



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

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

**Diseño del Plan de Marketing para creación, promoción y uso de canales  
alternativos en el proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco**

**Pichincha**

Soraya Elizabeth Herrera Velasco

Quito, Enero 2019

**Diseño del Plan de Marketing para creación, promoción y uso de canales  
alternativos en el proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco**

**Pichincha**

Por

Soraya Elizabeth Herrera Velasco

Enero 2019

Aprobado:

Ing. Edwin, A, Espinoza, R, MBA. Tutor

Ing. Francisco, E, Andrade, R, MBA, PhD. Presidente del Tribunal

Ing. Diana, C, Gonzalez, C, MSc. Miembro del Tribunal

Ing. Geovanny, J, Reyes, S, MBA. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 15, Enero, 2019  
Ing. Diana, C, Gonzalez, C, MSc.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 15, Enero, 2019  
Ing. Geovanny, J, Reyes, S, MBA.

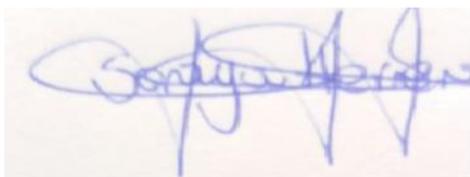
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 15, Enero, 2019  
Ing. Edwin, A, Espinoza, R, MBA.

\_\_\_\_\_ 15, Enero, 2019

PHD Francisco, E, Andrade, R.  
Presidente del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Soraya Elizabeth Herrera Velasco, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Diseño del plan de Marketing para creación, promoción y uso de canales alternativos en el proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha** 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.



---

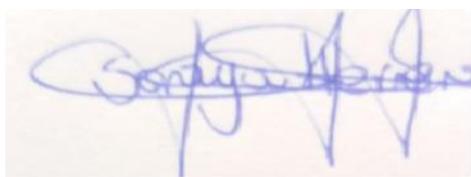
Soraya Elizabeth Herrera Velasco

Correo electrónico: [sherrera@pichincha.com](mailto:sherrera@pichincha.com)

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

Yo, Soraya Elizabeth Herrera Velasco, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Diseño del plan de Marketing para creación, promoción y uso de canales alternativos en el proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha, 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, Enero del 2019



---

Soraya Elizabeth Herrera Velasco

Correo electrónico: [sherrera@pichincha.com](mailto:sherrera@pichincha.com)

## **Dedicatoria**

A mis hijos por su apoyo incondicional por haber entendido que tuve que sacrificar muchas horas de no estar a su lado para poder concluir con mi carrera, todo esfuerzo valdría la pena si ustedes verían en mí un ejemplo a seguir, nunca olviden que son mi motivación diaria para seguir adelante, les amo con todo mi corazón.

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme permitido retomar mis estudios y concluirlos, por darme las fuerzas suficientes para no decaer en momentos difíciles.

A mis padres por siempre quererme y acompañarme en todas mis decisiones y proyectos de vida, por creer en mí; sobre todo a mi madre quien me ha enseñado con su ejemplo a nunca rendirme y ser una persona persistente para alcanzar mis objetivos, siendo un soporte en el cuidado de mis hijos.

A todos mis seres queridos, amigos y maestros que de una u otra manera aportaron para poder cumplir mi sueño de llegar a ser una profesional.

Quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador por ofertar la carrera de Administración de Empresas a distancia, mediante la cual me permitieron adquirir los conocimientos para concluir mi carrera profesional, sin abandonar mi rol laboral y de madre.

## **Resumen Ejecutivo**

Banco Pichincha es el primer banco del sistema financiero del Ecuador, en este año ha cambiado su imagen conservadora y tradicional a una imagen más innovadora empezando por su logo, esto con la finalidad de que los clientes perciban una transformación integral en los productos y servicios que oferta esta empresa buscando la innovación y mejora continua; con este antecedente, esta empresa pretende aplicar este plan de Marketing debido a que requiere invertir en campañas publicitarias para promocionar y fomentar el uso de canales alternativos como banca electrónica, telefónica y móvil que son los medios que los clientes utilizarán en el futuro con mayor demanda para realizar sus transacciones.

Actualmente el problema principal que mantiene la institución es el congestionamiento del área de servicios integrales porque no disponen de una opción de solicitud y entrega de habilitantes en los canales alternativos. Por este motivo se busca crear la opción de solicitud y entrega a domicilio de chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito, mediante canales alternativos los 365 días, las 24 horas; desde la comodidad donde se encuentren los clientes.

## **Abstract**

Banco Pichincha is the first bank in the financial system of Ecuador, this year it has changed its conservative and traditional image to a more innovative image starting with its logo, this with the aim that customers perceive an integral transformation in the products and services that offer this company looking for innovation and continuous improvement; with this background, this company intends to apply this Marketing plan because the company needs to invest in advertising campaigns to promote and encourage the use of alternative channels such as electronic, telephone and mobile banking that are the means that customers will use in the future with greater demand to carry out your transactions.

Currently, the main problem that the institution maintains is the congestion of the integral services area because they do not have an option to request and deliver the enablers in the alternative channels. For this reason this company seeks to create the option of requesting and delivering checkbooks, returned checks and debit cards, through alternative channels 365 days, 24 hours; from the comfort where the customers are located.

## Tabla de Contenido

<b>Autoría del Trabajo de Titulación .....</b>	<b>iii</b>
<b>Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual .....</b>	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
Antecedentes del Problema .....	1
Enunciado del Problema.....	1
Diagnóstico y situación del problema.....	1
Formulación del problema.....	2
Sistematización del Problema.....	2
Alcance .....	2
Estrategia .....	3
Mezcla de Marketing:.....	3
Propósito del Estudio.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
Significancia del Estudio .....	5
Análisis situacional.....	5
Macro ambiente .....	5

Análisis PESTEC.....	5
Microambiente.....	6
Análisis 5 fuerzas de Porter .....	6
Proveedores.....	7
Sustitutos .....	7
Nuevos ingresantes .....	7
Competencia .....	8
Clientes .....	8
FODA organizacional.....	8
Resumen .....	9
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>10</b>
Definición de la Mercadotecnia.....	11
Concepto de Mercadotecnia .....	11
Objetivos de la Mercadotecnia .....	11
Administración de la Mercadotecnia.....	12
Estrategias de la Mercadotecnia .....	13
Mezcla de Mercadotecnia.....	13
Definiciones y Modelos del Plan de Mercadotecnia .....	14
Investigación de Mercados .....	15
Tipos de Investigación.....	15
Métodos Existentes.....	15
Obtención de Muestra.....	16
Fórmula para obtener la muestra .....	16
Fuentes de datos.....	17
Plan de Marketing.....	17

Selección de Estrategias .....	18
Posicionamiento .....	18
Segmentación de Mercados .....	19
Etapas del Plan de Marketing .....	19
Análisis de la Situación .....	20
Determinación de Objetivos .....	21
Elaboración y Selección de Estrategias .....	21
Determinación del Presupuesto .....	22
Resumen .....	23
<b>Capítulo 3: Investigación de mercado.....</b>	<b>24</b>
Método a Aplicar .....	24
Proceso de Investigación de Mercados.....	24
Necesidad de información .....	24
Objetivos de la investigación.....	24
Diseño de la investigación y las fuentes de datos.....	25
Proceso de Segmentación .....	25
Información primaria .....	25
Información secundaria .....	25
Determinación de la muestra .....	26
Recolección de datos .....	26
Análisis de Datos de Chequeras y Cheques devueltos .....	27
Análisis de Datos de Tarjetas de Débito.....	29
Resultados.....	30
Resultados de la Entrevista.....	40
Diagnóstico de la competencia .....	42

<b>Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing.....</b>	<b>44</b>
Diagnóstico de la Situación Actual .....	44
Análisis de la Situación Externa.....	45
Delimitación del mercado de referencia .....	45
Mercado objetivo .....	46
Necesidades del mercado.....	46
Atención al cliente .....	46
Innovación .....	47
Descripción funcional del servicio .....	47
Flujo del servicio .....	48
Entorno General Macro Entorno .....	50
Análisis PESTEC.....	50
Entorno Específico Micro Entorno.....	51
Análisis 5 fuerzas de Porter .....	51
Clientes .....	51
Competidores.....	51
Proveedores.....	51
Análisis de Situación Interna.....	52
Recursos y capacidades de la empresa .....	52
Organización empresarial .....	52
Estrategia Empresarial.....	53
Análisis de la estrategia empresarial.....	53
Diagnóstico de la Situación .....	54
Análisis FODA .....	56
Matriz cruzada .....	57

Análisis Sectorial y de los Competidores .....	57
Impacto en los Objetivos Estratégicos .....	59
Formulación de la estrategia .....	59
Definición de las estrategias de marketing .....	59
Estrategia de cartera.....	62
Estrategia funcional .....	65
Mezcla de marketing.....	67
Precio .....	67
Servicio .....	68
Plaza.....	69
Comunicación .....	69
Presupuesto requerido.....	70
Demanda Insatisfecha Canales .....	74
Demanda Insatisfecha Habilitantes .....	74
Ejecución y control del plan .....	75
Eficiencia y operación .....	75
Inserción .....	75
Costos .....	75
Calidad de servicio .....	75
Resumen .....	75
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
Conclusiones.....	77
Recomendaciones .....	79
<b>Referencias.....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice A: Encuesta a clientes servicio tarjetas de débito.....</b>	<b>83</b>

**Apéndice B: Encuesta a clientes servicio de chequeras y cheques devueltos.....84**

**Apéndice C: Entrevista.....86**

**Apéndice D: Definición de Términos.....88**

## Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis PESTEC .....	6
Tabla 2 <i>Análisis FODA</i> .....	9
Tabla 3 <i>Frecuencia</i> .....	27
Tabla 4 <i>Solicitud</i> .....	27
Tabla 5 <i>Recepción</i> .....	28
Tabla 6 <i>Valor a pagar</i> .....	28
Tabla 7 <i>Canal de uso</i> .....	29
Tabla 8 <i>Chequeras</i> .....	30
Tabla 9 <i>Inventario de Chequeras</i> .....	31
Tabla 10 <i>Chequeras en agencia</i> .....	32
Tabla 11 <i>Tarjetas de débito</i> .....	33
Tabla 12 <i>Uso canales</i> .....	36
Tabla 13 <i>Preferencia Canal</i> .....	37
Tabla 14 <i>Preferencia a domicilio</i> .....	38
Tabla 15 <i>Preferencia canal para información</i> .....	39
Tabla 16 <i>Canales de atención</i> .....	47
Tabla 17 <i>Análisis PESTEC</i> .....	50
Tabla 18 <i>Análisis FODA</i> .....	56
Tabla 19 <i>Matriz Cruzada</i> .....	57
Tabla 20 <i>Productos y estrategias planteadas</i> .....	60
Tabla 21 <i>Estrategia Oferta de canales de atención alternativos</i> .....	62
Tabla 22 <i>Estrategia de desarrollo de mercado y diversificación</i> .....	64
Tabla 23 <i>Matriz de Ansoff</i> .....	65
Tabla 24 <i>Estrategia funcional a través de la mezcla de marketing</i> .....	67

Tabla 25 <i>Presupuesto del proyecto</i> .....	71
Tabla 26 <i>Detalle de gastos</i> .....	71
Tabla 27 <i>Detalle de sueldo Ejecutivo de Servicios</i> .....	71
Tabla 28 <i>Detalle de gastos anuales Recurso Humano</i> .....	72
Tabla 29 <i>Detalle de actividades diarias en habilitantes</i> .....	72
Tabla 30 <i>Detalle de ingresos</i> .....	73
Tabla 31 <i>Indicador ROI</i> .....	73
Tabla 31 <i>Cronograma Gant</i> .....	74

## Lista de Figuras

Figura 1. Estrategia Comercial .....	13
Figura 2. Instrumentos para el plan de Mercadotecnia.....	14
Figura 3. Chequeras emitidas .....	30
Figura 4. Inventario de Chequeras.....	31
Figura 5. Clientes que disponen de chequeras.....	32
Figura 6. <i>Tarjetas de débito</i> .....	33
Figura 7. Banco Pichincha Canales de atención alternativos .....	35
Figura 8. Preferencia uso de canales alternativos.....	37
Figura 9. Preferencia canal para solicitar habilitantes .....	38
Figura 10. Preferencia de recepción a domicilio .....	39
Figura 11. Preferencia de canal de información de habilitantes.....	40
Figura 12. Flujo de chequeras y tarjetas de débito .....	48
<i>Figura 13. Flujo de cheques devueltos .....</i>	<i>49</i>
Figura 14. Banco Pichincha Vicepresidencia Servicios .....	52
Figura 15. Banco Pichincha Vicepresidencia Marketing .....	53
Figura 16. Principales cuentas del Balance General de la Banca Privada Grande y la CFN .....	58

## **Capítulo 1: Introducción**

### **Antecedentes del Problema**

Banco Pichincha C.A., actualmente es líder en el mercado financiero de Ecuador, ofertando durante 112 años a sus clientes distintos productos y servicios que satisfacen sus necesidades apoyando al desarrollo del país, esta organización mantiene posicionamiento en el mercado por su prestigio, trayectoria, solidez lo cual le ha permitido ganarse la confianza de sus clientes y mantenerlos durante el tiempo. Dentro de los productos que se ofrecen al mercado se encuentran las cuentas corrientes, cuentas de ahorros, inversiones, seguros, créditos, etc. Las cuentas corrientes y de ahorros operan con habilitantes que son herramientas que permiten que los clientes realicen distintas transacciones como pago de cheques, retiros de efectivo mediante los autoservicios, etc.; entre los habilitantes que utilizan estos productos se encuentran: chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito.

### **Enunciado del Problema**

Determinar el motivo por el cual los canales alternativos no brindan a los clientes de esta empresa la opción de solicitud y entrega de habilitantes a domicilio mediante los canales alternativos que mantienen.

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

Actualmente el principal problema que tiene la institución está relacionada con los canales alternativos como: banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, banca telefónica, Mi vecino y cajeros automáticos, los cuales no brindan la opción de solicitar la generación de habilitantes y direccionamiento de entrega a domicilio, siendo el área de servicios integrales el único canal donde los clientes pueden solicitar sus chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito en la red de agencias. Por esto, las agencias registran congestión en las filas, generando un tiempo de espera entre

20 a 30 minutos para que los clientes realicen esta transacción produciendo un servicio poco satisfactorio para los clientes por la limitación en la oferta de valor, evidenciando los siguientes problemas:

1. El tiempo en ejecutar la transacción de solicitud de habilitantes en promedio es de 3 minutos, este proceso se demora por las distintas validaciones para autenticar la identidad de los clientes, y porque deben llenar un formulario de solicitud.
2. Generación de costos para la organización en la solicitud, custodia y destrucción de habilitantes debido a que algunos clientes no se acercan a retirar los mismos generando procesos ineficientes.
3. Procesos de control que conllevan una operatividad alta por parte de los funcionarios del banco, pérdidas de habilitantes en las agencias exponiendo a la organización a un riesgo.
4. El contrato firmado con el servicio de mensajería actualmente no garantiza la entrega de todos los habilitantes a domicilio, ocasionando en algunos casos una experiencia negativa para los clientes al tomar esta opción, y generando el retorno de la transacción a la red de agencias.

### **Formulación del problema**

¿Porque razón las chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito, los clientes de esta empresa solicitan únicamente en el canal de red de agencias?

### **Sistematización del Problema**

#### **Alcance**

Con este plan de marketing se pretende implementar en un periodo de un año desde junio del 2,018 hasta mayo del 2,019; tiempo en el que se promocionará los canales alternativos que actualmente dispone esta organización, creando una opción

para que los clientes pueden solicitar la entrega de sus habilitantes a domicilio, considerando que la inversión a realizar no es muy alta, porque lo que se intenta es agregar una alternativa en los canales existentes. Las plazas a implementar son en Quito, Guayaquil y Cuenca donde se concentra el 48% de las chequeras, 56% de las tarjetas de débito y el 58% de los cheques devueltos.

Estrategia: Se busca desarrollar una estrategia de diferenciación por los servicios ofertados con calidad, agilidad y comodidad; generando una experiencia única para los clientes; Grupo Objetivo: Clientes personas naturales y jurídicas que mantienen cuentas corrientes y de ahorros.

### **Mezcla de marketing**

Precio: Incluir al costo del habilitante el costo del servicio de mensajería por el envío a domicilio.

Distribución: Generar una entrega efectiva a domicilio en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, esto garantizaría el éxito del uso de canales alternativos, generando satisfacción en el servicio ofertado.

Comunicación: Generar campañas para promocionar la nueva opción de solicitud de entrega de habilitantes a domicilio mediante los canales alternativos como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, Mi vecino y cajeros automáticos, adicionalmente en la red de agencias entregar volantes; mediante correo electrónico, medios de comunicación masiva, SMS, WhatsApp generar publicidad de este nuevo servicio ágil y oportuno.

Servicio: Entrega de habilitantes a solicitud del cliente desde cualquier lugar que se encuentre y a cualquier hora, sin la necesidad de acercarse a las agencias, brindando una opción más ágil y adelantándose a una banca del futuro.

## **Propósito del Estudio**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de Marketing para la creación, promoción y uso de canales alternativos en el proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha.

### **Objetivos específicos**

1. Generar un diagnóstico para determinar el volumen de habilitantes de chequeras, cheques devueltos y tarjetas débito, que se debe migrar el proceso de solicitud y entrega de la red de agencias a canales alternativos con la opción de entrega a domicilio
2. Generar una propuesta que permita ofertar al cliente una experiencia diferente desde la apertura de cuenta, donde su chequera y tarjeta de débito se direccionen a domicilio eliminando la opción de entrega en agencias, además que el cliente pueda solicitar su chequera, cheques devueltos y tarjeta de débito desde canales alternativos como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, Mi vecino y cajeros automáticos.
3. Realizar una investigación de mercado para validar como se realiza este proceso por parte de la competencia, y conocer la incidencia que tienen los clientes para recibir sus habilitantes.
4. Validar los acuerdos de servicios (SLA) que se mantienen actualmente con los proveedores de mensajería, donde se garantice la entrega a domicilio independientemente de donde se encuentre el cliente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
5. Buscar minimizar los gastos operativos que produce este proceso desde la solicitud, custodia y entrega de habilitantes; eliminando el inventario de habilitantes que se mantienen en la red de agencias.

6. Reducir los tiempos de atención en fila en el Área de Servicios Integrales.

### **Significancia del Estudio**

#### **Análisis situacional**

Se realiza el estudio del entorno del mercado con la finalidad de determinar la situación actual del servicio ofertado.

### **Macro Ambiente**

#### **Análisis PESTEC**

El análisis PESTEC por cada factor puede evidenciarse en la tabla 1.

Tabla 1  
Análisis PESTEC

Área	Factor
Económico	Proyección del Producto Interno Bruto del Ecuador de 1%. Inflación por encima de 0,30% en abril del 2018. Creación de nuevos impuestos,decremento del IVA al 12%.
Político	Nuevos Cambios en la Constitución – Reformas a códigos, reglamentos y leyes. Estabilidad política.
Social	Tendencia al aumento del nivel transaccional mediante canales digitales y alternativos
Tecnológico	Según el Foro Económico Mundial sobre el Desarrollo y Aprovechamiento de la Tecnologías de la Información y Comunicación ubican a Ecuador en el puesto 108 entre 183 países. Alto acceso a la tecnología. Falta de incentivo a potenciar capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo tecnológico.
Ecológico	Tendencia a reemplazar archivos físicos por digitales Preocupación por el calentamiento global, por la destrucción de árboles en la impresión de papel.
Competitivo	Poder de Proveedores Poder de Sustitutos Poder de Nuevos Entrantes Poder de Competidores
Demográfico	Existen plazas a nivel nacional que no mantienen la presencia de una agencia.

Nota. Tomado de “Ecuador: Ciclo Económico y Política Fiscal” por Diana Pacheco, Banco Central del Ecuador, (2018).

## Microambiente

### Análisis 5 fuerzas de Porter

Porter (1979, pág. 5) define a las fuerzas de Porter como “el ‘modelo de las 5 fuerzas de Porter’ el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representa los productos entrantes y la rivalidad entre competidores”.

### **Proveedores**

Proveedor de tecnología: actualmente es *Tata Consultancy Services* quien es un proveedor fuerte, debido a que es el creador y administrador actual de la plataforma tecnológica que mantiene esta empresa, por lo que cualquier cambio requerido se debe solicitar a esta empresa, generando por cada desarrollo tecnológico un proyecto con un costo representativo, la ventaja actual es que en los canales existentes se va solicitar la inclusión de estas opciones en: página web, call center, autoservicios y corresponsales no bancarios.

Proveedor de servicio de mensajería: se debe convocar a un concurso a varios proveedores, debido a que el actual no satisface la necesidad del banco de entregar a la dirección que el cliente lo requiera, en vista que manifiestan que muchas direcciones no existen; el principal problema se da en las provincias o en lugares periféricos, por lo que se buscaría la cobertura a nivel nacional, en este caso los acuerdos de servicios (SLA) deben registrar a este alcance.

### **Sustitutos**

La principal amenaza como servicio sustituto es el canal de red de agencias, ya que la mayoría de clientes están acostumbrados a realizar sus transacciones por este canal, para promover el uso de canales alternativos la empresa busca promocionar y direccionar al cliente a la utilización de los mismos, eliminando la solicitud y entrega de habilitantes en la red de agencias.

### **Nuevos ingresantes**

Actualmente ingresar a la industria financiera es complicado, sobre todo por las experiencias negativas del pasado, donde la mayoría de clientes prefiere una entidad que brinde seguridad sobre sus transacciones, algunos factores que le favorece a la

empresa son el posicionamiento que mantiene en el mercado, la lealtad de sus clientes, pero sin embargo existe un número importante de clientes detractores de la marca.

### **Competencia**

Existe un alto porcentaje de competencia en el mercado financiero sobre todo por el volumen de cooperativas que se han aperturado a nivel nacional, y bancos que han implementado en sus procesos tecnología de punta para ofrecer a los usuarios la omnicanalidad para que realicen sus transacciones, el servicio que se procura promocionar con este proyecto no lo mantiene en su totalidad ninguna entidad financiera.

### **Clientes**

El público objetivo son clientes personas naturales y jurídicas que mantienen sus cuentas de ahorros y corrientes, que buscan realizar sus transacciones desde el lugar donde se encuentren, con agilidad y seguridad.

### **FODA Organizacional**

Con la información obtenida del estudio realizado se desarrolla el análisis FODA en donde se identifican Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades ver Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Análisis FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Una entidad con posicionamiento en el mercado	1. Promocionar y fomentar el uso de canales alternativos
2.- Amplia cobertura en sus canales de atención	2. Innovar el servicio
3.- Aceptación de una banca digital por las nuevas generaciones	3.- Ofrecer comodidad y agilidad a los clientes
4.- Minimización del riesgo por pérdida de habilitantes	4.- Generar publicidad de otros productos por estos canales al finalizar la transacción, produciendo venta cruzada
5.- Atención los 365 días del año las 24 horas por canales de atención alternativos	5.- Incrementar el número de usuarios que utilicen los canales alternativos
6.- Una entidad sólida con disponibilidad de recursos y con alta experiencia en el mercado financiero	6.- Descongestionamiento de la red de agencias generando canales mas eficientes
7.- Personal idóneo y capacitado	7.- Adelantarse a la competencia en los servicios que ofertan
8.- Brindar seguridad en las transacciones que realizan los clientes en canales alternativos	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Clientes que no conocen o no se encuentran familiarizados con el uso de canales de atención alternativos	1.- Bancos que compiten en ofrecer servicios innovadores en canales alternativos
2.- No generar una buena comunicación interna para ofertar este servicio	2.- Posibles competencias futuras, crecimiento de las cooperativas
	3.- En nuestro país no existe una cultura de uso canales alternativos o autogestión por parte de los clientes

Nota. Tomado de "Fundamentos de marketing" por Kotler, P & Armstrong, G (2008)

Con el desarrollo del capítulo se delimitaron los problemas existentes en el Banco Pichincha corroborando los primeros indicios de investigación en el análisis del macro y microambiente para posteriormente plantear el FODA que contiene las Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Fortalezas.

### **Resumen**

Banco Pichincha es el primer banco del sistema financiero del Ecuador, en este año ha cambiado su imagen conservadora y tradicional a una imagen más innovadora empezando por su logo, esto con la finalidad de que los clientes perciban una transformación integral en los productos y servicios que oferta esta empresa buscando la innovación y mejora continua; con este antecedente, se pretende aplicar este plan de Marketing debido a que la empresa requiere invertir en campañas publicitarias para promocionar y fomentar el uso de canales alternativos como banca electrónica,

telefónica y móvil que son los medios que los clientes utilizarán en el futuro con mayor demanda para realizar sus transacciones.

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

Para poder realizar el desarrollo de este plan de marketing es necesario conocer e identificar algunos conceptos que forman parte de esta investigación, con la finalidad de aplicarlos correctamente.

### **Definición de la Mercadotecnia**

Todos los seres humanos en algún momento tienen un acercamiento con la mercadotecnia, publicidad, ventas, promoción, comercialización, distribución, pero ninguna de estas actividades es, por sí sola, la mercadotecnia. Sólo cuando todos los elementos se combinan junto con otros tales como la investigación, desarrollo del producto y fijación de precios se llegará a lo que pueda llamarse mercadotecnia (Schewe & Reuben, 1982).

### **Concepto de Mercadotecnia**

La mercadotecnia se trata de una actividad que entra en el primer y último lugar del sistema de satisfacción, “el objetivo de la mercadotecnia es asegurar la satisfacción en el cambio en el comportamiento de la sociedad y este método se alcanza solo mediante la comprensión adecuada de los deseos y las necesidades de los consumidores tanto actuales como futuros” (Schewe & Reuben, 1982, pág. 11). Por consiguiente las compañías prósperas de nuestros días comprenden que existen para servir a los clientes y no sus propios intereses.

### **Objetivos de la Mercadotecnia**

“El objetivo de la mercadotecnia es identificar lo que la gente quiere, cuando lo quiere y para que lo quiere, de esta forma poder proporcionárselo para satisfacer sus deseos o necesidades, generando una rentabilidad para la empresa” (González, 2014, pág. 9).

## **Administración de la Mercadotecnia**

Aquí se elabora una estructura que agrupe a las diferentes funciones de la mercadotecnia, asigne responsabilidades, fije objetivos y determine su alcance y limitaciones. En lo relativo a la administración se basa, como primer paso, en la teoría de Reyes Ponce, la cual señala con claridad los seis elementos específicos de la administración agrupados en dos fases.

Fase mecánica: agrupa 3 elementos que proponen un cuestionamiento y 11 etapas, establece las pautas de la planeación: Previsión: ¿Qué puede hacerse?: Objetivos, investigaciones y cursos alternativos, además, se analiza la capacidad, los recursos materiales y humanos, para desarrollar las investigaciones necesarias y establecer objetivos claros, reales y factibles.

Previsión: ¿Qué se podría realizar? Políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos. Es un elemento básico en lo relativo a establecer sus programas de acción, sus políticas, sus estrategias y el plan que se seguirá.

Organización: ¿Cómo se realizará? Funciones, jerarquías y obligaciones. Se establecen las jerarquías, los niveles, las funciones, los mandos y la comunicación entre las personas que intervendrán en el proyecto. Fase dinámica: agrupa tres elementos que marcan un cuestionamiento y 11 etapas: señala las pautas de ejecución.

Integración: ¿Con qué mecanismos? Elección, introducción, proceso y unificación. Es la fase dinámica en donde se delimitan las acciones para la ejecución del proyecto, por tanto, hay enfrentamiento entre el personal y el material necesario.

Dirección: ¿Verificar que se haga? Autoridad, comunicación y supervisión. Las actividades de este elemento son el liderazgo, el mando, el carácter, la disciplina, la dirección, las motivaciones y la supervisión. Control: ¿Cómo se desarrolló?

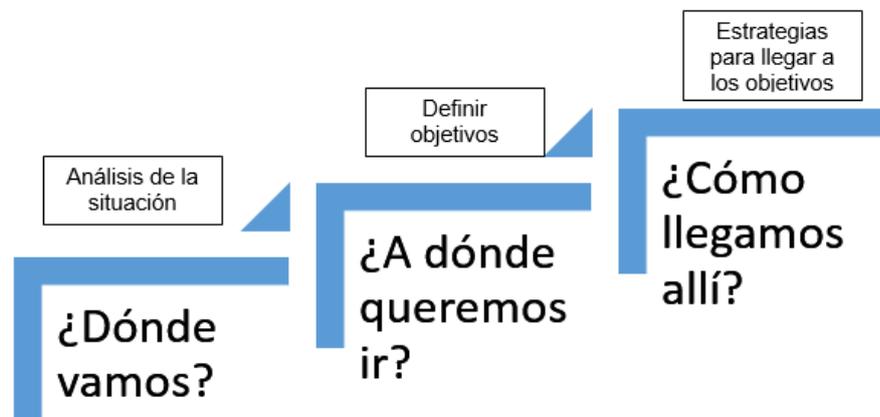
Establecimiento, operación e interpretación. Se caracteriza por actividades como el

diseño de formas de presentación de los informes y de controles, las evaluaciones, los estímulos y el valor que se establece a cada uno de ellos (Sangri, 2014).

### **Estrategias de la Mercadotecnia**

Una vez superada la prueba de concepto, debe desarrollarse una estrategia comercial tentativa para el producto. Este planteamiento debe consistir en una descripción del mercado meta y del posicionamiento del producto, así como en una previsión de las ventas, participación de mercado y utilidades para el tiempo estimado de la vida del producto. Así mismo, debe hacerse una previsión de la evolución posible del precio y del modo en que se va a distribuir y promocionar el producto.

Para la planeación de la estrategia comercial se establecen tres preguntas claves que están inmersas en el desarrollo del proceso las mismas que se detallan en la figura 1.



*Figura 1.* Estrategia Comercial

Adaptado de "Fundamentos de mercadotecnia" por Santesmases, Valderrey, & Sánchez, (2014).

### **Mezcla de Mercadotecnia**

En el plan de mercadotecnia se establecen estrategias específicas que se enlazan a los diferentes instrumentos como son producto, precio, plaza y promoción que se derivan de ciertas características que se detalla a continuación:



*Figura 2.* Instrumentos para el plan de Mercadotecnia  
Adaptado de “Introducción a la Mecedotecnia” por Sangri, (2014).

Adicionalmente en este proceso se establecen medidas y acciones que están orientadas a la post venta con la finalidad de fidelizar a los clientes, además se incorporan servicio preventa y posventa, garantía, entre otros aspectos que coadyuvan a que los clientes sigan adquiriendo el mismo servicio (Sangri, 2014).

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

Para el planteamiento del plan de mercadotecnia es indispensable contar con “Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, plaza y comunicación) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o mezcla de mercadotecnia, constituye la base del plan de mercadotecnia” (Santesmases, Valderrey, & Sánchez, 2014, pág. 345).

El plan de mercadotecnia es una herramienta esencial para el logro de metas y objetivos relacionadas al mercado y a la satisfacción de los consumidores, en este sentido es indispensable obtener información global del mercado o segmento al cual se va dirigir el producto o servicio para formular estrategias que se adapten a las necesidades (Tokan, 2016).

## **Investigación de Mercados**

El estudio de mercados es una herramienta sistematizada que permite la recopilación e interpretación de hechos y datos información que es esencial para los gerentes de mercadotecnia de una empresa, a fin de tomar decisiones de manera adecuada que estén alineadas a una política de mercado correcta; es una forma de obtener datos del consumidor, del mercado y la competencia; es en sí una herramienta que apoya a la mercadotecnia en todo lo referente a las actividades comerciales y al comprador. Se dice que es el esfuerzo para obtener y analizar la información acerca de necesidades, deseos, gustos, recursos, actividades y comportamientos de los consumidores a fin de orientar las acciones de la mercadotecnia (Sangri, 2014).

### **Tipos de Investigación**

Los tipos de investigación son muy variados y pueden clasificarse en:

1. Generales
2. Investigaciones sobre el producto
3. Investigaciones sobre el precio
4. Investigaciones sobre distribución
5. Investigaciones sobre ventas
6. Investigaciones sobre publicidad y relaciones públicas (Sangri, 2014).

Los tipos de investigación están acorde a las necesidades y requerimientos del mercado para la obtención de información adecuada para la toma de decisiones.

### **Métodos Existentes**

Se distingue tres tipos de métodos de investigación: encuesta, observación y experimental.

Encuesta: Se basa solo en hacer preguntas específicas del problema, consiste en reunir datos mediante entrevistas que pueden aplicarse de forma personal, por teléfono

o correo electrónico; tiene la ventaja de que la información se obtiene directamente de las personas cuyo punto de vista es interesante conocer.

**Observación:** Consiste en recabar datos al observar las acciones de una o varias personas, no hay interacción del entrevistador y el entrevistado, en ocasiones el investigador finge ser un cliente, lo cual se usa mucho para conseguir información sobre el desempeño de los vendedores y del personal de contacto en áreas de servicio.

**Experimental:** Se utiliza en la observación del desempeño de los productos en las pruebas de mercado y las diversas etapas dentro del ciclo de vida de los productos, en la mercadotecnia, el mercado es el laboratorio, en tanto el producto y los consumidores son los experimentos (Sangri, 2014).

### **Obtención de Muestra**

Una muestra es un segmento de la población que representa al universo total. La muestra debe ser representativa, muestras grandes brindan resultados más confiables, para generar mayor exactitud en la presentación de la información. Cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado o toma demasiado tiempo se puede aplicar muestras no probabilísticas (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing , 2008).

#### **Fórmula para obtener la muestra**

En las investigaciones de mercados se utilizar un error estimado del 2 al 5% para un grado de confianza del 95%, aplicando la siguiente fórmula con la cual se obtienen el tamaño de la muestra en poblaciones finitas:

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

Detalle de la nomenclatura de la fórmula

N= Población o universo

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error estimado

n = tamaño de la muestra

Al reemplazar los datos se obtienen el tamaño de muestra de una población o universo específico (Prieto, 2013).

### **Fuentes de datos**

Para recopilar los datos, es necesario entrar en contacto con los miembros de la población que se están muestreando.

Cuando se efectúan las entrevistas personales para recopilar datos, los investigadores deben contratar, adiestrar y supervisar al personal, uno de los aspectos más relevantes es que los entrevistadores deben inspirar confianza.

Cuando las entrevistas telefónicas constituyen el método de recopilación de datos, el cuestionario debe ser tan breve como sea posible, y el entrevistador tendrá una voz agradable, las preguntas de apertura se diseñarán para atraer la atención del público, antes de principiar a formular las preguntas, el entrevistador deberá indicar el tiempo que durará la entrevista para que la persona no se impacienta y de por terminada la conversación antes de tiempo.

Cuando se recogen los datos por medio de encuestas por correo electrónico, conviene incluir una carta de presentación con el cuestionario. Esta carta llevará un membrete que identifique la empresa que realiza la investigación, también deberá alentar a los participantes a llenar el cuestionario completo, explicándoles los beneficios que esta encuesta puede reportarles (Schewe & Reuben, 1982).

### **Plan de Marketing**

“Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y comunicación) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan

alcanzar los objetivos de la organización” (Schewe & Reuben, 1982, pág. 265). Esta combinación de los instrumentos o mezcla de mercadotecnia, constituye el pilar del plan de mercadotecnia, dado que la mezcla de mercadotecnia está alineada a los objetivos propuestos, será preciso establecer primero tales objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente al mercado, competencia y organización, dichas actividades de análisis y planeación tienen como resultado el plan de mercadotecnia, que constituye los lineamientos para el planteamiento de la estrategia comercial (Schewe & Reuben, 1982).

### **Selección de Estrategias**

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a la ventaja competitiva (costos o diferenciación) y el mercado al cual se direcciona la empresa (todo o solo algunos segmentos). Determina de este modo tres clases de estrategias genéricas:

- Estrategia de costos: permite delimitar las acciones a la producción en gran escala de productos no diferenciados para disminuir considerablemente los costos.
- Estrategia de diferenciación: las empresas tienden a especializarse en características únicas que serán valorada por el mercado. En este sentido se logra liderazgo, innovación, desarrollo tecnológico y calidad de servicio.
- Estrategia de enfoque: Se establecen segmentos específicos, en donde eventualmente se obtiene ventajas competitivas tanto en los costos como en la diferenciación (Santesmases, Valderrey, & Sánchez, 2014).

### **Posicionamiento**

Es implantar con mucho cuidado, en la mente del consumidor, las características de un producto y las tres utilidades que este ofrece al consumidor: beneficio, tiempo y

lugar. El posicionamiento comienza con un producto o servicio después de que este ya sobresalió en un mercado de demanda primaria y comienza a desenvolverse en uno de demanda selectiva, así el posicionamiento no se refiere al producto en sí, sino a lo que hace en la mente de los consumidores, los elementos de posicionamiento son:

- La participación de mercado
- La función que desempeña frente a la competencia
- Los beneficios del producto
- La personalidad de marca
- La imagen de la empresa
- Los puntos de venta en donde se distribuye el producto
- El precio y otros

Con el posicionamiento se pretende que el producto o servicio se convierta en una necesidad o requerimiento de los consumidores (Sangri, 2014).

### **Segmentación de Mercados**

Es el proceso de identificar grupos de clientes con necesidades y motivos de compra muy similares, dentro de un mercado relevante; al analizar la demanda primaria, la segmentación del mercado permite centrar el esfuerzo de la mercadotecnia hacia los usuarios de alto consumo y desarrollar ofertas de nuevos productos que se establecerán como objetivo. La segmentación de mercado facilita el diseño de productos diferentes, sistemas de entrega o promociones atractivas, orientadas a grupos que tienen diversos criterios de selección (Sangri, 2014).

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

A continuación, se darán a conocer los lineamientos de la empresa que debe tomar en consideración para llegar a la posición que se quiere tener en el mercado, cuáles son

las actividades a realizar para contrarrestar las debilidades y las amenazas de la competencia, con base a lo siguiente:

- **Base Documental:** las cifras de mercado de la empresa (es decir los datos estadísticos de lo que se vendió, cómo se vendió, a quién y sobre todo en cuáles meses); dichas cifras deben ser, en lo posible de los últimos cinco años.
- **Objetivos:** estos datos reflejarán lo que se cumplió y lo que no durante el ejercicio anterior, a fin de tomar medidas para que no sucedan en el ejercicio actual las dificultades del precedente, así mismo si se resolvieron los problemas, saber de qué manera se logró y en qué tiempo.
- **Estrategias metodológicas:** con base en los objetivos que no se cumplieron y los que se cumplieron a medias, desarrollar estrategias que conduzcan a la resolución de esas dificultades.
- **Presupuesto:** los recursos que se necesitarán para el próximo ejercicio materiales, tecnológico, humanos y de capital (Sangri, 2014).

### **Análisis de la Situación**

Para desarrollar la estrategia es indispensable que se defina el negocio para posteriormente establecer las metas y restricciones del producto y el mercado que se pretende lanzar a los consumidores. Con la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado se realiza un análisis externo del entorno, competencia, mercado intermediario y proveedores, así como un análisis interno de la empresa para determinar las capacidades y recursos determinando oportunidades y amenazas al igual que aspectos fuertes y débiles que están inmersos en la empresa (Santesmases, Valderrey, & Sánchez, 2014).

## **Determinación de Objetivos**

Con la información obtenida al determinar Oportunidades, Debilidades, Amenazas y fortalezas es factible que se establezcan estrategias para disminuir el impacto de aquellos aspectos débiles que pueden perjudicar a la empresa. No obstante, para el planteamiento de objetivos se deben establecer prioridades y dar soluciones a los conflictos internos, el planteamiento de objetivos puede estar inmerso en diversos enfoques:

Estos objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y la innovación de procesos), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación de productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción), incrementar la participación del mercado (en mercados actuales o nuevos) o mejorar la rentabilidad (por reducción de costos, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.) (Santesmases, Valderrey, & Sánchez, 2014, pág. 352).

Sin embargo, se debe acotar que los objetivos deben mantener una estructura para ser validados y cumplir con las siguientes características que son cuantificables, tiempo, lugar, realista y consiente.

## **Elaboración y Selección de Estrategias**

Para el logro de los objetivos las empresas deben establecer acciones y estrategias. Mediante el desarrollo de las estrategias para generar ventajas competitivas que contribuyan a alcanzar los objetivos, dichas estrategias pueden estar orientadas al producto, mercado, recursos, capacidades entre otros aspectos.

El plan de mercadotecnia se alinea al plan estratégico al emplear estrategias selectivas de producto, precio, distribución y comunicación.

1. Estrategia de penetración del mercado: consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales.
2. Estrategia de desarrollo del mercado: esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos de mercado distintos a los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto: la empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados (Sangri, 2014, pág. 355).

### **Determinación del Presupuesto**

La cantidad de la inversión publicitaria afecta a las ventas. En principio, cuanto mayor sea el presupuesto publicitario, mayores también serán las ventas, aunque el problema, como ya se puso de relieve anteriormente, es poder llegar a conocer la forma y magnitud de la relación entre la demanda y la inversión publicitaria, sin embargo, la cantidad de la inversión publicitaria es uno de los factores más importantes y además se puede medir fácilmente.

La mayor parte de la inversión publicitaria la absorben los costos de inserción de los anuncios en los medios de comunicación; pero hay también otros componentes en el presupuesto publicitario, como son los costos de producción de los anuncios, los

de personal, instalaciones y materiales del departamento de publicidad y los de investigación de la publicidad (Sangri, 2014).

Un capítulo que contiene conceptualizaciones argumentadas desde diversos puntos de vista tomando en consideración la información brinda por varios autores que han sido esenciales para estructurar la temática a emplear en el estudio.

### **Resumen**

Con los conceptos estudiados se puede determinar que para implementar un plan de marketing es indispensable realizar un estudio de mercado que permita ver la factibilidad del objetivo que se desea cumplir, es vista de que únicamente en la investigación podemos conocer aristas que a nivel macro no se están contemplando, adicionalmente la finalidad de la mercadotecnia es investigar el comportamiento de los clientes empleando diversos mecanismos para ofrecer una oferta atractiva.

## **Capítulo 3: Investigación de Mercado**

### **Método a Aplicar**

Los métodos aplicar son los siguientes:

- Encuestas a una muestra de clientes que mantienen cuentas corrientes y cuentas de ahorros, que para realizar sus transacciones utilizan chequeras, tarjetas de débito y depósitos en cheques.
- Entrevista con preguntas abiertas a la Gerente Canal de Servicios Post Venta para analizar las necesidades actuales que mantienen los clientes en el servicio de solicitud y entrega de habilitantes.

### **Proceso de Investigación de Mercados**

#### **Necesidad de información**

Validar la razón por la cual los clientes no utilizan canales alternativos para solicitar y generar la entrega de habilitantes a domicilio; determinar qué canales deberían brindar esta opción a los clientes.

#### **Objetivos de la investigación**

- Identificar cuantos clientes entre personas naturales y jurídicas mantienen cuentas corrientes para cuantificar el volumen de chequeras que se custodian en agencias y no se direccionan a domicilio.
- Identificar cuántos clientes solicitan tarjetas de débito y en qué plazas se agrupa el mayor número de pedidos tanto en las cuentas de ahorro como corriente.
- Determinar el número de cheques devueltos que se registran mensualmente.
- Determinar los canales alternativos existentes y que podrían utilizarse para la solicitud y entrega de habilitantes a domicilio.

- Determinar el volumen transaccional de la solicitud y entrega de estos habilitantes en las distintas plazas a nivel nacional.

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

Se aplicará un diseño de investigación descriptiva para determinar el volumen y frecuencia con la que los clientes utilizan las aplicaciones de canales de atención alternativos para la solicitud y direccionamiento a domicilio de los habilitantes.

### **Proceso de Segmentación**

Este servicio está segmentado a personas naturales y jurídicas que mantengan cuentas de ahorros o corrientes que pertenezcan a los segmentos de personas, microempresas, empresas y corporativo que utilicen chequeras, tarjetas de débito y depositen cheques, clientes de 20 a 50 años que interactúen mediante canales de atención alternativos como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, banca telefónica, Mi vecino y cajeros automáticos que se encuentran ubicados en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca.

### **Información primaria**

Como fuente de datos se aplicó una encuesta a 500 clientes por teléfono desde el 23 de julio hasta el 3 de agosto a personas naturales que mantienen cuentas corrientes y de ahorros que utilizan chequeras y realizan depósitos en cheques. La encuesta se encuentra en el Apéndice B.

### **Información secundaria**

Se utilizará un estudio realizado desde el 20 de marzo al 10 de abril de este año por parte del Banco para identificar el uso de canales de atención para la solicitud y entrega a domicilio de tarjetas de débito donde se aplicó la encuesta telefónica del Apéndice A.

### **Determinación de la muestra**

La muestra seleccionada corresponde a hombres de mujeres de 20 a 55 años, que mantienen una cuenta corriente y utilizan chequera para realizar sus transacciones, además clientes que realizan depósitos en cheques en sus cuentas de ahorros y corrientes.

Se aplicará el muestreo probabilístico; con la aplicación de la siguiente fórmula se obtuvo la siguiente muestra que se aplicó para realizar la encuesta telefónica en el servicio de chequeras y cheques devueltos.

$$n = \frac{2Npq}{e^2(N-1)+pq} \quad n = \frac{2(14407)(0.50)(0.50)}{0.05(2)(14407-1) + (0.50)(0.50)}$$

$$n = 499.9826491$$

Dando como resultado una muestra de 499,94 clientes, por lo que se aplicó la encuesta a 500 clientes.

### **Recolección de datos**

Del estudio efectuado se pudo evidenciar que las agencias mantienen el siguiente inventario de habilitantes:

- Chequeras 14.407
- Tarjetas de débito 6.952
- Cheques devueltos 7.517

Para obtener la muestra de las encuestas se tomó la población más grande que es la de chequeras y que también abarca cheques devueltos al recibir depósitos en cheques dentro de este tipo de cuentas, para el caso las tarjetas de débito se evidencio que dentro de la investigación que realizó el banco para la muestra realizaron 300 encuestas telefónicas.

## Análisis de Datos de Chequeras y Cheques devueltos

Del análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados, los mismos que se dividen en dos grupos uno de chequeras / cheques devueltos y el otro de tarjetas de débito.

Tabla 3

### *Frecuencia*

1. ¿Que utiliza con mayor frecuencia?	
Cajeros Automáticos	40%
Banca Electrónica	35%
Banca Móvil	14%
Mi Vecino	11%
Banca Telefónica	1%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

Se puede validar que los clientes tienen mayor tendencia a utilizar los Cajeros Automáticos en un 40% y Banca Electrónica en un 35%.

Tabla 4

### *Solicitud*

2. ¿Le gustaría solicitar su chequera o cheque devuelto por:	
Banca Electrónica	35%
Banca Móvil	26%
Cajeros Automáticos	16%
Mi Vecino	10%
Agencia	8%
Banca Telefónica	5%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

Se puede observar que los clientes tienen preferencia para poder solicitar su chequera o cheque devuelto mediante banca electrónica el 35% y banca móvil el 26%; inclusive en esta pregunta se mantuvo la opción de poder solicitar en agencia, pero solo un porcentaje minoritario del 8% tomó esta opción.

Tabla 5  
*Recepción*

3. ¿ Le gustaría recibir su chequera o cheque devuelto a domicilio?	
NO	45%
SI	55%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

Los clientes prefieren recibir en un 55% sus habilitantes a domicilio, que representa más de la mitad de los clientes que participaron en la encuesta, por este motivo se ha definido iniciar un piloto con las plazas que mayor número de habilitantes mantiene como son Quito, Guayaquil y Cuenca, considerando adicionalmente, que existe efectividad de entrega del 98% porque son plazas con direcciones ubicables, a diferencia de otras provincias, y sobre todo sectores rurales o periféricos donde no existe nombres de calles ni numeración en las casas.

Tabla 6  
*Valor a pagar*

4. ¿Estaría dispuesto a pagar \$ 2,50 por recibir su chequera o cheques devueltos a	
NO	52%
SI	48%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

Se puede observar que si existe un considerable grupo de clientes el 48% que asumirían el costo de \$ 2,50 usd por recibir su habilitante a domicilio.

Tabla 7  
*Canal de información*

5. ¿A través de que canal le gustaría recibir información de servicios de chequeras o cheques	
Correo	41.0%
WhatsApp	40.0%
SMS	11.0%
Otros	5.7%
Medios de comunicación masivos(TV y radio)	2.0%
Redes Sociales	0.3%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

El canal por el cual los clientes prefieren recibir información sobre sus habilitantes es el correo electrónico con el 41% y WhatsApp con el 40%, estos medios pueden ser utilizados como canales informativos, mencionando que su chequera o cheque devuelto se entregará al domicilio de acuerdo al agendamiento realizado, y adicionalmente un canal promocional, donde permita recordar que otros canales de atención dispone en que horarios, su uso, etc.

### **Análisis de Datos de Tarjetas de Débito**

#### 1) ¿Le gustaría recibir su tarjeta de débito a domicilio?

Se valida que el 71% de los clientes encuestados le gustaría recibir su tarjeta a domicilio.

#### 2) ¿Estaría dispuesto a pagar \$2,50 por recibir su tarjeta de débito a domicilio?

Se valida que el 71% de los clientes aceptaría la entrega de la tarjeta de débito a domicilio con costo.

#### 3) ¿En qué tiempo le gustaría recibir su tarjeta de débito a domicilio?

De la información obtenida se evidencia que en Cuenca y Guayaquil mantienen la expectativa los clientes de recibir la tarjeta en 24 horas, el tiempo de entrega estaría alrededor de 48 horas.

## Resultados

Del análisis efectuado en el periodo de enero a mayo del 2018, se pudo determinar que se emite un promedio de 19,927 chequeras por mes de las cuales solo el 60% se realizaron por reposición automática y el 40% los clientes se acercaron a solicitar a las agencias es decir un promedio de 7,970 personas al mes, en vista que mantienen un volumen elevado de cheques girados y no cobrados, por lo que no completan el nivel requerido para realizar la reposición automática; actualmente los clientes solo pueden realizar la solicitud de la generación de su chequera a través del área de servicios integrales en las agencias, ningún otro canal de atención ofrece este servicios; es importante considerar que al 40% de los clientes que se acercan a solicitar la generación de su chequera se les puede ofertar la opción de solicitud de chequera por canales de atención alternativos incluyendo esta opción en banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, banca telefónica de esta manera se evitaría que los clientes se acerquen a las oficinas para solicitar sus chequeras.

Tabla 8  
*Chequeras*

Chequeras	Número	%
Agencias	14,407	72.30%
Domicilio	5,520	27.70%
Total	19,927	100.00%

Nota. Tomado de Investigación de campo

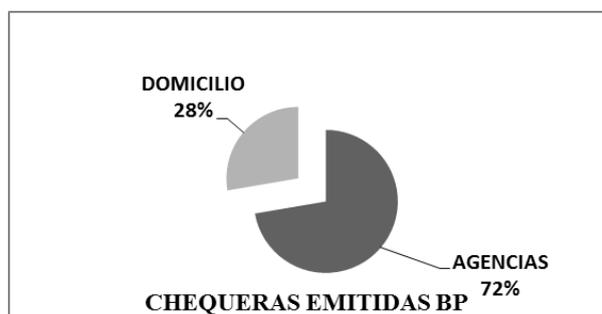


Figura 3. Chequeras emitidas  
Adaptado de la Investigación de campo

Del total de chequeras emitidas el 27,7% se entregan a domicilio y el 72,3% se direccionan a las agencias, por lo que existe una oportunidad de direccionar estas chequeras a domicilio, en los distintos canales de atención donde se desea ofertar la solicitud, se debería anclar automáticamente a la dirección del domicilio u oficina que el cliente registra en el sistema, y generar el agendamiento ese momento para la entrega; de esta manera se reduciría la carga operativa, costos y el congestionamiento que actualmente existe en el Área de Servicios Integrales, el costo del servicio a domicilio se puede incluir dentro del costo de la chequera.

Tabla 9  
*Inventario de Chequeras*

Agencia	Chequeras	%
Quito	3,642	25.27%
Guayaquil	2,490	17.28%
Cuenca	737	5.11%
Total	6,869	47.66%

Nota. Tomado de Investigación de campo

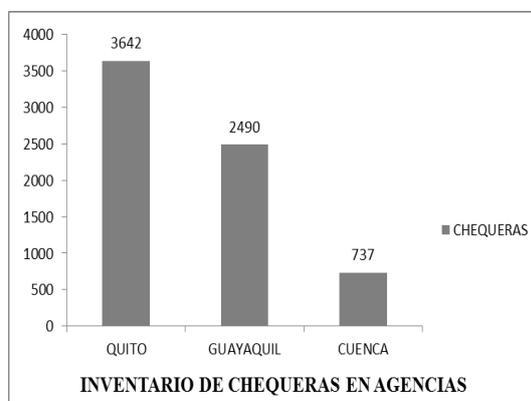


Figura 4. Inventario de Chequeras  
Adaptado de la Investigación de campo

Se puede observar que el 47.66% de las chequeras se mantienen concentradas en las agencias de Quito con el 25.27%, Guayaquil con el 17.28% y Cuenca con el 5.11%; por esta razón el Banco decidió tomar como piloto estas plazas para la entrega de las chequeras a domicilio y eliminar el envío de los requerimientos a las agencias.

Tabla 10  
*Chequeras por tipo de cliente*

Personas	% Chequeras en agencias
Jurídicas	23.92
Naturales	76.08
Total	100

Nota. Tomado de Investigación de campo

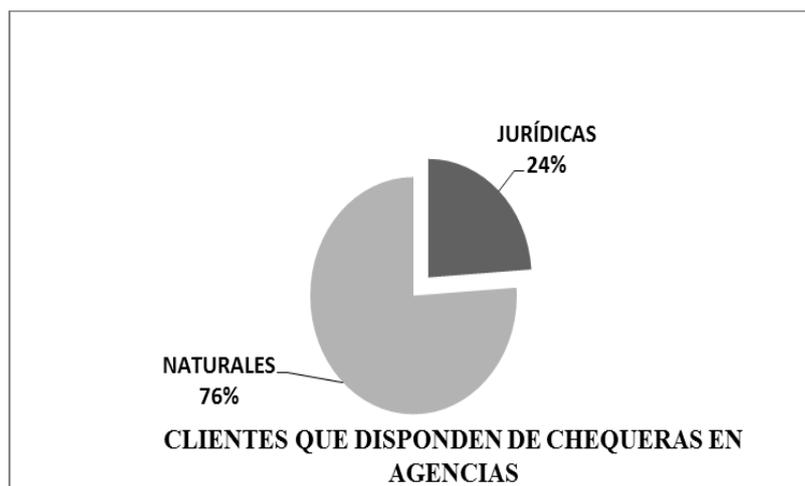


Figura 5. Clientes que disponen de chequeras  
Adaptado de la Investigación de campo

Se validó que el 23,92% de los clientes que mantienen las chequeras para retirar de las agencias corresponden a personas jurídicas, la encuesta no se pudo aplicar a este segmento, en vista que los representantes legales no atienden este tipo de requerimientos, las personas jurídicas tienen un Oficial de Negocios asignado para la atención de sus requerimientos, para lo cual los Oficiales serán los encargados de promocionar la solicitud de chequeras mediante los distintos canales de atención habilitados para este efecto.

Se determinó que existe un promedio de 50 chequeras emitidas que se destruyen diariamente porque las cuentas son canceladas, cerradas, inactivas o con una permanencia mayor a 270 días, generando un costo operativo para el Banco en el

proceso de custodia y destrucción, además generando un impacto al medio ambiente por haber generado chequeras que no se van a utilizar.

Las tarjetas de débito es un producto que se ofrece únicamente a personas naturales que manejan sus cuentas corrientes o de ahorros con firmas independientes, actualmente las tarjetas se pueden solicitar en Agencias y por Banca Telefónica pero se direccionan a domicilio solo cuando el cliente lo requería, no era un servicio que se ofertaba; en el año 2017 se implementó en 14 agencias impresoras para entrega inmediata de tarjetas de débito, para el 2018 se implementó este proyecto en 227 agencias, 42 oficinas se quedan sin brindar este servicio, en vista que 22 son oficinas transaccionales que no brindan este servicio y 20 el volumen de solicitudes no justifica colocar una impresora.

Tabla 11  
*Tarjetas de débito*

Tarjetas de débito	%	Número
Domicilio	1%	5,455
Preemitidas	8%	71,420
Entrega en 48 horas	91%	763,136
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>840,011</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo

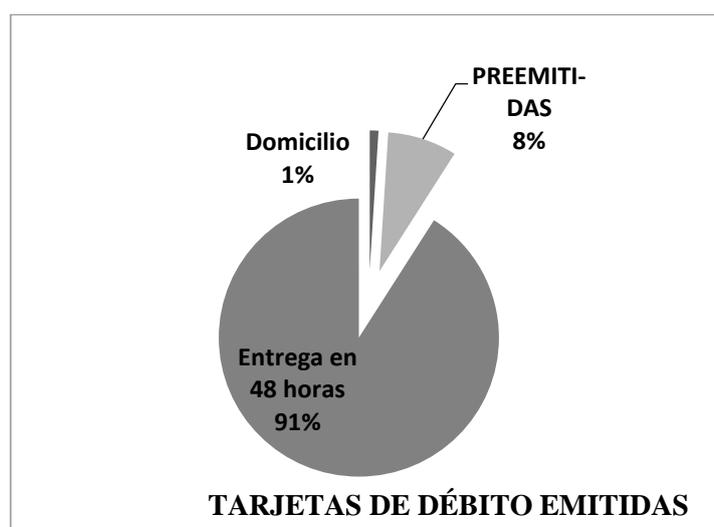


Figura 6. *Tarjetas de débito*  
Adaptado de la Investigación de campo

Del estudio realizado por el Banco en el año 2017 del total de tarjetas de débito emitidas el 1% se entrega a domicilio, el 32% son tarjetas pre emitidas y el 67% personalizadas las mismas que se entregan en el Área de Servicios Integrales de las agencias produciendo congestión.

El 91% de las tarjetas que son solicitadas y retiradas de las agencias representa un promedio de 3,180 entregas diarias, cabe mencionar que se destruyen un promedio de 300 tarjetas diariamente porque han cumplido un tiempo de permanencia de 60 días y no han sido retiradas, inicialmente se buscó la alternativa de implementar impresoras de tarjetas de débito en las agencias, para realizar la entrega inmediata eliminando el proceso de solicitud al proveedor, custodia, procesos de control y depuración de las mismas, pero el tiempo de la transacción se elevó en 5 minutos, pero justifica que el cliente ya no deba regresar para retirar su tarjeta y el tiempo de entrega es el que se aumentó en la impresión de la entrega inmediata, considerando que de esta forma no se consigue el objetivo de descongestionar el Área de Servicios Integrales ni migrar el uso de canales de atención alternativos.

Del stock de tarjetas en agencias el 70% está concentrado en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca siendo una oportunidad para realizar la entrega a domicilio en estas plazas; los clientes podrían disponer de la opción de solicitar su tarjeta únicamente mediante canales de atención alternativos como Banca electrónica, banca móvil, banca telefónica y cajeros automáticos, por los costos en la implementación se eliminaría banca interactiva y Mi vecino, y en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, en la solicitud se realizaría directamente el agendamiento con el Servicio de mensajería para entrega a domicilio, en el resto de plazas se mantendría la opción para que puedan retirar de las agencias.

Se puede establecer que existe un promedio mensual de 17,719 cheques devueltos de los cuales 57% se encuentra direccionado a domicilio y un 43% a agencias siendo la mayor concentración del 55% en las plazas de Quito con el 34% y Guayaquil con el 21%, al realizar un análisis del proceso actual de devolución se puede determinar que los cheques devueltos podrían ser solicitados por los clientes mediante los distintos canales de atención alternativos, teniendo el Banco que esperar que el cliente se dé cuenta de la devolución una vez que valide su saldo o los movimientos de su cuenta, para brindar un servicio proactivo, se establece la necesidad de notificar al cliente de la devolución mediante un mensaje SMS, o a través de Banca electrónica, donde el cliente acepte el envío a la dirección del domicilio u oficina registrado en el sistema esta respuesta del cliente se anclaría directamente al Servicio de mensajería y de esta manera se evitaría enviar el cheque devuelto a las agencias de Quito y Guayaquil.

Este Banco mantiene los siguientes canales de atención alternativos:

 <p><b>Banca electrónica</b></p> <p>No importa el lugar ni la hora, realiza tus transacciones desde el computador con total seguridad.</p> <p>Conoce más &gt;</p>	 <p><b>Banca móvil</b></p> <p>Desde donde quieras puedes ingresar a tu banco.</p> <p>Conoce más &gt;</p>	 <p><b>Banca interactiva</b></p> <p>Accede a tu cuenta sin necesidad de internet.</p> <p>Conoce más &gt;</p>	 <p><b>Banca telefónica</b></p> <p>Con una sola llamada accede a información que necesitas de tus cuentas.</p> <p>Conoce más &gt;</p>
 <p><b>Mi vecino</b></p> <p>Encuéntralos siempre cerca de ti.</p>	 <p><b>Cajeros automáticos</b></p> <p>Accede a la mayor red de cajeros automáticos del país.</p>	 <p><b>Agencias</b></p> <p>Estamos para ti en todas las provincias del Ecuador.</p>	

*Figura 7.* Banco Pichincha Canales de atención alternativos  
Adaptado de “Canales de atención” por Banco Pichincha, (2018).

- Banca electrónica
- Banca móvil
- Banca telefónica
- Banca interactiva
- Cajeros Automáticos
- Mi vecino

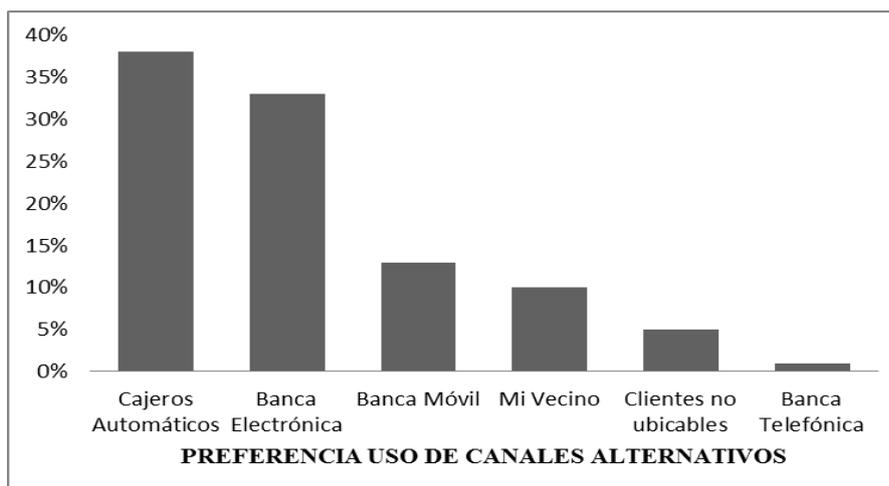
Se validó que el canal de Mi vecino se descartaría para este proyecto en vista que el sistema no permite realizar este desarrollo, por la capacidad actual que dispone. Los canales de atención más adecuados de acuerdo al número de usuarios que utilizan es banca electrónica, banca móvil y cajeros automáticos en lo respecta a Banca Telefónica se dispondría de la opción.

De la encuesta aplicada a los clientes en cuanto a chequeras y cheques devueltos se desprende la siguiente información:

Tabla 12  
*Uso Canal*

Canal	Clientes	%
Cajeros Automáticos	188	38%
Banca Electrónica	165	33%
Banca Móvil	65	13%
Mi Vecino	51	10%
Clientes no ubicables	25	5%
Banca Telefónica	5	1%
<b>Total general</b>	<b>500</b>	<b>100</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo



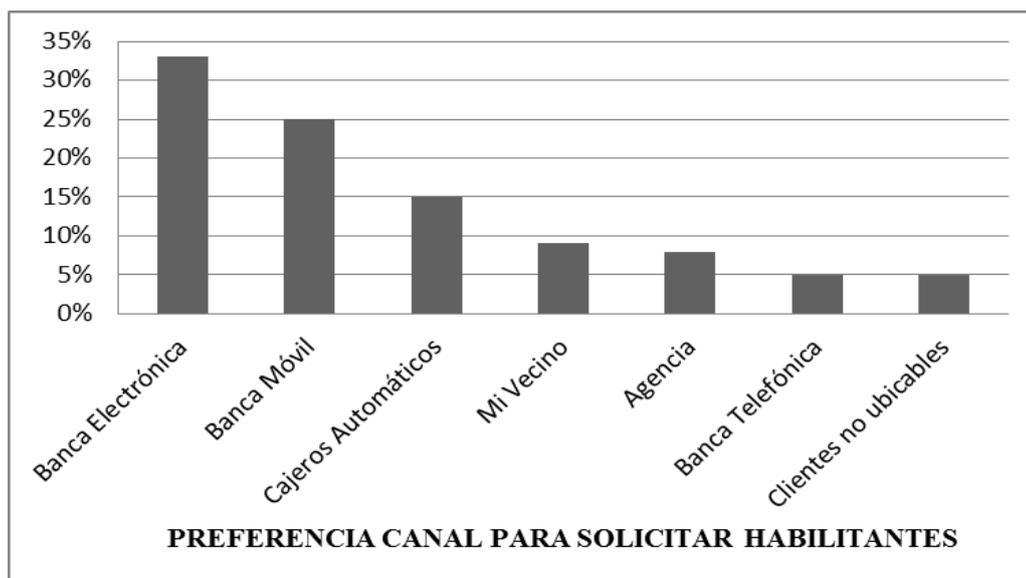
*Figura 8.* Preferencia uso de canales alternativos  
Adaptado de la Investigación de campo

Los resultados demuestran que los clientes mantienen preferencia por utilizar los Cajeros Automáticos con un 38% y Banca Electrónica 33% y el resto de los canales en conjunto suman el 29%, de esta manera podemos observar que la demanda de uso de estos canales aún es limitada, y esto se debe al desconocimiento que mantienen los clientes por falta de promoción y publicidad.

Tabla 13  
*Preferencia Canal para solicitud*

Canal	Clientes	%
Banca Electrónica	165	33%
Banca Móvil	125	25%
Cajeros Automáticos	75	15%
Mi Vecino	45	9%
Agencia	40	8%
Banca Telefónica	25	5%
Clientes no ubicables	25	5%
<b>Total General</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo



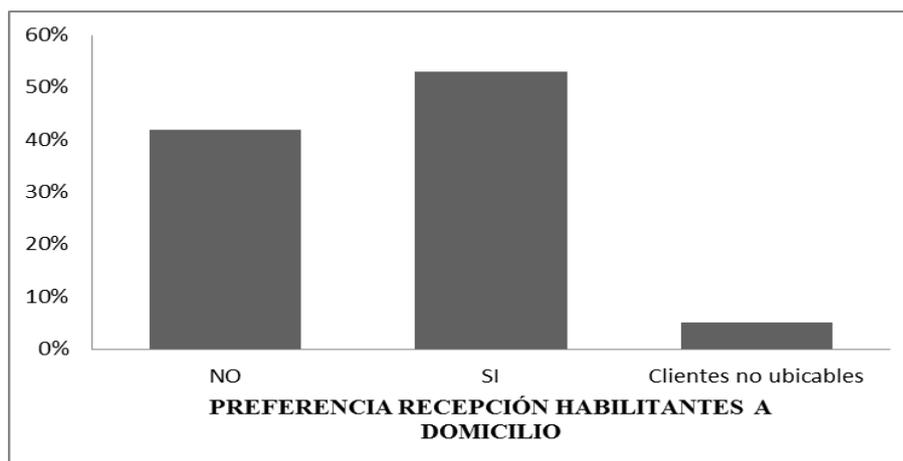
*Figura 9.* Preferencia canal para solicitar habilitantes  
Adaptado de la Investigación de campo

Los clientes prefieren solicitar sus habilitantes por Banca Electrónica el 33%, Banca Móvil el 25% y Cajeros Automáticos el 15%, el resto de canales incluido agencias suman el 22%, la tendencia demuestra que los clientes no desean acercarse a una agencia a solicitar sus habilitantes sino prefieren realizarlo por canales alternativos desde la comodidad del sitio donde se encuentren y a la disponibilidad de su tiempo.

Tabla 14  
*Preferencia a domicilio*

Preferencia	Clientes	%
Si	266	53%
No	209	42%
Clientes no ubicables	25	5%
<b>Total general</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo



*Figura 10.* Preferencia de recepción a domicilio  
Adaptado de la Investigación de campo

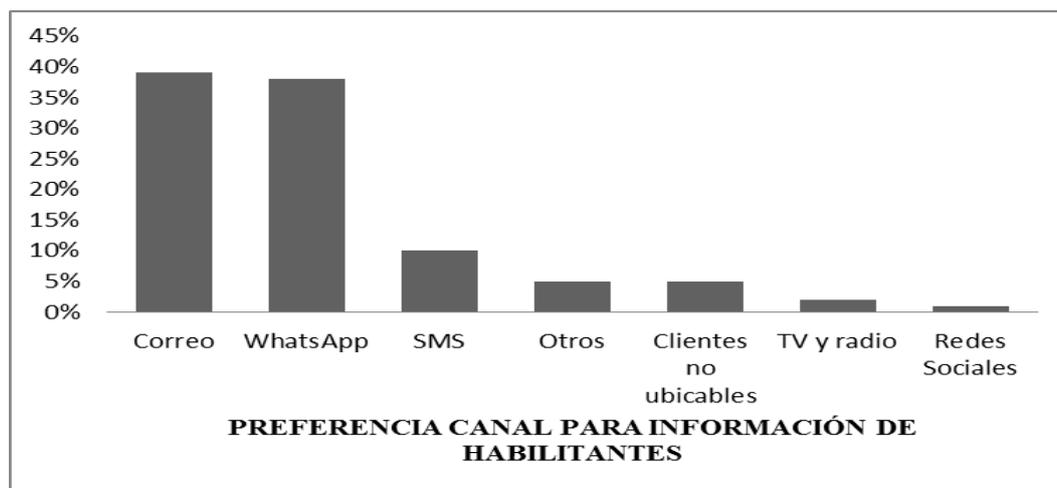
El 53% de los clientes prefieren que les direccionen el envío de sus habilitantes a domicilio, pero existe un número importante de clientes del 42% que no desean que se les direccionen sus habilitantes a domicilio esto es porque no conocen del servicio, o porque han tenido una mala experiencia anterior, esta es una oportunidad de dar a conocer en que consiste el servicio a domicilio que se realiza la entrega previo un agendamiento, y de mejorar los acuerdos de servicio con los proveedores para garantizar una entrega efectiva.

A las personas que indicaron que les gustaría recibir su habilitante a domicilio se les consulto si estarían dispuestos asumir el valor de \$ 2,50usd, el 52% estaría dispuesto asumir este valor y el 48% no le interesaría asumir el mismo, esta información nos permite considerar que si se podría ofertar la entrega de habilitantes a domicilio con un costo de hasta \$ 2,50usd.

**Tabla 15**  
*Preferencia canal para información*

Preferencia	Clientes	%
Correo	195	39%
WhatsApp	190	38%
SMS	50	10%
Otros	25	5%
Cientes no ubicables	25	5%
Medios de comunicación masivos(TV y radio)	10	2%
Redes Sociales	5	1%
<b>Total general</b>	<b>500</b>	<b>1.00</b>

Nota. Tomado de Investigación de campo



*Figura 11.* Preferencia de canal de información de habilitantes  
Adaptado de la Investigación de campo

Para analizar los medios por los cuales los clientes desearían recibir información de campañas de promoción de uso de Canals alternativos para la solicitud y entrega a domicilio de habilitantes, se puede validar que los clientes desearían recibir información por correo electrónico en un 39%, WhatsApp en un 38% y mensajes SMS en un 10%, por estos medios el banco puede disponer de campañas para promocionar el uso de canales alternativos para este servicio.

### **Resultados de la Entrevista**

Se realizó la entrevista al Gerente Canal Servicios Post Venta el 27 de julio del 2018, con la finalidad de conocer los requerimientos y necesidades por parte de los clientes en el servicio que el Banco brinda de solicitud y entrega de habilitantes donde

se realizó el siguiente cuestionario véase el formato en el apéndice B, a continuación, se detallan los resultados obtenidos de la entrevista:

¿Cuál considera que es el principal problema, por el que se encuentra congestionado el Área de Servicios Integrales de las agencias?

Porque no existen alternativas en el caso de habilitantes para que los clientes utilicen mediante los distintos canales de atención, este servicio se lo brinda únicamente mediante las agencias.

¿Porque el Banco no brinda la opción de solicitud de habilitantes por otros canales de atención?

El Banco se ha caracterizado en brindar a los clientes una banca tradicional, donde el cliente está acostumbrado acercarse a realizar sus transacciones en las agencias, y por el volumen de crecimiento de clientes que ha mantenido los últimos años, ha tenido que invertir cada vez en el incremento de los recursos para atender este tipo de requerimientos; con el cambio del Logo no solo se busca cambiar la imagen del Banco, sino transformar sus productos y servicios y generar una banca innovadora con tendencia a una banca digital que es una proyección a futuro de lo que buscan las nuevas generaciones, ofertando un servicio ágil y oportuno y con la disponibilidad de tiempo del cliente.

¿Porque no se ha promocionado la entrega de habilitantes a domicilio?

Actualmente el Banco brinda la opción de entrega de habilitantes a domicilio, cuando el cliente lo solicita mediante la agencia o banca móvil, lamentablemente existen plazas como provincias o sectores periféricos, donde el costo del servicio de Servicio de mensajería es muy alto porque el volumen de solicitud en estas plazas es muy bajo un promedio de 1 chequera a la semana, por lo que no justifica brindar este

servicio, donde se encuentra el mayor movimiento de entrega de habilitantes es en Quito, Guayaquil y Cuenca, donde sí se podría migrar la entrega a domicilio.

¿Porque considera que los clientes no prefieren utilizar los otros canales de atención que brinda el Banco y acuden a las agencias?

El Banco no ha promocionado sus canales de atención alternativos, el mayor número de usuarios que el Banco mantiene es en banca electrónica y en este último año ha tenido un crecimiento banca móvil, se está buscando alternativa de campañas para que los clientes se familiaricen con los servicios y productos que brindan los canales alternativos.

¿Considera posible ejecutar un plan de marketing para que crear y promocionar la solicitud y entrega de habilitantes a domicilio por canales de atención alternativos?

Considero que va a la par de lo que el Banco actualmente busca brindar una banca digital innovadora, donde puedan auto gestionar sus requerimientos no solo de habilitantes sino de los distintos productos y servicios que el Banco oferta, y descongestionar las filas en las agencias para que los clientes realicen sus transacciones de una manera ágil.

Un capítulo que cuenta con los lineamientos para la estructura de investigación de mercado a realizar en el Banco de Pichincha a su vez se usaron encuestas las cuales estuvieron direccionadas a los clientes, a la investigación se sumó la entrevista de un experto en el tema información relevante para el plan de marketing.

### **Diagnóstico de la Competencia**

En el análisis realizado a la competencia se pudo validar que sobre todo el Banco del Pacífico ha invertido en herramientas para ofertar a sus clientes una banca digital, que ha tenido una gran acogida en el mercado, pero pese a esto ninguna

institución financiera se ha enfocado en ofertar la solicitud de habilitantes por canales de atención alternativos ni ha promocionado el uso de estos canales.

### **Resumen**

Con la investigación realizada se determinó la viabilidad del plan de marketing propuesto, en vista de que es una necesidad de los clientes y del banco que hasta el momento no se encuentra cubierta, se identificó que el plan de marketing no es aplicable en todos los canales de atención alternativos, por costos y por la frecuencia de aceptación y uso por parte de los clientes por lo que se determinó que los canales a utilizar son banca electrónica, digital y telefónica por la acogida que mantienen.

## **Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing**

Una vez concluida la investigación de mercados, y con los resultados obtenidos se procede a estructurar el plan de marketing que se va aplicar, para crear y promocionar dentro de los canales alternativos una opción para solicitar y direccionar la entrega de chequeras y tarjetas de débito a domicilio, adicionalmente se busca con la migración de estas transacciones fomentar el uso de los canales alternativos generando la venta cruzada.

### **Diagnóstico de la Situación Actual**

Banco Pichincha Ecuador dentro de los servicios que oferta en los canales de atención como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, Mi vecino y cajeros automáticos no dispone de una opción para poder solicitar la generación de habilitantes y direccionamiento a domicilio; convirtiendo al Área de Servicios Integrales que se sitúa en la red de agencias en el único canal donde los clientes pueden solicitar sus chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito; lugar que registra congestionamiento en filas, generando un tiempo de espera entre 20 a 30 minutos para que los clientes realicen esta transacción originando un servicio no satisfactorio para los clientes.

En los 5 últimos años Banco Pichincha Ecuador ha duplicado el número de sus clientes y para poder brindar atención a sus necesidades ha incrementado el número de agencias, aumentado el número de colaboradores para atender a los clientes, pero no ha logrado disminuir el número de clientes que realizan sus transacciones en las agencias, en vista que no ha ofrecido el servicio de habilitantes por los nuevos y existentes canales de atención.

Con la presentación de este plan de marketing y la investigación de mercados realizada se verificó que el 70% de los clientes les gustaría disponer de este servicio mediante canales alternativos de atención, basados en esto las Área de Canal de

Servicios de Post Venta conjuntamente con la de Estrategia de Canales, que son los encargados de la administración de habilitantes y los distintos canales de atención respectivamente implementaron un piloto desde el 1 de agosto del 2018 para las personas naturales mediante Banca telefónica para las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca ofertando:

- La solicitud y entrega a domicilio de chequeras y cheques devueltos
- La solicitud y entrega a domicilio de tarjetas de débito

Para atender esta necesidad este plan de Marketing busca promocionar la solicitud y entrega a domicilio de habilitantes mediante los diversos canales de atención, generando comodidad, reducción de tiempos y costos operativos entregando una alternativa diferente innovadora a los clientes del banco.

La investigación demostró que este plan de Marketing permitiría adicionalmente de ofertar este servicio poder promocionar los distintos canales de atención que dispone el Banco, debido a que se identificó también que un 40% de los clientes no se encuentran afiliados a los distintos canales de atención alternativos que oferta el Banco.

Banco Pichincha Ecuador será el primer banco del Sistema Financiero Nacional en ofertar este servicio, proyectándose a una banca del futuro mediante soluciones tecnológicas, identificándose con las futuras generaciones que buscan alternativas innovadoras que van acorde a su disponibilidad de tiempo, evitando visitar las agencias cambiando el concepto de una banca tradicional a una digital.

## **Análisis de la Situación Externa**

### **Delimitación del mercado de referencia**

Dentro de la investigación de mercados realizada para aplicar este plan de Marketing se obtuvo la siguiente información:

### **Mercado objetivo**

Geográfico: Clientes personas naturales que mantienen cuentas corrientes y de ahorros de las ciudades más importantes Quito, Guayaquil y Cuenca.

Demográfico: El principal target son clientes de entre 20 y 50 años donde está concentrado el 70% de nuestros clientes que desearían interactuar por otros canales de atención que no sean agencias y asumir un costo por recibir su habilitante a domicilio.

### **Necesidades del mercado**

Canales de atención alternativos: La posibilidad de que los clientes puedan solicitar sus habilitantes sin la necesidad de ir a la agencia, desde la comodidad desde donde se encuentren y con la disponibilidad de su tiempo como:

Banca Móvil: Es la APP diseñada para acceder al Banco desde el dispositivo móvil.

Banca Telefónica: Accede al Banco con una sola llamada.

Banca Electrónica: Accede al Banco desde un ordenador a la página web.

Todos los canales de atención descritos atienden las 24 horas los 7 días a la semana.

Se verifico que el canal Mi vecino, Banca interactiva y Cajeros Automáticos no aplican para ofrecer este servicio por el desarrollo tecnológico que involucra la inversión es muy alta y el riesgo en Mi vecino expone al Banco al ser mal utilizado es que se produzca fraudes a los clientes, por lo que se eliminó la opción de solicitud por este canal.

### **Atención al cliente**

Este servicio ofertado mediante banca electrónica, digital y telefónica permite brindar a los clientes la posibilidad solicitar sus habilitantes desde cualquier parte del

país, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y recibirlos a su domicilio dentro de 48 horas.

### **Innovación**

Sobre todo, las futuras generaciones buscan sistemas innovadores, ágiles y amigables, la tendencia mundial es a una era digital, donde sus necesidades sean satisfechas sin la necesidad de trasladarse y realizar sus transacciones desde la comodidad del sitio donde se encuentren.

### **Descripción funcional del servicio**

Este servicio pretende promocionar el uso de canales alternativos para la solicitud y entrega a domicilio de habilitantes, se busca implementar una opción en los distintos canales de atención para que el cliente cuando necesite solicite su chequera, tarjeta de débito o su cheque devuelto a domicilio, sin la necesidad de trasladarse a una agencia.

En los canales de atención alternativos se busca incluir una opción donde el cliente pueda solicitar su chequera o tarjeta de débito y direccionar la entrega a domicilio, adicionalmente cuando los clientes registren un cheque devuelto le notifiquen de esta devolución, direccionando su entrega a domicilio.

Tabla 16  
*Canales de atención*

<b>HABILITANTES</b>	<b>CANALES DE ATENCIÓN</b>				
	Banca Electrónica	Banca Móvil	Banca Interactiva	Banca Telefónica	Cajeros Automáticos
Chequeras	Incluir opción de solicitud				
Tarjetas de débito	Incluir opción de solicitud				
Cheques devueltos	Presentar notificación	N/A	Enviar notificación SMS	N/A	Presentar notificación

Nota. Tomado de Investigación de campo

## Flujo del servicio

Día 1

Canales de Atención: Los clientes realizan la solicitud y agendamiento de entrega a domicilio de tarjeta de débito o chequera mediante banca electrónica, móvil, interactiva, telefónica o cajeros automáticos.

Día 2

Proveedor: Recibe la base de solicitud de impresión de chequeras y tarjetas de débito y realiza el empaquetamiento.

Día 2

Proveedor: Procede a la entrega y activación de la chequera o tarjeta de débito



*Figura 12.* Flujo de chequeras y tarjetas de débito  
Adaptado de la Investigación de campo

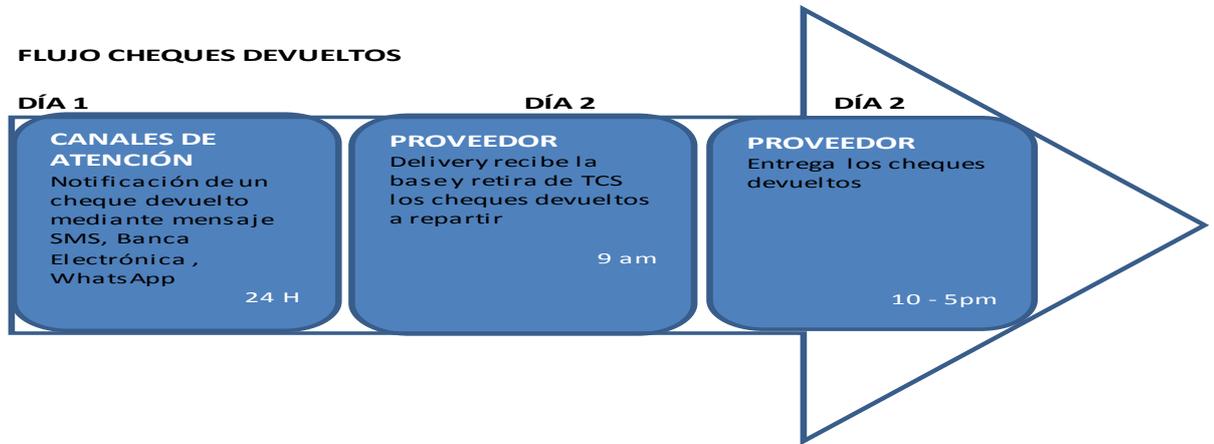
En el caso de los cheques devueltos se le notificará al cliente mediante mensaje SMS, banca electrónica o cajeros automáticos que mantiene un cheque devuelto y que acepte la entrega a su domicilio u oficina.

Día 1

Canales de atención: Notificación al cliente mediante mensaje SMS, banca electrónica o cajeros automáticos que mantiene un cheque devuelto y si acepta la entrega a domicilio.

Día 2

Proveedor: Recibe la base de los cheques a repartir a domicilio y retira los cheques devueltos de Operaciones TCS para repartirlos a los clientes.



*Figura 13.* Flujo de cheques devueltos  
Adaptado de la Investigación de campo

## Entorno General Macro Entorno

### Análisis PESTEC

Tabla 17

#### *Análisis PESTEC*

Área	Factor
Económico	Proyección del Producto Interno Bruto del Ecuador de 1%. Inflación por encima de 0,30% en abril del 2018. Creación de nuevos impuestos,decremento del IVA al 12%.
Político	Nuevos Cambios en la Constitución – Reformas a códigos, reglamentos y leyes. Estabilidad política.
Social	Tendencia al aumento del nivel transaccional mediante canales digitales y alternativos
Tecnológico	Según el Foro Económico Mundial sobre el Desarrollo y Aprovechamiento de la Tecnologías de la Información y Comunicación ubican a Ecuador en el puesto 108 entre 183 países. Alto acceso a la tecnología. Falta de incentivo a potenciar capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo tecnológico.
Ecológico	Tendencia a reemplazar archivos físicos por digitales Preocupación por el calentamiento global, por la destrucción de árboles en la impresión de papel.
Competitivo	Poder de Proveedores Poder de Sustitutos Poder de Nuevos Entrantes Poder de Competidores
Demográfico	Existen plazas a nivel nacional que no mantienen la presencia de una agencia.

Nota. Tomado de “Ecuador: Ciclo Económico y Política Fiscal” por Diana Pacheco, Banco Central del Ecuador, (2018).

## **Entorno Específico Micro Entorno**

### **Análisis 5 fuerzas de Porter**

Porter (1979, pág. 5) define a las cinco fuerzas como “el ‘modelo de las 5 fuerzas de Porter’ el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representa los productos entrantes y la rivalidad entre competidores”.

#### **Clientes**

El público objetivo son personas naturales y jurídicas que mantienen sus cuentas de ahorros y corrientes, realizando un mayor enfoque en futuras generaciones que buscan realizar sus transacciones desde el lugar donde se encuentren, con agilidad y seguridad.

#### **Competidores**

Existe un alto porcentaje de competencia en el mercado financiero sobre todo por el volumen de cooperativas que se han aperturado a nivel nacional, y bancos que ha implementado en sus procesos tecnología de punta para brindar a los clientes la omnicanalidad para que realicen sus transacciones, el servicio que se pretende promocionar con este proyecto no lo mantiene en su totalidad ninguna entidad financiera.

#### **Proveedores**

Proveedor de Tecnología: actualmente es Tata Consultancy Services en el tema de negociación es un proveedor fuerte, debido a que es el creador y administrador actual de la plataforma tecnológica, por lo que cualquier cambio a realizarse deben solicitarlo a esta empresa, generando por cada desarrollo tecnológico un proyecto con un costo representativo, la ventaja actual es que en los canales existentes se va solicitar

la inclusión de estas opciones, en banca electrónica, banca telefónica, cajeros automáticos, banca móvil, banca interactiva y Mi vecino.

Proveedor de servicio de mensajería: se debe licitar los proveedores, debido a que el actual proveedor no satisface la necesidad del Banco de entregar a la dirección que el cliente lo requiera, en vista que manifiestan que muchas direcciones no existen el principal problema es en provincias o en lugares periféricos, por lo que se buscaría la cobertura a nivel nacional, en este caso los acuerdos de servicios (SLA) deben registrar este alcance.

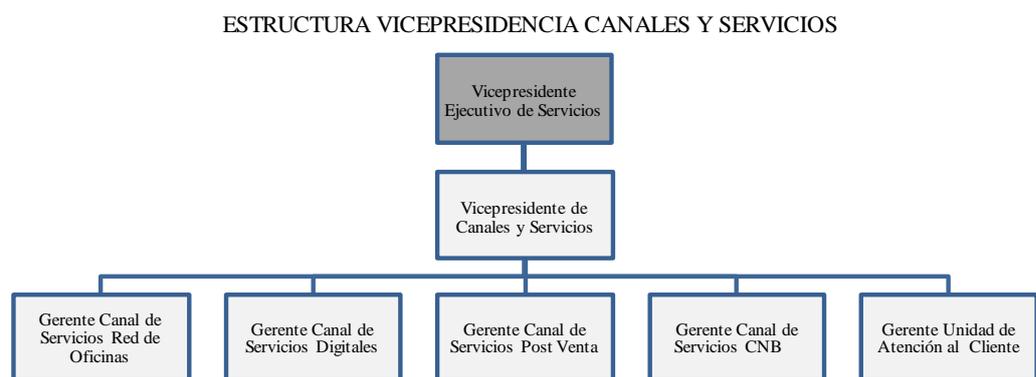
### **Análisis de Situación Interna**

#### **Recursos y capacidades de la empresa**

Para implementar el plan de marketing se empleará recursos económicos, tecnológicos y humanos los mismos que si dispone esta empresa

#### **Organización empresarial**

A continuación, se detalla la estructura organizacional que compone la Vicepresidencia de Canales y Servicios y Marketing, que son las dos áreas que interactúan en la aplicación del plan de Marketing.



*Figura 14.* Banco Pichincha Vicepresidencia Servicios

Adaptado de “Estructura de canales de servicio” por Banco Pichincha, (2018).



*Figura 15.* Banco Pichincha Vicepresidencia Marketing  
Adaptado de “Estructura de marketing” por Banco Pichincha, (2018).

### **Estrategia Empresarial**

La estrategia del Banco se basa en un enfoque basado en 5 pilares conocidos dentro de la organización como “drives” que permite a la Organización definir las principales variables que impactan en los resultados deseados. Estos drives son: sostenibilidad financiera, crecimiento focalizado, sinergia organizacional, mejorar la eficiencia operativa, enfoque en el cliente.

#### **Análisis de la estrategia empresarial**

Las estrategias deben contribuir a una mejora continua, buscando ser inclusivos con los sectores menos atendidos para incorporarlos al aparato productivo, porque esta empresa busca coadyuvar al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador, para de esta manera seguir manteniéndose como líder en el mercado financiero, de esta manera se debe enfocar en el análisis de drives que son parte de la institucionalidad estratégica:

**Sostenibilidad Financiera:** El Banco busca mantener una sostenibilidad a largo plazo, que permita seguir brindando a sus clientes solidez y seguridad para realizar sus

transacciones, por lo que busca ofertar productos y servicios que no expongan a riesgos a los clientes ni al Banco.

**Crecimiento Focalizado:** La idea de crecimiento que busca el Banco es mantener sus clientes durante su ciclo de vida, actualmente mantiene 3 millones de clientes, pero en un 30 % son clientes que finalizan su trato con el Banco y por otro lado existen los nuevos clientes 70% de los clientes se mantienen.

**Sinergia Organizacional:** El banco busca integrar todas sus áreas, para ser más eficientes y efectivos, evitando la duplicidad de esfuerzos o gastos innecesarios, mejorando el servicio al conocer las necesidades de los usuarios, beneficios de los cuales los accionistas tendrán rentabilidad.

**Mejorar la eficiencia operativa:** Al ser una entidad tan grande, existen demasiados procesos operativos manuales, que genera una cadena de procesos adicionales que no generan un valor productivo, sino más bien busca minimizar los riesgos, por lo que desean enfocarse en procesos automáticos más eficientes, que les permita ofertar productos y servicios con tiempos de respuesta más efectivos, sin duplicidades entregando un empoderamiento a sus colaboradores para que no existan tantos controles.

**Enfoque en el cliente:** La empresa busca mantener personal idóneo y capacitado, que busque de mejorar los requerimientos de los clientes, como empresa buscan desarrollarse tecnológicamente para ofrecer una banca digital, ofreciendo a los clientes herramientas amigables y de fácil uso, que en cada interacción el cliente sepa que existe un servicio integral.

### **Diagnóstico de la Situación**

Banco Pichincha Ecuador dentro de los servicios que oferta en los canales de atención como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, Mi vecino y cajeros

automáticos no dispone de una opción para poder solicitar la generación de habilitantes y direccionamiento a domicilio; convirtiendo el Área de Servicios Integrales que se sitúa en la red de agencias en el único canal donde los clientes pueden solicitar sus chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito; lugar que registra congestiónamiento en filas, generando un tiempo de espera entre 20 a 30 minutos para que los clientes realicen esta transacción originando un servicio no satisfactorio para los clientes.

En los 5 últimos años Banco Pichincha Ecuador ha duplicado la cantidad de clientes y para brindar atención a sus necesidades ha incrementado el número de agencias, aumentado el número de empleados para atender a los clientes, pero no ha logrado reducir la cantidad de clientes que realizan sus transacciones en las agencias, en vista que no ha promocionado y han aumentado los servicios que ofertan por los nuevos y existentes canales de atención.

Con la presentación de este plan de marketing y la investigación de mercados realizada se verificó que el 70% de los clientes les gustaría disponer de este servicio mediante canales alternativos de atención, basados en esta información las Áreas de Canal de Servicios de Post Venta conjuntamente con la de Estrategia de Canales, que son los responsables de la administración de habilitantes y los distintos canales de atención respectivamente implementaron un piloto desde el 1 de agosto del 2018 para las personas naturales mediante Banca telefónica para las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca ofertando:

- La solicitud y entrega a domicilio chequeras y tarjetas de débito
- La notificación y entrega a domicilio de tarjetas de débito

Para atender esta necesidad este plan de Marketing busca promocionar la solicitud y entrega a domicilio de habilitantes a través de los distintos canales de

atención, generando comodidad, reducción de tiempos y costos operativos entregando una alternativa diferente a los clientes enfocados en una banca digital.

La investigación demostró que este plan de Marketing permitiría adicionalmente de ofertar este servicio poder promocionar los distintos canales de atención que dispone el Banco, debido a que se identificó también que un 40% de los clientes no conocen o no se encuentran familiarizados con los distintos canales de atención que promociona el Banco.

Banco Pichincha Ecuador es el primer banco del Sistema Financiero Nacional en ofertar este servicio, proyectándose a una banca del futuro mediante soluciones tecnológicas, identificándose con las futuras generaciones que buscan alternativas innovadoras que van acorde a su disponibilidad de tiempo, evitando visitar las agencias cambiando el concepto de una banca tradicional a una digital.

### **Análisis FODA**

Tabla 18  
*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.- Una entidad con posicionamiento en el mercado	1. Promocionar y fomentar el uso de canales alternativos
2.- Amplia cobertura en sus canales de atención	2. Innovar el servicio
3.- Aceptación de una banca digital por las nuevas generaciones	3.- Ofrecer comodidad y agilidad a los clientes
4.- Minimización del riesgo por pérdida de habilitantes	4.- Generar publicidad de otros productos por estos canales al finalizar la transacción, produciendo venta cruzada
5.- Atención los 365 días del año las 24 horas por canales de atención alternativos	5.- Incrementar el número de usuarios que utilicen los canales alternativos
6.- Una entidad sólida con disponibilidad de recursos y con alta experiencia en el mercado financiero	6.- Descongestionamiento de la red de agencias generando canales mas eficientes
7.- Personal idóneo y capacitado	7.- Adelantarse a la competencia en los servicios que ofertan
8.- Brindar seguridad en las transacciones que realizan los clientes en canales alternativos	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.- Clientes que no conocen o no se encuentran familiarizados con el uso de canales de atención alternativos	1.- Bancos que compiten en ofrecer servicios innovadores en canales alternativos
2.- No generar una buena comunicación interna para ofertar este servicio	2.- Posibles competencias futuras, crecimiento de las cooperativas
	3.- En nuestro país no existe una cultura de uso canales alternativos o autogestión por parte de los clientes

Nota. Tomado de "Fundamentos de marketing" por Kotler, P & Armstrong, G (2008)

## Matriz cruzada

Tabla 19  
*Matriz Cruzada*

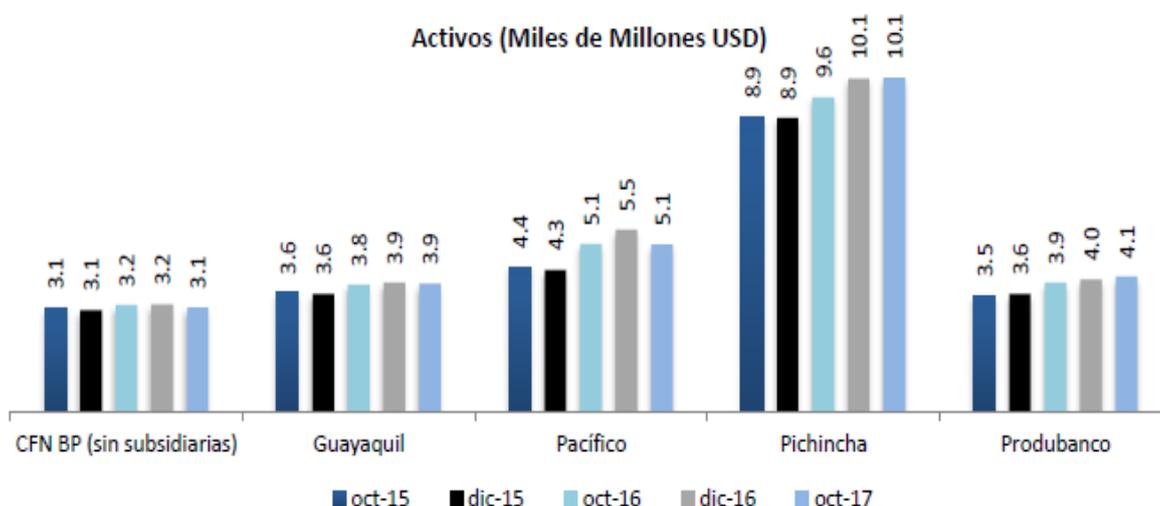
<b>FO</b>	<b>DO</b>
(F1- F5- F6- O1- O2- O5- O7) Por ser una entidad sólida con disponibilidad de recursos y con posicionamiento en el mercado, busca promocionar y fomentar el uso de canales alternativos Ofreciendo una atención las 24 horas los 365 días, innovando los servicios ofertados para incrementar el número de usuarios en estos canales, adelantandose a la competencia (F2- F3- O3- O4- O8) Mantiene amplia cobertura en sus canales de atención, buscando brindar comodidad y agilidad a los clientes, ofertando por los distintos canales una venta cruzada de los productos y servicios y de esta manera ofrecer omnicalidad a sus clientes (F4- O1-O5) Minimizar el riesgo por pérdida de habitantes en la red de agencias, promocionando y fomentando el uso de canales de atención alternativos incrementando el número de usuarios (F7- F8- O1- O2- 05- 06) Cuenta con personal idoneo y capacitado para promocionar y fomentar el uso de canales alternativos, innovando el servicio para incrementar el número de usuarios y de esta manera descongestionar la red de	(D1- O1- O2- 03) Existen clientes que no conocen o no están familiarizados con el uso de canales alternativos, para dar a conocer los mismo se promocionará y fomentará su uso, innovando los servicios, ofreciendo comodidad y agilidad. (D2- O1) Para evitar una mala comunicación interna, sobre la migración a canales alternativos, se capacitará a los colaboradores sobre la promoción para fomentar el uso de canales alternativos
<b>FA</b>	<b>DA</b>
(F1- F6- A1-A2) Al ser una entidad sólida con disponibilidad de recursos y posicionamiento en el mercado puede competir en el mercado financiero, y con futuras competencias sobre todo con el crecimiento de las cooperativas (F7- F8- A3) Esta entidad cuenta con sistemas que brindan seguridad en las transacciones que realizan los clientes y dispone de personal idoneo y capacitado para desarrollar sus funciones basados en esto se puede promover campañas de uso de canales alternativos para familiarizar a los clientes con estos aplicativos	(D1- A1- A2) La falta de conocimiento o familiarización por parte de los clientes en el uso de canales alternativos pueden verse atraídos por la competencia al ofertar servicios innovadores mediante canales alternativos

Nota. Tomado de “Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional” por Kaufman (2004), análisis de impacto cruzado (p.35).

## Análisis Sectorial y de los Competidores

Con el cambio de Gobierno se tomaron medidas económicas que permitió que se active la economía del país y por lo tanto del sector financiero, además se su intención de fortalecer la dolarización y no ejecutar un cambio de moneda permite que los usuarios puedan invertir sus ahorros u obtener créditos para reactivar sus negocios, adicional al mejorar la economía del país la morosidad de la cartera baja, en vista que los clientes que mantienen créditos pueden cumplir con sus obligaciones.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Superintendencia de Bancos Banco Pichincha es la entidad financiera más grande del Ecuador, en vista que el monto que mantiene en sus activos y pasivos es superior a los de la competencia, a junio del 2,018 el total de activos del Banco Pichincha suma \$ 10.4 miles de millones, de pasivos \$ 9.3 miles de millones y patrimonio \$ 1.0 miles de millones, los valores duplican a los que mantiene la competencia manteniendo posicionamiento en el mercado financiero; es por este motivo que desde este año el Banco ha buscado competir con la banca internacional, convertirse en un Banco con una marca reconocida a nivel mundial obviamente sin descuidar la banca nacional.



*Figura 16.* Principales cuentas del Balance General de la Banca Privada Grande y la CFN

Adaptado de “Activos-informe sector financiero” por CFN, (2017).

En el análisis realizado a la competencia se pudo validar que sobre todo el Banco del Pacífico ha invertido en herramientas para ofertar a sus clientes una banca digital, que ha tenido una gran acogida en el mercado, pero pese a esto ninguna institución financiera se ha enfocado en ofertar la solicitud de habilitantes por canales de atención alternativos ni ha promocionado el uso de estos canales.

## **Impacto en los Objetivos Estratégicos**

### **Formulación de la estrategia**

La función de marketing es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir adaptadas a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad siempre apoyado en el análisis de las necesidades de los clientes y las instituciones. Para poder formular la estrategia aplicar hay que concentrarse en dos aspectos con este plan de Marketing a qué consumidores se va atender y cómo atender mejor a estos clientes.

La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la institución y poner en práctica su misión. La estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos preestablecidos.

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

Los productos y servicios financieros tienen una serie de características asociadas a la prestación y comercialización del servicio, que determinan la singularidad del marketing de este sector. La estrategia busca mejorar la competitividad de la compañía, encontrando una ventaja competitiva que diferencia claramente la empresa de sus competidores, aportando un valor agregado al servicio ofrecido al cliente el Banco Pichincha, que le otorgue satisfacción al cliente de haber utilizado los

canales alternativos para obtener el servicio que desea. Esta ventaja de tener como característica su sostenibilidad en el tiempo.

Dentro de los pilares que forman parte de la estrategia de esta empresa se encuentra mejorar la estrategia operativa y enfoque en el cliente, por esta razón este plan de Marketing está diseñado para apalancar estos dos drives, de manera que se obtenga eficiencia en los procedimientos de solicitud y entrega de habilitantes enfocados en la necesidad del cliente de poder realizar sus transacciones sin necesidad de acercarse a una agencia.

Por tanto se plantea lo siguiente:

Tabla 20  
*Servicios y estrategias planteadas*

Persona	Segmento	Producto
Cientes personas naturales	Masivo	Podrán disponer de una opción en canales de atención alternativos como: banca electrónica, banca móvil y banca telefónica para que puedan solicitar las chequeras de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca se realizar la entrega a domicilio.
Cientes personas jurídicas	Microempresas, empresarial y cooperativo	Disponer de una opción en internexo para solicitar su chequera bajo su disponibilidad de tiempo, en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca se direccionará la entrega a domicilio.
Cientes personas jurídicas	Microempresas, empresarial y cooperativo	Podrán disponer de una notificación por internexo, banca electrónica, indicando la devolución de un cheque que fue depositado y el cliente en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, el cual podrá aceptar la devolución a su domicilio
Cientes personas naturales manejo de cuentas independiente	Masivo	Podrán disponer de una opción en banca electrónica, banca móvil y banca telefónica para solicitar su tarjeta de débito en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca. Se direccionará la entrega a domicilio, en el resto de ciudades, donde el cliente podrá solicitar la entrega en una agencia.
Cientes personas naturales	Masivo	Podrán disponer de una notificación por banca electrónica, banca móvil, SMS indicando la devolución de un cheque que fue depositado y el cliente en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, el cual podrá aceptar la devolución a su domicilio.

Estos servicios permitirán:

- Ofertar alta calidad de servicio que permita enfrentar a la competencia.
- Crear presencia en el mercado digital, siendo esta empresa pionera en ofertar este servicio por canales de atención alternativos.
- Trabajar bajo indicadores, que permitan cuantificar el uso de los canales de atención alternativos.

A continuación se presenta mediante una matriz las metas a las que se pretende llegar finalmente, la estrategia delimitada, las tácticas (fases o partes para alcanzar las metas), las políticas que deben estar involucradas, las actividades y los responsables.

Tabla 21

*Estrategia de Oferta de canales de atención: tarjeta de débito, chequeras y devolución de cheques.*

Meta	Estrategia	Tácticas	Políticas	Actividades	Responsables
Eficiencia en los procesos de solicitud y entrega de habilitantes enfocados en la necesidad del cliente.		Personas naturales: Disponer de canales de atención alternativos como: banca electrónica, banca móvil y banca telefónica para solicitar chequeras, tarjeta de débito.	Ofertar un servicio de alta calidad que permita enfrentar a la competencia.	Realizar convenios con medios de comunicación para que den a conocer la disponibilidad de canales alternativos tanto para clientes personas naturales o jurídicos.	Gerencia de Operaciones
		Personas jurídicas: disponer de una opción para solicitar chequeras	Crear presencia en el mercado digital, siendo esta empresa pionera en ofertar este servicio por canales de atención alternativos.		Gerencia de Canales
El cliente puede realizar transacciones sin necesidad de acercarse a una agencia.	Ofrecer canales de atención alternativos para solicitar chequeras, tarjeta de débito y devolución de cheques a domicilio	Este servicio se ofertará en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca.	Trabajar bajo indicadores, que permitan cuantificar el uso de los canales de atención alternativos.	Diseñar el servicio financiero de canales alternativos para solicitar chequeras, tarjeta de débito y notificación de devolución de cheques.	Gerencia de Marketing
		Disponer de una notificación por banca electrónica, banca móvil, SMS indicando la devolución de un cheque que fue depositado y recibirlo a domicilio.			

### **Estrategia de cartera**

Esta estrategia es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial. En el caso de la penetración aumentar la cantidad y frecuencia de direccionamiento de habilitantes a domicilio.

### **Descripción**

Desarrollo de servicio: se busca la mejora de las opciones que brindan los canales de atención alternativos donde se brinde la alternativa de solicitud, la mayor efectividad por parte del servicio de mensajería en entregas a domicilio.

Desarrollo de mercado, se pretende ofertar un servicio donde las generaciones del milenio tengan acceso a una banca digital, ofertando la solicitud de habilitantes en canales de atención alternativos, direccionando su entrega a domicilio, para que los clientes no tengan la necesidad de ir a las agencias.

Diversificación, el Banco pretender apuntalar a una era digital ofertando productos y servicios en canales de servicios alternativos donde el cliente pueda realizar la transacción que requiera, desde el lugar donde se encuentre y bajo su disponibilidad de tiempo.

A continuación la matriz con los detalles de la aplicación:

Tabla 22

*Estrategia de desarrollo de productos, mercado y diversificación de servicios en canales alternativos.*

Meta	Estrategia	Tácticas	Políticas	Actividades	Responsables
		Facilitar el manejo, control y acceso a los productos del banco.	Conseguir mejores condiciones de satisfacción de los clientes al diversificar la solicitud de habilitantes por canales alternativos.	Publicar el nuevo servicio financiero en los principales medios de comunicación de la localidad.	Gerencia de operaciones
Mejorar las opciones y diversificación de los servicios que se ofrecen a través de solicitud y entrega de habilitantes a través de los canales de atención alternativos	Desarrollo de productos y servicios, desarrollo de mercado y diversificación de servicios en canales alternativos.	Diversificar el mercado bancario.	Expandir el modelo de negocio llegando a nuevos segmentos	Dar a conocer el nuevo servicio financiero a empresarios locales.	Gerencia Financiera
		Posicionarse en la mente de los clientes personas naturales o jurídicas del Banco.	Segmentación del mercado	Hacer el lanzamiento del nuevo servicio financiero en canales alternativos.	Gerencia de Marketing
		Difundir y promocionar el nuevo servicio		Promocionar la entrega de este servicio a través de: promoción en oficinas, volantes, Redes sociales, WhatsApp, medios de comunicación	Gerencia de Canales Servicio al cliente

Se analiza también mediante la matriz de Ansoff la delimitación, ya sean nuevos o existentes, de los productos y los mercados a los cuales se llegarán:

Tabla 23  
Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Solicitud y entrega de habilitantes en agencias	Solicitud y entrega de habilitantes en canales de atención alternativos
	Nuevos	Solicitud de tarjetas de débito y chequeras en canales de atención alternativos Direccionamiento de la entrega a domicilio en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca Apuntar a un nuevo segmento las generaciones milenio	Entrega de productos y servicios mediante banca digital

Nota. Tomado de "Dirección de mercadotecnia" por Kotler (2008), análisis de matriz de Ansoff (p.12), México.

### **Estrategia funcional**

La estrategia funcional se ha considerado para la definición y aplicación de las estrategias operativas de todo el proceso en el cual manobra la empresa, adoptándola para alcanzar los objetivos plasmados, maximizando los recursos con que se cuenta y la productividad de estos. Además, procura el cuidado y desarrollo de la capacidad funcional y operativa a fin de alcanzar una ventaja competitiva a la empresa.

Para la aplicación de la estrategia funcional al presente plan estratégico de marketing será necesario ahondar en los siguientes aspectos:

Servicio: Satisfacer los inconvenientes que tienen los usuarios al solicitar la entrega de sus habilitantes desde cualquier lugar donde se encuentre y a cualquier hora, sin la necesidad de acercarse a las agencias, brindando una opción más ágil y

adelantándose a una banca del futuro para las generaciones milenio que buscan hacer sus transacciones mediante medios electrónicos.

**Precio:** Incluir al costo del habilitante el costo del servicio del Servicio de mensajería por el envío a domicilio.

**Comunicación:** Generar campañas para promocionar la nueva opción de solicitud de entrega de habilitantes a domicilio mediante los canales de atención alternativos como: Banca electrónica, banca móvil y banca telefónica adicionalmente en la red de agencias entregar volantes; mediante correo electrónico, medios de comunicación masivo, SMS, WhatsApp, redes sociales generando publicidad de este nuevo servicio ágil y oportuno.

**Promocionar** para las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca la entrega de sus habilitantes a domicilio desde la apertura de cuenta con relación a las chequeras.

**Plaza:** Busca un 100% de efectividad en las entregas de habilitantes a domicilio en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, generando acuerdos de servicio con los proveedores para que garanticen este proceso, generando satisfacción en el servicio ofertado.

Tabla 24.

*Estrategia funcional a través de la mezcla de marketing.*

Meta	Estrategia	Tácticas	Políticas	Actividades	Responsables
Aplicación de la estrategia funcional a través de la mezcla de marketing.	Servicio: el cliente puede solicitar la entrega de sus habilitantes desde cualquier lugar.	Brindar una opción más ágil y adelantándose a una banca del futuro mediante transacciones a través de medios electrónicos.		Promocionar para las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca la entrega de sus habilitantes a domicilio.	Gerencia de Operaciones
	Precio: Incluir al costo del habilitante el costo del servicio de mensajería.	Al incluir en el costo del producto el costo del servicio a domicilio, el cliente lo verá como un servicio integral.	Diseño de la mezcla de marketing de servicios acorde a los estándares internacionales para entrega de productos bancarios a través de canales alternativos.	Establecer acuerdos de servicio con empresas de mensajería para que garanticen este proceso	Gerencia Financiera
	Promoción: campañas para promocionar la nueva opción de solicitud de habilitantes y entrega a domicilio.			Promocionar a través de volantes; correo electrónico, medios de comunicación masivo, SMS, WhatsApp, redes sociales	Gerencia de Marketing
	Plaza: Busca un 100% de efectividad en las entregas de habilitantes, en Quito, Guayaquil y Cuenca				Gerencia de Canales  Personal de atención al cliente

**Mezcla de marketing**

Para profundizar en los factores clave de la mezcla de marketing, se ha considerado las 4 p's del marketing: producto, precio, plaza, promoción, con el fin de enfocar claramente los aspectos que deben ser tratados en cada uno de los mismos:

**Precio**

Hay que considerar que la entrega a domicilio tendrá un costo adicional, siendo un aspecto que siempre tiene alta sensibilidad en los consumidores, por lo que se ha considerado como estrategia que la entrega sea opcional por parte de los clientes.

En relación al precio se cargará el costo para las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, sin embargo el valor será mínimo solamente para cubrir costos y mantener una utilidad bien baja (10 – 15%) con un valor final para los clientes por entrega de \$2.5.

Se promocionará en relación a que disminuye significativamente el costo para las personas o empresas de realizar el trámite, el tiempo y los costos involucrados.

### **Servicio**

Se resume a continuación los servicios planteados que son:

- Opción habilitada dentro de los canales de atención alternativos que le permita al cliente solicitar su chequera o tarjeta de débito y en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca direccionarlas a domicilio.
- Notificar al cliente, en el caso de los cheques devueltos, se habilitará en el sistema del banco la opción de notificación, de modo que mediante correo electrónico, mensaje, así como al ingresar a la plataforma del banco, sea notificado acerca de la devolución del cheque, con lo cual pueda aceptar que le direccionen a domicilio.

Estos servicios son la base de la estrategia y deberán contar con un sistema que permita la calidad de los mismos basado en:

- Tiempo de entrega de 2 días de la solicitud.
- Indicación mediante los canales cuando la entrega se realizará en mayor tiempo.
- Verificación de la recepción de acuerdo a las indicaciones del cliente para seguridad en la entrega.
- Habilitación y verificación de facilidad y claridad en los canales para las solicitudes.

Con estos aspectos considerados y con el trabajo de implementación de operaciones e innovación, los productos podrán integrarse con calidad, de modo que se facilite al cliente con total calidad, ahorro de tiempo y seguridad.

## **Plaza**

Los servicios planteados tienen un componente fundamental que es el requerimiento de una logística bien estructurada, por lo que a continuación se plantean los principios alrededor de lo que se desarrollará la distribución y por tanto los aspectos que permitan garantizar la entrega a domicilio mediante el servicio de mensajería, que serán:

- Disponer de una flota de transportes motorizados
- Contar con un sistema y personal organizativo para establecer entregas, horarios y rutas.
- Contar con un plan que permita evitar y solucionar contingencias de tiempo y seguridad.
- Disponer de personal capacitado que garantice servicio y cumplimiento de procedimientos de seguridad.

## **Comunicación**

La promoción se realizará tanto por canales directos del banco, como por medios de comunicación masiva como se detalla a continuación:

*Canales del banco:* Promoción orientada a los propios clientes del banco con el fin de que a través de sus propios medios tengan acceso a la información.

Los medios utilizados serán:

- Plataforma del banco: Con una notificación muy clara y atractiva mencionando los nuevos servicios y beneficios, presentándolo como ventajas adicionales que pueden ser utilizados por los beneficiarios.
- Notificaciones por: Correo electrónico, mensajes WhatsApp.
- Se realizará una campaña de promoción en la red de agencias: Cuando los clientes se acercan a aperturar una cuenta o a realizar una transacción,

el personal indicará los distintos canales de atención que disponemos entregando un volante con el detalle de los mismos; haciendo énfasis que la solicitud de tarjetas de débito o chequeras debe realizarla por estos canales, y en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca debe ofertar el servicio de entrega de habilitantes a domicilio, esta campaña durará 1 año.

- El personal del área de servicios integrales deberá disponer del conocimiento del nuevo servicio para ofertar al cliente.

*Medios masivos promocionales:* Con el fin de que el público conozca de las ventajas competitivas del banco, pueda existir atracción de clientes y que el programa sea expandido y conocido por el público en general, se plantea el uso de los siguientes medios:

- Volantes
- Redes sociales
- WhatsApp
- Radio
- Vallas.

### **Presupuesto requerido**

Se detalla el presupuesto requerido para la implementación de este proyecto:

Tabla 25  
*Presupuesto del proyecto*

PRESUPUESTO DEL PROYECTO			
COSTOS TECNOLÓGICOS			
Descripción	Cantidad		TOTAL USD
Inclusión de opción de solicitud y envío a domicilio en Banca Electronica	1		\$ 52,000.00
Inclusión de opción de solicitud y envío a domicilio en Banca móvil	1		\$ 32,000.00
Total	1		\$ 84,000.00
GASTOS DE ENVIO A DOMICILIO			
Descripción	Cantidad	Valor USD	TOTAL USD
Agendamiento	20211	0.30	\$ 6,063.30
Activación	20211	0.08	\$ 1,515.83
Motorizados	20211	0.88	\$ 17,785.68
Total	60633	1.26	\$ 25,364.81
GASTOS DE PUBLICIDAD			
Descripción	Cantidad	Valor USD Men	TOTAL USE Total Anual
Redes Sociales Propias			0 \$ -
WhatsApp			0 \$ -
flyres	22700	0.08	1702.5 \$ 20,430.00
Medios de Comunicación	8	800.00	6400 \$ 76,800.00
Total	22708	0.00	\$ 97,230.00
TOTAL PROYECTO			\$206,594.81

Nota. Tomado de "Presupuesto del proyecto".

Tabla 26  
*Detalle de gastos actuales habilitantes*

GASTO ANUAL EN HABILITANTES DESTRUIDOS							
Habilitantes	Depuración semanal	Agencias	Total semanal	Total mensual	Total Anual	Costo	Total año
Tarjetas de débito	4	123	492	1,968	23,616	\$ 5.45	\$128,707.20
Chequeras	3	123	369	1,476	17,712	\$ 30.00	\$531,360.00

Nota. Tomado de "Detalle de gastos".

Tabla 27  
*Detalle de sueldo mensual recurso humano*

SUELDO EJECUTIVO DE SERVICIOS		
Mensual	Diario	Hora
\$ 735.00	\$ 36.75	\$ 4.59

Nota. Tomado de "Detalle de gastos".

Tabla 28  
*Detalle de gastos actuales anuales recurso humano*

GASTO RECURSO HUMANO ACTIVIDADES HABILITANTES						
Sueldo hora	Horas de habilitantes	Total	Agencias	Total día	Total mes	Total año
4.59	1.35	6.20	80	\$ 495.72	\$ 9,914.40	\$118,972.80

Nota. Tomado de "Detalle de gastos".

Tabla 29  
*Detalle de actividades diarias en agencias*

ACTIVIDADES DE HABILITANTES					
Habilitantes	Min. Entrega diaria	Max. Entrega diaria	Promedio entrega	Tiempo de entrega	Tiempo total (min)
Entrega de chequeras	0	6	3	5	15
Entrega de tarjeta de débito	0	12	6	5	30
Entrega cheques devueltos	0	8	4	5	20
Recepción de habilitantes	0	12	6	1	6
Cuadre de habilitantes					5
Destrucción de habilitantes					5
					81 min /1.35 horas

Nota. Tomado de "Detalle de actividades de habilitantes".

Tabla 30  
*Detalle de ingresos*

DETALLE DE INGRESOS ANUAL			
Descripción	Cantidad	Valor USD	Total USD
Servicio de entrega a domicilio	20,211	2.5 \$	50,527.50
Costo del Recurso que entrega habitantes		4.59H \$	118,972.80
Depuración de tarjetas		\$	128,707.20
Depuración de chequeras		\$	531,360.00
<b>Total Ingresos</b>		\$	<b>829,567.50</b>

Nota. Tomado de "Detalle de ingresos".

Tabla 31  
*Indicador ROI*

ROI = (Beneficio-Inversión)/Inversión	
Inversión	\$ 206,594.81
Ganancia	\$ 829,567.50
Beneficio	\$ 622,972.69
<b>ROI= 2.02</b>	

Nota. Tomado de "Presupuesto del proyecto"

Se realizó una validación si existe un retorno en la inversión que se va realizar al ejecutar este proyecto, donde el ROI es 2.02; evidenciando la factibilidad del plan de marketing, se estima recuperar la inversión después del primer trimestre de incorporado el proyecto de inclusión de solicitud y entrega de habilitantes a través de canales alternativos.

Tabla 32  
Cronograma Gantt

Actividades	Inicio	Fin	Duración	2018					2019							
				JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
Levantar el proceso vigente	1-6-2018	30-6-2018	1 mes	■												
Realizar una investigación de mercados	1-7-2018	31-8-2018	2 meses		■	■	■									
Aplicación de encuesta	23-7-2018	3-8-2018	12 días		■	■	■									
Aplicación de entrevista	27-7-2018	27-7-2018	1 día		■											
Negociación con el servicio de mensajería	1-7-2018	15-7-2018	15 días		■	■	■									
Tabulación de resultados	6-8-2018	7-8-2018	2 días			■	■									
Elaboración de informe de resultados obtenidos	6-8-2018	10-8-2018	5 días			■	■	■								
Piloto de solicitud de habilitantes por banca telefónica	1-8-2018	15-1-2019	6 meses			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación de opción en banca electrónica y móvil	1-1-2019	28-2-2019	2 meses									■	■			
Campaña de promoción masiva	1-3-2019	31-5-2019	3 meses													■
Migración de la opción de solicitud de habilitantes y entrega a domicilio (Quito,Guayaquil y Cuenca)	1-3-2019	31-5-2019	3 meses													■

Nota. Tomado de “Cronograma del proyecto”

### **Demanda Insatisfecha Canales**

Demanda insatisfecha = Total clientes afiliados canales - Clientes activos

Demanda insatisfecha = 1'803,840 - 362,184

Demanda insatisfecha = 1'441,656

Demanda insatisfecha = 79.92%

### **Demanda Insatisfecha Habilitantes**

Demanda insatisfecha = Total habilitantes - Total habilitantes a domicilio

Demanda insatisfecha = 19,927 - 5,520

Demanda insatisfecha = 14,407

Demanda insatisfecha = 72,29%

## **Ejecución y control del plan**

Se medirá la ejecución y se controlará la aplicación del Plan de Marketing mediante los siguientes indicadores:

### **Eficiencia y operación**

$$\text{Indicadores de eficiencia} = \frac{\text{Procedimientos cumplidos}}{\text{Procedimientos establecidos}}$$

### **Inserción**

$$\text{Porcentaje de inserción} = \frac{\text{Clientes atendidos por los nuevos servicios}}{\text{Clientes totales del banco}}$$

### **Costos**

*Relación costos realizados / previstos*

$$= \frac{\text{Costos totales de operación del servicio (en un período)}}{\text{Costo previsto para el período}}$$

### **Calidad de servicio**

$$\text{Índice de tiempo de entrega} = \frac{\text{Tiempo promedio de entrega de producto (por producto)}}{\text{Tiempo estimado para entrega de productos}}$$

$$\text{Índice de seguridad} = \frac{\text{Eventualidades presentadas}}{\text{Número total de entregas (en un mes)}} \times 1000$$

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{Clientes totalmente satisfechos o satisfechos}}{\text{Clientes atendidos por el servicio}}$$

Con los indicadores presentados se podrá realizar un seguimiento a la calidad del servicio, costos reales, inserción y eficiencia.

## **Resumen**

Se pretende con este plan de marketing realizar campañas mediante redes sociales, WhatsApp, medios de comunicación, SMS, campañas de promoción de los Ejecutivos de Servicios y Oficiales Comerciales entregando hojas volantes que

permitan dar a conocer a los clientes la nueva opción que pueden utilizar para solicitar y direccionar sus habilitantes a domicilio, motivándolos al uso de estos canales alternativos.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la investigación efectuada y con la propuesta del plan de marketing planteado se determinó lo siguiente:

### Conclusiones

- Con este plan de marketing se pretende disminuir en un 70% los gastos operacionales que la transacción de solicitud y entrega a domicilio genera actualmente, esta reducción se realizaría al momento que los clientes realizan una autogestión dentro de los canales alternativos.
- Se validó que es factible incluir la opción de solicitud de chequeras y tarjetas de débito mediante los siguientes canales alternativos: banca móvil, banca electrónica y banca telefónica, y direccionar la entrega a domicilio.
- Con el fin de mejorar el servicio de entrega de tarjetas de débito el Banco aplicó la opción de entrega inmediata en el 85% de las agencias a nivel nacional, pero de esta manera no ha logrado descongestionar el Área de Servicios Integrales porque las transacciones se mantienen en el canal de agencias, el proceso operativo, custodia, cuadre, además la depuración de tarjetas se sigue manteniendo porque está disponible la opción de solicitar tarjetas por banca telefónica y direccionar su entrega en las agencias.
- Del análisis efectuado se valida que dentro del proceso de cheques devueltos no se puede incluir una opción de solicitud dentro de los canales de atención alternativos, en vista que la devolución se genera producto de un depósito que el cliente realiza, por lo tanto no necesita requerir la entrega a domicilio del cheque sino recibir una notificación

que le permita conocer cuando sus cheques se encuentren devueltos, mediante los distintos canales electrónicos.

- En el caso de las chequeras se pudo verificar que se puede ofertar el servicio de entrega a domicilio únicamente para las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, en vista que el resto de ciudades son dispersas y el servicio de mensajería no ofrece una efectividad del 100%, adicionalmente el volumen transaccional no representa una inversión para implementar este servicio a nivel nacional.
- Producto de la investigación realizada se pudo determinar que los autoservicios cajeros automáticos y depositarios pese a que es un canal alternativo que mantienen un volumen transaccional alto, se los descarta inicialmente para ofertar el servicio de solicitud de habilitantes, debido a que el desarrollo tecnológico de implementar la opción de solicitud es muy costosa.
- La investigación permitió determinar que ofertar el servicio de solicitud de habilitantes, mediante Corresponsales no bancarios “Mi vecino”, además de generar una inversión costosa, el riesgo al que se expone a los clientes es muy alto, debido a que el sistema que dispone este canal no permite identificar la identidad del cliente, y la empresa podría estar expuesta a que se produzcan casos de suplantación de identidad.
- Al aplicar este plan de Marketing adicionalmente de fomentar la opción de solicitud de habilitantes por canales de atención alternativos, se fomenta el uso de los mismos produciendo una oportunidad para el Banco de realizar venta cruzada, realizar un estudio de otros servicios o productos que se pueden incorporar, descongestionando la red de

agencias, minimizando los costos operativos y generando una alternativa que satisfaga las necesidades de los clientes.

- Se debe realizar campañas de publicidad y promoción que permita fomentar e incentivar el uso de canales alternativos, con la finalidad de ofertar productos y servicios competitivos en el mercado financiero internacional.
- Se reduce los tiempos de atención al cliente de 72 horas a 48 horas, y adicionalmente el cliente dispone de canales alternativos que le permite realizar su solicitud los 365 días, las 24 horas desde la comodidad de donde se encuentre.
- El riesgo de que los clientes utilicen los canales alternativos es que pueden estar expuestos a un ataque de piratas informáticos( hacker), pero para esto la empresa siempre busca blindar sus sistemas informáticos, y de ser el caso de llegarse a ejecutar un fraude el Banco mantiene un seguro que cubre este tipo de eventos, para que los clientes se sientan seguros y respaldados de ejecutar sus transacciones por este tipo de canales; en el tema puntual de solicitud y entrega de habilitantes existe un segundo control que es al momento de la activación donde se valida la identidad del cliente que recibió el habilitante, de esta manera tratan de mitigar el riesgo.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda implementar y promocionar la opción de solicitud de tarjeta de débito mediante banca electrónica, banca móvil y banca telefónica habilitando la opción de entrega a domicilio en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca; con la finalidad de incrementar la frecuencia de uso de los canales de atención

mencionados y descongestionar el Área de Servicios Integrales de las agencias; brindando un servicio ágil a los clientes.

- Se recomienda crear una opción dentro de banca electrónica, móvil, WhatsApp y SMS, donde el cliente reciba una notificación de devolución del cheque para clientes personas naturales, y clientes personas jurídicas la notificación debe enviarse al correo electrónico de la compañía o en su defecto una alerta mediante la página web a través de la aplicación de internexo.
- Se recomienda implementar un piloto en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca, para efectuar un seguimiento, de la utilización de los canales alternativos para solicitar las chequeras y tarjetas de débito, con la finalidad de visualizar las oportunidades de mejora que se puedan incorporar en el proceso antes de masificarlo a nivel nacional; tomando en cuenta que en estas plazas se concentra el 50% de los habilitantes.
- Se recomienda que la opción de solicitud de chequera se implemente en los siguientes canales de atención alternativos: banca móvil, banca electrónica, y banca telefónica, y la entrega a domicilio se direcciona únicamente en las plazas de Quito, Guayaquil y Cuenca donde se encuentra el 45% del stock de chequeras concentrado.
- Se recomienda utilizar los canales alternativos como: banca electrónica, móvil y telefónica para ofertar mayor diversidad de productos y servicios, motivando que los clientes se familiaricen con el uso de los mismos.
- Se recomienda utilizar el canal de cajeros automáticos para ofertar servicios o productos y promociones, en vista que es el canal con mayor volumen transaccional a nivel nacional.

- Se recomienda que el Banco visiones sus productos y servicios en una banca digital mediante los distintos canales alternativos que mantiene, para proyectarse a una banca del futuro.
- Se recomienda para culturizar a los clientes que utilicen canales alternativos digitales que en los halles virtuales que existen en las oficinas exista una persona que les guíe y les enseñe a los clientes como utilizar los distintos canales, para que los clientes se acostumbren a los mismos, además debe ser una tarea adicional por parte de los Oficiales Comerciales.

## Referencias

- Banco Pichincha . (01 de 01 de 2018). *Portal Banco Pichincha* . Obtenido de Canales de atención: <https://www.pichincha.com/portal/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- CFN. (2017). *Informe del sector financiero* . Ecuador : CFN .
- González, F. (2014). *Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto en las unidades de información* . México : Universidad Autónoma de México .
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: Herramientas practicas para el éxito orgaizacional* . España : Sage .
- Kotler, P. (2008). *Dirección de mercadotecnia*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* . México : Pearson .
- Pacheco, D. (2018). *Ecuador: Ciclo Económico y Política fiscal* . Ecuador : BCE .
- Porter, M. (1979). *Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma*. Estados Unidos : Harvard Business Review.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercado* . México : ECOE .
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la Mecadotecnia* . México : Patria .
- Santesmases, M., Valderrey, F., & Sánchez, A. (2014). *Fundamentos de mecadotecnia* . México : Patria .
- Schewe, C., & Reuben, S. (1982). *Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones*. México : McGraw -Hill,.
- Tokan, B. (2016). *"El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas!"*. México : BabelCube .

**Apéndice A: Encuesta a Clientes Servicio Tarjetas de Débito****UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo:** Determinar el uso de los canales alternativos con relación al proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha

**ENCUESTA**

**1) ¿Le gustaría recibir su tarjeta de débito a domicilio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2) ¿Estaría dispuesto a pagar \$2,50 por recibir su tarjeta de débito a domicilio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**3) ¿En qué tiempo le gustaría recibir su tarjeta de débito a domicilio?**

24h \_\_\_\_\_ 48h \_\_\_\_\_

**Apéndice B: Encuesta a Clientes Servicio de Chequeras y Cheques Devueltos****UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo:** Determinar el uso de los canales alternativos con relación al proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha

**ENCUESTA****1) ¿Qué utiliza con mayor frecuencia?**

Banca electrónica \_\_\_\_\_

Banca móvil \_\_\_\_\_

Banca telefónica \_\_\_\_\_

Cajeros Automáticos \_\_\_\_\_

Mi vecino \_\_\_\_\_

**2) ¿Le gustaría solicitar su chequera o cheque devuelto por?**

Banca electrónica \_\_\_\_\_

Banca móvil \_\_\_\_\_

Banca telefónica \_\_\_\_\_

Cajeros Automáticos \_\_\_\_\_

Mi vecino \_\_\_\_\_

**3) ¿Le gustaría recibir su chequera o cheque devuelto a domicilio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4) ¿Estaría dispuesto a pagar \$2,50 por recibir su chequera o cheque devuelto a domicilio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**5) ¿A través de que canal le gustaría recibir información del servicio de chequeras o cheques devueltos?**

Correo \_\_\_\_\_

Medios de comunicación masivos (TV y radio) \_\_\_\_\_

Redes Sociales \_\_\_\_\_

SMS \_\_\_\_\_

WhatsApp \_\_\_\_\_

**Apéndice C: Entrevista**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo:** Determinar el uso de los canales alternativos con relación al proceso de solicitud y entrega de habilitantes en Banco Pichincha

**ENTREVISTA**

- 1) **¿Cuál considera que es el principal problema, por el que se encuentra congestionado el Área de Servicios Integrales de las agencias?**

-----  
-----

- 2) **¿Porque el Banco no brinda la opción de solicitud de habilitantes por otros canales de atención?**

-----  
-----

- 3) **¿Porque no se ha promocionado la entrega de habilitantes a domicilio?**

-----  
-----

- 4) **¿Porque considera que los clientes no prefieren utilizar los otros canales de atención que brinda el Banco y acuden a las agencias?**

-----  
-----

**5) ¿Considera posible ejecutar un plan de marketing para que crear y promocionar la solicitud y entrega de habilitantes a domicilio por canales de atención alternativos?**

---

---

## **Apéndice D: Definición de Términos**

**Habilitantes:** herramientas o documentos de valor como: chequeras, cheques devueltos y tarjetas de débito, que permiten realizar transacciones bancarias.

**Autoservicios:** Equipos compuestos por cajeros automáticos que permiten hacer retiros mediante la tarjeta de débito; o depositarios que permiten realizar depósitos.

**Cajeros Automáticos:** Equipos que permiten realizar transacciones de retiro de las cuentas corrientes y ahorros, mediante el uso de una tarjeta de débito, además permite realizar avances de efectivo de las tarjetas de crédito.

**Canales de atención alternativos:** Otras opciones de canales donde el cliente puede realizar transacciones como: Banca electrónica, banca móvil, banca interactiva, banca telefónica, Mi vecino y cajeros automáticos

**Mi vecino o Corresponsales no Bancarios:** Son lugares comerciales como tiendas, papelerías, panaderías, etc., que realizan transacciones del Banco actualmente de depósitos, retiros, pagos de servicios y aperturas de cuentas, con un costo adicional.

**Banca Electrónica:** Los clientes pueden realizar sus transacciones bancarias y consultas desde un computador u ordenador desde el lugar que se encuentren las 24 horas los 7 días a la semana.

**Banca Móvil:** Es la APP diseñada para que los clientes accedan al Banco desde su dispositivo móvil para realizar consultas o transacciones bancarias las 24 horas los 7 días a la semana.

**Banca Interactiva:** Los clientes pueden realizar transacciones bancarias o consultas desde su celular sin conexión a internet las 24 horas los 7 días a la semana.

**Banca Telefónica:** Los clientes pueden acceder al Banco con una sola llamada las 24 horas los 7 días a la semana para realizar sus transacciones o consultas.

Banca Digital. - Son los productos o servicios financieros ofertados a través de canales no presenciales como celulares, ordenadores, teléfono, etc., evitando de esta manera que los clientes se acerquen a las agencias.

Personas Jurídicas: Son aquellas empresas pertenecientes al segmento de microempresa, empresas o corporativo que mantienen algún producto dentro del Banco a nombre de la empresa.

Omnicanalidad: Es la integración de todos los canales existentes ofertados en el Banco, para que el cliente que inicio una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra, disponiendo múltiples opciones para interactuar con el Banco.