo se revisa los gastos requeridos para llevar a cabo las estrategias de marketing del Banco que tienen como objetivos lograr y fomentar el uso de los canales digitales en los clientes tarjetahabientes del Banco Pichincha.

### Presupuesto

El presupuesto designado al cliente interno se describe bajo las siguientes consideraciones que pueden observarse en la figura 24.

Tabla 8  
*Presupuesto cliente interno*

Etapa	Tiempo de despliegue	Herramienta	Precio	Publica	Frecuencia	Presupuesto
Campaña de Lanzamiento	2 meses	E Mailing	\$16,00	8	Un envío por semana	\$128,00
		Intranet Pichincha	\$ 8,00	16	Dos veces por semana	\$128,00
		Noticiero Impacto tv	\$ 487,50	4	Dos por mes	\$1950,00
		Sit&Watch	\$19,34	4	Uno cada 15 días	\$77,38
		Periódico digital Impacto al día	\$ 24,00	8	Una publicación por semana	\$192,00
Campaña de Posicionamiento	6 meses	E Mailing	\$16,00	12	Dos envíos por semana	\$192,00
		Intranet Pichincha	\$ 8,0000	12	Dos veces por semana	\$96,00
		Noticiero Impacto tv	\$ 487,50	6	Uno por mes	\$2925,00
		Sit&Watch	\$19,34	12	Dos por mes	\$232,13
		Periódico digital Impacto al día	\$ 24,0000	12	Dos por mes	\$288,00
Campaña de Mantenimiento	28 meses	E Mailing	\$16,00	14	Bimensual	\$224,00
		Intranet Pichincha	\$ 8,0000	14	Bimensual	\$112,00
		Noticiero Impacto tv	\$ 487,50	14	Bimensual	\$6825,00
		Sit&Watch	\$19,34	14	Bimensual	\$270,82
		Periódico digital Impacto al día	\$ 24,00	14	Mensual	\$336,00
Total						\$13976,32

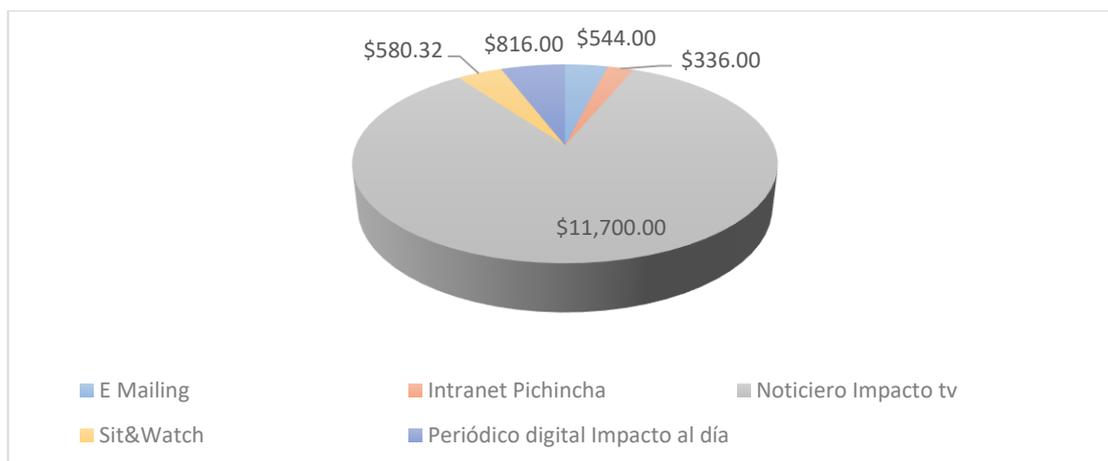


Figura 25. Distribución de presupuesto cliente interno

El presupuesto externo se muestra en la tabla 9 y figura 25.

Tabla 9  
Presupuesto cliente externo

Etapa	Tiempo de despliegue	Herramienta	Precio	Publica	Frecuencia	Presupuesto
Campaña de lanzamiento	2 meses	TV	7000,00	4	Quincenal	\$28000,00
		Radio	15,00	8	Semanal	\$120,00
		Prensa (Metro)	150,00	2	Mensual	\$300,00
		Web	44,00	8	Semanal	\$352,00
		Material POP	1111,11		Diario	\$1111,11
		SMS	0,02	160000	Bimensual	\$3200,00
		E Mailing	0,01	160000	Trimestral	\$1600,00
		Whats App	0,01	160000	Mensual	\$1600,00
Campaña de posicionamiento	6 meses	TV	7000,00	6	Quincenal	\$42000,00
		Radio	15,00	24	Semanal	\$360,00
		Prensa (Metro)	250,00	6	Mensual	\$1500,00
		Web	44,00	8	Semanal	\$352,00
		Material POP	3333,33		Diario	\$3333,33
		SMS	0,02	160000	Bimensual	\$3200,00
		E Mailing	0,01	160000	Trimestral	\$1600,00
		Whats App	0,01	160000	Mensual	\$1600,00
Campaña de Mantenimiento	28 meses	TV	7000,00	14	Trimestral	\$98000,00
		Radio	15,00	14	Mensual	\$210,00
		Prensa	150,00	12	Bimensual	\$1800,00
		Web	44,00	14	Mensual	\$616,00
		Material POP	15555,56		Diario	\$15555,56
		SMS	0,02	320000	Bimensual	\$3200,00
		E Mailing	0,01	320000	Mensual	\$3200,00
		Whats App	0,01	320000	Mensual	\$2200,00
TOTAL						\$215010,00

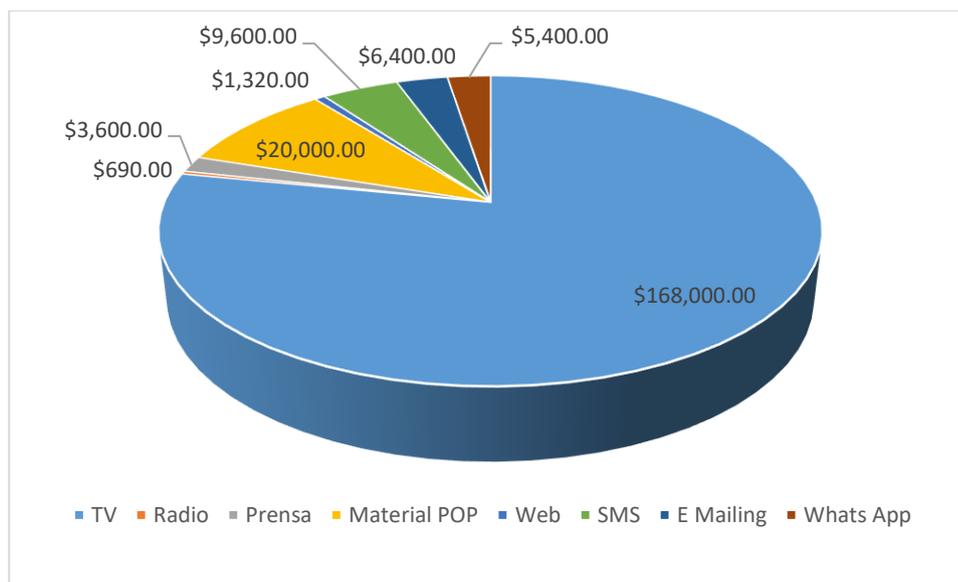


Figura 26. Distribución de presupuesto cliente externo

### Proyección escenarios de rentabilidad

Para el cálculo del ROI se considera el promedio de servicios solicitados por los clientes en Agencias y Call Center de los meses de marzo a mayo del 2018.

De acuerdo a las cifras obtenidas en promedio se realizaron 167.839.00 servicios a los cuales se incrementa el 30% que corresponde a la proyección de colocación de tarjetas de crédito alcanzando un total de 218.190 servicios a partir de los cuales se realizan tres escenarios de retorno de inversión un escenario conservador, en uno normal y en un escenario optimista. Los escenarios se describen en la tabla 10 y tabla 11.

Con las cifras recopiladas, y valor de \$228,986.32 el cual corresponde al presupuesto que se requiere para la promoción de canales digitales, se aplica la fórmula del ROI.

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{COSTO PROMOCIÓN}}{\text{COSTO PROMOCIÓN}}$$

Tabla 10  
Proyección de escenarios

ESCENARIO CONSERVADOR				
TRX Call Center	Ahorro Call Center	TRX Agencias	Ahorro Agencias	ROI
99,256	\$ 99,256.45	99,256	\$ 66,787.47	27.49%

ESCENARIO NORMAL				
TRX Call Center	Ahorro Call Center	TRX Agencias	Ahorro Agencias	ROI
138,959	\$138,959.03	138,959	\$ 93,502.45	1.52%

ESCENARIO OPTIMISTA				
TRX Call Center	Ahorro Call Center	TRX Agencias	Ahorro Agencias	ROI
178,662	\$178,661.61	178,662	\$120,217.44	30.52%

Tabla 11  
*Proyección de canales digitales*

<b>%</b>	<b>50%</b>		<b>70%</b>		<b>90%</b>	
<b>Mes</b>	Pesimista		Conservador		Optimista	
<b>1</b>	1,39%	1,39%	1,94%	1,94%	2,50%	2,50%
<b>2</b>	1,39%	2,78%	1,94%	3,89%	2,50%	5,00%
<b>3</b>	1,39%	4,17%	1,94%	5,83%	2,50%	7,50%
<b>4</b>	1,39%	5,56%	1,94%	7,78%	2,50%	10,00%
<b>5</b>	1,39%	6,94%	1,94%	9,72%	2,50%	12,50%
<b>6</b>	1,39%	8,33%	1,94%	11,67%	2,50%	15,00%
<b>7</b>	1,39%	9,72%	1,94%	13,61%	2,50%	17,50%
<b>8</b>	1,39%	11,11%	1,94%	15,56%	2,50%	20,00%
<b>9</b>	1,39%	12,50%	1,94%	17,50%	2,50%	22,50%
<b>10</b>	1,39%	13,89%	1,94%	19,44%	2,50%	25,00%
<b>11</b>	1,39%	15,28%	1,94%	21,39%	2,50%	27,50%
<b>12</b>	1,39%	16,67%	1,94%	23,33%	2,50%	30,00%
<b>13</b>	1,39%	18,06%	1,94%	25,28%	2,50%	32,50%
<b>14</b>	1,39%	19,44%	1,94%	27,22%	2,50%	35,00%
<b>15</b>	1,39%	20,83%	1,94%	29,17%	2,50%	37,50%
<b>16</b>	1,39%	22,22%	1,94%	31,11%	2,50%	40,00%
<b>17</b>	1,39%	23,61%	1,94%	33,06%	2,50%	42,50%
<b>18</b>	1,39%	25,00%	1,94%	35,00%	2,50%	45,00%
<b>19</b>	1,39%	26,39%	1,94%	36,94%	2,50%	47,50%
<b>20</b>	1,39%	27,78%	1,94%	38,89%	2,50%	50,00%
<b>21</b>	1,39%	29,17%	1,94%	40,83%	2,50%	52,50%
<b>22</b>	1,39%	30,56%	1,94%	42,78%	2,50%	55,00%
<b>23</b>	1,39%	31,94%	1,94%	44,72%	2,50%	57,50%
<b>24</b>	1,39%	33,33%	1,94%	46,67%	2,50%	60,00%
<b>25</b>	1,39%	34,72%	1,94%	48,61%	2,50%	62,50%
<b>26</b>	1,39%	36,11%	1,94%	50,56%	2,50%	65,00%
<b>27</b>	1,39%	37,50%	1,94%	52,50%	2,50%	67,50%
<b>28</b>	1,39%	38,89%	1,94%	54,44%	2,50%	70,00%
<b>29</b>	1,39%	40,28%	1,94%	56,39%	2,50%	72,50%
<b>30</b>	1,39%	41,67%	1,94%	58,33%	2,50%	75,00%
<b>31</b>	1,39%	43,06%	1,94%	60,28%	2,50%	77,50%
<b>32</b>	1,39%	44,44%	1,94%	62,22%	2,50%	80,00%
<b>33</b>	1,39%	45,83%	1,94%	64,17%	2,50%	82,50%
<b>34</b>	1,39%	47,22%	1,94%	66,11%	2,50%	85,00%
<b>35</b>	1,39%	48,61%	1,94%	68,06%	2,50%	87,50%
<b>36</b>	1,39%	50,00%	1,94%	70,00%	2,50%	90,00%
	50,00%		70,00%		90,00%	

Tabla 12  
*Proyecciones escenario conservador*

Transacciones	Crecimiento	Ahorro Call
1515,21		1515,21
3030,42		3030,42
4545,63		4545,63
6060,83		6060,83
7576,04		7576,04
9091,25		9091,25
10606,46		10606,46
12121,67		12121,67
13636,88		13636,88
15152,08		15152,08
16667,29		16667,29
<b>18182,50</b>	12182,28	<b>18182,50</b>
19697,71		19697,71
21212,92		21212,92
22728,13		22728,13
24243,33		24243,33
25758,54		25758,54
27273,75		27273,75
28788,96		28788,96
30304,17		30304,17
31819,38		31819,38
33334,58		33334,58
34849,79		34849,79
<b>36365,00</b>	32.527	<b>36365,00</b>
37880,21		37880,21
39395,42		39395,42
40910,63		40910,63
42425,83		42425,83
43941,04		43941,04
45456,25		45456,25
46971,46		46971,46
48486,67		48486,67
50001,88		50001,88
51517,08		51517,08
53032,29		53032,29
<b>54547,50</b>	99.256	<b>54547,50</b>
		99256,45

Tabla 13  
*Proyección de escenario normal*

Normal		
Transacción	Crecimiento	Ahorro Call
2121,29		2121,29
4242,58		2121,29
6363,88		6363,88
8485,17		8485,17
10606,46		10606,46
12727,75		12727,75
14849,04		14849,04
16970,33		16970,33
19091,63		19091,63
21212,92		21212,92
23334,21		23334,21
<b>25455,50</b>	17055,19	<b>25455,50</b>
27576,79		27576,79
29698,08		29698,08
31819,38		31819,38
33940,67		33940,67
36061,96		36061,96
38183,25		38183,25
40304,54		40304,54
42425,83		42425,83
44547,13		44547,13
46668,42		46668,42
48789,71		48789,71
<b>50911,00</b>	45.537	<b>50911,00</b>
53032,29		53032,29
55153,58		55153,58
57274,88		57274,88
59396,17		59396,17
61517,46		61517,46
63638,75		63638,75
65760,04		65760,04
67881,33		67881,33
70002,63		70002,63
72123,92		72123,92
74245,21		74245,21
<b>76366,50</b>	138.959	<b>76366,50</b>
		138959,03

Tabla 14  
Proyección escenario optimista

OPTIMISTA		
Transacciones	Crecimiento	Ahorro Call
2727,38		2727,38
5454,75		5454,75
8182,13		8182,13
10909,50		10909,50
13636,88		13636,88
16364,25		16364,25
19091,63		19091,63
21819,00		21819,00
24546,38		24546,38
27273,75		27273,75
30001,13		30001,13
<b>32728,50</b>	<b>21928,10</b>	<b>32728,50</b>
35455,88		35455,88
38183,25		38183,25
40910,63		40910,63
43638,00		43638,00
46365,38		46365,38
49092,75		49092,75
51820,13		51820,13
54547,50		54547,50
57274,88		57274,88
60002,25		60002,25
62729,63		50183,70
<b>65457,00</b>	<b>58.548</b>	<b>65457,00</b>
68184,38		68184,38
70911,75		70911,75
73639,13		73639,13
76366,50		76366,50
79093,88		79093,88
81821,25		81821,25
84548,63		84548,63
87276,00		87276,00
90003,38		90003,38
92730,75		92730,75
95458,13		95458,13
<b>98185,50</b>	<b>178.662</b>	<b>98185,50</b>
		178661,61

## Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

De acuerdo a la información que se presenta, se concluye que Banco Pichincha tiene una gran fortaleza por su tiempo de 112 años de experiencia que lo ha posicionado como la institución financiera con mayor número de clientes y la que más confianza brinda a sus clientes a nivel nacional.

Por otro lado, en conclusión, queda demostrado que el Banco necesita adaptar a sus clientes a las nuevas tecnologías y orientar sus esfuerzos a mejorar los servicios utilizando las herramientas digitales, las cuales puedan ser aceptadas por sus clientes, sobre todo en el segmento de tarjetas de crédito.

Se concluye también que el Banco Pichincha tiene competencia en los canales digitales con las demás instituciones que ofrecen servicios digitales y que también han mejorado sus plataformas y están innovando para dar un mejor servicio a sus clientes actuales y potenciales.

Un punto adicional importante como conclusión es que el Banco Pichincha al tener el mayor número de clientes a nivel nacional presenta congestión en la atención en canales presenciales, lo que causa malestar en ocasiones a los clientes por lo que se debe fomentar el uso de canales alternativos de atención.

En investigación realizada se concluye que los clientes les gustaría recibir información de servicios de tarjetas a través de TV, Radio, prensa, mail, SMS y Whats App.

## **Recomendaciones**

Se recomienda aplicar las estrategias establecidas en la matriz FODA cruzada, con el fin de destacar sus fortalezas, reducir sus debilidades y aprovechar sus oportunidades para enfrentar las amenazas a las que se enfrenta la entidad.

Tomando en cuenta que en la investigación de mercado se identificó que el 55% de clientes no tenían conocimiento que los servicios de tarjetas de crédito que solicitan a través de una Agencia o Call Center pueden realizarlos de forma fácil, rápida y segura en canales digitales, se recomienda invertir en la implementación del Plan del Marketing para la promoción el uso de las plataformas digitales, considerando que Banco Pichincha dispone de alternativas de atención cuyo uso debe ser potencializado.

Es fundamental que los empleados de Banco Pichincha conozcan y utilicen los servicios de tarjetas de crédito a través de canales digitales y se conviertan en socios estratégicos para la promoción y potencialización de su uso.

Es importante que Banco Pichincha, en función a las necesidades del cliente implemente a corto plazo nuevos servicios de tarjetas de crédito que puedan ser gestionados a través de Banca Electrónica, Banca Móvil y Chat Bot.

Es primordial aprovechar cada punto de contacto con el cliente para que se comunique y explique los pasos a seguir para gestionar sus servicios de tarjetas de crédito en canales digitales, así como sus beneficios lo que aportará a mejorar la experiencia del cliente.

Finalmente se recomienda dar mantenimiento al plan de Marketing con el fin de posicionar en la mente del cliente la posibilidad de gestionar sus consultas, reclamos y requerimientos de una forma moderna e innovadora desde la comodidad de su domicilio o trabajo.

## Referencias

- BANCA & SEGUROS EN LATINOAMERICA. (31 de OCTUBRE de 2017).  
*BSLATAM*. Obtenido de  
<http://www.bslatam.com/Tendencias201710TarjetasDeCreditoEcuadorVolumenDeCarteraCreceBSLatAm.htm>
- BANCO PICHINCHA. (2017). *Informe Proyecto PC*. Quito: BANCO PICHINCHA.
- BANCO PICHINCHA. (15 de enero de 2018). Recuperado el 5 de mayo de 2018, de  
<https://www.pichincha.com/portal/Canales-de-Atencion/Red-de-Agencias>
- Bank Watch Ratings. (2018). *Instituciones Financieras*. Recuperado el 2018, de  
[http://www.bankwatchratings.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=4](http://www.bankwatchratings.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=4)
- Bello, J. (2015). *Conozca el nuevo Marketing: el valor de la información*. Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Boston Consulting Group. (2014). *Matriz BCG*. Obtenido de <http://www.matrizbcg.com/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Economía Simple. (octubre de 2015). *Economía Simple*. Obtenido de  
<https://www.economiasimple.net/glosario/cadena-de-valor>
- EDES BUSINESS SCHOOL. (2018). Líder Pichincha EDES . 5. (R. E. González, Ed.)
- Ediciones Díaz de Santos. (2014). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones* (4 ta ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Espinosa, R. (marzo de 2014). *Roberto Espinosa Marketing Strategist*. Obtenido de  
<https://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4 ta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hernández, C. (2017). *Fundamentos del plan de marketing en Internet*. Madrid: CEP S.L. .
- Herrera, J. M. (2015). *La cultura del Marketing*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>
- Herrera, J. M. (2015). *La Cultura del Marketing*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- INEC. (2011). *Fascículo provincial Pichinca. Resultados del Censo 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Internacional Español de Marketing Digital. (2014). *IIEMD*. Obtenido de <https://iiemd.com/mercadeo-digital/mercadeo-digital-las-aplicaciones>
- Jany, J. (2014). *Libro Investigación Integral de Mercados- Decisiones sin incertidumbre* (4 ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México : Perason Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing: Edición para Latinoamérica* (12 ed.). (R. Escalona, Trad.) México: Perarson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación .
- Lastra, K. (2016). *Academia.edu*. Obtenido de [http://www.academia.edu/7624564/An%C3%A1lisis\\_PESTEC](http://www.academia.edu/7624564/An%C3%A1lisis_PESTEC)
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson educación.
- Martinez, D., & Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. España : Díaz de Santo .
- Matriz FODA. (2014). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

- McCarthy, Perreault, & Graw, M. (2014). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica* (11 va ed.). Mèxico.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). *Introduccìon a la investigaciòn de mercado*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid, España: CEF.
- NEGOCIO.UNCOMO.COM. (12 de abril de 2017). *Cuál es el significado de FODA*. Recuperado el 29 de octubre de 2017, de <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-el-significado-de-foda-27505.html>
- Ortiz, González, & Giraldo. (2014). *Marketing – Conceptos y Aplicaciones AUTORES*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ovalle, E. (22 de 06 de 2016). *Cómo afrontar el desafío de la seguridad*. Obtenido de Banca Digiral : <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=4012&sec=11>
- Parra, C. (02 de febrero de 2018). *Marketing de Contenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/que-es-un-chatbot/>
- Revista Líderes. (14 de febrero de 2018). El uso de la banca digital creció un 30% en el Ecuador el año pasado. (E. Tapia, Ed.) *Revista Líderes*.
- Semana . (15 de 09 de 2018). Banco Pichincha cambia su imagen. *Semana* , págs. 1-2.
- Stanton, E. (2014). *Fundamentos del Marketing* (5 ta ed.). México: McGrawll.

**Apéndice A: Modelo de Encuesta Aplicada a la Muestra****UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Encuesta se realiza con fines educativos.

1. ¿Qué servicio de TC solicita frecuentemente a través de las Agencias?

- Información. Valores por Pagar
- Información de cupos
- Información Estado de Cuenta
- Información Pagos
- Información Saldo

2. ¿Sabía que este servicio puede solicitarlo a través de (ver servicio asociado en canal digital)?

- NO
- SI

3. ¿Porque motivo no utilizó...? (ver base de servicios asociado en canal digital)?

- Desconocimiento
- Dificultad
- Prefiero atención presencial
- Seguridad

4. ¿A través de qué canal le gustaría recibir información de servicios de tarjetas de crédito?

- Correo
- Medios de comunicación masivos (TV y radio)
- No proporciona información
- Redes Sociales
- SMS
- WhatsApp

5. ¿Cuál es la característica con la que usted más relaciona a Banco Pichincha, siendo 5 muy representativo y 1 nada representativo?

- Cobertura
- Confianza
- Innovación
- Seguridad
- Servicio

## Apéndice B: Resultados

Pregunta 1. ¿Qué servicio de TC solicita frecuentemente a través de las Agencias?

Tabla B 1

*Pregunta 1*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Información Valores por Pagar	58	22%
Información de cupos	23	9%
Información Estado de Cuenta	75	29%
Información Pagos	33	13%
Información Saldo	68	26%
No proporciona información	3	1%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

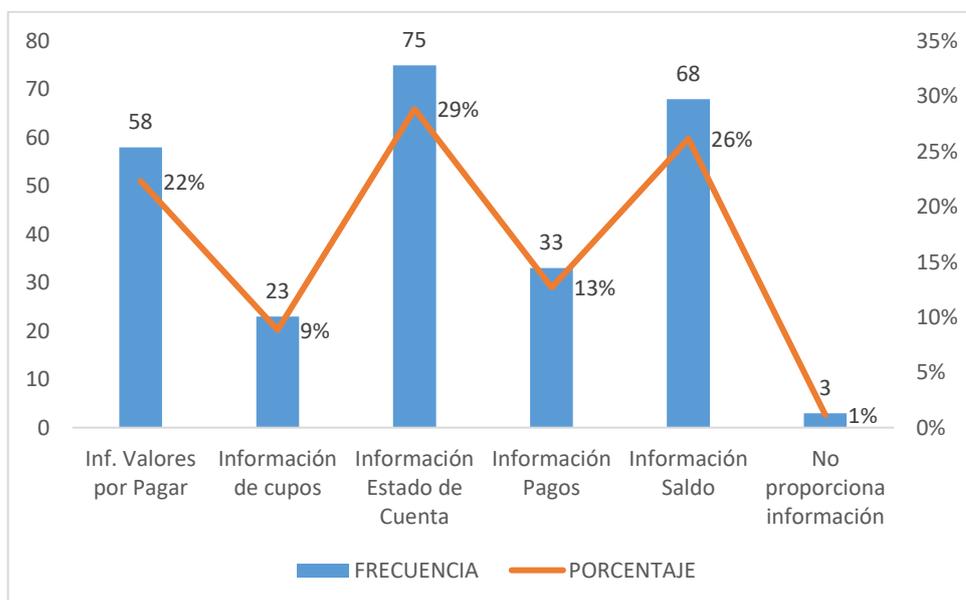


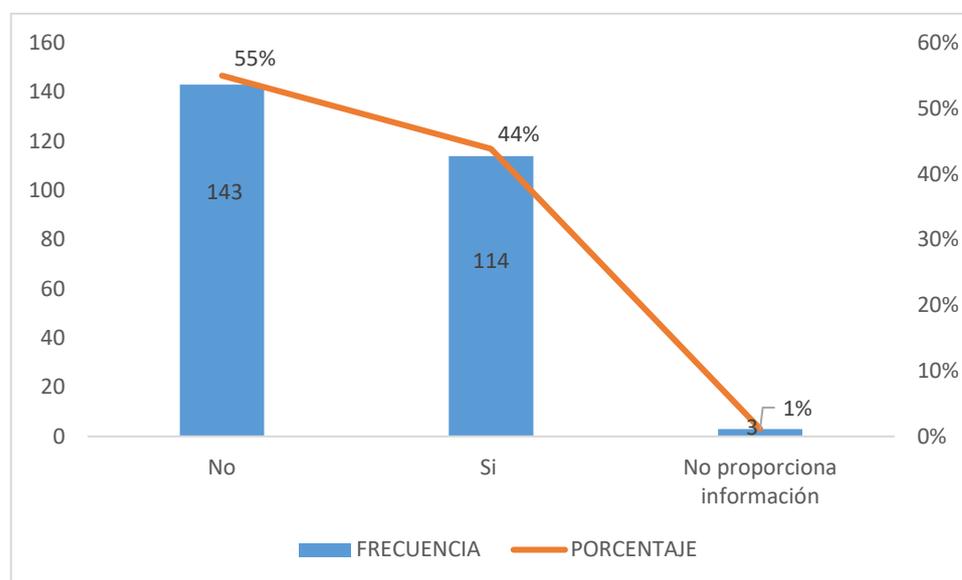
Figura B 1. Pregunta 1

Pregunta 2. ¿Sabía que este servicio puede solicitarlo a través de canales digitales?

Tabla B 2

*Pregunta 2*

<b>OPCIONES</b>	<b>FREACUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
No	143	55%
Si	114	44%
No proporciona información	3	1%
	260	100%



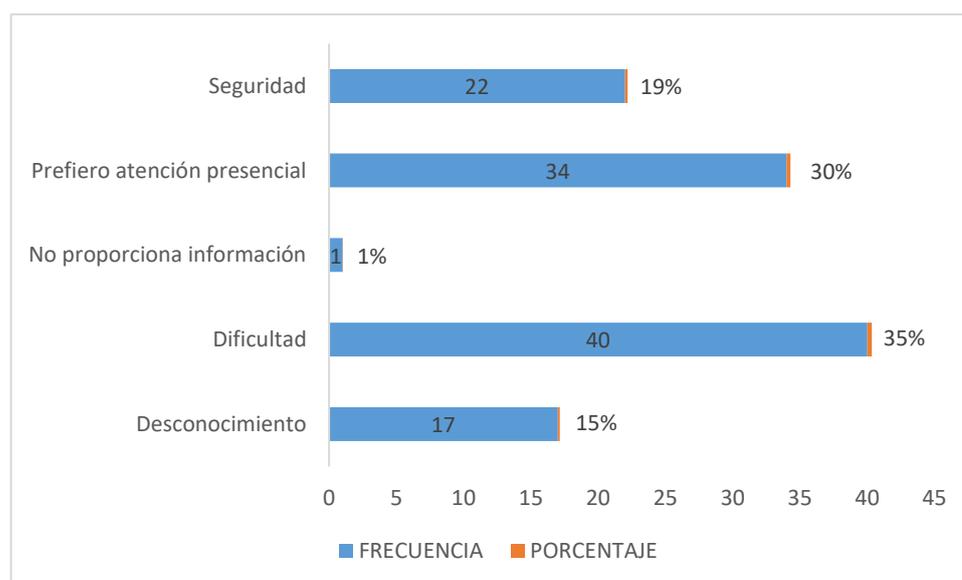
*Figura B 2. Pregunta 2*

Pregunta 3. ¿Porque motivo no utilizó banca digital?

Tabla B 3

*Pregunta 3*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Desconocimiento	17	15%
Dificultad	40	35%
No proporciona información	1	1%
Prefiero atención presencial	34	30%
Seguridad	22	19%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>



*Figura B 3. Pregunta 3*

Pregunta 4. ¿A través de que canal le gustaría recibir información de servicios de tarjetas de crédito?

Tabla B 4

Pregunta 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Correo	136	52%
Medios de comunicación masivos (TV y radio)	7	3%
No proporciona información	2	1%
Redes Sociales	2	1%
SMS	47	18%
Chats app	66	25%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>48%</b>

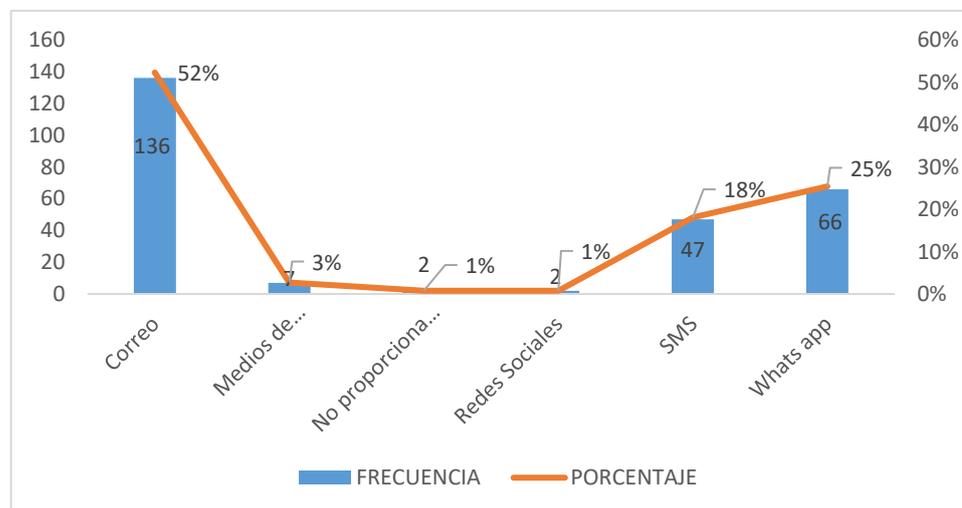


Figura B 4. Pregunta 4

Pregunta 5. ¿Cuál es la característica con la que usted más relaciona a Banco Pichincha, siendo 5 muy representativo y 1 nada representativo?

Tabla B 5  
Pregunta 5

<b>OPCIONES</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Cobertura	30	27	35	38	129
Confianza	154	63	24	10	9
Innovación	9	22	115	58	59
No proporciona información	1	1	1	2	1
Seguridad	45	123	41	31	18
Servicio	21	24	44	121	44
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>

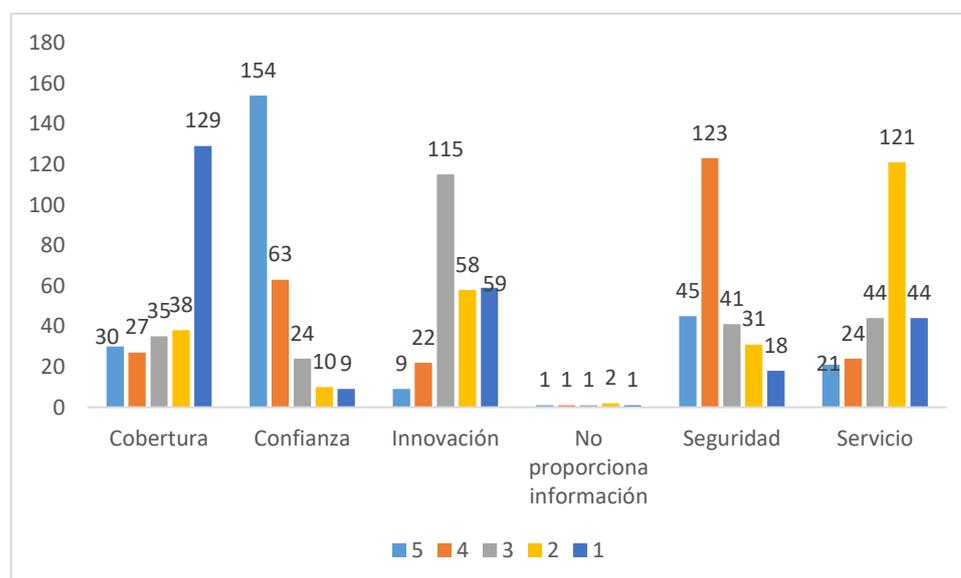


Figura B 5. Pregunta 5

### **Apéndice C: Entrevista Descripción de Preguntas Realizadas**

1. ¿Qué estrategia debemos aplicar para que los clientes usen canales digitales?
2. ¿Considera que generar un plan promocional basado en la segmentación podría funcionar para el plan de Marketing?
3. ¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el canal más eficiente para promocionar el uso de canales digitales?
4. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que deben migrar para evidenciar que el plan de promoción fue eficiente y en qué tiempo?
5. ¿Cuál es la estrategia para el mantenimiento del plan promocional en la medida en que exista un crecimiento de nuevos clientes?

## Apéndice D: Formulación de la Estrategia

Tabla D 1  
Formulación de estrategias

Estrategia	Objetivo General	Objetivos Específicos	Meta	Target	Cronograma	Indicador	Responsable	Presupuesto		
Implementar plan de comunicación para el cliente interno con el fin de promocionar e incentivar el uso de los servicios de tarjetas de crédito en: Banca Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva. Canales de comunicación: E Mailing, Intranet, Noticiero, Sit and Watch, Periódico Digital, Sub Sitio Info Canal Servicios Red de Oficinas e Impacto al Día.	Mejorar la experiencia del cliente en la atención de los servicios de tarjetas de crédito a través de canales digitales.	Fomentar el uso de canales digitales de los colaboradores de Banco Pichincha .	Cliente Interno: El 95% de empleados que autogestionen sus servicios de tarjetas de crédito en canales digitales	Colaboradores de Banco Pichincha C.A	Plan de comunicación Campaña de lanzamiento 2 meses. Campaña de posicionamiento 6 meses. Campaña de mantenimiento 28 meses.	Porcentaje de empleados que hacen uso de Canales Digitales.	Administrador Servicios Tarjetas	\$13.976,32		
Posicionar el uso de las plataformas: Banca Electrónica, Banca Móvil, Banco Interactiva, para los servicios de tarjetas de crédito mediante campañas de difusión, en medios de comunicación masivos. Canales de comunicación: TV, Radio, Prensa.		Posicionar en la mente del cliente la atención de servicios a través de canales digitales.		Cientes actuales y nuevos clientes.			Incremento de la cantidad de clientes haciendo uso de las plataformas digitales.	Especialista de Marca y Promoción	\$172.290,00	
Direccionar al cliente en Agencia y Call Center al uso de canales digitales, mostrando eficiencia en beneficios principalmente en tiempo y dinero. Material de apoyo: Agencias: Folletería con una explicación del uso de canales digitales. Call Center: Script explicativo del uso de SMS para consultas de pago, cupo y saldo de tarjetas de crédito.		Educar a clientes externos que visitan Agencias y que se comunican al Call Center sobre el uso de canales digitales para la autogestión de servicios de tarjetas de crédito.	• Cliente Externo: Incrementar la usabilidad de canales digitales en un 50% de clientes en el primer año, 70% de clientes en el segundo año y 90% de clientes en el tercer año.	Cientes tarjetahabientes que acuden a solicitar atención a las agencias y se comunican al Call Center.			Porcentaje de clientes que hicieron uso de servicios de tarjetas de crédito en Agencias y Call Center y posterior a la promoción, auto gestionan sus servicios a través de canales digitales.	Gerente Comercial y Servicios Administrador Call Center	\$20.000,00	
Difundir por medio de pop ups en la página Web de Banco Pichincha y Redes Sociales para mayor posicionamiento en la mente de los usuarios.				Cientes tarjetahabientes que acceden a banca electrónica y banca móvil por sus cuentas de ahorros o corrientes, seguidores de Facebook, Twitter e Instagram.			Clicks de apertura en pop ups informativos presentes en la página web del Banco.	Administrador Servicios Tarjetas	\$1.320,00	
Dar a conocer los servicios de tarjetas en medios de comunicaciones digitales SMS y a Mailing y Whats App.			Migrar transacciones de Agencias y Call Center hacia canales Digitales.			Cientes tarjetahabientes que disponen de número de celular y correo registrado en el Banco.		Porcentaje de mails abiertos Porcentaje de SMS con respuesta	Administrador Servicios Tarjetas	\$21.400,00
Promover la autogestión de servicios de tarjetas de crédito a través de herramientas tecnológicas de vanguardia Chatbot.						Cientes que accedan a los servicios de tarjeta de crédito por medio de la página web.	Segundo semestre del 2019.	Estadística mensual de utilización del Chatbot.	Administrador Servicios Tarjetas	No aplica presupuesto asumido por proyecto.

\$228.986,32

## Apéndice E: Propuesta para Mailing y Pop Up



VISA **¡MÁS QUE UN BANCO!**

¿Quieres conocer el saldo, cupo o valor a pagar de tu tarjeta de crédito en 1 minuto?

**Envía un SMS al 365**

Para Visa  
Saldo V - Cupo V - Pago V

Para Mastercard  
Saldo M - Cupo M - Pago M

**¡Pruébalo!**  
Tu información al alcance de un SMS



### Banca Interactiva

Marca al:

\*199# Movistar y CNT    \*222# para Claro

Tarjeta de crédito:

- Consultas de saldos
- Pagos



### Banca electrónica

Ingresa a [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com)  
aquí puedes realizar las siguientes consultas de tarjeta de crédito:

- Estados de cuenta
- Movimientos
- Valor a pagar
- Fecha de pago



Para conocer el saldo, cupo o valor a pagar de tu tarjeta envía un SMS al 365 con los textos:



365

VISA Saldo V  
Cupo V  
Pago V

Mastercard Saldo M  
Cupo M  
Pago M

Figura E 1. Propuesta de mailing y pop up





## Apéndice H: Glosario de Términos

**ATL:** “*Above The Line*”, cuyo significado es “*Al Borde de la Línea*” tiene que ver con hacer publicidad pagada a través de medios de comunicación masivos como radio, televisión o internet, periódicos, revistas, que va más al público en general para dar a conocer nivel nacional o internacional que la marca existe y quede en la mente de muchas personas.

**Banca Electrónica:** Es un servicio que prestan las entidades financieras que permite a sus clientes realizar operaciones y transacciones con sus productos de forma autónoma, independiente, segura y rápida.

**Banca Móvil:** Es un servicio proporcionado por un banco u otra institución financiera que permite a sus clientes realizar una serie de transacciones financieras de forma remota mediante un dispositivo móvil como un teléfono móvil.

**BTL:** *BTL* o “*Below the Line*”, traducido como “*Bajo la Línea*” tiene como punto de partida emplear medios más alternativos y específicos que va dirigido a un grupo de potenciales clientes más segmentados como serían campañas de E-mail Marketing en la que se envíen correos personalizados, telemarketing, mercadeo directo, ventas y campañas.

**Chatbot:** Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

**Contact Center:** Área centralizada de la empresa desde la que se gestionan y coordinan las comunicaciones con sus clientes.

**End to End:** Este enfoque involucra la visión global del encadenamiento de procesos y/o actividades, desde que surge una necesidad a satisfacer en la organización, hasta que esta es satisfecha, contemplando que el nacimiento de la necesidad se da en el

mismo punto en que ésta fue satisfecha. Es decir, que se consideran todos los procesos y/o actividades necesarias de punta a punta para satisfacer la necesidad.

**E mailing:** Método del marketing directo que consiste en enviar a clientes actuales o potenciales correos electrónicos

**Focus Group:** Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a, por ejemplo, cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad, etc.

**Impacto al día:** Periódico con POP UP que se despliega en las computadoras de los colaboradores

**Marketplace:** Define el sitio en Internet donde se llevan a cabo interacciones comerciales entre diferentes empresas y personas. En definitiva, es el lugar en la red donde se llevan a cabo acciones comerciales, igual que en la plaza del mercadillo, pero a nivel virtual y online.

**Sit & Watch:** Sentarse y ver.

**Tarjetahabiente:** Persona poseedora de tarjeta de crédito.

**USSD:** Es un servicio interactivo de comunicación GSM.

**Intranet Pichincha:** Pagina web de colaboradores de Banco Pichincha

**Web:** Conjunto de información que se encuentra en una dirección determinada de internet.