

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIEROS COMERCIALES CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

**PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES
CON LOS CLIENTES CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)
APLICADO AL BANCO INTERNACIONAL S.A. A NIVEL NACIONAL.**

AUTORES:

CHRISTIAN PATRICIO ABAD LÓPEZ
ESTEBAN ANDRÉS ARELLANO VALLEJO

DIRECTOR:

ANDRÉS RICARDO MOLINA CÓRDOVA

Quito, mayo de 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Christian Patricio Abad López y Esteban Andrés Arellano Vallejo autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana, la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo de 2014.

Christian Patricio Abad López
CI.: 1716940885

Esteban Andrés Arellano Vallejo
CI.: 1710899418

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1.- Marketing Uno a Uno	3
1.1.1.- Objetivo del Marketing Uno a Uno	3
1.1.2.- Clasificación de los clientes.....	4
1.1.3.- Características del Marketing Uno a Uno.....	5
1.1.4.- Pasos del Marketing Uno a Uno	6
1.2.- Marketing relacional.....	6
1.2.1.- Marketing Mix.	7
1.2.2.- Fundamentos del Marketing Relacional.	9
1.2.3.- Los cinco peldaños de la fidelización de clientes.-.....	10
1.3.- Customer relationship management – CRM.....	16
1.3.1.- Definición.	16
1.3.2.- Objetivos del CRM.	17
1.3.3.- Elementos o factores del CRM.	18
1.3.4.- Beneficios.	20
1.3.5.- Etapas de desarrollo.	21
1.4.- Funcionalidad del CRM.....	22
1.5.- Estructura de un CRM.	22
1.5.1.- CRM operacional.....	22
1.5.2.- CRM analítico.....	23
1.5.3.- CRM colaborativo.	23
CAPÍTULO II.....	24
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	24
2.1. Descripción del Banco Internacional S.A.	24
2.1.1.- Historia	24
2.1.2.- Misión, visión y objetivos estratégicos.....	26
2.1.3.- Visión general del negocio financiero	28
2.1.4.- Estructura organizacional	31

2.1.5.- Infraestructura física.....	33
2.2.- Productos y servicios.....	35
2.3.- Índices, balances de situación financiera.....	37
2.4.- Clientes.....	42
2.5.- Análisis situacional externo.....	49
2.5.1.- Visión global del Sistema Nacional Financiero.....	50
2.5.2.- Oferta de productos y servicios financieros.....	51
2.5.3.- Área del mercado objetivo.....	52
2.5.4.- Segmentos de mercado.....	53
2.5.5.- Número actual de demandantes.....	54
2.5.6.- Participantes del mercado nacional.....	56
2.5.7.- Principales competidores directos.....	60
2.5.8.- Factores económicos y políticos.....	61
CAPÍTULO III.....	65
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	65
3.1.- Concepto de segmentación.....	65
3.2.- Utilidad o beneficios de la segmentación.....	65
3.3.- Requisitos de segmentación de mercados.....	66
3.4.- Identificación de los segmentos.....	66
3.5.- Análisis RFM (Recency, Frequency, Monetary).....	67
3.6.- Modelo de segmentación aplicado.....	68
3.7.- Segmentación clientes tipo jurídicos.....	70
3.8.- Segmentación clientes tipo naturales.....	76
CAPÍTULO IV.....	82
PLANTEAMIENTO DEL MODELO CRM.....	82
4.1.- Definición, visión y objetivos de un modelo de CRM.....	82
4.2.- Definición de las estrategias del modelo de CRM.....	90
4.3.- Gestión de la información.....	94
4.2.1.- Captura de Información.....	96
4.2.3.- Seguridad de la información.....	104
4.3.- Tecnología aplicada al modelo de CRM.....	105
4.3.1.- Componentes de soluciones CRM.....	108

4.3.2.- Consideraciones que se debe tener en cuenta para soluciones CRM.....	110
4.3.3.- Consideraciones previas a la compra de una solución CRM.....	112
4.3.4.- Soluciones tecnológicas del CRM.....	113
4.3.5.- Implantación del proyecto.....	118
4.4.- Introducción de cambios organizacionales, a las personas y procesos.....	120
4.5.- Estrategias de seguimiento y control.....	123
4.6.- Estrategias aplicadas a la institución.....	127
4.7.- Factores claves del éxito.....	130
CAPÍTULO V.....	132
ANÁLISIS FINANCIERO.....	132
5.1.- Costos del modelo de CRM.....	132
5.2.- Impacto de la rentabilidad de los clientes.....	135
CONCLUSIONES.....	143
RECOMENDACIONES.....	146
LISTA DE REFERENCIAS.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Orientación del marketing relacional	7
Figura N° 2: Los proceso clave CRM.....	10
Figura N° 3: El nuevo enfoque de la venta	13
Figura N° 4: Valor recibido	14
Figura N° 5: Las cinco pirámides del CRM.....	16
Figura N° 6: Metodología de implantación.....	21
Figura N° 7: Estructura organizacional banco internacional S.A.	32
Figura N° 8: Cobertura Banco Internacional S.A.	33
Figura N° 9: Balance de situación.....	39
Figura N° 10: Estado de resultados	40
Figura N° 11: Liquidación de utilidades	41
Figura N° 12: Indicadores Financieros	42
Figura N° 13: Volumen de ventas de bienes y servicios por provincia	55
Figura N° 14: Volumen de financiamiento del sector económico	55
Figura N° 15: Nivel de ventas por tamaño de empresa.....	56
Figura N° 16: Volumen de ingresos por tipo de empresa	56
Figura N° 17: Ranking Bancos privados, activos - pasivos.....	57
Figura N° 18: Ranking Bancos privados, patrimonio – inversiones.....	58
Figura N° 19: Ranking Bancos privados, cartera – depósitos a la vista	58
Figura N° 20: Ranking Bancos privados depósitos a plazo – capital	59
Figura N° 21: Ranking Bancos privados resultados – fondos del exterior	59
Figura N° 22: Cuadro de tasas de interés	63
Figura N° 23: Dispersión de datos de la variable producto – personas jurídicas.....	71
Figura N° 24: Dispersión de datos de la variable producto – personas naturales	77
Figura N° 25: Factores influyentes del mercado	83
Figura N° 26: Características del consumidor.	84
Figura N° 27: Relación clientes empresa	84
Figura N° 28: Distribución efectiva	85
Figura N° 29: Problemática actual	88
Figura N° 30: Efectos del CRM.....	89
Figura N° 31: Procesamiento de información.....	101
Figura N° 32: Arquitectura de procesamiento	102
Figura N° 33: Arquitectura de datos del sistema CRM	104
Figura N° 34: Componentes CRM (front office y back office)	109
Figura N° 35: Proceso de implementación de sistemas CRM	118
Figura N° 36: Diseño de la solución del CRM	119
Figura N° 37: Pirámide de cambios organizacionales	120
Figura N° 38: Estrategias de control y seguimiento	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Locales Banco Internacional a nivel nacional	34
Tabla N° 2: Sucursales y agencias Banco Internacional por provincia y ciudad.....	34
Tabla N° 3: Captaciones	36
Tabla N° 4: Colocaciones	36
Tabla N° 5: Servicios financieros	37
Tabla N° 6: Tipos de clientes por personería de Banco Internacional.....	42
Tabla N° 7: Clientes de banca comercial por canal de atención de Banco Internacional	43
Tabla N° 8: Clientes de banca corporativa por canal de atención de Banco Internacional	43
Tabla N° 9: Clientes de banca empresarial por canal de atención de Banco Internacional	44
Tabla N° 10: Clientes de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional.....	44
Tabla N° 11: Clientes de banca privada por canal de atención de Banco Internacional.....	44
Tabla N° 12: Clientes de banca tesorería por canal de atención de Banco Internacional	45
Tabla N° 13: Clientes por personería con producto activo de Banco Internacional	45
Tabla N° 14: Clientes con producto activo de banca comercial por canal de atención de Banco Internacional	46
Tabla N° 15: Clientes con producto activo de banca corporativa por canal de atención de Banco Internacional.....	46
Tabla N° 16: Clientes con producto activo de banca empresarial por canal de atención de Banco Internacional.....	47
Tabla N° 17: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional.....	47
Tabla N° 18: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional.....	47
Tabla N° 19: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional.....	48
Tabla N° 20: Clientes con producto activo por provincia y ciudad de Banco Internacional.....	48
Tabla N° 21: Clasificación entidades del sector financiero por bancos privados	50
Tabla N° 22: Productos de depósitos a la vista de los principales competidores	51
Tabla N° 23: Productos de depósitos a plazo fijo de los principales competidores.....	52
Tabla N° 24: Productos de colocaciones de los principales competidores	52
Tabla N° 25: Principales sectores económicos en el Ecuador	53

Tabla N° 26: Segmentos de mercado de Banco Internacional por actividad económica	54
Tabla N° 27: Cartera principales competidores Banco Internacional	60
Tabla N° 28: Depósitos principales competidores Banco Internacional	60
Tabla N° 29: Depósitos a plazo principales competidores Banco Internacional	61
Tabla N° 30: Número de clientes por tipo de Banco Internacional	70
Tabla N° 31: Correlación de datos en productos por cliente Jurídico	72
Tabla N° 32: Calificación por producto	72
Tabla N° 33: Calificación por rentabilidad Banco Internacional	73
Tabla N° 34: Segmentación de clientes jurídicos Banco Internacional	73
Tabla N° 35: Segmentación de clientes jurídicos por provincia y ciudad	74
Tabla N° 36: Máximo de colocación de productos por cliente natural	77
Tabla N° 37: Calificación por producto clientes naturales	78
Tabla N° 38: Calificación por rentabilidad clientes naturales	78
Tabla N° 39: Segmentación de clientes naturales Banco Internacional	79
Tabla N° 40: Segmentación de clientes naturales por provincia y ciudad	79
Tabla N° 41: Diferencias entre enfoque tradicional y enfoque al cliente	87
Tabla N° 42: Comparativo de soluciones tecnológicas de CRM	116
Tabla N° 43: Costos de implementación del modelo año 1	133
Tabla N° 44: Costos de implementación del modelo años posteriores	134
Tabla N° 45: Resumen de costos de implementación del modelo	134
Tabla N° 46: Representatividad por tipo de cliente de Banco Internacional	135
Tabla N° 47: Resumen de costos de implementación por tipo de cliente	135
Tabla N° 48: Proyección de rentabilidad Banco Internacional	139
Tabla N° 49: CLV con variable del 90% de retención de clientes jurídicos	140
Tabla N° 50: CLV con variable del 80% de retención de clientes jurídicos	140
Tabla N° 51: CLV con variable del 80% de retención de clientes naturales	141
Tabla N° 52: CLV con variable del 90% de retención de clientes naturales	141
Tabla N° 53: CLV con variable del 10% de deserción de clientes jurídicos a partir del año 2	141
Tabla N° 54: CLV con variable del 10% de deserción de clientes naturales a partir del año 2	141

RESUMEN

La creciente oferta de productos y servicios financieros a la que el mercado ecuatoriano está sujeto, como también las leyes o regulaciones impuestas por el gobierno han obligado, a que las Instituciones Financieras cambien su **enfoque estratégico de producto**, en el cual el cliente es quien adapta sus necesidades a la oferta de productos, a un **enfoque estratégico de cliente**, al cual los productos y servicios se adaptan a las necesidades de los clientes, donde la organización debe ofertar productos y servicios específicos para cada cliente.

Algunas organizaciones centradas en el cliente integran sus estrategias y procesos a un modelo de administración las relaciones con los clientes CRM, esto con la finalidad de entender, cuales son las expectativas o experiencias de los clientes, para así obtener una base en la cual se puede direccionar a los productos, servicios, procesos y personas, a satisfacer las necesidades de los clientes a lo largo del tiempo.

El presente trabajo, tiene como objetivo, plantear las estrategias que permitan conseguir un manejo de relaciones con los clientes, basándose en el conocimiento de la organización, adaptando la teoría del modelo de CRM y exponiendo las estrategias que permitan al Banco Internacional S.A., conseguir un crecimiento sostenido en el tiempo.

Ademas se comprueba el impacto que tiene la implementación del modelo en la rentabilidad de los clientes, al aplicar, una estrategia de segmentacion, la gestion de la informacion, al implementar una herramienta tecnológica que permita, manejar, almacenar e identificar las relaciones que se tengan con los clientes.

ABSTRACT

The growing range of products and financial services to which the ecuadorian market is subject as well as the laws or regulations imposed by the government have compelled Financial Institutions to change their **Strategic Focus Product**, in which the customer is who adapts needs to offer products to a customer's strategic approach, which products and services are tailors to the needs of customers, where the organization must offer products and services specifically for each customer.

The customer centric organizations integrate their strategies and processes to a management model customer relation CRM, this in order to understand what are the expectations and experiences of customer, in order to obtain a base in which can be addressed to the products, services, processes an people, to meet the needs of customers over time.

The present study aims establish the strategies to achieve management of customer relationships, based on knowledge of the organization, adapting the CRM model theory to it and exposing the strategies to Banco Internacional SA., sustained growth over time.

Also checks the impact of model implementation customer profitability, to implement a segmentation strategy, the management of information, to implement a tecnological tool that allows, handle, store and identify relationships that have with customer.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad han dado un giro en sus estrategias de negocio, las empresas tiempo atrás consideraban lo más importante y valioso al bien o servicio que se ofrecía y lo hacían en masas, ahora la nueva tendencia indica que lo más importante es el cliente y los bienes y servicios son más personalizados dando así una mejor relación con los clientes.

El CRM (Customer Relationship Management) o en español la Gestión de Relaciones con los Clientes, es la herramienta o modelo utilizado por las grandes organizaciones a nivel mundial, para que enfocado en las preferencias de los clientes se pueda mantener la relación con los mismos a largo plazo.

En un mundo globalizado es importante contar con herramientas tecnológicas acorde con el ritmo del negocio que ayude a que la organización sea más competitiva en el mercado tratando de captar el mayor número de clientes, satisfacer sus necesidades de forma más personalizada y mantenerlos en el tiempo, ahí radica la importancia de la utilización de CRM.

El modelo de CRM, lo que busca es mantener las relaciones con los clientes a largo plazo a través de herramientas y aplicaciones que sean capaces de integrar la información captada a través de distintas fuentes receptoras de esta información.

El CRM además de integrar toda la información debe ser capaz de analizarla para optimización de recursos y de tiempo, la satisfacción de los clientes ofreciéndoles bienes y servicios a sus necesidades deben ser satisfechas al 100%, pero al mismo tiempo deben hacérselas en el menor tiempo posible con la optimización de recursos, generando un ganar - ganar tanto para el cliente como para la organización en este caso para Banco Internacional.

El planteamiento del modelo en la presente tesis, corresponde a una visión de los pasos que se deben realizar para la implementación de la herramienta, aplicado al Banco Internacional a nivel nacional, identificando y definiendo las estrategias a usar en los clientes, segmentándolos para una mejor aplicación de estrategias, brindando una solución de mejor manejo de la información captada por los diferentes canales que posee el Banco Internacional, y planteando los mecanismos de control que se deberían utilizar, para medir los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta.

También se trata de explicar y conocer cuáles son los beneficios económicos y costos incurridos aplicando el modelo.

Exponer que para el éxito de la implementación de cualquier proyecto, herramienta, modelo o sistema, es necesario la participación del recurso humano, y el CRM no es la excepción a la regla, el involucramiento del personal y la debida capacitación es muy importante, además de un adecuado cambio organizacional de todas las estructuras de la empresa, especialmente el factor humano, que es quien decidirá el éxito o fracaso de la herramienta, dado que deben ser fácilmente adaptables a los cambios y de aceptar que lo más importante para una organización son los clientes y hacia ellos se deben dirigir los esfuerzos para la consecución de los resultados, a través de la oferta de bienes y servicios adaptados a cada necesidad en el menor tiempo, con la ayuda del CRM.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- Marketing Uno a Uno

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que hoy se conoce como Mercadeo Uno a Uno o Marketing Uno a Uno, es decir hacia una orientación individual.

Esto se puede notar si vemos una de las definiciones, que establecen los autores de la siguiente nota, donde consideran al marketing uno a uno como una tendencia que modifica el concepto tradicional del mercadeo:

El marketing de Uno a Uno, como los esfuerzos de marketing personalizados iniciados por Williams-Sonoma, representa una idea muy revolucionaria en el actual campo del marketing: comunicarse con los clientes sobre una base individual, de uno a uno. Los mercadólogos contemporáneos de vendedores al menudeo, de fabricantes de bienes de consumo, de revendedores de negocio a negocio, son invitados a contemplar a sus clientes como entidades individuales, más que como mercados masivos. (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002, pág. 642)

En la actualidad se puede notar que las empresas modernas orientan sus acciones hacia el cliente, es decir, no se enfocan al producto o el servicio que ofrece, sino buscan complacer a su clientela, ofreciéndole exactamente lo que necesita, cuando lo requiere y de la mejor manera y por supuesto hacerlo antes que la competencia.

1.1.1.- Objetivo del Marketing Uno a Uno

En base a su concepto el objetivo primordial del Marketing Uno a Uno, es enfocar acciones y estrategias de mercadeo, que permitan conseguir fidelidad en base a satisfacer su necesidad específica y superando las expectativas ofrecidas, mediante un producto o

servicio hecho a su medida y debidamente comunicado, esto con la finalidad de establecer relaciones a largo plazo, como podemos ver en la siguiente cita: “El marketing de uno a uno (administración de la relaciones con el cliente), es un método de marketing individualizado que utiliza información del cliente para establecer relaciones a largo plazo, personalizadas y redituables con cada uno de ellos.” (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002, pág. 642)

1.1.2.- Clasificación de los clientes

Para establecer un enfoque hacia cliente de forma individual nace la necesidad de clasificar a los clientes, ya que es poco probable mantener la relación idónea con todos los clientes de una organización, debido a que existen clientes que brindar mayor rentabilidad, otros que se consideran como un grupo potencial y otros que no representan un grupo de alta rentabilidad, es por eso que las acciones deben enfocarse en los clientes que generen mayor volumen y margen de compra con sus respectivas ganancias obteniendo fidelidad por parte de éste grupo, pero sin descuidar al resto de grupos tratando de potenciarlos para generar mayor tamaño del grupo principal.

A esta clasificación se la puede considerar por el tamaño que tiene un cliente, tal como podemos ver a continuación:

El volumen de compra (fuerte, moderado y ligero) es una base de segmentación de negocio a negocio de uso común. Otra es el tamaño de la compañía que compra que llega a afectar sus procedimientos de compra los tipos y cantidades de producto necesarios y la respuesta a diferentes mezclas de marketing. De manera que, por ejemplo, los bancos frecuentemente ofrecen diferentes servicios, líneas de crédito y atención global a clientes comerciales de acuerdo con su tamaño. (Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2002, pág. 643)

1.1.3.- Características del Marketing Uno a Uno

Se puede nombrar lo que describe las características que se definen en el siguiente artículo:

Para entender este concepto, que se contrapone al marketing de masas, es necesario conocer sus principales características. De esta forma podrás encaminarte hacia una aplicación efectiva del Marketing Uno a Uno:

1. Se orienta más hacia el cliente que hacia el producto.
2. Se aleja de los productos “standard” y se acerca más a los productos “a la medida”.
3. Interactúa más a través de la relación individual con los clientes que a través de la publicidad y los medios masivos.
4. Trata de aprender sobre los distintos niveles de insatisfacción del cliente.
5. Trata de aprender qué acciones se han de tomar para cada uno de los niveles de insatisfacción del cliente.
6. Busca trabajar bidimensionalmente; poniendo foco en la interacción con las personas y también en el nivel de customización.
7. Reemplaza el enfoque tradicional de poner foco únicamente en call centers, web y data ware houses al concentrarse solamente en la dimensión interacción (database marketing).
8. Muestra que, partiendo de la dimensión interacción, es más fácil llegar a la evacuada ejecución de este tipo de marketing.
9. Pone énfasis en el feedback obtenido con cada cliente, destacando que la información que recibe de éste cambiará cómo de allí en adelante va a tratarlo para una necesidad puntual.
10. Deja bien en claro que no es cuestión de analizar, decidir y dar instrucciones. (SoyEntrepreneur, 2010)

1.1.4.- Pasos del Marketing Uno a Uno

Para aplicar una estrategia de Marketing Uno a Uno y poder obtener la satisfacción del cliente mediante la oferta de productos y servicios específicos, se hace necesario considerar lo siguiente, que forma parte de estructura del presente trabajo y se considera como parte fundamental del planteamiento:

- a) Identificar a los clientes en los grupos que se explicó anteriormente para determinar a cuáles de ellos va a ser más agresivo el proceso de oferta de productos y servicios.
- b) Después de clasificar los clientes se puede establecer cuáles son las diferencias más relevantes entre uno y otro, esto mediante el proceso de segmentación de clientes.
- c) Diseñar productos o servicios que den respuesta a los requerimientos de los clientes acorde a las necesidades que se presente, de manera efectiva e inmediata, a fin de hacer frente a la competencia.
- d) Generar la oferta de dichos productos y servicios, por los canales de venta adecuados.

1.2.- Marketing relacional

Manuel Alfaro define al marketing relacional de una forma concisa como: “Un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizados que generen valor a lo largo del tiempo.” (Burgos, 2007, pág. 57)

El marketing se preocupa de las relaciones de intercambio entre la organización y sus clientes, pero los elementos claves en estas relaciones son la calidad y el servicio que se

les da a los clientes que debe ser aprovechada de la mejor manera con eficacia para satisfacer en su totalidad a los clientes y mantener las relaciones entre ambos en un largo plazo.

Las organizaciones actuales tienen un gran desafío que superar que trata de enlazar estas tres áreas cruciales, es por eso que el marketing relacional está surgiendo como el nuevo punto focal que integra el servicio a la clientela y la calidad con orientación al marketing.

Figura N° 1: Orientación del marketing relacional



Fuente: Christopher Martin, marketing relacional, 2004

Tradicionalmente el marketing ha puesto mayor énfasis en captar pero no en retenerlos, así que el marketing relacional se enfoca a cerrar este ciclo y retener a los clientes que se ha captado mediante fidelizarlos satisfaciendo sus necesidades en el momento oportuno.

1.2.1.- Marketing Mix.

La mezcla de mercadotecnia se define como: “El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa

puede hacer para influir en la demanda de su producto.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 256)

Con el paso del tiempo el Marketing Mix ha alcanzado una gran acogida que su creador Borden señala:

He encontrado siempre que es interesante observar cómo un término adecuado y atractivo puede captar la atención, llegar a tener un uso muy amplio y ayudar a comprender mejor un concepto que ya se había expresado en términos menos atractivos y con menos poder de comunicación. Esto ha sucedido con la frase “Marketing Mix” que comencé a utilizar en mis clases y escrito hace más de veinte años. En un tiempo relativamente corto alcanzó un uso realmente amplio. (Martin, 2004, pág. 154)

Con el tiempo la larga lista de elementos de Borden se fue simplificando a lo que hoy se conoce como las “Cuatro P” que son:

- Producto.- Bien o servicio.
- Precio.- Precio asignado al bien o producto.
- Promoción.- Comercialización del producto.
- Plaza.- Distribución del producto. (Martin, 2004)

Cada uno de estos elementos contienen varias sub-actividades que si al momento de aplicar las “Cuatro P” solo se centran en las cuatro actividades y no en las sub-actividades puede llegar a ser mal interpretada y por tanto no conseguir los objetivos trazados propios del Marketing Mix.

1.2.2.- Fundamentos del Marketing Relacional.

El marketing tradicional, sigue con enorme énfasis en la adquisición de nuevos clientes tratando de sacar el mayor provecho de esa operación en particular en lugar de proyectar una mayor rentabilidad con el cliente a lo largo de su vida útil.

Con la evolución que se ha dado en los últimos años y las tendencias del marketing, muchas empresas tratan de crear novedosas técnicas para vender más productos y servicios a los clientes ya existentes en vez de captar nuevos que si no es apropiado la forma de llegar a ellos pueden ser clientes q llegan y se van.

Jack Welch, Ex Presidente de General Electric decía: “la mejor manera de conservar clientes es imaginar constantemente cómo darles más por menos”, en otras palabras “hay que darles más de lo que esperan recibir por el precio que han pagado”. (Chiesa, 2005, pág. 123)

Se considera que el Marketing Relacional hace que la empresa tenga tres formas de crecimiento tales como:

- Captación nuevos clientes.
- Aumentar el volumen de compra de los clientes actuales.
- Reduciendo la pérdida de los clientes, aumentado su lealtad.

Así se puede determinar los objetivos de un programa de Marketing Relacional que se mencionan a continuación:

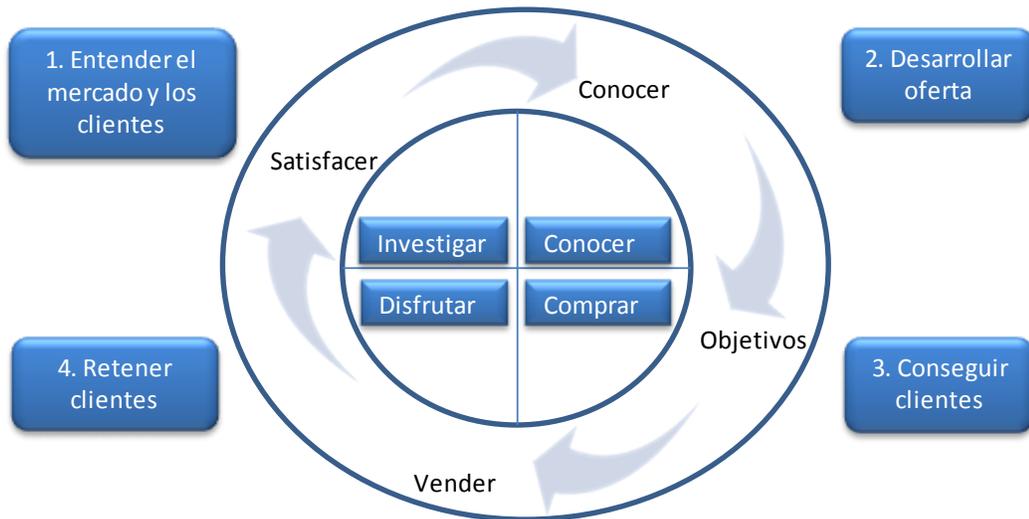
- Crear y desarrollar relaciones con los clientes actuales.
- Vincular a los clientes con la empresa/marca.
- Fidelizar a los clientes.
- Rentabilizar a los clientes (aumentando márgenes o reduciendo costes de servicios).

1.2.3.- Los cinco peldaños de la fidelización de clientes.-

El Marketing Relacional es un enfoque estratégico e integrado, que tiene como objetivo conseguir y retener a los clientes que se consideran rentables y esto conlleva:

- Visión única e integrada del cliente.
- Interacción con los clientes gracias a procedimientos coordinados y coherentes.
- Portafolio de productos y servicios que puedan ser personalizados.
- Atención al cliente de alta calidad mediante los canales correspondientes.
- Tecnología de información y gestión que permita soportar de forma eficiente y fiable los procesos de interrelación con el cliente. (Chiesa, 2005)

Figura N° 2: Los proceso clave CRM



Fuente: Cosimo Chiesa, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, 2005.

Para poner en marcha las anteriores estrategias relacionales, se debe escalar cinco peldaños vinculados, cabe recalcar que el fallo de tan solo uno de ellos hará que el modelo completo fracase. Los cinco peldaños mencionados son:

- a) Primer peldaño: Calidad personal e inteligencia emocional.

- b) Segundo peldaño: Satisfacción de empleados.
- c) Tercer peldaño: La excelencia en el proceso comercial.
- d) Cuarto peldaño: Valor por el esfuerzo.
- e) Quinto peldaño: Estrategias de Marketing Relacional. (Chiesa, 2005)

Primer peldaño: Calidad personal e inteligencia emocional.

Hoy en día las organizaciones además de las habilidades académicas o técnicas también buscan cualidades personales, como la empatía, la iniciativa, la responsabilidad, la adaptabilidad, el autocontrol, la capacidad de trabajar y sobre todo la capacidad de persuasión.

La Inteligencia emocional según Goleman lo describe como “la capacidad de expresar nuestros sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común”. (Chiesa, 2005, pág. 157)

El éxito de los programas de fidelización no solo dependen de los métodos o programas que se utilicen sino de las aportaciones positivas que los colaboradores de las organizaciones pongan en el objetivo trazado, deduciendo que la inteligencia emocional es un ingrediente elemental en la competitividad de la organización frente al mercado agresivo que existe hoy en día.

Segundo peldaño: Satisfacción de empleados.

Se puede mencionar aquí la frase “Fidelizando para fidelizar”, lo que quiere decir que si se motiva y cuida al personal de nuestra organización, éste cuidará de los clientes ya que dará un mejor servicio y un cliente bien atendido se sentirá satisfecho por lo que se puede deducir que se convertirá en un cliente fiel y repita su hábito de compra generando rentabilidad, cuidando las relaciones empresa – cliente.

El empleado motivado se concentrará en los pequeños detalles que puede cerrar una venta o dar valor agregado a la misma, dando al cliente una percepción de ser el elemento más importante en la organización, que ciertamente lo es.

Es muy importante diseñar diferentes políticas que logren la motivación en el personal, lo que lleva a nombrar diez elementos importantes para la motivación que deberían ser implantadas en las organizaciones para el éxito del modelo:

- Correcta labor de selección.
- Política de formación y de reciclaje.
- Funciones claras y bien definidas.
- Objetivos transparentes y asequibles.
- Supervisión activa y no represiva.
- Evaluación periódica efectuada con objetividad y criterio.
- Políticas de comunicación formal e informal.
- Política de remuneración estimulante.
- Planes de carrera a los cuales se pueda acceder por méritos profesionales.
- Otras formas de motivación. (Chiesa, 2005)

La aplicación correcta de las políticas revisadas anteriormente darán la oportunidad de incorporar a la organización buenos elementos, pero cualquier error en cualquiera de ellos ocasionará el éxodo de esos talentos incorporados creando inestabilidad y posiblemente generando abandono de clientes por una mala percepción del interior de la empresa.

Tercer peldaño: la excelencia en el proceso comercial.

La excelencia en el proceso comercial trata sobre identificar donde empieza la verdadera fidelización de los clientes, para no pensar erróneamente que empieza al término de una venta o comprando un software estándar, la verdadera fidelización empieza en el proceso de ventas, para poder fidelizar al cliente es necesario que éste conozca a profundidad los productos/servicios a través de una adecuada y correcta gestión de ventas, empezando una

relación duradera y a largo plazo, o por el contrario, una corta y posible mala experiencia entre cliente – empresa, predominando el concepto de transacción y no de relación.

A continuación se muestra en un pequeño cuadro resumen los objetivos y fases del proceso comercial que nos llevarán a la fidelización del cliente:

Figura N° 3: El nuevo enfoque de la venta

Objetivos del proceso comercial	Las fases de la venta
<p style="text-align: center;"> ATRAER VENDER SATISFACER FIDELIZAR </p>	<p> 1. Preparación 2. Introducción 3. Presentación de la oferta 4. Negociación 5. Cierre - no cierre 6. Seguimiento de la venta </p>

Fuente: Cosimo Chiesa, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, 2005.

Cuarto peldaño: Valor por el esfuerzo.

El valor ofrecido o valor de esfuerzo es el resultado de la fórmula de valor que la empresa haya determinado para implementar una estrategia diferente a la competencia ofrecida a los clientes.

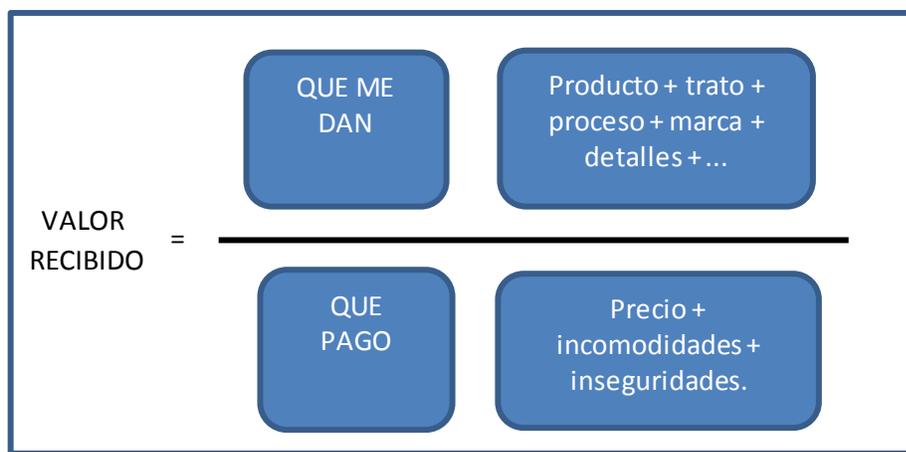
Este valor ofrecido puede satisfacer o no a las expectativas de los clientes, en el segundo caso se perderá temporal o definitivamente, mientras que en el otro caso si el cliente se siente satisfecho se tendrá que complementar diseñando unas buenas acciones de marketing relacional para lograr la posible fidelización.

Satisfacción y fidelización son dos conceptos que no se debe confundir, la satisfacción es previa a la fidelización, pero no es suficiente para para que cliente repita sus hábitos de compra es necesario crear planes estratégicos para que se acuerde que existimos.

La clave de este peldaño radica en diseñar bien la fórmula de valor ofrecido o de esfuerzo ya que los clientes toman su decisión de compra del “valor” que le proporciona el proveedor y del “esfuerzo” que han de realizar para conseguir este valor.

Las organizaciones deberán diseñar el mejor valor de esfuerzo en cada segmento de clientes que posea dando importancia a todos los elementos que intervienen en la fórmula así:

Figura N° 4: Valor recibido



Fuente: Cosimo Chiesa, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, 2005.

En la figura anterior se puede identificar cinco armas a disposición para diseñar una oferta de valor diferencial y competitiva.

- Producto/marca: Es el diseño del producto o servicio.
- Servicio (trato, procesos, detalles, etc.): Valor agregado, beneficios para el cliente.
- Precio: Precio de venta por el producto o servicio y los beneficios entregados.
- Reducir/anular incomodidades: Creación de estándares de servicio para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Reducir/anular inseguridades: Se rige bajo el concepto de “quien se equivoca paga”, ya que esto implica compensaciones por algún error cometido, o brindar

beneficios adicionales como descuentos para eliminar las inseguridades de los clientes.

Quinto peldaño: Estrategias de Marketing Relacional.

Chiesa de Negri define al Marketing Relacional como: “Un sistema de gestión empresarial y comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con ellos, creando vínculos con beneficios para ambas partes”. (Chiesa, 2005, pág. 187)

Por consecuencia se está cambiando radicalmente las estrategias utilizadas por las organizaciones pasando de un enfoque más generalizado a una estrategia mucho más personalizada.

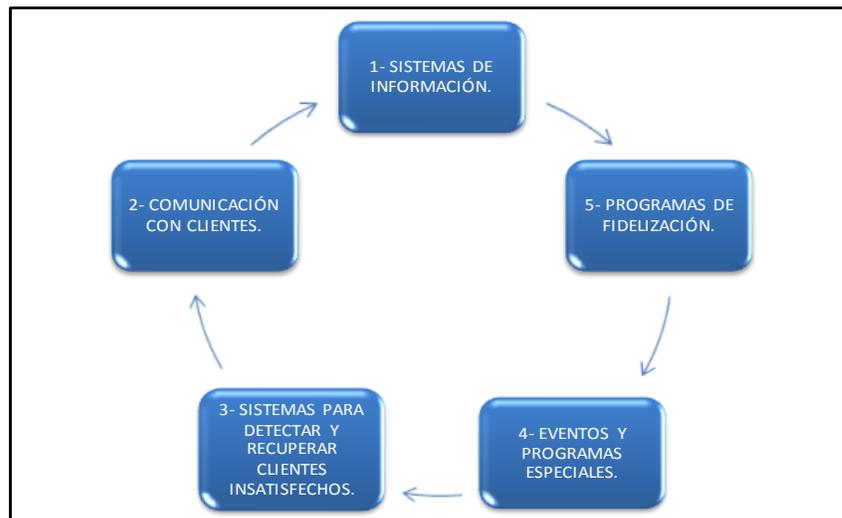
A continuación se menciona cinco etapas de una posible relación con el cliente:

1. **PROSPECCIÓN:** Trata sobre identificar los clientes que se quiere fidelizar de cierta cartera y de los diferentes segmentos de mercado, solo identificando el perfil de los clientes fieles y rentables se puede establecer un plan de captación inteligente y rentable.
2. **CAPTACIÓN:** Consiste en emplear una acción comercial adecuada, la fidelización empieza vendiéndole bien el producto o servicio generando una excelente primera impresión, detectando las necesidades del consumidor y dándole lo que quiere.
3. **MANTENIMIENTO:** La organización debe estar enfocada al cliente, para mantenerlo se debe superar las expectativas del consumidor cumpliendo lo prometido y de ser posible ir más allá.
4. **SATISFACCIÓN:** Se debe tener una obsesión por la satisfacción, condición básica para que se pueda aspirar a conseguir una futura fidelización, para ello debe conocerse las necesidades y expectativas de los clientes.
5. **FIDELIZACIÓN:** Para tener un cliente satisfecho y fidelizarlo se debe ofrecer valor añadido diferencial constante adaptado a las necesidades de cada uno de

ellos, es cuando se empieza a mantener una relación duradera, no hay que olvidar que no se trata solo de captar clientes sino de retenerlos y de saber cómo hacer crecer la relación “yo gano – tu ganas”, adelantándose a sus necesidades en la medida de lo posible. Con lo expuesto anteriormente los mejores clientes que se pueda captar no solo compran sino que se complacen en recomendar a la organización tan pronto se les presente la ocasión, multiplicando los posibles clientes.

El diseño de estas cinco áreas o pirámides tienen como objetivo que los procesos y personas estén orientados al cliente por parte de la organización.

Figura N° 5: Las cinco pirámides del CRM



Fuente: Cosimo Chiesa, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, 2005.

1.3.- Customer relationship management – CRM.

1.3.1.- Definición.

CRM (Customer Relationship Management), es una estrategia de negocio que engloba a toda la organización de la empresa, en la cual todas sus estrategias están dirigidas a

identificar, fidelizar y aumentar la rentabilidad con los clientes, relacionado con el concepto de Marketing Relacional.

Para Ignacio García, autor del libro “CRM Gestión de la Relación con los Clientes”, la definición de CRM sería:

Es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar, rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos. (García, CRM Gestión de la Relación con los Clientes., 2001, pág. 45)

Uno de los principios más importantes es la de anticiparse a las necesidades del cliente para satisfacerlas inmediatamente después de que éstas se presente, el CRM no se puede definir como un programa o software como comúnmente se lo confunde, sino como una estrategia, ya que el componente tecnológico no funciona si primero no se ha diseñado un modelo que permita diferenciar las necesidades de cada cliente perteneciente a la organización.

Se denomina al CRM también como un modelo al comprender la interacción de varios componentes que deben ser manejados de forma integral para obtener resultados.

Una relación entre una organización y sus clientes se establece cuando éstos empiezan a adquirir periódicamente los productos y/o servicios suministrados por la compañía. Desde este punto de vista una relación se construye y se sustenta a largo plazo, y el objetivo de la organización es "fidelizar" a sus clientes y el de los clientes obtener los mayores beneficios y servicios posibles de parte de la organización.

1.3.2.- Objetivos del CRM.

Los objetivos más comunes que un modelo de CRM se identifican los más representativos:

- Retención de clientes: La capacidad para retener clientes y canales leales y rentables que contribuyan a la expansión de un negocio (rentabilidad).
- Adquisición de clientes: Obtener clientes adecuados en base a características conocidas, para con ello fomentar la expansión y aumentar márgenes.
- Rentabilidad de clientes: Incrementar los márgenes de ganancia provenientes de un cliente, ofreciendo productos adecuados en el momento oportuno. (Swift, 2002, pág. 42)

Objetivos que están relacionados con el conocimiento del cliente, permitiendo que las empresas se puedan anticipar a las necesidades, a mejorar los productos y servicios, aumentar la lealtad y fidelidad, a ser mejores competidores, todo esto a un bajo costo.

1.3.3.- Elementos o factores del CRM.

A lo largo de los últimos diez años ha habido muchos autores que mencionan diferentes factores o elementos propios del CRM, desde Gordon (2002), Romano y Fjermestad (2002-2003), Hansotia (2002), Sin, Tse y Yim (2005), hasta Ngai (2005), pero según la Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa en su volumen 20, menciona cuatro elementos que mucho de ellos son muy parecidos o concuerdan con los pensamientos de los autores antes descrito teniendo entre los cuales los siguientes:

- Factores organizativos: Está relacionado con la gestión de recursos humanos, liderazgo y estructura organizativa, para tener éxito el modelo de CRM debe encontrarse interrelacionados los procesos, las persona y los sistemas tecnológicos, además debe existir una reestructuración total de la organización en pro de conseguir los objetivos planteados en la nueva estrategia de negocio y la cara visible de la organización es justamente el recurso humano, de quien dependerá muchas de las veces el éxito o fracaso del modelo. “Shum, Bove y Aug, destacan la importancia de la gestión de cambio organizativo para el éxito del CRM, y plantean el compromiso del personal con la iniciativa como antecedente

de su éxito, mediante incluso el impacto de otras variables, como el aspecto tecnológico”. (Garrido & Padilla, El CRM como estrategia de negocio., 2011, pág. 105)

- Factores tecnológicos: La tecnología de la información es un elemento clave en la éxito del CRM, permitiendo por ésta herramienta poder personalizar los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, con una mejor calidad y a un costo inferior. El objetivo primordial de éste factor es la de optimizar los procesos de negocio implicado en la relación con los clientes mediante tecnología adecuada.
- Factores de gestión del conocimiento: Se lo considera como el principal subproceso de una estrategia de CRM ya que para que la estrategia funcione adecuadamente la empresa debe desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento de clientes ya que al ser difícil de imitar se puede convertir en una ventaja competitiva. Según Gorelick y Tantawy – Mouson se considera la gestión del conocimiento como: “sistema que integra personas, procesos y tecnología, y que implica la aplicación de procesos a nivel individual grupal y organizativo que permitan a la empresa capturar y compartir el conocimiento existente, así como crear nuevos conocimientos para poder entregar un mayor valor a sus clientes”. (Garrido & Padilla, El CRM como estrategia de negocio., 2011, pág. 106)
- Factores de orientación al cliente: Trata sobre la comprensión adecuada de los clientes y ofrecerles el mayor valor añadido posible para satisfacer sus necesidades, situando todas las actividades de la organización en beneficio del cliente en pos de construir una relación a largo plazo que genere rentabilidad, por lo que se puede deducir que ésta factor es indispensable para el éxito de la implementación del CRM, porque aquí se construye la fidelización y la relación a largo plazo con el cliente satisfaciendo sus necesidades y dándoles más de lo que esperan.

1.3.4.- Beneficios.

Los beneficios que genera un modelo CRM son innumerables, todo dependerá de la estrategia adoptada por la empresa y el diseño de los procesos que intervienen en el modelo, un factor muy importante quiso el más importante que todo lo mencionado anteriormente siempre debe estar enfocado al cliente caso contrario los esfuerzos por, captar, retener, fidelizar y mantener relaciones a largo plazo fracasarán.

A continuación se nombran varios de los beneficios más importantes de la implementación del modelo CRM en las organizaciones:

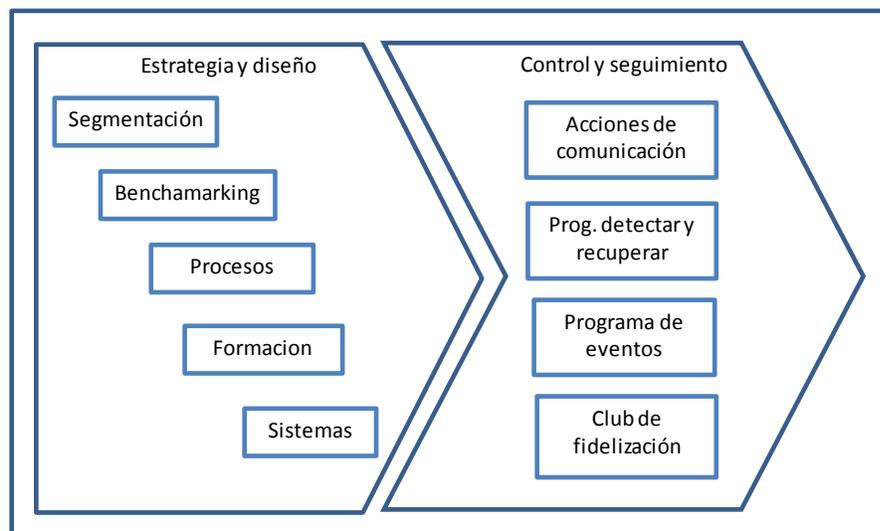
- Construir relaciones duraderas a través de la lealtad de sus clientes y generar ventas repetidas.
- Proveer a sus clientes de un servicio excepcional y conseguir clientes muy satisfechos.
- Capacidad de analizar, administrar y sincronizar las actividades de ventas, mercadeo y soporte al cliente a través de todos los puntos de contacto posibles.
- Conocer los gastos y llevar un control eficaz de las ventas con información adecuada, verídica y actualizada para poder tomar las mejores decisiones.
- Oportunidad de analizar, proyectar y obtener reportes de toda la información recopilada del proceso de ventas.
- Dotar a su personal de información de gran valor generada de manera automatizada a través de una base de datos en línea: Todos los datos asociados a clientes potenciales, prospectos, oportunidades, contactos, cuentas.
- Acceda en tiempo real a la información vital de los distintos procesos de la empresa, incluyendo notas, historial de contactos, actividades pendientes, casos de soporte, e-mails recibidos y enviados y nuevas oportunidades por contactar.
- Gestión empresarial óptima de todo sus procesos y del personal administrativo, de ventas y del almacén mediante la asignación de tareas, flujo de trabajo, roles, y grupos.

- Gran variedad de informes eficaces (incluso gráficos) que pueden ser enviados por e-mail de forma automatizada para ayudar a la toma de decisiones mejor fundamentadas.
- Mejorar las actividades de marketing, al obtener una visión más clara de los clientes y sus intereses, lo que permitirá una mejor segmentación de clientes, que den lugar a campañas mejor planificadas.
- Diseñar, ejecutar, identificar y repetir campañas de mercadeo exitosas a través de sus canales de ventas.
- Analizar, asignar, programar y seguir todas las actividades de mercadeo de su empresa, con la posibilidad de medir en tiempo real su impacto y sus resultados.
- Reducir los costos de inversión y los riesgos de manejar equipos y hardware propio, mientras dedica su tiempo y su dinero a incrementar sus ingresos. (Chiesa, 2005)

1.3.5.- Etapas de desarrollo.

Para la etapa de desarrollo del modelo, según el autor Chiesa Cosimo en su libro “Las cinco pirámides del Marketing Relacional”

Figura N° 6: Metodología de implantación



Fuente: Cosimo Chiesa, Las cinco pirámides del Marketing Relacional, 2005.

Analizando, se determina que existen dos etapas de implementación dado en: en la estrategia y diseño del modelo de CRM, hasta alcanzar su implementación y luego establecer una etapa de control y seguimiento, esto con la finalidad de determinar si el modelo planteado está brindando los resultados esperados o cumpliendo con los objetivos del CRM, etapas que son consideradas dentro del planteamiento del modelo del presente trabajo.

1.4.- Funcionalidad del CRM.

Definición es el “que” de las cosas, mientras que funcionalidad es el “cómo”, en el caso del CRM busca determinar qué aspectos deben ser considerados en los procesos de diseño, implementación y comunicación de productos y/o servicios, si estos están siendo orientados hacia la satisfacción del cliente y como pueden ser apoyados con el uso de la tecnología, en otras palabras, obtener información, analizarla y considerarla en la toma de decisiones efectiva.

Esto servirá para hacer diferentes recomendaciones de productos o servicios para cada cliente basado en la probabilidad de que cierren el negocio, analizando la historia de compra de los clientes.

1.5.- Estructura de un CRM.

Desde el punto de vista de la naturaleza el CRM se divide en tres tipos:

- Operacional.
- Analítico.
- Colaborativo.

1.5.1.- CRM operacional.

Incluye todos los componentes del software y la funcionalidad que permite interactuar con los sistemas contables – financieros o ERP y los sistemas de producción asegurando el flujo de los productos o servicios, también se encuentran aquí las herramienta que automatizadas que facilitan las actividades a las áreas de ventas, marketing, servicio al

cliente, además de dar flujo en la información a los departamentos de soporte como los logísticos y financieros, es decir el CRM Operacional es interno de la empresa.

1.5.2.- CRM analítico.

Está relacionado con el B.I. (Business Intelligence), recolecta, transforma y hace posible el análisis toda la información relevante sobre los clientes y sus interacciones con la empresa.

Se estudia también los numerosos análisis de tendencias, comportamientos, etc., entonces se puede concluir que el CRM Analítico se encarga de medir y entender las interacciones de los clientes y sus reacciones a distintas circunstancias.

1.5.3.- CRM colaborativo.

Este CRM trata sobre las nuevas tecnologías que existen para el CRM, transformándolo al “E-CRM”.

Aquí se dispone de múltiples canales de distribución desde una llamada telefónica a la autogestión mediante una página web, dándole al cliente la facilidad de consultar, realizar e interactuar con distintas actividades, bajando los costes de servicio y siendo más rentable.

A medida que los nuevos canales de contacto e interacción se transforman en algo habitual y se madura en el uso de la tecnología, las expectativas del cliente se elevan cada día más teniendo la organización un gran reto que debe superar ya que lo que se pensaba elevado en servicio ahora es el estándar mínimo por lo que en el día a día se debe mejorar para tener lo más satisfecho posible al cliente superando sus propias expectativas. (Croxatto, 2005, pág. 38)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Descripción del Banco Internacional S.A.

Banco Internacional S.A., es una institución de carácter financiero, establecida en el Ecuador, forma parte del Grupo Fierro de España, está integrada de inversión extranjera y nacional. En la actualidad el Grupo IF (Grupo Ignacio Fierro) está compuesto de distintas empresas que desarrollan sus actividades en la mayoría de los mercados latinoamericanos.

Pasando a ser el Banco parte del segmento financiero conformando uno de seis bancos, establecidos en países como EE.UU, Perú, Guatemala, Venezuela, Curazao y Ecuador. (Banco Internacional S.A., 2010)

La institución está domiciliada en el Ecuador por ende sujeta a las leyes, normas y demás referentes legales que rigen al sector financiero nacional, adicionalmente debidamente regulada por organismos de control.

2.1.1.- Historia

Desde sus primeros pasos el Banco Internacional estuvo enfocada a desarrollar sus actividades en el campo financiero, fue constituido el 29 de mayo de 1973, su capital inicial fue de 30 millones de sucres suscrito por los accionistas, destacándose el Banco Ibérico de España., quien contribuyó con personal técnico - bancario para su organización y funcionamiento.

La ceremonia de inauguración de su primera agencia tuvo lugar el 28 de noviembre de 1973 en la Agencia Santa Prisca (subsistente en la actualidad) en la ciudad de Quito, con la presencia del entonces Presidente de la República, General Guillermo Rodríguez Lara, quien presidió el solemne acto de inauguración en compañía de Don Ignacio Fierro, del Cardenal Arzobispo de Quito, Pablo Muñoz Vega y el Superintendente de Bancos, Dr. René Bustamante.

El Banco Internacional desde sus inicios estuvo fundamentalmente orientado a la financiación de las actividades productivas: comercio, industria, servicios, agricultura y agroindustria; además ha impulsado a pequeños, medianos y grandes empresarios, así como también ha apoyado proyectos de sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y optimizar su tiempo, esto como adicional de su razón de ser, con el transcurso del tiempo ha incrementado sus operaciones de negocio orientada a satisfacer las necesidades de todos los sectores económicos compuestos por clientes naturales o jurídicos.

Enfocada al desarrollo tecnológico en el año de 1976 se instala el primer sistema de computación, en el año de 1977, los accionistas realizan un aumento de Capital a \$54,000,000 de sucres, generando confianza en los clientes, a 1980 se apertura la primera sucursal en la ciudad de Riobamba y pasa a incorporarse como el primer banco a la red mundial Swift, para el año 84 la institución consolida su crecimiento en la zona oriente del país, siendo el único banco que llega a apertura una agencia en la ciudad de Lago Agrio, generando un aporte al sector agrícola, ganadero, comercial y contribuyendo al desenvolvimiento de las empresas petroleras. (Banco Internacional S.A., 2010)

En 1991 se inaugura el edificio principal en la Av. Patria y Av. 9 de octubre, edificio que en la actualidad funciona su oficina matriz, sobre la cual se centralizan sus operaciones a nivel nacional.

En el año de 1993 pensando en la necesidad del país, crea una aseguradora fuerte y sólida, con el respaldo del Grupo IF, conocida como Seguros Cervantes S.A., con la cual afianza y respalda sus operaciones.

Para el año 1998 en busca de obtener un desarrollo tecnológico instala su primer cajero automático de la red ATM's. A principios del año 2000 y como parte del Grupo Fierro se crea la Administradora de Fondos "InterFondos", adicional para el mismo año lanza al mercado su tarjeta de crédito VISA.

Al año 2002, como estrategia fundamental para el desarrollo económico de la institución, incursiona en la entrega de créditos hipotecarios para vivienda con características singulares, que lo diferencian de su competencia.

Con transcurrir del tiempo ha logrado afianzar sus operaciones a nivel nacional y con reconocimientos de organismos calificadores del sector, llegando a tener una calificación de riesgos desde el 2006 AAA-, que la ha mantenido hasta la actualidad.

Con el pasar del tiempo la institución se va posicionando en las distintas ciudades a nivel nacional, con la finalidad de brindar mayor cobertura a sus clientes y afianzar sus operaciones, en base a su historia, el banco ha brindado a sus clientes confianza y el constante crecimiento en sus operaciones, productos y servicios. (Sub. Gerente de BI, Banco Internacional - Clientes, 2012)

2.1.2.- Misión, visión y objetivos estratégicos

Banco Internacional S.A., define a su misión con la siguiente descripción: (Banco Internacional S.A., 2010)

“Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestros capital humano y nuestros accionistas.”

Y su visión:

“Ser el mejor Grupo Financiero del Ecuador, para lo cual:

- Contar con el mejor talento humano.
- Brindar servicios de la más alta calidad.
- Alcanzar altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementar las captaciones sostenida y diversificadamente.
- Gestionar con prudencia la cartera de crédito.
- Ser el grupo financiero más rentable del país.”

La organización se ha planteado valores institucionales que guían el hacer de sus operaciones, estos son: (Sub. Gerente de BI, Banco Internacional - Clientes, 2012)

- **Transparencia:** Es la honestidad, que inspira credibilidad, en las acciones e interrelaciones con nuestros clientes, colaboradores, autoridades, comunidad y accionistas.,
- **Profesionalismo:** Es el conocimiento y capacidad para desempeñar y entregar la oferta de valor implícita en los productos y servicios.,
- **Responsabilidad:** Es el compromiso y dedicación para cumplir los deberes como ciudadanos y colaboradores,
- **Integridad:** Es la rectitud y coherencia que deben guardar los actos de la entidad, actos frente a los principios de ética y moral, y
- **Confidencialidad:** Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de los clientes recibida por el grupo como resultado de sus operaciones.

A lo largo de cada año el banco se plantea objetivos estratégicos que se enfocan al desarrollo institucional y son aplicables según las necesidades en las que se encuentre involucrada la empresa.

Para el año 2011 y 2012 se han definido los siguientes lineamientos estratégicos de:

Negocio

- ✓ Crecer y diversificar sostenidamente el pasivo reduciendo la concentración
- ✓ Crecer gerenciada, proactiva y diversificadamente la cartera de crédito y contingentes

Eficiencia

- ✓ Lograr mejoras cuantificables de la eficiencia, los procesos estratégicos y la tecnología

Calidad

- ✓ Incrementar sostenidamente los niveles de satisfacción y fidelización del cliente

Solvencia

- ✓ Garantizar adecuados niveles de rentabilidad y solvencia que permitan crecimiento a largo plazo de la organización

Capital Humano

- ✓ Fortalecer y desarrollar el talento humano

2.1.3.- Visión general del negocio financiero

El negocio financiero sobre el cual se desenvuelve la institución se lo puede resumir en dos grandes operaciones, tales como: las captaciones a través de los depósitos, los mismos que en conjunto con el capital de inversión, son colocados en el mercado mediante créditos o inversiones bajo las diversas modalidades.

Toda organización que se desenvuelva requiere de recursos financieros para desarrollar sus actividades comerciales, sea para adquirir activos fijos o para disponer de capital de trabajo que permita maniobrar los activos con la finalidad de manufacturar bienes o prestar servicios a sus clientes. Los recursos financieros constituyen el capital de la empresa, el cual puede ser de propiedad de los accionistas o de terceros. El capital de los accionistas constituye el capital propio de la empresa, el cual está formado por el aporte inicial y las utilidades que reporta el negocio. El capital de terceros son las deudas aportadas por los acreedores, los cuales básicamente son proveedores de la empresa o entidades financieras que otorgan créditos.

Dichas entidades al ejecutar sus operaciones y al obtener excedentes de liquides en sus ingresos, también demandan de un socio estratégico que le pague una rentabilidad sobre dichos excedentes, adicionalmente contribuya a ejecutar sus operaciones, a este manejo de actividades se lo conoce como intermediación financiera, con la cual el banco genera sus operaciones que le permitan obtener una rentabilidad.

Se expone qué define la Ley General Instituciones del Sistema Financiero, en su artículo 2 establece:

ARTÍCULO 2.- Para los propósitos de esta ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

En negocio bancario esta normalizado y sujeto a un organismo de control que es el encargado de vigilar y dar cumplimientos a las leyes y normativas expedidas para la correcta funcionalidad de las entidades de este tipo de negocio, en el país es la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La concepción básica del negocio bancario es buscar un margen financiero adecuado, el cual es la diferencia entre el costo de las captaciones y el rendimiento de las colocaciones. Las captaciones consisten en obtener recursos diferentes al capital del Banco que le permitan brindar servicios adecuados a sus clientes. Las colocaciones son los préstamos o créditos que el banco otorga a sus clientes en condiciones competitivas, incluyendo los ingresos obtenidos por las remuneraciones que el banco pueda obtener en sus inversiones.

Margen Financiero = rendimiento de las colocaciones - costo de las captaciones

Para un banco es fundamental la captación de recursos financieros en las mejores condiciones, en tasa de interés y plazos de devolución. Una mayor disponibilidad de fondos contribuirá a brindar a los demandantes de créditos una diversidad de servicios bancarios y en las mejores condiciones.

Estas captaciones se las hace a través de las diferentes formas de depósito que se ofertan a los clientes, tales como:

- **A la vista**, son depósitos a cuentas corrientes o de ahorro, en lo cual los fondos captados a través de este tipo de depósito, son de disponibilidad inmediata y de alta rotación.
- **A plazo**, son depósitos que contemplan montos, plazos mínimos y una tasa de rendimiento, pueden ser con intereses capitalizables o no en la misma cuenta. Si el depositante liquida su cuenta antes del plazo pactado, percibe una menor tasa de interés que el acordado.

La función principal de los bancos es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los accionistas y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados y que son calificados como sujetos de crédito.

Cada entidad financiera desarrolla estrategias de promoción de sus servicios, para seleccionar clientes que le garanticen el retorno del financiamiento a otorgar en las condiciones de riesgo previstas. Para tal efecto, los bancos orientan su organización a la evaluación de negocios y análisis de riesgo, en términos de personas y pequeños negocios, dando lugar a la banca comercial; asimismo, se orientan a medianos y grandes negocios, los que requieren un trato especializado y con los cuales incluso se realizan negocios compartidos con otros bancos, es el caso de la banca corporativa y dependiendo del tipo de cliente es asignado a las diferentes bancas de atención.

Las diferentes carteras de créditos que aportan a colocar los recursos en el mercado están clasificadas en:

- **Hipotecaria**, destinada a financiar activos hipotecarios que su valor constituyen su garantía.
- **Consumo**, destinada a otorgar recursos de consumo.
- **Comercial**, tiene como objetivo financiar los recursos productivos de las organizaciones con los que ejecutan sus actividades.

Estas grandes operaciones para ser ejecutadas y brinden un margen financiero que genere rentabilidad usan tasas y estas pagan una rentabilidad a sus clientes por dejar sus

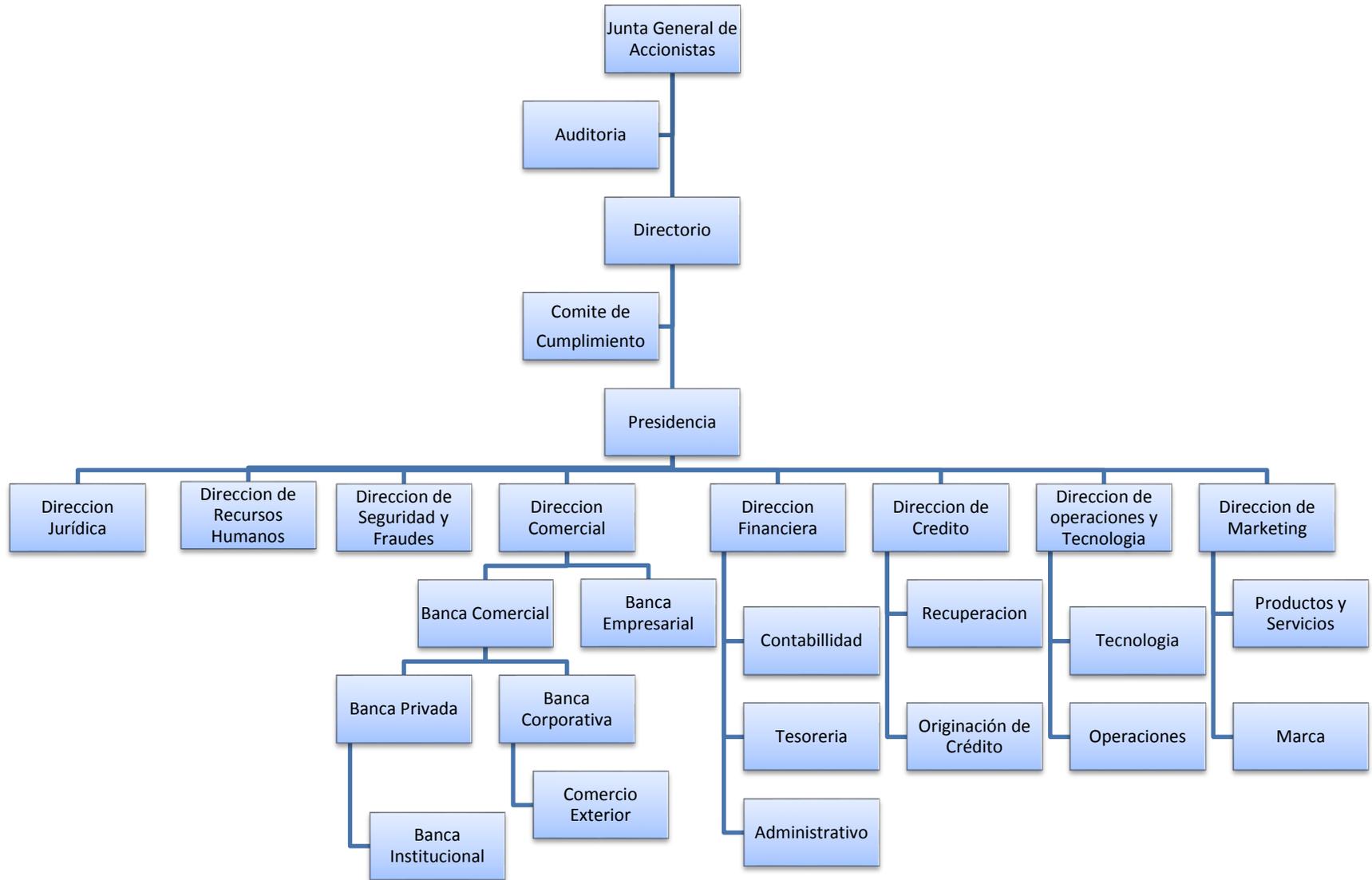
captaciones y por el otro lado cobran un valor por sus colocaciones, la diferencia entre estas dos tasas son consideradas la rentabilidad que obtiene la institución.

Pero es importante resaltar que para que tanto las colocaciones y captaciones operen en el mercado van acompañado de servicios financieros, que a su vez son un aporte a su utilidades y son requeridos por sus clientes para poder dar ejecución a sus operaciones.

2.1.4.- Estructura organizacional

La estructura organizacional de la institución, muestra una organización jerárquica:
(Director de Recursos Humanos, 2012)

Figura N° 7: Estructura organizacional banco internacional S.A.

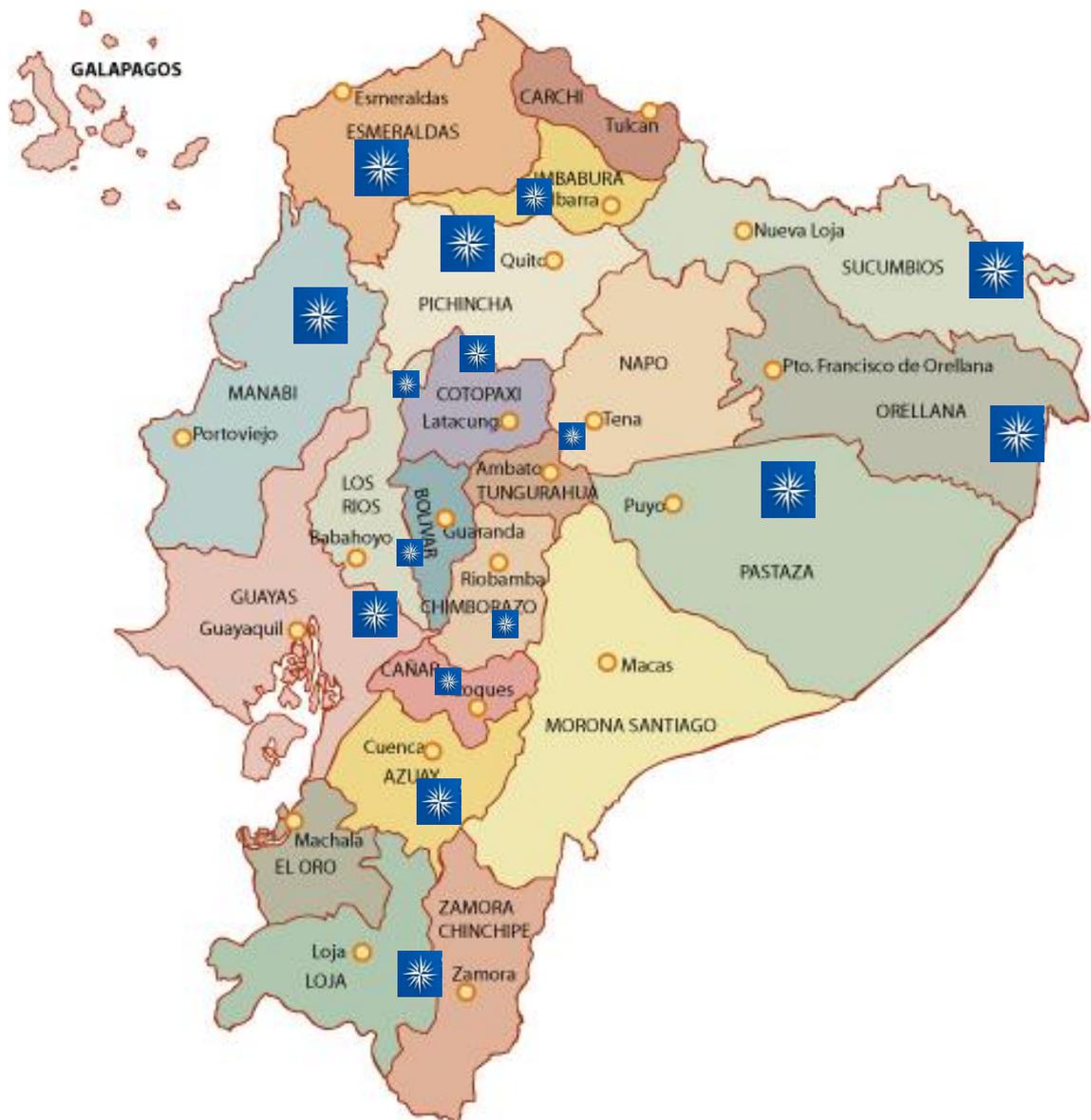


Fuente: Recursos Humanos Banco Internacional S.A.

2.1.5.- Infraestructura física.

Banco Internacional S.A., en busca de afianzar sus operaciones a nivel nacional, estando en constante crecimiento, llegando a tener en la actualidad 87 oficinas de atención, entre agencias, sucursales y ventanillas de extensión en las diferentes ciudades del país, distribuidas de la siguiente manera: (Sub. Gerente de BI, Banco Internacional - Clientes, 2012)

Figura N° 8: Cobertura Banco Internacional S.A.



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 1: Locales Banco Internacional a nivel nacional

Establecimientos	N
MATRIZ	1
SUCURSALES DE ATENCIÓN	18
AGENCIAS DE ATENCIÓN	52
CENTRO DE NEGOCIOS	2
VENTANILLAS DE EXTENSIÓN	14
TOTAL	87

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 2: Sucursales y agencias Banco Internacional por provincia y ciudad.

Provincia	Ciudad	No. Agencias
AZUAY	CUENCA	3
CAÑAR	AZOGUES	1
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	2
COTOPAXI	LATACUNGA	1
ESMERALDAS	ESMERALDAS	1
	LA CONCORDIA	1
	QUININDE	1
GUAYAS	GUAYAQUIL	18
IMBABURA	IBARRA	2
	OTAVALO	1
LOJA	LOJA	1
LOS RÍOS	QUEVEDO	1
	VENTANAS	1
	BABAHOYO	1
MANABÍ	MANTA	1
	TARQUI	1
	PORTOVIEJO	1
ORELLANA	ORIENTE	2
PASTAZA	EL PUYO	1
PICHINCHA	CAYAMBE	1
	QUITO	24
SANTO DOMINGO	EL COLORADO	1
	SANTO DOMINGO	1
SUCUMBÍOS	ORIENTE	2

TUNGURAHUA	AMBATO	3
	TOTAL	73

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para soportar sus operaciones y brindar servicios financieros a todos sus clientes, el Banco invierte en infraestructura tecnológica que garantice su correcta funcionalidad, dicha infraestructura está compuesta por desarrollos internos, por outsourcing y desarrollos externos, sus aplicativos están soportados en un sistema AS/400, el cual permite el desarrollo de opciones sobre este sistema y el desarrollo de interfaces con otros programas.

Esta infraestructura permite oferta a sus clientes internos y externos una serie de servicios transaccionales a través de canales electrónicos, tales como: Pagina WEB, Centro Telefónico, ATM's alrededor de 400 unidades que están afiliadas a los servicios de BANRED, Terminales Electrónicas, Servicios Mobilie's, Cash Management; y a través de canales físicos como son las ventanillas.

2.2.- Productos y servicios

Entre los diferentes productos propios del negocio financiero, el Banco ha logrado lanzar al mercado productos innovadores y acordes a las necesidades del mercado, considerando que a lo largo de su crecimiento se tiene como objetivo diseñar e implementar productos y servicios entorno al cliente, modelo estratégico que forma parte la presente tesis. (Banco Internacional S.A., 2010)

Clasificándoles desde las captaciones cuenta:

Tabla N° 3: Captaciones

Familia	Producto	Sub-Producto
Depósitos a la Vista	Ahorros	Ahorro Programado
		Cuenta con Todo
		Internomina
	Corrientes	Platinum
		Titanium
		Rentable
Depósitos Plazo Fijo	Certificados de Deposito	Super Deposito
		Inversiones

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

En las colocaciones dispone:

Tabla N° 4: Colocaciones

Familia	Producto	Sub-Producto
Hipotecario	Vivienda	Intercasa
		Construyo
	Comercio	Ofisina
Consumo	Consumo	Automotriz
		Crédito Interno mina
	Tarjeta de Crédito	VISA
		MasterCard
Comercial	Capital de Trabajo	Desafío
	Capital de Inversión	Desafío
	Micro Crédito	En Marcha
Comercio Exterior	Comex	Avales
		Cartas de Crédito
		Financiamiento en el Exterior
		Cobranzas en el Exterior

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 5: Servicios financieros

Canal	Servicios
Ventanillas	Depósitos
	Retiros
	Pagos
	Recaudaciones
	Transferencias
Electrónicos	Consultas
	Retiros
	Transferencias
	Pagos
	Compras
	Solicitudes
Otros	Atención al Cliente
	Certificaciones
	Casilleros de Seguridad
	Seguros
	Compra y venta de divisas
	Custodia de Valores
	Negocios Fiduciarios

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

2.3.- Índices, balances de situación financiera

Basándose en los resultados presentados en el año 2011 y en base a los análisis que son expuestos a los clientes de la institución, llegando a cerrar sus resultados en \$37.4 millones de utilidad antes de impuestos y trabajadores, teniendo un crecimiento del 28.5% con respecto al año 2010.

El índice de eficiencia operativa, que mide el porcentaje del margen financiero que consume los gastos operativos, llegó a un 68.3%, lo que concluye que la eficiencia en la colocación y captación de recursos está sujeta a una buena administración de los gastos.

El índice de rentabilidad sobre los activos (ROA), llegó a un 1.6% que, comparado con el sistema financiero, llega a igualar a los demás índices de otras entidades. La rentabilidad neta del patrimonio (ROE), definida como el beneficio neto

respecto al promedio de recursos propios, fue de 18.3% superior al del año 2010 e igualando el promedio del sistema financiero.

Al cierre del 2011, la institución ascendió a \$1,711.3 millones, teniendo un crecimiento del 6.1% frente al periodo anterior, lo que le permitió alcanzar una participación en el sistema de bancos privados del 7.2%; la cartera de crédito, incluyendo la titularizada, represento \$1,073.7 millones y sin considerar la cartera titularizada, el índice de intermediación del banco se situó en 72.1%, llegando al 7.5% de participación de mercado, siendo la tercera institución del sistema.

El monto de la operaciones Contingentes, fue de \$390.1 millones, lo cual representa una importante participación en el financiamiento de comercio exterior, posicionándolo segundo en el sistema.

Considerando las obligaciones que se mantiene con el público representan el 86.3% en más de \$1200 millones, dándole un crecimiento del 5.7% con respecto al 2010; los depósitos a plazo alcanzaron los \$489.0 millones, mostrando el nivel confianza de sus clientes. Los depósitos de ahorros alcanzaron \$291.2 millones, creciendo el 37.0%, mientras que el sistema financiero solo creció el 18.2%, este resultado lo logró aplicando un estrategia que combina la reducción del costos del pasivo, la diversificación de los fondos y el aumento de los clientes.

Al 31 de diciembre de 2012, alcanzo un patrimonio de \$171.9 millones, con un crecimiento del 18.9% con respecto al año 2011; para cierre de balances, la junta general de accionistas elevo su capital suscrito a \$110.0 millones, medida que permite a la institución mantener su nivel de solvencia.

Al cierre el patrimonio técnico constituido sumo \$151.4 millones, mientras que el patrimonio técnico requerido alcanzo \$110.8 millones, con la que la institución cuenta con un excedente sobre el mínimo exigible, lo que ubica el coeficiente de solvencia en 12.3%, frente al mínimo legal del 9.0%.

La eficaz administración del riesgo que expone la institución refleja un índice de morosidad del 1.15%, siendo el más bajo del sistema financiero; adicional como medida de riesgo la institución ha ido incrementando progresivamente el monto de provisiones, alcanzando un índice de cobertura de 236.75%.

La inversión tecnológica con la cual el banco busca respaldar sus productos y servicios cerró para el 2011 en \$2.9 millones destinados básicamente a la adquisición de terminales de consulta, equipos, licencias mantenimiento de programas, así como la renovación de Cajeros Automáticos. (Banco Internacional S.A., 2011)

Para el cierre del año 2011 se presentaron los siguientes balances e índices:

Figura N° 9: Balance de situación

BANCO INTERNACIONAL > INFORMACIÓN FINANCIERA	Balance de Situación * (Expresado en Dólares)		VARIACIÓN	
	DIC. 10	DIC. 11	USD	%
ACTIVO	1,613,487,978	1,711,321,366	97,833,388	6.06%
Fondos Disponibles	446,639,483	383,018,257	(63,621,226)	(14.24%)
Inversiones	184,734,069	153,652,915	(31,081,154)	(16.82%)
Cartera de Crédito	834,352,768	995,876,782	161,524,014	19.36%
Cartera de Crédito Vigente	848,338,153	1,011,925,957	163,587,804	19.28%
Cartera de Crédito que no Dev. int.	6,215,671	7,102,608	886,937	14.27%
Cartera de Crédito Vencida	3,668,063	4,633,346	965,283	26.32%
Provisión Incobrables	(23,869,120)	(27,785,129)	(3,916,010)	16.41%
Cuentas por cobrar	16,361,035	24,410,948	8,049,913	49.20%
Bienes Adjudicados por pago	2,298,746	1,491,262	(807,485)	(35.13%)
Propiedad y Equipo	28,566,878	36,886,664	8,319,786	29.12%
Otros activos	100,534,998	115,984,539	15,449,541	15.37%
PASIVO	1,468,896,564	1,539,391,109	70,494,545	4.80%
Obligaciones con el Público	1,398,407,851	1,477,551,768	79,143,917	5.66%
Obligaciones Inmediatas	7,667,841	3,741,583	(3,926,258)	(51.20%)
Cuentas por Pagar	36,750,824	52,160,694	15,409,870	41.93%
Obligaciones Financieras	24,500,000	4,000,000	(20,500,000)	(83.67%)
Otros Pasivos	1,570,048	1,937,064	367,016	23.38%
PATRIMONIO	144,591,414	171,930,257	27,338,843	18.91%
Capital Social	99,000,000	110,000,000	11,000,000	11.11%
Reservas	14,621,860	16,227,954	1,606,094	10.98%
Superavit por Valuaciones	10,163,460	18,699,536	8,536,075	83.99%
Resultados Acumulados	425,049	425,049	-	0.00%
Resultados del Ejercicio	20,381,045	26,577,718	6,196,673	30.40%
Cuentas Contingentes	329,437,927	390,128,860	60,690,933	18.42%
Cuentas de Orden	5,906,651,797	6,575,886,189	669,234,392	11.33%

* Formato interno de presentación

Fuente: Memoria Banco Internacional 2011

Figura N° 10: Estado de resultados

BANCO INTERNACIONAL > INFORMACIÓN FINANCIERA

	Estado de Resultados * (Expresado en Dólares)		VARIACIÓN	
	DIC. 10	DIC. 11	USD	%
Ingresos Financieros	92,722,060	104,831,791	12,109,731	13.06%
Intereses Ganados	8,898,660	10,615,918	1,717,258	19.30%
Comisiones Ganadas	4,321,767	3,849,895	(471,873)	(10.92%)
Utilidades Financieras	17,824,597	21,150,709	3,326,112	18.66%
Ingresos por servicios	123,767,084	140,448,312	16,681,228	13.48%
Egresos Financieros	26,321,474	27,799,855	1,478,381	5.62%
Intereses Causados	615,995	757,827	141,832	23.02%
Comisiones Causadas	26,937,469	28,557,682	1,620,213	6.01%
Margen Bruto Financiero	96,829,615	111,890,630	15,061,015	15.55%
Provisiones para activos de riesgo	(10,569,199)	(13,423,083)	(2,853,885)	27.00%
Margen Bruto Fin. después de Prov.	86,260,416	98,467,547	12,207,130	14.15%
Gastos Operacionales	(62,452,717)	(66,360,033)	(3,907,317)	6.26%
Otros ingresos y gastos oper.	2,189,791	1,788,353	(401,438)	(18.33%)
Margen Operacional Neto	25,997,490	33,895,866	7,898,375	30.38%
Ingresos y Gastos no oper., neto	3,127,567	3,483,901	356,334	11.39%
Utilidad antes de imp. y partic a emple.	29,125,057	37,379,766	8,254,709	28.34%
Participación de los emple. en las utilid.	(4,369,012)	(5,606,965)	(1,237,953)	28.33%
Impuesto a la renta	(4,375,000)	(5,195,083)	(820,083)	18.74%
Utilidad neta del año	20,381,045	26,577,718	6,196,673	30.40%

* Formato interno de presentación

Fuente: Memoria Banco Internacional 2011

Figura N° 11: Liquidación de utilidades

BANCO INTERNACIONAL > INFORMACIÓN FINANCIERA

	Liquidación de Utilidades * (Expresado en Dólares)		VARIACIÓN	
	DIC. 10	DIC. 11	USD	%
Utilidad del Ejercicio	29,125,057	37,379,766	8,254,709	28.34%
(+) Gastos No Deducibles	806,615	1,316,079	509,464	63.16%
Utilidad antes del 15% Trabajadores	29,931,672	38,695,846	8,764,174	29.28%
(-) 15% Participación Trabajadores	4,369,012	5,606,965	1,237,953	28.33%
Utilidad después del 15% Trabajadores	25,562,660	33,088,881	7,526,221	29.44%
(-) 85% Dividendos Recibidos	5,409,581	6,442,702	1,033,121	19.10%
Utilidad Gravable	20,153,080	26,646,179	6,493,099	32.22%
(-) Impuesto a la Renta Causado	4,375,000	5,195,083	820,083	18.74%
Utilidad luego de Impuesto a la Renta	15,778,080	21,451,096	5,673,016	35.96%
(-) Gastos No Deducibles	806,615	1,316,079	509,464	63.16%
(+) 85% Dividendos Recibidos	5,409,581	6,442,702	1,033,121	19.10%
Utilidad Neta	20,381,045	26,577,718	6,196,673	30.40%
(-) 10% Reserva Legal	2,038,105	2,657,772	619,667	30.40%
Utilidad para Accionistas	18,342,941	23,919,947	5,577,006	30.40%

* Formato interno de presentación

Fuente: Memoria Banco Internacional 2011

Figura N° 12: Indicadores Financieros

BANCO INTERNACIONAL > INFORMACIÓN FINANCIERA

Indicadores Financieros *	DIC. 10		DIC. 11	
	Banco	Sistema	Banco	Sistema
CALIDAD DE ACTIVOS				
Activos Productivos / Total Activos	89.07%	87.63%	86.78%	89.41%
RIESGO CREDITICIO				
Morosidad	1.15%	2.25%	1.15%	2.31%
RENTABILIDAD				
Rendimiento sobre Activo	1.26%	1.26%	1.55%	1.59%
Rendimiento sobre Patrimonio	16.41%	14.31%	18.29%	18.18%
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA				
Gastos de Operación / Margen Financiero	73.99%	82.12%	68.30%	79.75%
Gastos de Operación / Activo Promedio	4.36%	5.57%	4.03%	5.58%
LIQUIDEZ				
Fondos Disponibles / Dep. a Corto Plazo	35.91%	32.42%	29.00%	29.00%

* Fuente: SBS

Fuente: Memoria Banco Internacional 2011

2.4.- Clientes

Los clientes de Banco Internacional están compuestos por diferentes personerías, tanto en personas naturales y personas jurídicas, clientes nacionales y extranjeros, a nivel nacional, los mismos están clasificados en diferentes bancas definidas por la institución y atendidos por canales, los siguientes cuadros muestran la cuantificación de clientes según los criterios de clasificación a ser utilizados en la tesis. (Sub. Gerente de BI, Banco Internacional - Clientes, 2012)

Tabla N° 6: Tipos de clientes por personería de Banco Internacional.

Tipo de Persona	N
JURÍDICO	40,363
PERSONA NATURAL	757,452
Total	797,815

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 7: Clientes de banca comercial por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Comercial por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA COMERCIAL	CANAL PYMES	31
	CANAL CORPORATIVO	17
	CANAL EMPRESARIAL	28
	CANAL INSTITUCIONAL	2
	CANAL INSTITUCIONES FINANCIERA	6
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	37,155
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	3
	CANAL NATURAL GERENCIADO	543,543
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	210,814
	CANAL PRIVADA	178
	CANAL TESORERÍA	8
	CANAL RED DE OFICINAS	1,559
	Total	793,344

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 8: Clientes de banca corporativa por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Corporativa por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA CORPORATIVA	CANAL CORPORATIVO	1,129
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	16
	CANAL NATURAL GERENCIADO	5
	CANAL PRIVADA	7
Total	1,157	

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 9: Clientes de banca empresarial por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Empresarial por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA EMPRESARIAL	CANAL PYMES	1
	CANAL CORPORATIVO	1
	CANAL EMPRESARIAL	476
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	3
	CANAL NATURAL GERENCIADO	11
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	9
	Total	501

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 10: Clientes de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Institucional por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA INSTITUCIONAL	CANAL CORPORATIVO	13
	CANAL INSTITUCIONAL	73
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	790
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	1
	CANAL NATURAL GERENCIADO	10
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	1
	Total	888

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 11: Clientes de banca privada por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Privada por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA PRIVADA	CANAL PYMES	3
	CANAL EMPRESARIAL	1
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	1
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	333
	CANAL NATURAL GERENCIADO	34
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	16
	CANAL PRIVADA	960
	Total	1,348

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 12: Clientes de banca tesorería por canal de atención de Banco Internacional

Clientes de Banca Tesorería por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA TESORERÍA	CANAL CORPORATIVO	6
	CANAL INSTITUCIONES FINANCIERA	119
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	218
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	1
	CANAL NATURAL GERENCIADO	4
	CANAL TESORERÍA	229
	Total	577

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Los cuadros anteriores muestran el marco global de clientes, es decir los números representan el total de clientes desde inicio de operaciones del banco; clientes que son creados para respaldar operaciones, clientes que entraron en procesos de migración, clientes que fueron creados con diferentes motivos, que están expuestos de manera referencial, pero para la presente tesis se analizará la cartera de clientes creados desde el año 2008 hasta el año 2011 y que cuenten con un producto activo, teniendo al cierre del 2011 los siguientes datos:

Tabla N° 13: Clientes por personería con producto activo de Banco Internacional

Clientes por Personería con producto Activo a Dic- 2011	
Tipo de Persona	N
JURÍDICO	11,919
PERSONA NATURAL	257,098
Total	269,017

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 14: Clientes con producto activo de banca comercial por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Comercial por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA COMERCIAL	CANAL CORPORATIVO	7
	CANAL EMPRESARIAL	1
	CANAL INSTITUCIONES FINANCIERA	1
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	10,212
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	1
	CANAL NATURAL GERENCIADO	146,879
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	108,821
	CANAL PRIVADA	3
	CANAL TESORERÍA	5
	Total	265,930

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 15: Clientes con producto activo de banca corporativa por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Corporativa por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA CORPORATIVA	CANAL CORPORATIVO	1,008
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	19
	CANAL NATURAL GERENCIADO	4
	CANAL PRIVADA	6
	Total	1,037

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 16: Clientes con producto activo de banca empresarial por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Empresarial por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA EMPRESARIAL	CANAL EMPRESARIAL	462
	CANAL NATURAL GERENCIADO	9
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	5
	Total	476

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 17: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Institucional por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA INSTITUCIONAL	CANAL CORPORATIVO	12
	CANAL INSTITUCIONAL	50
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	193
	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	2
	CANAL NATURAL GERENCIADO	3
	Total	260

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 18: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Privada por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA PRIVADA	CANAL JURÍDICO INVERSIONISTA	330
	CANAL NATURAL GERENCIADO	2
	CANAL NATURAL NO GERENCIADO	2
	CANAL PRIVADA	657
	Total	991

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 19: Clientes con producto activo de banca institucional por canal de atención de Banco Internacional

Clientes con Producto Activo de Banca Tesorería por Canal de Atención		
Tipo de Banca	Tipo Canal de Atención	N
BANCA TESORERÍA	CANAL CORPORATIVO	6
	CANAL INSTITUCIONES FINANCIERA	126
	CANAL JURÍDICO COMERCIAL	128
	CANAL NATURAL GERENCIADO	2
	CANAL TESORERÍA	61
	Total	323

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 20: Clientes con producto activo por provincia y ciudad de Banco Internacional

Clientes con producto activo por Provincia y Ciudad		
Provincia	Ciudad	N
AZUAY	CUENCA	6,340
CAÑAR	AZOGUES	885
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	4,881
COTOPAXI	LATACUNGA	2,167
ESMERALDAS	ESMERALDAS	4,963
	LA CONCORDIA	2,363
	QUININDE	2,867
GUAYAS	GUAYAQUIL	55,012
IMBABURA	IBARRA	6,327
	OTAVALO	1,897
LOS RÍOS	BABAHOYO	5,262
	QUEVEDO	2,950

	VENTANAS	1,087
MANABÍ	MANTA	6,847
	PORTOVIEJO	3,546
	TARQUI	2,260
	ORELLANA	ORIENTE
PASTAZA	EL PUYO	2,205
PICHINCHA	CAYAMBE	1,704
	QUITO	116,798
SANTO DOMINGO	EL COLORADO	2,016
	SANTO DOMINGO	5,716
SUCUMBÍOS	ORIENTE	9,976
TUNGURAHUA	AMBATO	8,389
	Total	269,017

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Otros tipos de análisis se desarrollaran el capítulo cuatro, en donde se requieren de los mismos para el planteamiento del modelo de CRM.

2.5.- Análisis situacional externo

En este punto se analizará, como está estructurado el Sistema Nacional Financiero, cuáles son los principales competidores y determinar, como se encuentra posicionado el Banco, en comparación con su principal competencia.

2.5.1.- Visión global del Sistema Nacional Financiero

Según lo establece el máximo organismo de control de las Instituciones Financieras, la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Sistema Financiero está compuesto por: (Superintendencia de Bancos y Seguros, s.f.)

- Almacenes generales de depósitos
- Bancos cerrados
- Bancos privados extranjeros
- Bancos privados nacionales
- Casas de cambio
- Compañías de titularización
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Entidades operativas en el exterior
- Grupos financieros
- Instituciones financieras publicas
- Mutualistas
- Sociedades financieras
- Tarjetas de crédito

Para la presente tesis el ámbito de estudio se enmarca en los Bancos Privados Nacionales, en donde se encuentra clasificado el Banco, este sector está compuesto por:

Tabla N° 21: Clasificación entidades del sector financiero por bancos privados

Tipo de Entidad	Institución
BANCOS PRIVADOS GRANDES	BP GUAYAQUIL
	BP PACIFICO
	BP PICHINCHA
	BP PRODUBANCO
BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	BP AUSTRO
	BP BOLIVARIANO
	BP GENERAL RUMIÑAHUI
	BP INTERNACIONAL
	BP MACHALA
	BP PROMERICA

BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	BP CITIBANK
	BP AMAZONAS
	BP COFIEC
	BP COMERCIAL DE MANABÍ
	BP LITORAL
	BP D-MIRO S.A.
	BP LOJA
	BP SOLIDARIO
	BP SUDAMERICANO
	BP TERRITORIAL
	BP UNIBANCO
	BP COOPNACIONAL
	BP PROCREDIT
	BP CAPITAL
	BP FINCA
BP DELBANK	

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

2.5.2.- Oferta de productos y servicios financieros

Los Bancos Privados Nacionales, ofertan productos y servicios, que permiten captar y colocar; y para efectos de estudio se tomarán en cuenta los principales Bancos, según el ranking presentado por la SBS, cabe indicar que algunos de los productos cuentan con un nombre comercial propio, en otros casos se los conoce con su término conceptual:

Tabla N° 22: Productos de depósitos a la vista de los principales competidores

BANCO	CAPTACIONES - AHORROS	CAPTACIONES - CORRIENTES
Pichincha	Ganadolar	Nacional
	Tradicional	Corriente
	E-Generación - Jóvenes	Corriente
Guayaquil	Disponible	Rentable
Produbanco	Ahorro	Corriente
Bolivariano	Ahorros	Corriente
Pacífico	Ahorros	Corriente
Austro	AustroAhorros	Corriente

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 23: Productos de depósitos a plazo fijo de los principales competidores

BANCO	CAPTACIONES - PLAZO FIJO
Pichincha	Plazo
	Arma
Guayaquil	Acumulación
	Reajutable
Produbanco	Fija
Bolivariano	Fija
Pacifico	Fija
Austro	Al vencimiento
	Mensuales

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 24: Productos de colocaciones de los principales competidores

BANCO	COLOCACIONES				
	Hipotecario	Consumo	Comercial	Microcrédito	Tarjeta de Crédito
Pichincha	Habitar	Auto Seguro	Comercial	Microcrédito	Mastercard – Visa
	Vivienda	Consumo			Mastercard - Visa
Guayaquil	Casa Fácil	Auto Fácil	Comercial	Microcrédito	Mastercard - Visa
		Consumo			
Produbanco	Hipotecario	Automotriz	Comercial	Microcrédito	Mastercard - Visa
		Consumo			
Bolivariano	Casa Efectiva (Migrantes)	Plan Visión Automotriz	Comercial	Microcrédito	Mastercard - Visa
	Vivienda	Consumo			Mastercard - Visa
Pacifico	Construye con el Pacífico	Automotriz	Comercial	Microcrédito	Mastercard - Visa
	Hipoteca Pacífico	Consumo			Mastercard - Visa
Austro	CrediVivienda	Automotriz	Comercial	Microcrédito	Mastercard - Visa
		Consumo			

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

2.5.3.- Área del mercado objetivo

Dentro los objetivos estratégicos de la institución es atender a todos los sectores económicos del país, pero para tener un mayor entendimiento del mercado objetivo,

según el INEC se puede clasificar a las actividades económicas en el siguiente grupo:
(Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

Tabla N° 25: Principales sectores económicos en el Ecuador

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
Explotación de minas y canteras.
Industrias manufactureras.
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
Construcción.
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
Transporte y almacenamiento.
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
Información y comunicación.
Actividades financieras y de seguros.
Actividades inmobiliarias.
Actividades profesionales, científicas y técnicas.
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
Enseñanza.
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
Artes, entretenimiento y recreación.
Otras actividades de servicios.
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios.
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

2.5.4.- Segmentos de mercado

El enfoque del banco que actualmente está guiado en atender a los sectores económicos: Industriales, pequeñas y medianas empresas, productores, comerciales, manufactura, hoteles, restaurantes y servicios. El planteamiento de segmentación será mostrado en el capítulo tercero de la presente tesis. (Sub. Gerente de BI, Banco Internacional - Clientes, 2012)

2.5.5.- Número actual de demandantes

Para determinar el número o mercado demandante de productos y servicios se lo tomara en base al Censo Nacional Económico en que se encasilla el sector productivo del País y a todos los segmentos o áreas de mercado objetivo. Basados en el estudio se puede mostrar en cifras el mercado en el cual se desenvuelven las operaciones del Banco. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

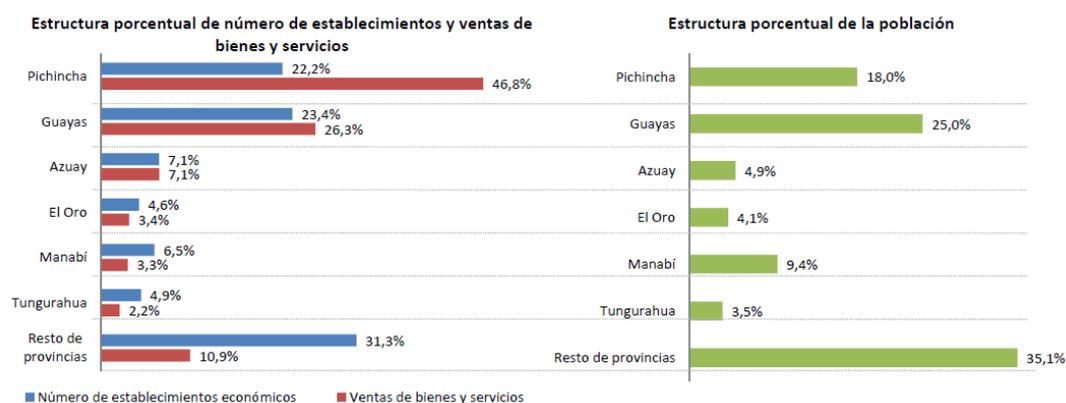
Tabla N° 26: Segmentos de mercado de Banco Internacional por actividad económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	N
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	987
Explotación de minas y canteras.	151
Industrias manufactureras.	47,867
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	273
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	331
Construcción.	1,550
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	269,751
Transporte y almacenamiento.	5,228
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	51,815
Información y comunicación.	19,761
Actividades financieras y de seguros.	3,366
Actividades inmobiliarias.	1,706
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	13,324
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	5,817
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	4,009
Enseñanza.	13,081
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	15,909
Artes, entretenimiento y recreación.	5,626
Otras actividades de servicios.	39,631
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	34
Total	500,217

Fuente: INEC – Censo Nacional Económico

Se puede mostrar el volumen de ventas de los establecimientos a nivel nacional para determinar las provincias de mayor atención.

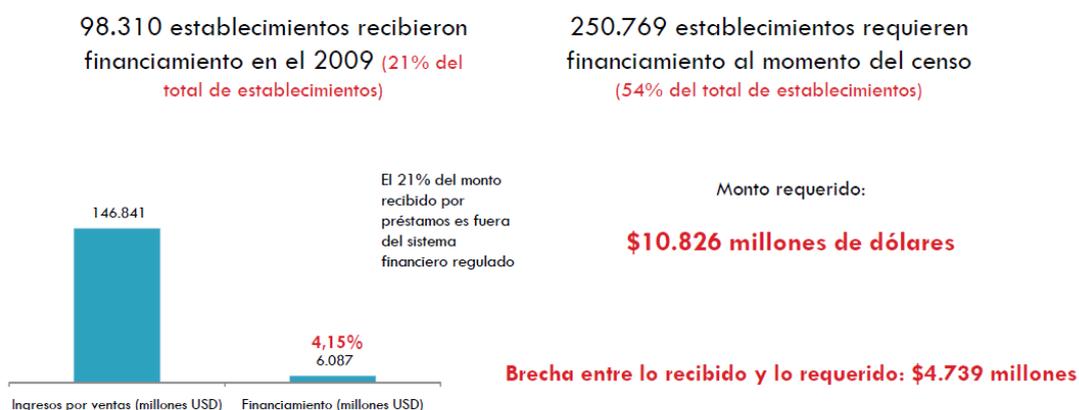
Figura N° 13: Volumen de ventas de bienes y servicios por provincia



Fuente: INEC – Censo Nacional Económico

Otro dato de interés que se puede observar en el estudio, es la brecha de crédito o financiamiento que tienen las empresas y el cual formaría parte del mercado objetivo.

Figura N° 14: Volumen de financiamiento del sector económico

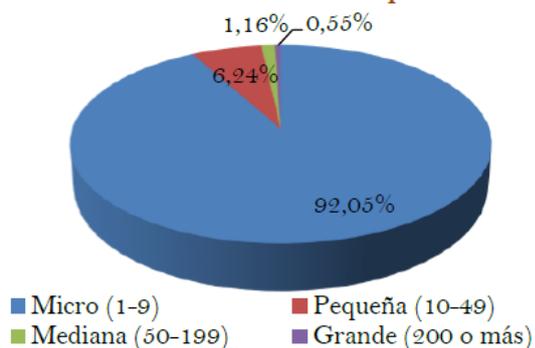


Fuente: INEC – Censo Nacional Económico

Considerado el nivel de ventas, se hace importante determinar la mayor concentración de volumen por tipo tamaño de empresa, para determinar un enfoque estratégico.

Figura N° 15: Nivel de ventas por tamaño de empresa

Clasificación de los establecimientos por nivel de ventas

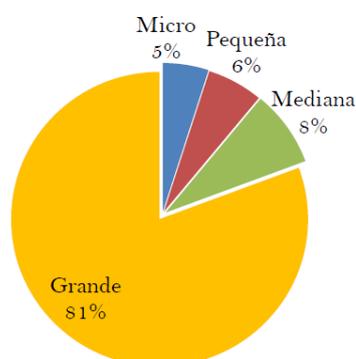


Fuente: Boletín Económico Cámara de Industrias y Producción

En relación al dato anterior es indispensable también determinar, donde está la mayor concentración de los ingresos por ventas por tipo de establecimiento o tamaño de empresa.

Figura N° 16: Volumen de ingresos por tipo de empresa

Ingresos por ventas o prestación de servicios por tamaño.



Fuente: Boletín Económico Cámara de Industrias y Producción

2.5.6.- Participantes del mercado nacional

Para identificar quienes son los participantes del mercado nacional se puede enmarcar las instituciones financieras que están clasificadas como bancos privados, en base a esta clasificación es necesario mostrar el ranking de bancos, el mismo que es generado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), la información presentada es al mes de Mayo del 2012, siendo referente para el estudio ya que las variaciones que se

puedan generar no son de alto impacto al cierre del año. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

Figura N° 17: Ranking Bancos privados, activos - pasivos

ACTIVOS			PASIVOS		
ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %	ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %
BP PICHINCHA	7,500,975	29.21%	BP PICHINCHA	6,760,839	29.32%
BP GUAYAQUIL	3,248,756	12.65%	BP GUAYAQUIL	2,927,696	12.70%
BP PACIFICO	3,157,314	12.29%	BP PACIFICO	2,751,309	11.93%
BP PRODUBANCO	2,365,997	9.21%	BP PRODUBANCO	2,149,248	9.32%
BP BOLIVARIANO	1,974,810	7.69%	BP BOLIVARIANO	1,808,598	7.84%
BP INTERNACIONAL	1,750,335	6.82%	BP INTERNACIONAL	1,579,154	6.85%
BP AUSTRO	1,102,597	4.29%	BP AUSTRO	998,472	4.33%
BP PROMERICA	681,310	2.65%	BP PROMERICA	628,840	2.73%
BP MACHALA	567,404	2.21%	BP MACHALA	522,402	2.27%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	507,229	1.97%	BP GENERAL RUMIÑAHUI	472,451	2.05%
BP CITIBANK	502,837	1.96%	BP CITIBANK	459,649	1.99%
BP PROCREDIT	418,545	1.63%	BP PROCREDIT	369,346	1.60%
BP UNIBANCO	394,397	1.54%	BP UNIBANCO	326,261	1.41%
BP SOLIDARIO	366,302	1.43%	BP SOLIDARIO	317,896	1.38%
BP LOJA	344,137	1.34%	BP LOJA	311,819	1.35%
BP COOPNACIONAL	157,760	0.61%	BP COOPNACIONAL	137,646	0.60%
BP AMAZONAS	137,702	0.54%	BP AMAZONAS	120,981	0.52%
BP CAPITAL	133,243	0.52%	BP CAPITAL	118,118	0.51%
BP TERRITORIAL	132,278	0.52%	BP TERRITORIAL	117,113	0.51%
BP D-MIRO S.A.	48,369	0.19%	BP D-MIRO S.A.	37,623	0.16%
BP FINCA	47,896	0.19%	BP FINCA	36,898	0.16%
BP COFIEC	46,192	0.18%	BP COFIEC	36,837	0.16%
BP COMERCIAL DE MANABI	41,801	0.16%	BP COMERCIAL DE MANA	34,565	0.15%
BP LITORAL	24,455	0.10%	BP LITORAL	20,510	0.09%
BP DELBANK	20,112	0.08%	BP DELBANK	12,563	0.05%
BP SUDAMERICANO	10,676	0.04%	BP SUDAMERICANO	4,796	0.02%
TOTAL BANCOS PRIVADOS	25,683,428	100.00%	TOTAL BANCOS PRIVADC	23,061,630	100.00%

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros

Figura N° 18: Ranking Bancos privados, patrimonio – inversiones

PATRIMONIO			INVERSIONES BRUTAS		
ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %	ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %
BP PICHINCHA	699,253	28.42%	BP PICHINCHA	1,071,381	30.66%
BP PACIFICO	379,776	15.43%	BP GUAYAQUIL	514,916	14.73%
BP GUAYAQUIL	298,191	12.12%	BP PACIFICO	434,593	12.44%
BP PRODUBANCO	202,682	8.24%	BP BOLIVARIANO	331,436	9.48%
BP INTERNACIONAL	158,932	6.46%	BP PRODUBANCO	324,567	9.29%
BP BOLIVARIANO	154,879	6.29%	BP INTERNACIONAL	199,967	5.72%
BP AUSTRO	97,021	3.94%	BP CITIBANK	129,862	3.72%
BP UNIBANCO	65,610	2.67%	BP COOPNACIONAL	82,850	2.37%
BP PROMERICA	49,968	2.03%	BP AUSTRO	78,218	2.24%
BP PROCREDIT	46,263	1.88%	BP GENERAL RUMIÑAHUI	56,280	1.61%
BP SOLIDARIO	44,740	1.82%	BP MACHALA	48,241	1.38%
BP MACHALA	43,278	1.76%	BP PROMERICA	46,317	1.33%
BP CITIBANK	39,146	1.59%	BP SOLIDARIO	44,091	1.26%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	31,699	1.29%	BP UNIBANCO	36,692	1.05%
BP LOJA	29,709	1.21%	BP CAPITAL	18,360	0.53%
BP COOPNACIONAL	18,760	0.76%	BP AMAZONAS	17,369	0.50%
BP AMAZONAS	15,850	0.64%	BP PROCREDIT	15,401	0.44%
BP TERRITORIAL	15,126	0.61%	BP LOJA	14,764	0.42%
BP CAPITAL	14,986	0.61%	BP COFIEC	8,866	0.25%
BP FINCA	10,756	0.44%	BP COMERCIAL DE MANA	7,459	0.21%
BP D-MIRO S.A.	10,642	0.43%	BP FINCA	4,039	0.12%
BP COFIEC	9,265	0.38%	BP TERRITORIAL	2,971	0.09%
BP DELBANK	7,544	0.31%	BP LITORAL	2,512	0.07%
BP COMERCIAL DE MANABI	7,210	0.29%	BP DELBANK	1,696	0.05%
BP SUDAMERICANO	5,637	0.23%	BP D-MIRO S.A.	1,132	0.03%
BP LITORAL	3,866	0.16%	BP SUDAMERICANO	784	0.02%
TOTAL BANCOS PRIVADOS	2,460,790	100.00%	TOTAL BANCOS PRIVADC	3,494,763	100.00%

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros

Figura N° 19: Ranking Bancos privados, cartera – depósitos a la vista

CARTERA BRUTA			DEPOSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS		
ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %	ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %
BP PICHINCHA	4,372,352	29.93%	BP PICHINCHA	4,709,834	31.76%
BP GUAYAQUIL	1,839,527	12.59%	BP PACIFICO	1,906,999	12.86%
BP PACIFICO	1,661,155	11.37%	BP GUAYAQUIL	1,657,000	11.17%
BP PRODUBANCO	1,145,150	7.84%	BP PRODUBANCO	1,590,925	10.73%
BP BOLIVARIANO	1,018,462	6.97%	BP BOLIVARIANO	1,261,564	8.51%
BP INTERNACIONAL	1,017,108	6.96%	BP INTERNACIONAL	1,083,191	7.30%
BP AUSTRO	688,795	4.71%	BP AUSTRO	549,179	3.70%
BP PROMERICA	437,946	3.00%	BP CITIBANK	389,228	2.62%
BP PROCREDIT	344,062	2.35%	BP PROMERICA	377,337	2.54%
BP MACHALA	336,581	2.30%	BP MACHALA	350,465	2.36%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	320,565	2.19%	BP GENERAL RUMIÑAHUI	276,070	1.86%
BP UNIBANCO	283,666	1.94%	BP LOJA	194,465	1.31%
BP SOLIDARIO	258,121	1.77%	BP PROCREDIT	118,784	0.80%
BP LOJA	240,250	1.64%	BP COOPNACIONAL	117,237	0.79%
BP CITIBANK	236,319	1.62%	BP AMAZONAS	61,549	0.41%
BP TERRITORIAL	94,967	0.65%	BP SOLIDARIO	40,509	0.27%
BP CAPITAL	71,103	0.49%	BP UNIBANCO	35,001	0.24%
BP AMAZONAS	60,665	0.42%	BP COMERCIAL DE MANA	30,977	0.21%
BP D-MIRO S.A.	45,151	0.31%	BP TERRITORIAL	21,501	0.14%
BP FINCA	37,007	0.25%	BP COFIEC	16,044	0.11%
BP COOPNACIONAL	31,378	0.21%	BP CAPITAL	15,866	0.11%
BP COFIEC	21,278	0.15%	BP LITORAL	14,378	0.10%
BP COMERCIAL DE MANA	19,216	0.13%	BP DELBANK	7,611	0.05%
BP LITORAL	14,561	0.10%	BP FINCA	4,059	0.03%
BP DELBANK	9,271	0.06%	BP SUDAMERICANO	1,721	0.01%
BP SUDAMERICANO	5,962	0.04%	BP D-MIRO S.A.	135	0.00%
TOTAL BANCOS PRIVADC	14,610,618	100.00%	TOTAL BANCOS PRIVADC	14,831,630	100.00%

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros

Figura N° 20: Ranking Bancos privados depósitos a plazo – capital

DEPOSITOS A PLAZO			CAPITAL Y RESERVAS		
ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %	ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %
BP PICHINCHA	1,188,650	20.64%	BP PICHINCHA	605,625	27.43%
BP GUAYAQUIL	841,823	14.62%	BP PACIFICO	314,583	14.25%
BP PACIFICO	724,517	12.58%	BP GUAYAQUIL	283,293	12.83%
BP INTERNACIONAL	441,643	7.67%	BP PRODUBANCO	191,639	8.68%
BP BOLIVARIANO	422,032	7.33%	BP BOLIVARIANO	152,307	6.90%
BP PRODUBANCO	389,784	6.77%	BP INTERNACIONAL	140,831	6.38%
BP AUSTRO	372,221	6.46%	BP AUSTRO	87,803	3.98%
BP UNIBANCO	234,867	4.08%	BP UNIBANCO	64,005	2.90%
BP PROMERICA	195,149	3.39%	BP PROCREDIT	46,181	2.09%
BP MACHALA	158,685	2.75%	BP PROMERICA	44,990	2.04%
BP SOLIDARIO	152,289	2.64%	BP SOLIDARIO	44,640	2.02%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	137,557	2.39%	BP MACHALA	38,037	1.72%
BP PROCREDIT	118,800	2.06%	BP CITIBANK	31,402	1.42%
BP LOJA	108,280	1.88%	BP GENERAL RUMIÑAHUI	25,714	1.16%
BP TERRITORIAL	83,633	1.45%	BP LOJA	23,237	1.05%
BP CAPITAL	82,293	1.43%	BP COOPNACIONAL	18,336	0.83%
BP AMAZONAS	44,481	0.77%	BP AMAZONAS	15,408	0.70%
BP COOPNACIONAL	17,415	0.30%	BP CAPITAL	14,438	0.65%
BP CITIBANK	13,037	0.23%	BP TERRITORIAL	13,953	0.63%
BP COFIEC	8,659	0.15%	BP FINCA	10,752	0.49%
BP D-MIRO S.A.	8,000	0.14%	BP D-MIRO S.A.	10,644	0.48%
BP FINCA	5,236	0.09%	BP DELBANK	7,444	0.34%
BP LITORAL	3,530	0.06%	BP COFIEC	6,908	0.31%
BP DELBANK	2,681	0.05%	BP COMERCIAL DE MANA	6,220	0.28%
BP COMERCIAL DE MANA	2,660	0.05%	BP SUDAMERICANO	5,637	0.26%
BP SUDAMERICANO	1,995	0.03%	BP LITORAL	3,866	0.18%
TOTAL BANCOS PRIVADC	5,759,918	100.00%	TOTAL BANCOS PRIVADC	2,207,892	100.00%

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros

Figura N° 21: Ranking Bancos privados resultados – fondos del exterior

RESULTADOS			FONDOS DISPONIBLES EN IFIS EXTERIOR		
ENTIDADES	may-12 \$	may-12 Pos.	ENTIDADES	may-12 \$	may-12 %
BP PICHINCHA	40,883	1	BP PICHINCHA	682,909	26.84%
BP PACIFICO	26,229	2	BP PRODUBANCO	449,405	17.66%
BP GUAYAQUIL	22,868	3	BP PACIFICO	369,069	14.50%
BP PRODUBANCO	14,067	4	BP GUAYAQUIL	330,236	12.98%
BP INTERNACIONAL	12,249	5	BP BOLIVARIANO	223,977	8.80%
BP BOLIVARIANO	11,333	6	BP INTERNACIONAL	159,978	6.29%
BP AUSTRO	7,103	7	BP AUSTRO	134,502	5.29%
BP CITIBANK	4,041	8	BP MACHALA	49,016	1.93%
BP SOLIDARIO	3,666	9	BP CITIBANK	36,426	1.43%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	3,080	10	BP GENERAL RUMIÑAHUI	28,097	1.10%
BP PROCREDIT	2,936	11	BP SOLIDARIO	20,692	0.81%
BP LOJA	2,609	12	BP LOJA	20,584	0.81%
BP UNIBANCO	2,525	13	BP UNIBANCO	14,587	0.57%
BP PROMERICA	2,503	14	BP PROMERICA	12,683	0.50%
BP MACHALA	1,724	15	BP CAPITAL	5,930	0.23%
BP COOPNACIONAL	1,353	16	BP PROCREDIT	2,952	0.12%
BP AMAZONAS	871	17	BP COMERCIAL DE MANA	1,616	0.06%
BP SUDAMERICANO	244	18	BP LITORAL	940	0.04%
BP FINCA	242	19	BP DELBANK	543	0.02%
BP CAPITAL	139	20	BP AMAZONAS	239	0.01%
BP D-MIRO S.A.	104	21	BP TERRITORIAL	232	0.01%
BP COFIEC	91	22	BP COFIEC	32	0.00%
BP LITORAL	78	23	BP COOPNACIONAL	-	-
BP TERRITORIAL	39	24	BP FINCA	-	-
BP COMERCIAL DE MANA	25	25	BP D-MIRO S.A.	-	-
BP DELBANK	5	26	BP SUDAMERICANO	-	-
TOTAL BANCOS PRIVADC	161,008		TOTAL BANCOS PRIVADOS	2,544,645	100.00%

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Bancos y Seguros

2.5.7.- Principales competidores directos

Haciendo una relación entre los principales indicadores de mercado, tales como: Depósitos y cartera (colocaciones), se puede determinar cuáles son los bancos competidores directos, aplicando el principio de Pareto, conocido como **la regla del 80-20**.

Tabla N° 27: Cartera principales competidores Banco Internacional

CARTERA BRUTA		
ENTIDADES	% Acumulado	%
BP PICHINCHA	29.93%	29.93%
BP GUAYAQUIL	42.52%	12.59%
BP PACIFICO	53.89%	11.37%
BP PRODUBANCO	61.72%	7.84%
BP BOLIVARIANO	68.69%	6.97%
BP INTERNACIONAL	75.66%	6.96%
BP AUSTRO	80.37%	4.71%
BP PROMERICA	83.37%	3.00%
BP PROCREDIT	85.72%	2.35%
BP MACHALA	88.03%	2.30%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	90.22%	2.19%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 28: Depósitos principales competidores Banco Internacional

DEPÓSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS		
ENTIDADES	% Acumulado	%
BP PICHINCHA	31.76%	31.76%
BP PACIFICO	44.61%	12.86%
BP GUAYAQUIL	55.79%	11.17%
BP PRODUBANCO	66.51%	10.73%
BP BOLIVARIANO	75.02%	8.51%
BP INTERNACIONAL	82.32%	7.30%
BP AUSTRO	86.02%	3.70%
BP CITIBANK	88.65%	2.62%
BP PROMERICA	91.19%	2.54%
BP MACHALA	93.55%	2.36%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	95.42%	1.86%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 29: Depósitos a plazo principales competidores Banco Internacional

DEPÓSITOS A PLAZO		
ENTIDADES	% Acumulado	%
BP PICHINCHA	20.64%	20.64%
BP GUAYAQUIL	35.25%	14.62%
BP PACIFICO	47.83%	12.58%
BP INTERNACIONAL	55.50%	7.67%
BP BOLIVARIANO	62.82%	7.33%
BP PRODUBANCO	69.59%	6.77%
BP AUSTRO	76.05%	6.46%
BP UNIBANCO	80.13%	4.08%
BP PROMERICA	83.52%	3.39%
BP MACHALA	86.28%	2.75%
BP SOLIDARIO	88.92%	2.64%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

En base a lo calculado se puede evidenciar que los banco de mayor representación dentro de toda la población son: Pichincha, Guayaquil, Pacifico, Bolivariano, Produbanco, Austro.

2.5.8.- Factores económicos y políticos.

Factores económicos: Actualmente en el país se evidencia un brecha marcada en la distribución de la riqueza donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas, mientras que el 20% de la población más pobre posee apenas el 4.2% de la riqueza y tienen en propiedad solo el 0.10% de la tierra, ocasionando que muchos de los productos y servicios que ofrecen las empresas incluido Banco Internacional se centra en este 20% de la población que puede acceder a más de uno de los productos y servicios ofertados en el mercado. (Banco Central del Ecuador, 2013)

El Producto Interno Bruto del Ecuador alcanzó en el año 2011 un total de 61,121 millones de dólares registrando un incremento de alrededor 8% en comparación con el período inmediato anterior.

La inflación anual del período abril 2012-abril 2013 se ubica en el 3.03% y a diciembre de 2012 en 2.12%, registrando un decremento de la tendencia de los años anteriores (Banco Central del Ecuador, 2013), el incremento de la inflación sobre todo en el

modelo de dolarización conlleva a la pérdida del poder adquisitivo por parte de la población ocasionando que la gente no consuma y destine el dinero a otras actividades que no sean las comerciales pudiendo disminuir los ingresos del banco por la poca demanda a la oferta de los productos y servicios.

El desempleo en el Ecuador se ubica 4.6% de la PEA (población económicamente activa) (Banco Central del Ecuador, 2013) al mes de marzo 2013, teniendo uno de los índices más bajos de los últimos años pero sin embargo cerca del 45% de la PEA se encuentra en subocupación, lo que quiere decir que tan solo el 50% de la PEA se encuentra en pleno empleo, acoplado a los objetivos del banco se centraría en este 50% de pleno empleo que en muchos de los requisitos para los diferentes productos y servicios en las entidades del sector financiero es justamente la estabilidad laboral.

En febrero de 2013 los depósitos de empresas y hogares en el sistema financiero alcanzaron un monto de USD. 24,278.5 millones que corresponde al 28.2% del PIB (Banco Central del Ecuador, 2013), siendo una oportunidad ya que gracias a la estabilidad del sistema financiero las personas y empresas confía sus activos monetarios incrementando la posibilidad de activar el aparato productivo y para el Banco Internacional la posibilidad de captar nuevos clientes y retenerlos mediante los productos y servicios ofertados.

El volumen de créditos otorgados en febrero de 2013 asciende a USD 1,494.10 millones por parte del sistema financiero privado.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos, en el mes de abril de 2013 este indicador se ubica en un valor de 677.00 (Banco Central del Ecuador, 2013).

Las tasas de interés activas y pasivas vigentes a marzo de 2013 se resumen en el siguiente gráfico:

Figura N° 22: Cuadro de tasas de interés

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjeta habientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Factores Políticos: Hasta julio de 2012 el grupo financiero que era parte el Banco estaba conformado por Banco Internacional, Interfondos Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., y Cervantes S.A. Cía. de Seguros y Reaseguros, como consecuencia de los cambios constitucionales y legales obligaron a los bancos a desinvertir en éstos sectores liquidando los fondos de inversión y vendiendo la Aseguradora a la empresa transnacional Liberty Mutual.

Además el Gobierno de turno ha tratado de mermar los ingresos y utilidades que la banca obtenía durante algunos años especialmente después de adoptar el modelo de dolarización, actualmente se les ha quitado a los bancos el beneficio de solo pagar el 10% del Impuesto a la Renta que ese dinero lo utilizaban para créditos e inversiones, se aplica el 12% de IVA para los servicios financieros de las entidades bancarias, se les ha obligado a remitir información directamente al Servicio de Rentas Internas entre otras medidas que restringen el crecimiento del sector pudiendo ocasionar una nueva crisis de las entidades financieras.

El Gobierno de turno ha optado por desprestigiar la imagen de los directores y de las propias instituciones financieras poniendo en riesgo la estabilidad del sistema financiero quienes son los prestadores más importantes para la generación de la productividad de varios sectores y que conlleva a la creación de empresas y plazas de trabajo.

CAPÍTULO III

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.

3.1.- Concepto de segmentación.

Segmentación se puede definir como: “Es fraccionar el mercado potencial de un producto en un cierto número de subconjuntos (segmentos) lo más homogéneos posibles en términos de necesidades de los consumidores (clientes) que lo componen.” (Vidal I. , 2004, pág. 67)

Es muy importante definir cuáles son los objetivos de la organización, también es importante definir a dónde y a quiénes se desean llegar con nuestros productos y servicios, para poder elegir la estrategia de segmentación más adecuada, y tratar de adecuar los bienes y servicios, personalizándolos para cada una de los segmentos definidos previamente, siempre teniendo la preferencia o mayor énfasis en el grupo que más rentabilidad genera.

Para identificar los segmentos de mercado, deben conjugarse un número considerable de variables que hagan que la segmentación sea más precisa reduciendo el margen de error en la identificación del tipo de clientes.

3.2.- Utilidad o beneficios de la segmentación.

Se muestra algunas de las ventajas que se obtienen al segmentar el mercado o a los clientes son:

- Tener certidumbre sobre el tamaño del mercado, lo que se refiere a conocer el tamaño del segmento al que se quiere ingresar, y que permite establecer las estrategias de marketing de manera medible y adecuada.
- Implementar más claramente la planeación estratégica al tener un conocimiento mayor de quienes son los integrantes de nuestro segmento de mercado.
- Identificar de manera eficiente a los consumidores que integran el mercado, lo que repercute en la implementación de diversas estrategias dirigidas precisamente a ellos.

- Reconocer, de manera más eficiente, las actividades y los deseos del consumidor mediante el estudio de sus costumbres.
- Simplificación en la administración en la administración de marcas y de líneas de productos detectando aquellas que no son de la preferencia de nuestros clientes.
- Facilidad para planear e implementar las actividades promocionales que estén enmarcadas al segmento específico de consumidores. (Hernández & Maubert, 2009, pág. 142)

3.3.- Requisitos de segmentación de mercados.

Para que la segmentación sea óptima y contribuya a la consecución de los objetivos empresariales, deben cumplir los siguientes requisitos: (Armstrong & Kotler, 2013)

- Ser medibles: Se determina variables como tamaño, poder adquisitivo y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a cada segmento de forma eficaz con las herramientas de mercadotecnia que la empresa implemente.
- Ser sustanciales: Deben ser lo suficientemente grandes y rentables además de ser homogéneos en lo mayor posible, en el cual la empresa enfocará más sus esfuerzos con un programa de marketing adecuado.
- Ser diferenciales: Se debe diferenciar fácilmente de un segmento a otro, respondiendo de forma particular a las diferentes actividades de marketing.

3.4.- Identificación de los segmentos.

El proceso de identificación de los segmentos consta de los siguientes pasos o etapas que se mencionan a continuación: (Fontao, 2010)

1. Definición del mercado a segmentar. Los bienes y servicios ofrecidos por las empresas, poseen de antemano un segmento de clientes habitual y ese es al que preliminarmente se deben enfocar las acciones.

2. Definición de variables de segmentación. Se elegirán para la creación de segmentos lo más homogéneos posibles como por ejemplo: edad, condición económica, social, de género, etc.
3. División y asignación efectiva de los diferentes criterios de segmentación. Aplicar diferentes criterios de segmentación en función de la estrategia de mercado que se desea aplicar.
4. Estudio detallado de las características de cada segmento. Asegurando que cada variable sea coherente y pertenezca a cada grupo.
5. Definición de los segmentos. Aquellos a los que la empresa volcará sus esfuerzos de forma prioritaria, para la generación de rentabilidad y consecución de objetivos.
6. Definición de las políticas, estrategias y tácticas de marketing para cada segmento de mercado.

3.5.- Análisis RFM (Recency, Frequency, Monetary).

Este método de segmentación, será utilizado para segmentar a la cartera de clientes que actualmente mantiene el Banco y que nos permitirán identificar diferentes grupos a los cuales se deben enfocar las acciones o estrategias del CRM.

Conceptualmente es una herramienta relativamente nueva, que es usada para determinar cuantitativamente cuales son los clientes que más aportan a una empresa, es decir identificar los mejores clientes de la organización y los que son más rentables.

La identificación de estos tipos de clientes se logra mediante tres factores:

- Compras recientes. (R)
- Frecuencia de Compra. (F)
- Monto de la compra. (M)

El análisis RFM, se ha convertido en la herramienta más importante dentro del modelo de CRM, siendo de ayuda en la toma de decisiones de la organización especialmente de mercadeo, ventas y atención al cliente.

Cuando se usa el análisis RFM, a cada cliente se les asigna un rango o categoría de 1 a 5. Esto para calificarlos por los factores indicados. Los tres indicadores juntos son llamados "celdas" RFM. La base de datos de clientes es analizada para determinar cuáles clientes han sido "los mejores clientes" en un periodo determinado. Los clientes que tienen un rango "5-5-5" son los clientes ideales. Dicho de otra forma son los clientes que más han comprado Recientemente, más Frecuentemente y sumas Mayores.

A estos clientes que en RFM tienen un rango "5-5-5" le dan las empresas que usan este concepto adecuadamente una atención preferencia y dedicación completa. Son esos clientes y los que tienen rangos cercanos los que generan el 80% de las utilidades de la empresa. Aunque no esos mismos los que llegan a generar el 80% de las ventas.

Por otro lado, los clientes con celdas bajas de rangos no se les debe dejar de lado. Por el contrario es necesario trabajar con ellos para que lleguen a ser mejores clientes. Esto es que aumenten la frecuencia de sus compras y los montos de las mismas. (Pereira, 1997)

3.6.- Modelo de segmentación aplicado

Utilizando análisis RFM, se plantea aplicar al modelo de CRM cuatro diferentes segmentos de clientes a los cuales se aplicarán las estrategias, a cada cliente se le valorará con un puntaje, que resulte de la relación de las variables, **número de productos (R)**, **monto de relación (F)** y **rentabilidad (M)**, debiendo encasillar en un rango de puntaje para ser considera dentro de un segmento, dado de la siguiente manera:

- Clientes de **alto valor**, aquellos que obtengan una representación del entre 8 y 10 puntos de relación entre las variables de medición.
- Clientes de **medio valor**, aquellos que obtengan una representación del entre 6 y 8 puntos de relación entre las variables de medición.
- Clientes de **bajo valor**, aquellos que obtengan una representación del entre 4 y 6 puntos de relación entre las variables de medición.

- Demás clientes que se encuentren debajo de los rangos de calificación, se consideran en un nivel de **recuperación** o de grupos potenciales, es decir, se consideran como un nicho potencial para comercialización, a los cuales las estrategias de mantención, no son prioritarias, al contrario, las estrategias deben estar enfocadas a recuperar la relación de los mismos, con la oferta de productos definidos para el segmento, que agrupan otras variables de segmentación, tales como demográficas, geográficas, psicográficas, de conducta, sociales, etc.

Los segmentos planteados solo representan un Modelo de Valor, el cual permite viabilizar las estrategias de CRM, con la finalidad de conservar a los clientes de este tipo a lo largo del tiempo.

A detalle las variables de segmentación consideradas comprenden la:

- Relación por “Numero de Productos”, considerando individualmente a cada una de las operaciones que posea un cliente, sean estas del activo o del pasivo,
- Relación por “Monto Integral”, considerando la sumatoria de los montos de colocación y de captación de las operaciones activas que posea el cliente, sean estas del pasivo o del activo, el conglomerado de los montos, además determina una medida de vinculación del cliente.
- Relación por “Rentabilidad”, considerando el margen monetario de utilidad que deja cada una de las operaciones, el uso de servicios y restando el costo operativo de las mismas, valores que la institución tiene marcada por cliente.

Para cada una de las variables se establece un peso de representación, este peso es planteado para el presente modelo y que podrá ser modificado según la estrategia de vinculación que busque aplicar la institución, para lo cual se plantea:

- Número de Productos, aplica 30 % de representación,
- Monto Integral, aplica 30 % de representación,
- Rentabilidad, aplica 40 % de representación.

Para relacionar cada una de las variables, se deberá calificar a cada cliente, en un rango 1 a 10 puntos por cada una de la variables, a este puntaje se le multiplicara el peso de representación antes mencionado y se sumarán cada una de las calificaciones; y el resultado de esto determinará en rango de segmentación se encuentra el cliente.

Se establecerán dos grandes grupos para clasificar a los clientes, por lo que se tomarán en cuenta a los de “Tipo Jurídicos” y otro grupo a los de “Tipo Naturales”, esto permite tener un mejor análisis de los datos.

Tabla N° 30: Número de clientes por tipo de Banco Internacional.

Tipo Cliente	Número de Clientes
NATURALES	257,098
JURÍDICOS	11,919
Total	269,017

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

3.7.- Segmentación clientes tipo jurídicos

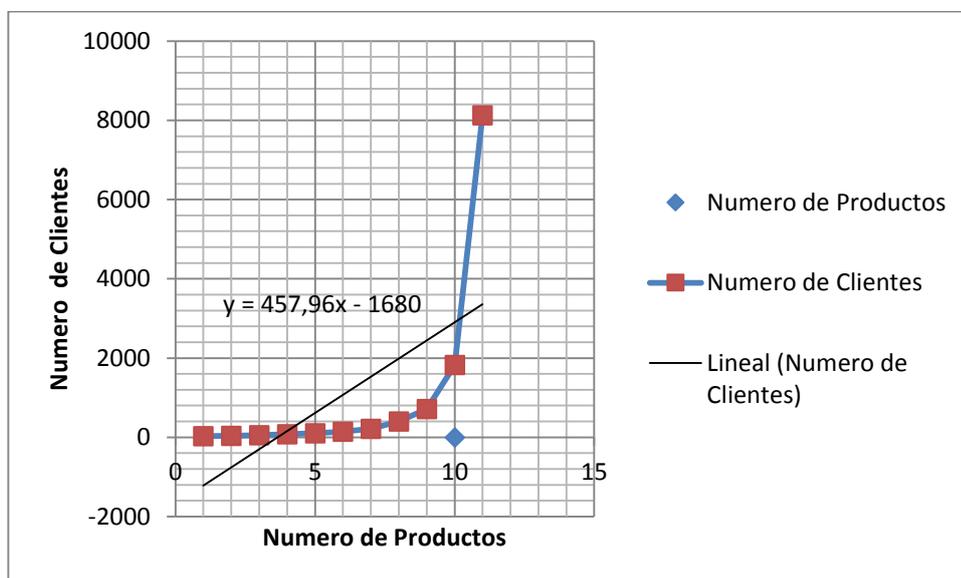
Para calificar la variable **producto**, primero se considera que en este tipo clientes, que el número máximo de operaciones que poseen este tipo de clientes es atípico (10 productos) y el promedio es de 1.94 productos, que resulta de:

$$\frac{\text{Productos}}{\text{Clientes}} = \frac{23,123}{11,919} = 1,94$$

Este resultado tampoco representan una medida, que permita ser considerada, como el cantidad máxima, que un cliente deba poseer, para puntuar una calificación de 10 puntos; para establecer el modelo de segmentación, se requiere aplicar un valor más representativo como coeficiente, esto determinará la cantidad máxima de productos que deba poseer, este coeficiente es la base a la cual se aplica una regla de tres para establecer la calificación que deba tener el cliente, por su cantidad de productos, siendo, que si la cantidad de productos es igual al coeficiente, se obtiene 10 puntos.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se debe determinar cuál es la dispersión de los datos que se tienen en la variable producto, obteniendo lo siguiente:

Figura N° 23: Dispersión de datos de la variable producto – personas jurídicas



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Obteniendo la relación acumulada, podemos ver que existe una alta concentración de clientes entre uno y dos operaciones activas con el 83.51% de representación, si a esto calculamos el coeficiente de asimetría de los datos, ordenados del mayor número de clientes al menor número de clientes, nos da un factor de 5.45, es decir, donde se obtiene una mayor representación de la curva de datos, con lo que se considera que el máximo de productos es cinco.

Tabla N° 31: Correlación de datos en productos por cliente Jurídico.

Número de Productos	Número de Clientes	Relación	Relación Acumulada
1	8126	68.18%	68.18%
2	1828	15.34%	83.51%
3	718	6.02%	89.54%
4	402	3.37%	92.91%
5	219	1.84%	94.75%
6	145	1.22%	95.96%
7	105	0.88%	96.85%
8	76	0.64%	97.48%
9	56	0.47%	97.95%
11	37	0.31%	98.26%
10	34	0.29%	98.55%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

En base a esta media de asimetría se aplica la regla de tres para determinar los grupos de calificaciones y se tiene la siguiente concentración de clientes:

Tabla N° 32: Calificación por producto.

Calificación	Número de Clientes
2	8,126
4	1,828
6	718
8	402
10	845
Total	11,919

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para proceder con la calificación de las variables: **Monto integral y rentabilidad**, se aplicará una medida de análisis conocida como deciles, considerando su concepto dice:

En estadística descriptiva, el concepto decil refiere a cada uno de los 9 valores que dividen un juego de datos (clasificados con una relación de orden) en diez partes iguales, y de manera que cada parte representa un décimo de la población. En resumen, los deciles son cada uno de los nueve valores que dividen un conjunto de datos en diez grupos con iguales efectivos.

Ejecutando los correspondientes cálculos se obtienen los siguientes resultados, en cuanto al número de clientes por calificación:

Tabla N° 33: Calificación por rentabilidad Banco Internacional

Calificación	Número de Clientes
1	1,192
2	1,192
3	1,192
4	1,192
5	1,192
6	1,192
7	1,192
8	1,192
9	1,192
10	1,191
Total	11,919

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Una vez que se han determinado las correspondientes calificaciones, se debe proceder a calcular el porcentaje de relación de las variables y categorizarlos en los segmentos de clientes establecidos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 34: Segmentación de clientes jurídicos Banco Internacional

Segmento	Numero Clientes
RECUPERACIÓN	5,056
BAJO VALOR	3,697
MEDIO VALOR	1,876
ALTO VALOR	1,290
Total	11,919

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Se procede a mostrar la misma segmentación por ciudad.

Tabla N° 35: Segmentación de clientes jurídicos por provincia y ciudad

Provincia	Ciudad	Segmento	N
AZUAY	CUENCA	ALTO VALOR	44
		BAJO VALOR	102
		MEDIO VALOR	63
		RECUPERACIÓN	142
CAÑAR	AZOGUES	ALTO VALOR	1
		BAJO VALOR	6
		MEDIO VALOR	5
		RECUPERACIÓN	14
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	ALTO VALOR	17
		BAJO VALOR	117
		MEDIO VALOR	33
		RECUPERACIÓN	204
COTOPAXI	LATACUNGA	ALTO VALOR	6
		BAJO VALOR	32
		MEDIO VALOR	19
		RECUPERACIÓN	39
ESMERALDAS	LA CONCORDIA	ALTO VALOR	9
		BAJO VALOR	14
		MEDIO VALOR	12
		RECUPERACIÓN	25
GUAYAS	GUAYAQUIL	ALTO VALOR	372
		BAJO VALOR	847
		MEDIO VALOR	504
		RECUPERACIÓN	1,173
IMBABURA	IBARRA	ALTO VALOR	13
		BAJO VALOR	56
		MEDIO VALOR	25
		RECUPERACIÓN	63
	OTAVALO	ALTO VALOR	1
		BAJO VALOR	26
		MEDIO VALOR	5
		RECUPERACIÓN	41
LOJA	LOJA	ALTO VALOR	4
		BAJO VALOR	13
		MEDIO VALOR	7
		RECUPERACIÓN	54
LOS RÍOS	BABAHOYO	ALTO VALOR	8
		BAJO VALOR	55
		MEDIO VALOR	13
		RECUPERACIÓN	99
	QUEVEDO	ALTO VALOR	6
		BAJO VALOR	16

		MEDIO VALOR	9
		RECUPERACIÓN	27
	VENTANAS	ALTO VALOR	1
		BAJO VALOR	12
		MEDIO VALOR	2
		RECUPERACIÓN	12
MANABÍ		MANTA	ALTO VALOR
	BAJO VALOR		95
	MEDIO VALOR		57
	RECUPERACIÓN		134
	PORTOVIEJO	ALTO VALOR	4
		BAJO VALOR	38
		MEDIO VALOR	16
		RECUPERACIÓN	61
	TARQUI	ALTO VALOR	11
		BAJO VALOR	18
		MEDIO VALOR	15
		RECUPERACIÓN	21
ORELLANA	COCA	ALTO VALOR	16
		BAJO VALOR	77
		MEDIO VALOR	24
		RECUPERACIÓN	122
	JOYA DE LOS SACHAS	ALTO VALOR	2
		BAJO VALOR	19
		MEDIO VALOR	6
		RECUPERACIÓN	39
PASTAZA	EL PUYO	ALTO VALOR	6
		BAJO VALOR	40
		MEDIO VALOR	19
		RECUPERACIÓN	56
PICHINCHA	CAYAMBE	ALTO VALOR	7
		BAJO VALOR	20
		MEDIO VALOR	5
		RECUPERACIÓN	31
	QUITO	ALTO VALOR	625
		BAJO VALOR	1,702
		MEDIO VALOR	945
		RECUPERACIÓN	2,420
SANTO DOMINGO	EL COLORADO	ALTO VALOR	7
		BAJO VALOR	12
		MEDIO VALOR	7
		RECUPERACIÓN	31
	SANTO DOMINGO	ALTO VALOR	13
		BAJO VALOR	59
		MEDIO VALOR	17

		RECUPERACIÓN	71
SUCUMBÍOS	LAGO AGRIO	ALTO VALOR	9
		BAJO VALOR	77
		MEDIO VALOR	11
		RECUPERACIÓN	72
	SHUSHUFINDI	ALTO VALOR	1
		BAJO VALOR	26
		MEDIO VALOR	1
		RECUPERACIÓN	25
TUNGURAHUA	AMBATO	ALTO VALOR	50
		BAJO VALOR	127
		MEDIO VALOR	66
		RECUPERACIÓN	161
	Total	11,919	

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

3.8.- Segmentación clientes tipo naturales

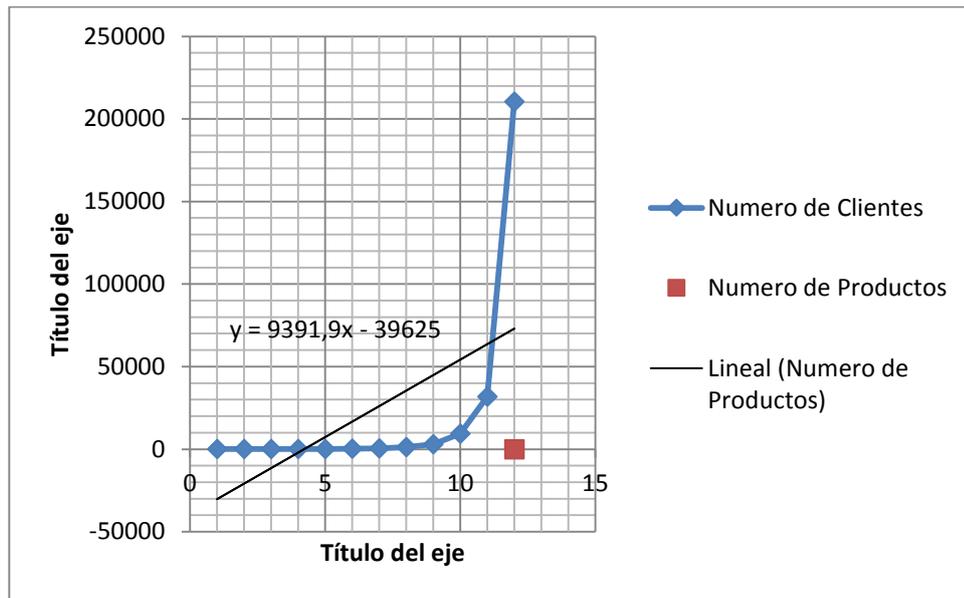
Para calificar la variable **producto**, primero se considera que en este tipo clientes, que el número máximo de operaciones que poseen este tipo de clientes es atípico (12 productos) y el promedio es de 1.27 productos, que resulta de:

$$\frac{\text{Productos}}{\text{Clientes}} = \frac{328,642}{257,068} = 1,27$$

Este resultado tampoco representan una medida, que permita ser considerada, como el cantidad máxima, que un cliente deba poseer, para puntuar una calificación de 10 puntos; para establecer el modelo de segmentación, se requiere aplicar un valor más representativo como coeficiente, esto determinará la cantidad máxima de productos que deba poseer, este coeficiente es la base a la cual se aplica una regla de tres para establecer la calificación que deba tener el cliente, por su cantidad de productos, siendo, que si la cantidad de productos es igual al coeficiente, se obtiene 10 puntos.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se debe determinar cuál es la dispersión de los datos que se tienen en la variable producto, obteniendo lo siguiente:

Figura N° 24: Dispersión de datos de la variable producto – personas naturales



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

El resultado de la dispersión determina: Que al existir una alta concentración de clientes entre uno y dos operaciones activas con el 94.25%, por lo que, al respecto de las agrupaciones de las cantidades de productos, se aplica el coeficiente de asimetría de los datos, ordenados del mayor número de clientes al menor número de clientes, dando un factor de 5.01, es decir, donde se obtiene una mayor representación de la curva de datos, con lo que se considera que el máximo de productos es cinco.

Tabla N° 36: Máximo de colocación de productos por cliente natural.

Número de Productos	Número de Clientes	Relación	Relación Acumulada
1	210494	81.87%	81.87%
2	31827	12.38%	94.25%
3	9456	3.68%	97.93%
4	3056	1.19%	99.12%
5	1217	0.47%	99.59%
6	521	0.20%	99.80%
7	255	0.10%	99.89%
8	118	0.05%	99.94%
9	64	0.02%	99.96%
10	30	0.01%	99.98%
11	19	0.01%	99.98%
12	11	0.00%	99.99%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

En base a esta media de asimetría se aplican la regla de tres para determinar los grupos de calificaciones y se obtiene la siguiente concentración de clientes:

Tabla N° 37: Calificación por producto clientes naturales.

Calificación	Número de Clientes
6	9,456
10	2,265
4	31,827
2	210,494
8	3,056
Total	257,098

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para proceder con la calificación de las variables: **Monto integral y rentabilidad**, se aplica una medida de análisis deciles mencionada en el segmento jurídicos, ejecutando los correspondientes cálculos se obtienen los siguientes resultados, en cuanto al número de clientes por calificación:

Tabla N° 38: Calificación por rentabilidad clientes naturales

Calificación	Número de Clientes
1	25,710
2	25,710
3	25,710
4	25,710
5	25,710
6	25,710
7	25,710
8	25,710
9	25,709
10	25,709
Total	257,098

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Una vez que se han determinado las correspondientes calificaciones, se debe proceder a calcular los segmentos de clientes establecidos de conformidad a los porcentajes de representación del modelo planteado, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 39: Segmentación de clientes naturales Banco Internacional

Segmento	Numero Clientes
ALTO VALOR	12,878
BAJO VALOR	80,826
MEDIO VALOR	53,889
RECUPERACIÓN	109,505
Total	257,098

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Se procede a mostrar la misma segmentación por ciudad.

Tabla N° 40: Segmentación de clientes naturales por provincia y ciudad.

Provincia	Ciudad	Segmento	N
AZUAY	CUENCA	ALTO VALOR	330
		BAJO VALOR	1,459
		MEDIO VALOR	1,000
		RECUPERACIÓN	1,930
CAÑAR	AZOGUES	ALTO VALOR	100
		BAJO VALOR	267
		MEDIO VALOR	216
		RECUPERACIÓN	321
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	ALTO VALOR	364
		BAJO VALOR	1,547
		MEDIO VALOR	865
		RECUPERACIÓN	1,837
COTOPAXI	LATACUNGA	ALTO VALOR	146
		BAJO VALOR	707
		MEDIO VALOR	458
		RECUPERACIÓN	830
ESMERALDAS	ESMERALDAS	ALTO VALOR	158
		BAJO VALOR	1,677
		MEDIO VALOR	945
		RECUPERACIÓN	2,263
	LA CONCORDIA	ALTO VALOR	79
		BAJO VALOR	828
		MEDIO VALOR	288
		RECUPERACIÓN	1,192
	QUININDE	ALTO VALOR	167
		BAJO VALOR	1,124

		MEDIO VALOR	344
		RECUPERACIÓN	1,314
GUAYAS	GUAYAQUIL	ALTO VALOR	2,243
		BAJO VALOR	14,976
		MEDIO VALOR	11,171
		RECUPERACIÓN	23,816
IMBABURA	IBARRA	ALTO VALOR	401
		BAJO VALOR	1,770
		MEDIO VALOR	1,402
		RECUPERACIÓN	2,648
	OTAVALO	ALTO VALOR	147
		BAJO VALOR	574
		MEDIO VALOR	477
		RECUPERACIÓN	671
LOJA	LOJA	ALTO VALOR	43
		BAJO VALOR	128
		MEDIO VALOR	49
		RECUPERACIÓN	165
LOS RÍOS	BABAHOYO	ALTO VALOR	335
		BAJO VALOR	1,777
		MEDIO VALOR	928
		RECUPERACIÓN	2,093
	QUEVEDO	ALTO VALOR	244
		BAJO VALOR	811
		MEDIO VALOR	568
		RECUPERACIÓN	1,301
	VENTANAS	ALTO VALOR	101
		BAJO VALOR	367
		MEDIO VALOR	189
		RECUPERACIÓN	448
MANABÍ	MANTA	ALTO VALOR	82
		BAJO VALOR	890
		MEDIO VALOR	339
		RECUPERACIÓN	1,462
	PORTOVIEJO	ALTO VALOR	231
		BAJO VALOR	1,184
		MEDIO VALOR	797
		RECUPERACIÓN	1,410
	TARQUI	ALTO VALOR	160
		BAJO VALOR	661
		MEDIO VALOR	351
		RECUPERACIÓN	1,057
ORELLANA	COCA	ALTO VALOR	625
		BAJO VALOR	3,267
		MEDIO VALOR	1,004

		RECUPERACIÓN	3,998
	JOYA DE LOS SACHAS	ALTO VALOR	412
		BAJO VALOR	1,359
		MEDIO VALOR	496
		RECUPERACIÓN	1,409
PASTAZA	EL PUYO	ALTO VALOR	216
		BAJO VALOR	694
		MEDIO VALOR	401
		RECUPERACIÓN	811
PICHINCHA	CAYAMBE	ALTO VALOR	123
		BAJO VALOR	429
		MEDIO VALOR	246
		RECUPERACIÓN	808
	QUITO	ALTO VALOR	4,957
		BAJO VALOR	37,011
		MEDIO VALOR	27,845
		RECUPERACIÓN	47,566
SANTO DOMINGO	EL COLORADO	ALTO VALOR	160
		BAJO VALOR	604
		MEDIO VALOR	344
		RECUPERACIÓN	849
	SANTO DOMINGO	ALTO VALOR	107
		BAJO VALOR	649
		MEDIO VALOR	386
		RECUPERACIÓN	901
SUCUMBÍOS	LAGO AGRIO	ALTO VALOR	239
		BAJO VALOR	1,741
		MEDIO VALOR	611
		RECUPERACIÓN	2,293
	SHUSHUFINDI	ALTO VALOR	160
		BAJO VALOR	1,775
		MEDIO VALOR	397
		RECUPERACIÓN	2,849
TUNGURAHUA	AMBATO	ALTO VALOR	548
		BAJO VALOR	2,549
		MEDIO VALOR	1,771
		RECUPERACIÓN	3,265
		Total	257,098

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO DEL MODELO CRM

4.1.- Definición, visión y objetivos de un modelo de CRM

El imperioso cambio de entorno aplicando la teoría fundamentan de la ruptura de paradigmas, donde Banco Internacional ha decidido plantear su enfoque relacional de producto a un enfoque relacional hacia el cliente, es decir englobar todos sus productos y servicios en función del cliente, adaptando todos factores influencia, a que se desenvuelvan en un modelo de administración de relaciones con los clientes, siendo esto el eje fundamentan hacia el cambio, de encontrar productos y servicios ajustables a cada necesidad específica del cliente, basado en un pleno conocimiento del cliente.

De aquí deriva la importancia de plantear un modelo CRM, esperando que sea un aporte fundamental para organización.

Para Banco Internacional es de importancia y de valioso interés la implementación de un modelo de CRM que permita hacer frente a los precipitados y constantes cambios del entorno en cual realiza sus operaciones, para lo cual se debe exponer la problemática actual en la cual se desarrolla la institución.

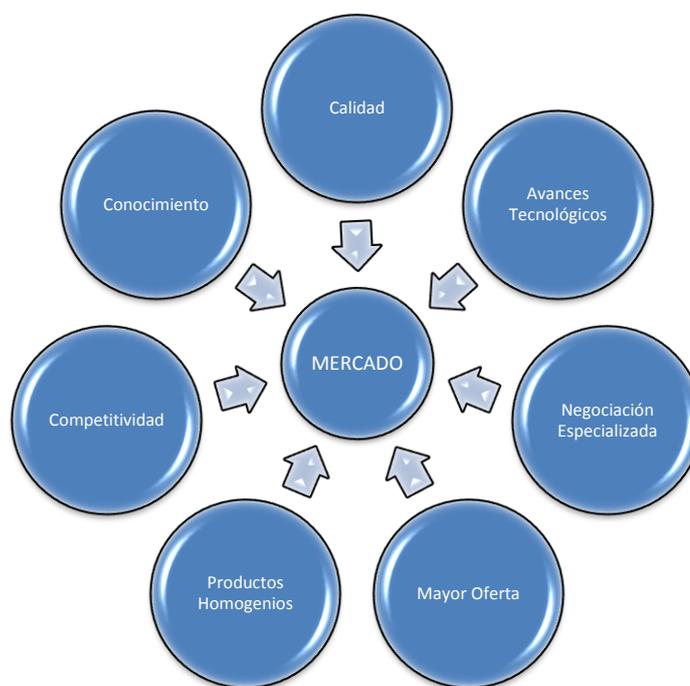
Las situaciones actuales, las demandas o exigencias del entorno a los cuales están sometidas las organizaciones han planteado la necesidad de un **cambio de enfoque**, el cual le permita hacer frente a factores determinantes tales como:

- El mercado
- El consumidor
- Los productos y servicios
- La distribución
- La organización
- El estado

Al establecer una necesidad de cambio, se plantea la premisa de que es necesario adaptarse a todo el entorno y para llevar a cabo ello hay que romper paradigmas tradicionales, en otras palabras romper los esquemas tradicionales y alcanzar nuevas teorías.

Tomando en cuenta que el actual **mercado** esta guiado por factores que se han venido presentando a lo largo del tiempo, en donde: prima la calidad, la oferta que supera a la demanda, los avances tecnológicos, las negociaciones son más especializadas, la homogenización de productos, la alta competitividad y sobre todo la globalización que ha llevado a un conocimiento más amplio y de mayor acceso a cada uno de los individuos sobre como satisfacer y valorar sus necesidades.

Figura N° 25: Factores influyentes del mercado



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Los individuos que conforman el mercado llamados **consumidores** han ido evolucionado, se presentan más informados y formados, son más emocionales, más selectivos y exigentes en la calidad del bien o del servicio, buscan mayores características y sus percepciones individuales hacen más difícil segmentarlos por grupos homogéneos, lo que dificulta satisfacer las necesidades mediante ofertas globales; esto genera que los consumidores sean quienes determinan la oferta y

demanda en un mercado, ya que su única finalidad es mejorar su calidad de vida y de sobrevivir en su ambiente.

Figura N° 26: Características del consumidor.



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Es necesario anteceder, que los **productos y servicios** son los medios por el cual los consumidores y las organizaciones están relacionados, les permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos de negocio, están sometidos a una constante innovación y mejora, deben ser flexibles, adaptables a las necesidades de los clientes, forman parte cadena de valor, son volátiles en el tiempo, entre otros aspectos, a los cuales los ofertantes o competidores los están trabajando constantemente, encaminados al desarrollo y crecimiento empresarial.

Figura N° 27: Relación clientes empresa

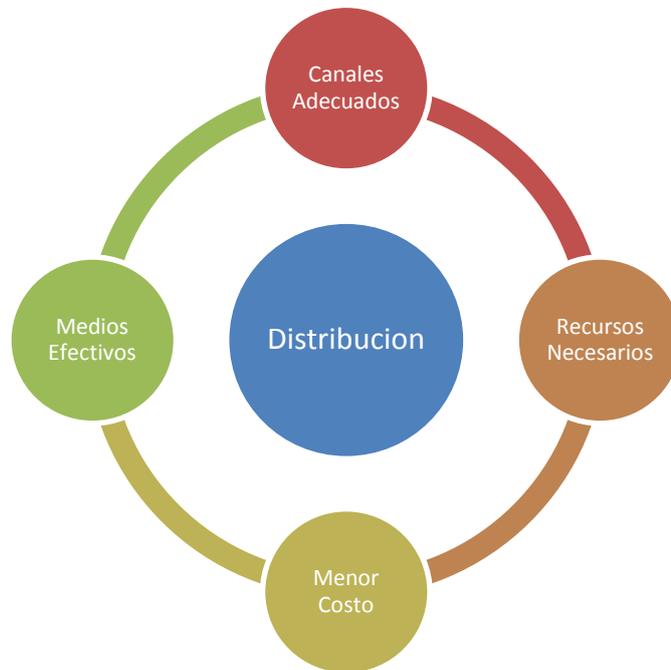


Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para mantener un buena relación entre clientes y empresas, la **distribución** se convierte en un elemento clave, con el cual se llega a los consumidores, por lo que se

ha visto la imperiosa necesidad de buscar los medios efectivos de distribución, los canales adecuados de comercialización y los recursos necesarios que viabilicen la venta o colocación de productos y servicios al mayor número de clientes y al menor costo.

Figura N° 28: Distribución efectiva



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Basados en lo mencionado anteriormente **las organizaciones** han demostrado:

- Ser más flexibles,
- Generar Responsabilidad Social,
- Seleccionar personal preparado, especializado e informado,
- Encaminarse hacia la calidad y la excelencia en sus operaciones,
- Desarrollar la toma de decisiones en ambientes participativos,
- Potencializar al talento humano, enfocados a la eficiencia y trabajo en equipo,
- Crear valores, principios, políticas compartidos y con responsabilidad social;

Cada manifiesto se evidencia en una muestra palpable a las cuales las organizaciones están sometidas.

A todo esto, juega un papel importante el orden social, donde **el estado** se convierte en el ente regulador que a través de sus organismos de control establecen las leyes y reglamentos de aplicación para normar las relaciones comerciales entre los consumidores y las organizaciones, esto enmarca a que las ofertas comerciales estén encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes pero hasta cuando la norma lo permita, lo que constituye un factor crítico hacia el éxito buscado.

Las principales actividades o el eje fundamental del negocio de la banca se basan en la captación de recursos y la respectiva colocación de los de los mismos en el mercado a una tasa de interés que le permita obtener la ganancia, dichas actividades han generado la diversificación de productos y servicios financieros que soportan la ejecución de captar y colocar recursos, dichos productos se han creado a lo largo de la historia como medios de desarrollo a los sectores públicos o privados que buscan entregar u obtener recursos para sus diferentes actividades, pero el sector bancario al ser un ente poseedor de los recursos a diseñado sus productos y servicios con condiciones autoritarias, es decir estaban en la capacidad de establecer condiciones en la que los clientes por necesidad se adaptaban a las mismas, de tal manera la banca estaba en la capacidad de ejecutar sus operaciones en forma tradicional.

Pero esto a medida de la creciente competencia, los grupos de poder económico, la intervención del estado y la evolución económica han debilitado el poder de concentración de recursos, por ende la baja en la captaciones y colocaciones de una entidad, han obligado a las mismas a establecer frentes que eviten: la pérdida de participación de mercado, la pérdida de utilidades, entre otros aspectos; siendo uno de estos frentes el debido estudio, diseño, lanzamiento y la permanencia de los productos y servicios en los clientes ha justificado la inmediata generación de un Modelo de Administración de Clientes como estrategia fundamental de uno de los tantos frentes que debe brindar la organización para su permanencia.

Para un mayor entendimiento del enfoque tradicional de productos y enfoque de cliente es necesario indicar las características diferenciadoras que enmarcan al problema.

Tabla N° 41: Diferencias entre enfoque tradicional y enfoque al cliente.

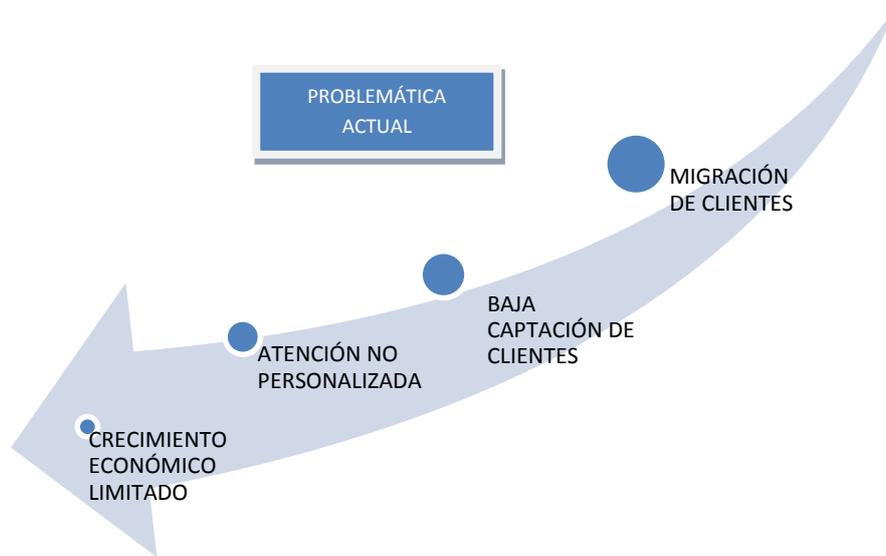
	Enfoque Tradicional	Enfoque hacia el Cliente
Objetivo	Oferta al mercado productos fabricados	Fabricar productos para crear lealtad en el cliente
Estrategia	Adquirir nuevos clientes	Alargar el ciclo de vida del cliente antiguo o nuevo
Período de Tiempo	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Indicadores	Rentabilidad por producto, satisfacción del cliente	Rentabilidad por cliente, venta cruzada de productos, porcentaje de participación en la cartera de productos del cliente.
Diseño del Producto	Basado en el conocimiento del producto	Basado en el conocimiento del cliente
Conocimiento de Clientes	Necesidades de los clientes por segmento	Necesidades del cliente en base de su comportamiento
Oferta	Venta individual por producto	Venta de paquetes de productos con valor agregado y servicios complementarios.
Atención	Canales de atención personales a través de vendedores	Canales electrónicos, canales de atención por segmentos, automatización en la atención
Comunicación	Una vía: Banco a cliente	Doble vía: Banco a cliente y cliente a banco

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Al mostrar las diferentes características se puede establecer diferentes causas al planteamiento del problema y que si la estrategia organizacional apunta a que todas sus partes enfoquen sus tareas, diseños, procesos y esfuerzos por producto, provocaría que a lo largo del tiempo no pueda hacer frente a los factores de cambio y por ende las exigencias del mercado y a la competencia.

Con este análisis se puede mostrar las principales problemáticas que se presentan y a las cuales se busca con el planteamiento del modelo hacer un frente estratégico.

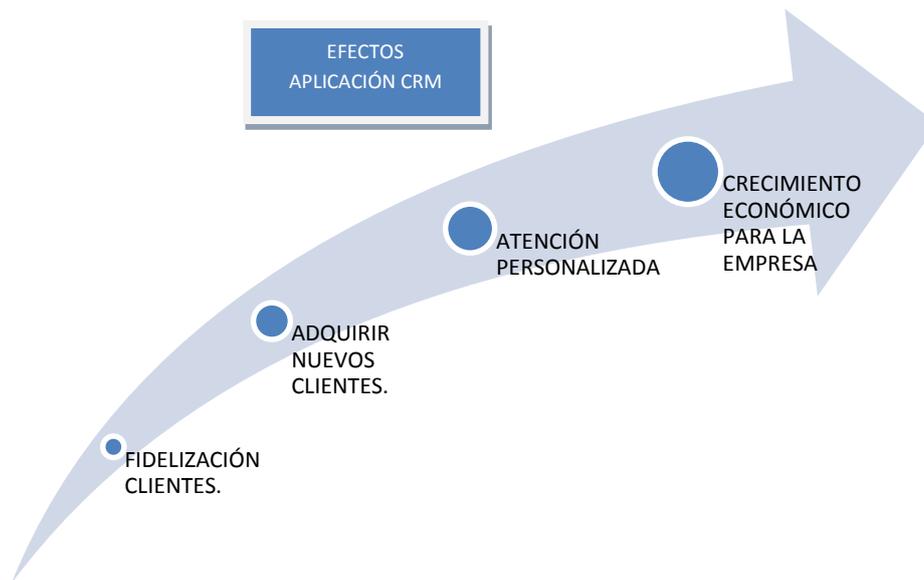
Figura N° 29: Problemática actual



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Entendida la problemática, se hace necesario plantear un su inicio la visión en la que se basará el desarrollo del presente modelo y permita obtener los efectos de implementar un modelo de CRM en la institución, detallados a continuación:

Figura N° 30: Efectos del CRM



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Visión: Enfocar las acciones y estrategias hacia una Institución Financiera de clientes y no de productos.

Objetivos generales:

- Establecer las estrategias que permitan captar, fidelizar, rentabilizar a los clientes y que estos estén satisfechos en su necesidad, superando las expectativas esperadas.
- Diseñar productos y/o servicios a la medida de los clientes mediante una correcta comunicación e interacción y enfocado a la mejora continua para obtener estándares de calidad acorde las innovaciones del mercado.
- Llegar a tener un conocimiento amplio del cliente a fin de determinar la más adecuada oferta de productos y anticipando sus necesidades.

Objetivos específicos:

- Incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes,
- Mejorar el servicio al cliente mediante el conocimiento y personalización del trato,

- Obtener ventajas competitivas, mediante la personalización de productos y servicios,
- Aumentar el nivel de vinculación de los clientes a través de la venta cruzada de productos,
- Incrementar la cartera de clientes nuevos a través del manejo de relaciones con los clientes actuales,
- Rentabilizar a los clientes mediante la reducción de los costos de servicio y aumento de los márgenes de vinculación,

4.2.- Definición de las estrategias del modelo de CRM

“La estrategia se considera al conjunto de principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo la institución pretende llegar a esos objetivos”. (Vidal L. , 2003, pág. 210)

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según los tiempos y prioridades de la organización.

Cabe indicar que la actitud CRM en una institución es el resultado de la alineación entre la estrategia del negocio y la posibilidad de la organización de apoyar la relación con los clientes.

Como estrategia a largo plazo, para Banco Internacional, es conformar un sistema o una plataforma organizacional que integre todas sus operaciones desde el punto de vista de cliente y no conforme sus sistemas desde el punto de vista de productos, limitando el accionar del CRM en la estrategia comercial.

Se determina como algo a largo plazo ya que el costo de adquisición, migración e implementación de una nueva plataforma tecnológica conlleva a un proceso menguado, que tomaría alrededor de 5 años en su total constitución y estabilización.

Por el momento es iniciar con el cambio de enfoque en todos los elementos de la organización y hacer las adaptaciones necesarias para llevar a cabo un modelo de administración de clientes.

Las estrategias nos llevan a entender:

- ¿Cuáles son los clientes más valiosos?,
- ¿Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?,
- ¿Qué tan rentables son?,
- ¿En qué perfil se desenvuelven?,
- ¿Cuánto cuesta atenderlo?,
- ¿Cuál es su círculo de relacionados y si estos están con el Banco?,
- ¿Cuál es el nivel de relación con la institución?,
- ¿Qué es lo que ellos necesitan y están esperando de la relación con Banco?,
- ¿Qué es lo que ellos valoran en la adquisición de un producto o servicio?,
- ¿Si sus necesidades están siendo atendidas?,
- ¿Si el diseño de nuevos productos y/o servicios están aprovechando las oportunidades de mercado?,
- ¿El grado de confianza y a quien está más apegada la misma?,
- ¿Cómo toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?,
- ¿A qué y a quien son leales?,
- ¿Qué es lo que más valoran al tener una relación con el banco?.

Entre las estrategias a implementar dentro del modelo se tiene:

Delimitar la información a conocer del cliente, dentro de los procesos de captura, mantenimiento, archivo y publicación de información, constituye un elemento de relevancia establecer el qué, el cómo y cuándo tomar data de los clientes a fin de tener un eficiente manejo de la información, adicional interviene como sacar provecho a las datos ya obtenidos de la cartera de clientes.

Realizar la segmentación de los clientes a través de matrices, como se le determina en el capítulo 3 la segmentación de clientes constituye una importante contribución para el desarrollo del modelo, ya que nos permite establecer diferencias entre un segmento y otro a fin de establecer cuáles son los clientes de mayor atención, de un alto potencial de negocio, cuales son los clientes que mantienen una relación estable con la institución pero no son de gran representación para la institución, sobre los cuales se aplican estrategias de desarrollo y otro grupo de clientes que se deben retomar la relaciones aplicando la tesis de que el más costoso perder a un cliente que adquirir uno nuevo.

La segmentación propuesta se detalla a continuación:

Cliente de alto valor: Son los clientes que el Banco debe poner los esfuerzos necesarios para mantenerlos, mediante la mayor oferta de venta cruzada de productos y servicios. Estos gozan de una atención preferencial, comunicación exclusiva, promociones y oferta de productos en condiciones especiales.

Cientes de medio valor: A estos clientes se les ofrece lo conocido como estrategia de precios que no es más que tasas diferenciadas que permitan aumentar la relación con el Banco y que al poder implementar lo expuesto puedan subir a ser clientes de alto valor.

Cientes de bajo valor.- Se emplea con estos clientes la oferta masiva de productos y servicios, se trata de eliminar los clientes mono productos, ofertándoles nuevos servicios y productos mediante la venta cruzada transformándolos en clientes multi-productos.

De recuperación: Clientes ubicados en nichos de mercado para colocación de productos a través de canales electrónicos, call center, página web, etc.

Examinar y escoger los métodos de obtención de información de clientes, consiste en tener un conocimiento a través de la gestión de información, que permita entender, cual es el comportamiento de un determinado segmento en la adquisición de productos y servicios ofertados por Banco Internacional, basándose en su evolución histórica y su prospección hacia el futuro. Esta estrategia busca dar seguimiento de cada una de las etapas de compra del cliente y establecer las posibles falencias a los procesos, que se conviertan en una mala experiencia.

Para obtener un conocimiento del cliente el modelo planteado, es trabajar en proceso de minería de datos, implementación de modelos de prospección, posicionamiento y proyección de clientes, acompañados de análisis externos, como entrevistas, encuestas de servicio, focusgroup, asesorías externas, estudios económicos, investigaciones relacionadas, elementos que nos permitan levantar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y servicios que permitan satisfacerlas.

Implantar un modelo específico de interacción entre Banco Internacional y el cliente basado en su experiencia, esta parte se basa en brindar una experiencia satisfactoria a los clientes en los puntos de contacto que este disponga, por ende se debe establecer cuáles son estos puntos de contacto, como accede el cliente a los mismos, quienes son los que atienden o brindan el servicio, si la filosofía de cliente está siendo puesta en marcha, identificar si el canal de relación que se mantiene es el adecuado y da los resultados esperados, evaluar la usabilidad del mismo, cuanto le representa al banco el mantenerlo, con la finalidad de llegar a entender, si a través de dicho canal el cliente está llevándose una buena interacción.

Identificación y captura de información relevante del cliente, implica conocer qué tipo de datos son críticos, para entender el tipo de clientes con los que se está interactuando, esto sin afectar a su intimidad o tratar de agravar su percepción, del grado de relación que el banco quiere llegar a tener con el cliente. Determinar qué cantidad de información es la necesaria para llegar a crear un conocimiento del cliente y no tener datos que no represente de valor para los análisis respectivos. Existen preguntas que nos pueden llevar a tener claro de lo que se quiere alcanzar:

- ¿Qué perfil tiene el cliente?
- ¿Qué grado de relación tiene con el Banco?

- ¿Cuál es la necesidad que lo lleva a mantener una relación con el Banco?
- ¿Qué necesidad mantiene y que aún no ha sido atendida?
- ¿En qué productos y servicios está interesado o está siendo más utilizado?
- ¿Qué productos y servicios nos ha comprado?
- ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
- ¿Cuáles son sus gustos y preferencias?
- ¿Cómo se siente atendido?
- ¿Cuál es su frecuencia de compra y uso de los servicios?
- ¿Qué canales de interacción son utilizados por los clientes?

Preguntas que no llevan a tener bien definido el espacio, el tiempo y el modo de captura de la misma.

Reconocer las oportunidades de mercado y aplicar la inteligencia de negocios, esto conlleva a aplicar análisis de información interna y externa, aplicando modelos de minería de datos, procesamiento de información externa, investigación de mercado, referenciación geográfica, metodologías que ayudan a identificar las oportunidades de negocio.

Plantear tácticas de mercadeo que cierren la brecha y aseguren la experiencia del cliente, la institución debe buscar tener un contacto efectivo con el mercado, esta estrategia va relacionada con el posicionamiento de la marca en la gente, si la comunicación está siendo efectiva y está siendo transmitida por el canal adecuado, además establecer la promoción o recompensa adecuada, como también mejorar la experiencia de servicio.

4.3.- Gestión de la información

Se entiende por gestión de la información como:

La Gestión de la Información, (GI), es un conjunto de procesos por los cuales se controla el ciclo de vida de la información, desde su obtención - por creación o captura, hasta su disposición final - archivada o eliminada. Los procesos también comprenden la extracción, combinación, depuración y distribución de la información a los interesados. Los objetivos de la Gestión de la Información es garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

El establecer una estrategia del manejo de la información permitirá que el modelo de CRM sea funcional y de gran valor para la estrategia comercial del Banco, ya que mantener una correcta definición, administración, implementación y uso de la información, se convierte en un elemento vital para realizar cualquier tarea de análisis.

La gestión de información acompañada de las estrategias de mercado, de costos, comerciales, etc., permite conocer la situación actual, lo que hace falta para alcanzar los objetivos, las oportunidades a alcanzar, descubrir elementos no identificados, es decir que a través de la exploración, uso y manejo de los datos, se logra alcanzar el conocimiento, que se considera un activo invaluable en toda organización, ya que a mayor conocimiento, mayor probabilidad de alcanzar los objetivos.

La gestión de información tiene el objetivo de:

- Maximizar el valor y los beneficios derivados del uso de la información.
- Minimizar el costo de adquisición, procesamiento y uso de la información.
- Determinar responsabilidades para el uso efectivo, eficiente y económico de información.
- Asegurar un suministro continuo de la información.

La gestión de la información tiene como funciones:

1. Determinar las necesidades internas de información (relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización) y satisfacerlas competitivamente.
2. Determinar las necesidades de inteligencia externa de la organización y satisfacerlas competitivamente.
3. Desarrollar la base informacional de la organización y garantizar su accesibilidad.
- 4.

Optimizar el flujo organizacional de la información y el nivel de las comunicaciones. 5. Desarrollar la estructura informacional de la organización y garantizar su operatividad. 6. Manejar eficientemente los recursos institucionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en ellos, y optimizar su valor y su aprovechamiento organizacional. 7. Garantizar la integridad y accesibilidad a la memoria corporativa. 8. Evaluar periódicamente la calidad e impacto del soporte informacional para la gestión y el desarrollo de la organización. 9. Optimizar el aprovechamiento de la base y la estructura informacionales de la organización para incrementar su productividad o el rendimiento de la inversión. 10. Establecer, aplicar y supervisar los procedimientos relativos a la seguridad de la información organizacional. 11. Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización, de los Recursos informacionales de la organización. 12. Contribuir a modernizar u optimizar las actividades organizacionales y los procesos administrativos, relacionados con ellas. 13. Garantizar la calidad de los productos informacionales de la organización, y asegurar su dimensión efectiva.” (Ecured, 2013)

En base a todos elementos antes mencionados, es importante plantear un modelo de gestión de la información que permita al CRM ser utilizado como una herramienta de crecimiento, como también será un factor elemental para toma de decisiones efectiva.

4.2.1.- Captura de Información

Para que el modelo de CRM sea eficiente, de los resultados esperados y apoye a la estrategia comercial, se manejarán metodologías de procesamiento de información, las mismas que deben ser alimentadas por la captura de datos, en base a la organización se plantea manejar los siguientes elementos:

- a. Información de clientes
- b. Información de productos adquiridos
- c. Información histórica
- d. Transaccional
- e. Ingresos y costos

f. Información de bases externas

Para la **información de clientes** se incluirán dos grupos: El primer grupo conformado con la captura de datos de no clientes, considerados prospectos, se tomará a detalle si un cliente nuevo está interesado en un producto o el gestor comercial, mantiene contacto o conoce de algún potencial.

La información de los “no clientes” se las toma de dos fuentes que son:

- Obtención de bases abiertas como puede ser bases del SRI, Superintendencia de Compañías, Información que se captura a través de sitio web.
- Cuando el posible cliente se acerca directamente a las agencias que mantiene el Banco a nivel nacional.

En este grupo para el segmento de personas naturales, se tomarán:

- Nombres
- Apellidos
- Fecha de nacimiento
- Lugar de residencia
- Datos de contacto
- Producto de interés

Para el segmento de personas jurídicas, se tomarán:

- Razón Social
- Nombres, apellidos representante legal
- Nombres, apellidos persona de contacto
- Lugar de residencia
- Datos de contacto

El segundo grupo, se basa en trabajar con la información de clientes que actualmente maneja la institución y que cumplen con las políticas de Conozca a su cliente, esta información nos permite levantar un proceso de minería de datos que se detalla en el subtema, procesamiento de la información.

La información es captada de acuerdo a las Políticas de Conozca a su Cliente que mantiene el Banco actualmente, por ende es más extensa los campos a consultar que las del primer grupo.

La información con la que se cuenta esta agrupada de la siguiente manera:

El segmento de personas naturales:

- Datos personales
 - Identificación
 - Datos de nacimiento
 - Residencia
 - Información de estado civil
 - Contactos
- Ingresos, activos, pasivos y egresos
- Origen de los recursos
 - Actividad económica
 - Lugar del negocio o trabajo
- Referencias
 - Personales
 - Comerciales
 - Bancarias

El segmento de personas jurídicas:

- Datos generales
 - Identificación
 - Residencia
 - Contactos
- Información legal de la organización y de accionistas
- Ventas, activos, pasivos y patrimonio
- Actividad económica
- Referencias
 - Proveedores
 - Clientes
 - Bancos
- Representante legal
- Persona de contacto

La **información de los productos de los clientes**, permitirá evaluar los niveles de relación que mantiene un cliente con el Banco, el comportamiento de estos en el tiempo, en base al historial, el análisis de los datos va depender de la estrategia comercial que se quiera lanzar, esta información nos va permitir:

- Gestionar venta cruzada de productos y servicios que ofrece el Banco Internacional.
- Evaluar el comportamiento de un cliente
- Identificar el potencial del cliente en base a sus saldos y comportamiento de compra de bienes y servicios.
- Identificar el comportamiento de los productos y servicios determinando que incidencia tienen en los clientes.

La **información histórica de los clientes**, permite entender la evolución de los clientes a lo largo del tiempo, y estimar una tendencia, el manejo del historial debe identificar cada uno de los datos con su respectiva frecuencia.

Con esta información histórica se analiza la estrategia aplicada a los clientes y relaciona a los demás elementos que son parte de la gestión de información.

El **transaccional**, se puede evidenciar evidencian los movimientos registrados, por la cual pasan los datos, en otras palabras es todo lo registrado en las bases de datos, esta información debe ser procesada adecuadamente para las respectivas estrategias.

Al elemento transaccional el modelo plantea la necesidad de adquirir una herramienta que permita el manejo de CRM, para la captura, transformación y publicación de información, que le permita al banco:

- Registrar la información y gestiones realizadas con clientes y no clientes,
- Publicar campañas de ventas de productos, asignadas por oficial, ciudad, región y zona,
- Prestar una solución automática que le permita al usuario, agendar y atender los requerimientos de los clientes, esto a través la creación de circuitos de procesamiento de reclamos y requerimientos, los cuales sean soportados por diferentes áreas involucradas bajo estándares y tiempos de resolución previamente establecidos.
- Brindar al usuario una agenda electrónica, debidamente conectada con las bases del banco, permitiendo obtener información en tiempo real y bajo un solo aplicativo de acceso.

El manejo del registro contable, tanto de los **ingresos y costos** relacionados con el cliente, con sus productos y servicios, establecen los lineamientos de rentabilidad, lo que compone una variable de análisis de segmentación y enfoque, de hacia que segmento atacar, cual es el impacto de implementar o no una estrategia, en fin permite tener un visión más cuantitativa de una decisión.

La información de **bases externas**, constituye un aporte del cual se puede relacionar a los clientes actuales y entender cuál es grado de vinculación de los mismos frente a la competencia, identificar clientes potenciales de distintos sectores económicos que aún no forman parte de la institución. Las bases externas pueden ser obtenidas de:

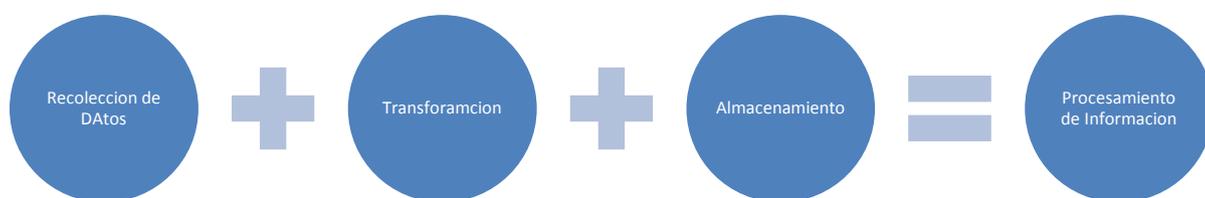
- Información pública, difundida por los organismos de control
- De proveedores que manejen este tipo de servicios
- De los propios clientes vigentes que tienen algún tipo de relación directa con los mismos pero de manera indirecta con el banco, estos pueden ser, referencias, proveedores, clientes, empleados, socios, accionistas, familiares, etc.,

4.2.2.- Procesamiento de la información

El procesamiento de los datos, consiste en el establecer un proceso que permita recolectar, transformar y manipular los datos, para convertirlo en información, que ayude a la toma de decisiones de una organización.

Al presente modelo se plantearía un método de transformar un conjunto de datos de entrada, debidamente recolectados en los diferentes transaccionales y en la propia herramienta de CRM a ser implementada, en información de salida y almacenar tales datos para su uso posterior.

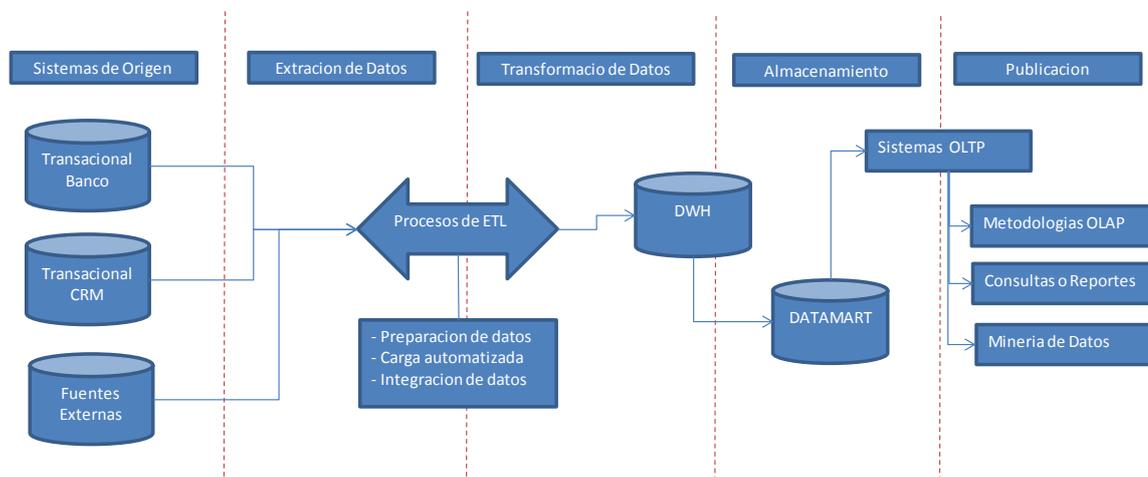
Figura N° 31: Procesamiento de información



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

A este proceso, al banco aplicará la siguiente arquitectura de procesamiento:

Figura N° 32: Arquitectura de procesamiento



Fuente: Banco Internacional S.A.

Dentro de la arquitectura planteada, se puede detallar que el banco debe iniciar un proceso del manejo de la información con la data ingresada tanto en Core Bancario, la registrada en el servidor del CRM y la de fuentes externas, para luego ya con las debidas definiciones de los datos a extraer, con sus diferentes variables de análisis y el registro histórico delimitado en el tiempo, pasan a los procesos de ETL (Extract, transform and load) que se los define:

Extract, Transform and Load (Extraer, transformar y cargar en castellano, frecuentemente abreviado a **ETL**) es el proceso que permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, data mart, o data warehouse para analizar, o en otro sistema operacional para apoyar un proceso de negocio. Los procesos **ETL** también se pueden utilizar para la integración con sistemas heredados.

Como el concepto lo explica, una vez transformados los datos, estos son almacenados, en este caso en un servidor de DWH (Data Where Housing), el mismo que deberá contar con sus debidos respaldos, para luego toda información sea más especializada o depurada, se pasa a una base de datos conocidas como Datamart, que en este modelo tendrán la función de mantener los datos temporalmente durante el día para ejecutar

las diferentes consultas que se requieran para el desarrollo de las estrategias, información específica que es tomada del DWH.

Una vez realizados los procesos anteriores, la información es puesta a las diferentes herramientas de OLTP, definidas como: “Es la sigla en inglés de Procesamiento de Transacciones En Línea (OnLineTransactionProcessing) es un tipo de sistemas que facilitan y administran aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones (gestor transaccional).” (Antonio, 2011)

En base a este concepto el Banco y en base a este modelo aplica tres tipos de gestores transaccionales o de accesibilidad de datos, estos relacionados con el manejo de clientes, dado propiamente en la herramienta del CRM a ser implementada, un recurso de MIS y un cuadro de mando. Estos sistemas permiten, el manejo de información mediante metodologías OLAP, definido:

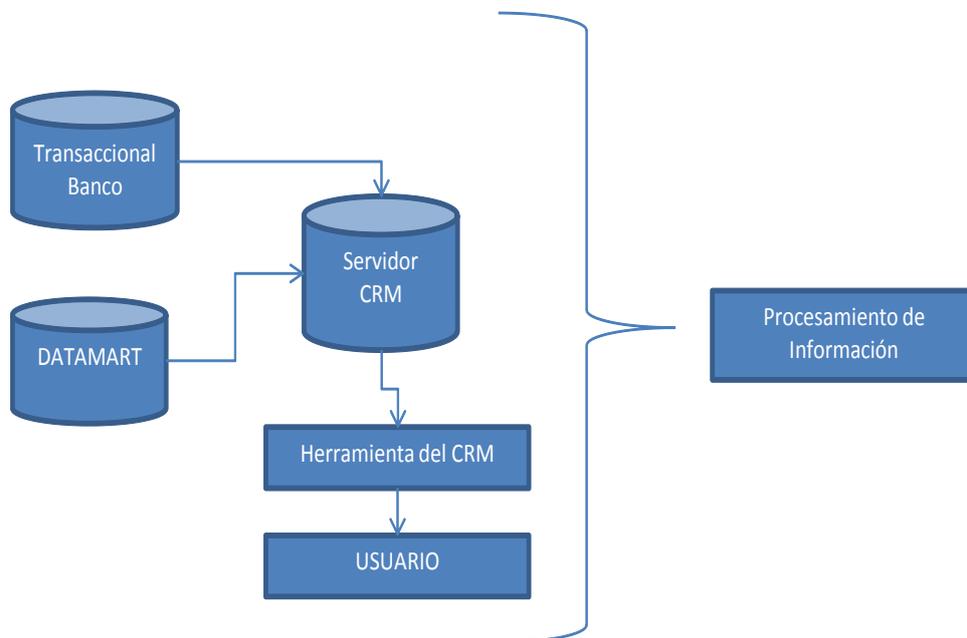
OLAP es el acrónimo en inglés de **procesamiento analítico en línea** (On-Line AnalyticalProcessing). Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia empresarial o Business Intelligence cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales o Cubos OLAP que contienen datos resumidos de grandes Bases de datos o Sistemas Transaccionales (OLTP): Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares.

La razón de usar OLAP para las consultas es la rapidez de respuesta. Una base de datos relacional almacena entidades en tablas discretas si han sido normalizadas. Esta estructura es buena en un sistema OLTP pero para las complejas consultas multitabla es relativamente lenta. Un modelo mejor para búsquedas (aunque peor desde el punto de vista operativo) es una base de datos multidimensional.

Como parte de estas metodologías, se desprende o se dispone que los usuarios puedan ejecutar consultas o reportes que ayudan a toma decisiones, trabajar en un esquema de minería de datos a través del área de Inteligencia de negocios, de la cual se realizan los análisis de segmentación y prospección de clientes, gestión de campañas y evaluación de procesos.

Adicional a este procesamiento de datos, se tiene la arquitectura de como la herramienta de CRM estará funcional:

Figura N° 33: Arquitectura de datos del sistema CRM



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

El sistema de CRM no solo es un componente que permite interactuar con la información, sino se convierte en una herramienta para la captura de información y publicación de la misma, que permite la gestión de estrategias planteadas en el modelo, que se encuentran detalladas en el punto 4.4.5, del presente capítulo.

4.2.3.- Seguridad de la información

Comprende en establecer los niveles de seguridad adecuados que permitan salvaguardar el recurso vital de la información que tiene una institución, debe abarcar conceptos de seguridad de acceso, seguridad en los datos y seguridad en los sistemas.

Al existir un trabajo con la data, los **niveles de acceso a la información**, son la parte crítica, para lo cual se sugiere contemplar los siguientes puntos:

- Acceso a recursos de la red (local o intranet)
- Asignación de usuarios a grupos con perfiles de seguridad diferenciados.

- Asignación de niveles de autorización de aplicación a grupos de usuarios.
- Seguridad a nivel de base de datos, mediante los procedimientos provistos por las mismas. (Moliner, 2005, pág. 182)

Estos niveles de seguridad no solo aplican para dar uso a la información, más bien aplican para a todo nivel desde el registro de una transacción hasta el respaldo de la misma. Debe considerar cifrados o encriptaciones que den un nivel robustecido de seguridad y que esta solo pueda ser manipulada internamente.

El concepto de **seguridad de datos**, se amplía a que, toda información debe guardar respaldos a fin de que el caso de eventualidades esa pueda ser recuperada y no represente una perdida, que afecte a los costos del banco, es recomendable mantener otros tipos de bases o servidores que respalden la información debidamente procesada.

Al hablar de **seguridad en los sistemas**, no va más allá que de garantizar la estructura física e informática que permita el registro, manejo y grabado de los datos, como también brindar un manejo estable, de los módulos tanto transaccionales como de análisis.

4.3.- Tecnología aplicada al modelo de CRM

Es muy importante para la decisión de la herramienta a utilizarse y su implementación tener definido el proceso y los objetivos a los que se quiere llegar además de otros factores básicos como asignar el equipo adecuado de trabajo con sus responsabilidades definidas y los recursos necesarios para el proyecto y la solución escogida sea la más óptima para la empresa.

Para el emprendimiento de una solución CRM y el éxito de ésta se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Definición del plan de negocios:** Primordial en este punto es la definición de los objetivos específicos del negocio que se quiere alcanzar con la solución escogida, como los niveles de satisfacción de los clientes, mejora de las retenciones de clientes, disminución de tiempo de cierre de venta, etc.

A principio de este capítulo se menciona los objetivos específicos que Banco Internacional espera alcanzar con la solución CRM resumiéndose en incrementa la

lealtad y satisfacción de los clientes, personalización de productos y servicios para tener una ventaja competitiva frente al mercado y reducción de costos de servicio haciendo más rentables a los clientes.

- **Definición del equipo de trabajo adecuado:** El equipo de trabajo sin duda debe ser multidisciplinario, conformado por representantes de todas las áreas involucradas quienes utilizarán alguna funcionalidad del sistema y bajo responsabilidad de ellos se ejecutará el proyecto definido por las autoridades de la empresa con el soporte de cada uno de ellos y los compromisos adquiridos para el éxito del proyecto.

En Banco Internacional este equipo tiene que ser conformado por representantes del Departamento de Operaciones, Marketing, Tecnología de la Información, Dirección Comercial y Calidad y Productividad.

- **Evaluación del proceso de ventas:** Es necesario conocer a la exactitud cuáles son los procesos claves de la organización y cómo están conformados antes de la evaluación de las diferentes alternativas de soluciones que existen en el mercado, el personal clave de ventas primordialmente tiene que participar en la evaluación final.

El personal clave para la implantación del modelo CRM en Banco Internacional, son todos los Gerentes de Área (Financiero, Marketing, Comercial, Crédito, etc.), los procesos claves de ventas son todos los ejecutados desde la Dirección Comercial de donde nace los diferentes mercados o secciones que el banco atiende como la Banca Empresarial y Comercial, de la Banca Comercial se divide en Banca Privada y Corporativa, de la Banca Privada nace la Banca Institucional y de la Corporativa se desprende Comercio exterior cada uno con sus respectivos canales de atención a nivel nacional.

- **Fase de requerimientos:** Las personas que son las encargadas de ejecutar el proyecto de la solución CRM, deben conocer todas las operaciones que se realizan en la empresa, esto con el objetivo de definir cuáles son las funciones que se necesitan para el personal de ventas y la organización en sí, es decir para los usuarios finales de la herramienta informática. Estos usuarios están consolidados en dos grupos que son los de gestión y los operativos, los de

gestión se encargarán de la revisión de los reportes para toma de decisiones, los operativos por ejemplo se encargarán de las cotizaciones, de selección de productos y elaboración de los perfiles de los clientes, es decir el equipo de ventas. Es muy importante además de la nueva solución poder integrar los procesos o sistemas que son propios de la empresa para tener una interrelación con todas las unidades, y poder solventar los diferentes requerimientos amoldando la solución a las necesidades diarias que se presentan.

Para el caso de Banco Internacional los usuarios de la herramienta de CRM se dividen en los usuarios de gestión que comprende La dirección de Marketing y la Dirección comercial quienes son los responsables de la generación y revisión de reportes y con ellos tener los respaldos suficientes para la toma de decisiones, mientras que el personal operativo se encarga de actividades de apertura de cuenta, instrumentación de los créditos, impresión de contratos, archivo de contratos y demás actividades relacionadas con ventas de los productos y servicios ofertados por el Banco.

- **Selección del proveedor:** Es necesario para la selección del proveedor conocer las bondades y debilidades de cada una de las soluciones que se ofrecen en el mercado, enfocándose en que se adapten de mejor manera a las necesidades de la empresa y que puedan ser desarrolladas o son adaptables, siendo estudiadas por los ejecutores del proyecto que pertenecen a la organización. Se debe requerir la mayor información posible mediante una oferta formal donde debe constar cronogramas, plazos de entregas, costos, capacitaciones, etc., es muy importante conocer experiencias anteriores de los proveedores en la implementación de las soluciones CRM y los beneficios adquiridos mediante la negociación.

Para un mejor entendimiento de la selección del proveedor más adelante se realizara la comparación entre diferentes soluciones de CRM según la matriz del estudio hecho por la empresa Gartner Inc., que es una empresa especializada en tecnología de la información.

- **Solución adaptada a las necesidades de la organización:** Esta debe ser desarrollada entre cliente y proveedor a fin de adquirir solo las funcionalidades que la organización requiere en ese momento, pudiendo ser desarrollada o adaptada en el tiempo de forma gradual. Es importante realizar pruebas pilotos

para visualizar el funcionamiento y las bondades que pueden presentar las soluciones así como las debilidades de los mismos.

Telesoft e-CRM Potencia todo el ciclo de vida de un cliente, administrando su información, actualización y compartiendo ese flujo de conocimiento entre todos los sectores de su empresa.

- **Capacitación:** Los proveedores deben contar en su propuesta la capacitación al personal clave del proceso y demás usuarios de la solución, para que entiendan a la herramienta y la sepan manipular en el menor tiempo posible y de ser el caso también capacitar a diferentes grupos de usuarios o usuarios nuevos que ingresen a la organización.

4.3.1.- Componentes de soluciones CRM.

Existen dos aplicaciones en la tecnología CRM, el “Front Office”, que se refiere a las ventas, atención al cliente y marketing, que están integradas a lo referente a la interacción misma con el cliente, la base de datos y las aplicaciones que ayudan a integrar y analizar los datos corresponde al “Back Office”, en otras palabras se puede deducir que el “Front Office” es la parte operativa de la organización quiénes están interrelacionando con el cliente constantemente y la herramienta con los análisis de datos y los procesos intermedios corresponde al “Back Office”, recogiendo aquellos datos y ordenándolos además de interrelacionarlos con otros datos, es decir la información completa de cada cliente y su comportamiento a lo largo del tiempo.

Figura N° 34: Componentes CRM (front office y back office)



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Front Office: (Croxatto, 2005)

Consiste en las interacciones con los clientes y de entender sus reacciones a distintas situaciones, enfocándose en las necesidades de cada uno de ellos, coordinando por ejemplo entrega de productos y servicios, requerimientos de clientes y otro tipo de interacciones enfocándose en las ventas y servicio al cliente.

Como se menciona anteriormente el front office son las personas que en el día a día interactúa con el cliente directamente, en el Banco Internacional el front office lo integrarían los oficiales de cuenta, los gerentes de agencia, gerentes de banca y sobre todo el balcón de servicios que es atención al cliente, quienes son los encargados de captar la información que será almacenada en la base de datos, es decir alimentar y actualizar la base constantemente para información completa, precisa y real.

Back Office: (Croxatto, 2005)

Incluye todos los componentes del software y la funcionalidad para interactuar con todos los sistemas de la organización, corresponde al manejo y almacenamiento de la base de datos y que esta información es generada en la parte operativa y actualizada constantemente por los diferentes canales de comunicación, todo reposa en la gran base de datos que maneja la organización para interrelacionar información, reportear a diferentes niveles de jerarquía, poder obtener diferentes estadísticas o cualquier otro dato de cierto cliente, actividad o producto.

También incluye los procesos de marketing, quienes son los encargados de lograr la automatización y mejora de las actividades de mercado de la organización. Incluye en este punto medición de campañas, promociones, comunicaciones con los clientes personalizados y la rentabilidad del bien o servicio que se desea personalizar, además de mejorar la planificación de dicho mercado.

El back office del Banco Internacional está integrado por el equipo de marketing quienes son los que tiene acceso a la base de datos alimentado por el personal del Front Office, aquí interviene también Tecnología de la Información quienes administran y dan mantenimiento a la base de datos de calidad y productividad quienes son los que miden los tiempos y calidad del trabajo del personal operativo y cuan efectivos son para satisfacer las necesidades del cliente.

4.3.2.- Consideraciones que se debe tener en cuenta para soluciones CRM.

GartnerGroup ahora llamado GartnerInc, es una empresa pública con sede en Stamford Estados Unidos, es una empresa consultora y de investigación de tecnología de la información, tiene clientes en 85 países del mundo y dentro del alcance de sus investigaciones están las investigaciones de mercadeo. (Herrera, 2005)

GartnerInc, para la construcción de soluciones CRM, ha planteado ocho bloques que se detallan a continuación:

- **Visión CRM:** la visión es un punto neurálgico para toda organización, trata sobre la imagen que desea que sea percibida por los clientes y que esta sea captada por los mismos para atraer su interés y poder fidelizarlos por medio de

productos que se comercializan, si la visión no es clara, los clientes no sabrán exactamente a donde se quiere llegar y que es lo que se está comercializando.

- **Estrategias CRM:** Las estrategias habla sobre las actividades a realizar para poder captar nuevos clientes y poder fidelizar los ya existentes para incrementar los ingresos de la organización y aumentar la rentabilidad de los mismos siendo eficientes y eficaces para la reducción de costos mediante la tecnología y los canales de comunicación.
- **Valor de la experiencia del cliente:** Trata sobre el nivel de satisfacción de la necesidad del cliente y de la interacción que se generó con la organización, un cliente satisfecho siempre volverá y será capaz de percibir el valor agregado que se le ofrece ocasionando que se gane su confianza y recomiende a otras personas sobre la experiencia vivida en la transacción.
- **Colaboración organizacional:** Corresponde a las actividades realizadas por todos los colaboradores de la organización en sus diferentes niveles para satisfacer las necesidades de los clientes siempre en pos de darles la mejor experiencia para que cree una preferencia sobre otras organizaciones que puedan ofrecerles similares productos.
- **Procesos CRM:** Es la reingeniería empresarial enfocada en el cliente, esto ayuda a poder personalizar ciertas actividades y canales de comunicación mejorando la experiencia del cliente enfocado a obtener mayor rentabilidad y más ingresos sobre las clientes nuevos y ya fidelizados.
- **Información CRM:** Es toda la información que se posee de los clientes, su acceso, manejo y proceso de la misma con el objetivo de poder adelantarnos a las necesidades de los clientes y satisfacer sus necesidades con la información obtenido, esta información debe ser actualizada para ser más proactivos y dar una experiencia única al momento de cerrar el ciclo de compra.
- **Tecnología CRM:** es la herramienta tecnológica que nos ayudará a medir los comportamientos de los clientes, a captar la información y ordenarla, además de integrarla con más información que se pueda obtener de diferentes módulos dentro de la organización.

- **Métricas CRM:** Corresponde a la medición del éxito del desarrollo del CRM, sirve para medir si se han obtenido los objetivos planteados al inicio, es el monitoreo real de las actividades comerciales y gracias a ello se puede tener una política de mejoramiento continuo y de ser el caso hacer una reingeniería para la consecución de los objetivos.

4.3.3.- Consideraciones previas a la compra de una solución CRM.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- No todas las soluciones CRM son iguales: Gran parte de soluciones han sido realizadas para empresas grandes sin embargo en los últimos tiempos se han direccionado también para empresas medianas y pequeñas, en éstas deben tener una rápida implementación, costos bajos y debe ser de sencilla utilización para su éxito.
- ¿Solucionan las necesidades de mi empresa?: Para decidirse por una solución se deben conocer los procesos críticos y conocer las necesidades técnicas y funcionales para un mejor funcionamiento.
- Grado de rapidez y simplicidad a la hora de la implantación: Una solución no debería demorarse más de seis meses en su implantación en la organización, y debe ser muy adaptable a los futuros cambios, como nuevos reportes, incremento de usuarios, aumento de opciones y de funciones, y todo esto no debería tardar más de unos minutos.
- Un sistema capaz de crecer a la misma velocidad que la empresa: El sistema debe ser capaz de poder capturar la información de todas las fuentes que la organización cuenta además de integrarla de la mejor manera y ésta debe estar a disponibilidad del personal que maneja los procesos y de los autorizados por la organización.
- Soporte del fabricante: La experiencia de implantación en empresas de la misma naturaleza es muy importante además de la capacidad de soporte técnico en cualquier momento que la organización lo requiera.

- Costo real de la solución: Es muy importante saber el costo total de implantación de la solución, la oferta tiene que ser comprensiva y considerar todos los aspectos del momento y futuros como soportes técnicos o actualizaciones para conocer el costo real. (Garcia, CRM Gestión de la Relación con los Clientes., 2001, pág. 170)

4.3.4.- Soluciones tecnológicas del CRM.

A continuación se mencionan las soluciones tecnológicas más utilizadas y conocidas:

- Applix (iCRM suite): Contiene tres módulos: Ventas (iSales), Servicio al Cliente (iServices) y estadístico (iCustomerinsight), en estos módulos contiene los componentes principales de cualquier solución CRM, no posee el módulo de Marketing, ni su integración es 100% efectiva.
- Broadvision (Enterprise one-to-one suite): Todas las soluciones trabajan bajo el concepto de personalización, permite la integración de diferentes sistemas, lo que lo hace líder en cuanto a la personalización y al análisis de datos.
- Chordiant (CRM unificado): Integra información de diferentes fuentes externas para integrarlas y obtener una base de datos de clientes unificada y completa, es uno de los productos más flexibles y abiertos del mercado.
- Cisco (Customerinteraction suite): Desarrolla sus propias funcionalidades en base a otras soluciones CRM, es decir no desarrolla su propio software, sino que agrega funcionalidades a los ya existentes.
- Clarify (eBusinesssolution): Contiene gran cantidad de sub-módulos que pueden ser integrados en la solución básica, además de cubrir ventas, marketing y servicio al cliente, no es muy funcional al momento de analizar información.
- eGain: (eGainproduct suite): Su fortaleza radica en el soporte y servicio al cliente, integra el canal telefónico, chat, email y especialmente Call Center, el análisis de datos no es excelente pero puede ser mejorado con software adicionales.

- E.Piphany (e.5 System): Presenta funcionalidad de marketing, ventas, servicio y soporte al cliente junto a herramientas de análisis, además presenta personalización, gestión de campañas y análisis de información.
- Epicor (eFrontOffice): Posee cinco módulos que integran frontoffice, backoffice, analíticas, comercio e integración además de soluciones verticales, su funcionamiento es aprovechado por las pequeñas y medianas empresas y su mantenimiento es sencillo.
- Frontrange: (Frontoffice 2000): Es también conocido como Goldmine, líder en la pequeña empresa, para la mediana empresa su producto consiste en la automatización de tareas de marketing y ventas, contiene también servicio al cliente y análisis de datos, los módulos de marketing y ventas pueden adquirirse por separado.
- Interact/Saleslogic (Saleslogic suite): Dirigida para la mediana empresa, sus módulos son de ventas, marketing y servicio al cliente, puede ser utilizada para destruir información a través de dispositivos móviles.
- Onyx (Onyx 2000): Participa en las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente, tiene más flexibilidad y funcionalidad al mix de productos a diferencia de otras soluciones, utilizado en la mediana y grande empresa.
- Oracle (eBusiness Suite): Oracle lanzó una solución CRM completa, cubre todas las áreas de CRM, como marketing, ventas y obviamente el análisis de datos, tiene una alta capacidad de desarrollo de la solución.
- Peoplesoft (Peoplesoft 8): Nace de la unión de dos soluciones Peoplesoft y Vantine, es muy flexible en la mayor parte de módulos del CRM, su suite completa está basada en la arquitectura en web.
- Pivotal (eRelationship 2000): Tiene gran funcionalidad en ventas, marketing, servicio al cliente, sirve para la gestión completa de ventas y soporte inalámbrico, utiliza tecnología Microsoft.

- **RightNow (RightNow Web):** Se centra en el servicio al cliente, se integra la funcionalidad de gestión email y de chat, tiene el módulo de creación de campañas publicitarias.
- **SAP (My SAP):** Incluye los módulos de marketing, ventas, gestión de pedidos y funciones de servicio al cliente.
- **Siebel (eBusiness 2000):** Tiene módulos para todas las áreas del CRM, es el líder indiscutible del mercado, la solución se enfoca mayormente para grandes empresas a causa de su elevado costo para poseer todas las funcionalidades, integra las gestión, sincronización y coordinación de todos los puntos de contacto con los clientes.
- **Vignette:** Predomina en el sector bancario, puede integrarse con la solución Siebel, posiblemente para permanecer en el mercado deba fusionarse con otra solución CRM.
- **Telesoft e-CRM:** Es el software de relacionamiento con clientes líder en el mercado financiero que brinda una plataforma común para la interacción con el cliente, permitiendo coordinar los esfuerzos de los distintos sectores de la compañía hacia y con el cliente para brindar un flujo de comunicación óptimo a través de todos los canales. Potencia todo el ciclo de vida de un cliente, administrando su información, actualización y compartiendo ese flujo de conocimiento entre todos los sectores de su empresa. En 2008 Telesoft se incorporó como nueva unidad de negocio destacada en Grupo Inworx sellando la alianza más importante en el mercado de soluciones tecnológicas para banca y seguros. Actualmente, ya son más de 130 clientes en toda Latinoamérica en ese mercado y más de 150 en las industrias de salud, retail, industrias, educación, y telecomunicaciones. Son más de 350 profesionales que trabajan para esta unidad de negocios, con la mira puesta en la investigación y desarrollo y en la capacitación y soporte a clientes y partners.

A continuación un cuadro comparativo entre las soluciones.

Tabla N° 42: Comparativo de soluciones tecnológicas de CRM

SOLUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	INTEGRACIÓN
APLLIX (ICRM SUITE)	MÓDULOS DE VENTA, ESTADÍSTICO Y CLIENTES	NO TIENE MÓDULO DE MARKETING	NO ASEGURA LA INTEGRACIÓN CON TODOS LOS ERPS EXISTENTES, NI CON COMPONENTES COMO pbx, EMAIL Y CHAT.
BROADVISION (ENTERPRISE ONE TO ONE)	COMPATIBLE CON VARIOS MÓDULOS Y SISTEMAS DISPONE DE SOLUCIONES VERTICALES	ESPECIALIZADA SOLO EN PERSONALIZACIÓN	INTEGRACIÓN ABIERTA A VARIOS SISTEMAS
CHORDIANT (CRM UNIFICADO)	GESTIÓN INTERACTIVA EXTRAE E INTEGRA BASE DE DATOS EXTERNAS UNIFICA BASE DE DATOS DE CLIENTES	ALIANZAS CON OTRAS SOLUCIONES PARA ACAPARAR MAS OPCIONES A SUS SISTEMAS	CORBA, COM/DCOM, UNIX, NT Y OTROS ROBUSTA CAPA DE INTEGRACIÓN
CISCO (CUSTOMER INTERACCIÓN SUIT)	GESTIÓN INTERACTIVA DESARROLLO DE FUNCIONALIDAD DE APLICACIONES	NO TIENE SU PROPIO SOFTWARE	INTEGRACIÓN DE FUNCIONALIDAD A OTRAS SOLUCIONES CRM
CLARIFY (EBUSINESS SOLUTIONS)	TIENE MÓDULOS DE VENTAS, MARKETING, SERVICIO AL CLIENTE TIENE VARIOS SU MÓDULOS CALL CENTER	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DÉBIL	INTEGRACIÓN DENTRO DE LA LÍNEA NORTEL
E-GAIN	ESPECIALIZADO EN SOPORTE Y SERVICIO AL CLIENTE VISIÓN INTEGRADA DEL CLIENTE DIRIGIDO AL CALL CENTER	DEBILIDAD EN DEMÁS MÓDULOS SOLUCIÓN BÁSICA DE ANÁLISIS DE DATOS	CANALES TELEFÓNICOS, CHAT, EMAIL.
E.PIPHANY	EN UN SOLO PRODUCTO OFRECE FUNCIONALIDAD DE MARKETING, VENTAS, SOPORTE, SERVICIO AL CLIENTE Y ANÁLISIS DE DATOS GESTIÓN DE CAMPAÑAS	ALIANZA CON OTRAS SOLUCIONES PARA ABARCAR MAS FUNCIONES DE CRM	MEDIA CON OTRAS SOLUCIONES
EPICOR	REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DE HARDWARE DOS LÍNEAS DE CRM COMPLETAS FÁCIL MANTENIMIENTO	DIRIGIDA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	INTEGRACIÓN DE FRONTOFFICE, BACKOFFICE, ANALÍTICAS, COMERCIO E INTEGRACIÓN OTROS MÓDULOS.
FRONTRANGE (GOLDMINE)	AUTOMATIZACIÓN DE LAS TAREAS DE MARKETING Y VENTAS FUNCIONALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE ANÁLISIS DE DATOS	DIRIGIDO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA EMPRESAS CON LIMITADO PRESUPUESTO	GESTIÓN DE EMAIL, WORKFLOW Y FUNCIONALIDADES SELF SERVICE
INTERACT/SALESLOGIC	MÓDULOS DE GESTIÓN DEL MARKETING, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE MÓDULO DE DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISPOSITIVOS MÓVILES	DIRIGIDO A LA MEDIANA EMPRESA NO TIENE FUNCIONALIDAD THIN CLIENT NATIVA	INTERFACES WEB
ONYX	EXCELENTE EN MARKETING, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE	DIRIGIDO PARA LA MEDIANA EMPRESA	NO HA DESARROLLADO HERRAMIENTAS DE INTEGRACIÓN CO TELÉFONOS, EMAIL Y CHAT.

	PROPORCIONA VISIÓN INTEGRADA DEL CLIENTE FLEXIBILIDAD Y FUNCIONALIDAD AL MIX DE PRODUCTOS		ARQUITECTURA BASADA EN WEB
ORACLE	CUBRE TODAS LAS ÁREAS DEL CRM TIENE ALTA CAPACIDAD DE DESARROLLO	DEBILIDADES EN MODULO DE MARKETING Y VENTAS	POSEE UNA BUENA INTEGRACIÓN CON OTROS MÓDULOS
PEOPLESOFT	FLEXIBILIDAD DEL PRODUCTO EN LA MAYOR PARTE DE MÓDULOS CRM	INTEGRACIÓN DE DOS SOLUCIONES MUY DEMOROSA (VANTIVE)	SUIT COMPLETA ARQUITECTURA BAJO WEB CON ALTA FLEXIBILIDAD
PIVOTAL(RELATIONSHIP)	MÓDULOS DE MARKETING, VENTAS, SERVICIO AL CLIENTE GESTIÓN COMPLEJA DE VENTAS Y SOPORTE INALÁMBRICO	COMPETIDOR DENTRO DEL SEGMENTO DE MID-MARKET (MEDIANA EMPRESA)	TECNOLOGÍA MICROSOFT
SAP	MÓDULOS DE MARKETING, VENTAS, GESTIÓN DE PEDIDOS Y FUNCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE	ANÁLISIS DE DATOS	GRAN CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN
SIEBEL	MÓDULOS PARA TODAS LAS ÁREAS DEL CRM LÍDER DEL MERCADO VERSIONES ESPECIALIZADAS	ALTOS COSTOS	INTEGRACIÓN CON CUALQUIER SISTEMAS Y SOLUCIONES.
VIGNETTE	PREDOMINA EN EL SECTOR BANCARIO	MAS ES UNA PLATAFORMA QUE UNA SOLUCIÓN	INTEGRACIÓN CON IBM, SPHERE, SIEBEL, OPENMARKET, ETC.
TELESOFT e-CRM	LÍDER DEL MERCADO FINANCIERO SOPORTE Y DESARROLLO NACIONAL	LA INTEGRACIÓN CON OTROS APLICATIVOS DEL BANCO ES MUY COSTOSA	INTEGRACIÓN MEDIANTE WEB SERVICES

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

4.3.5.- Implantación del proyecto.

Figura N° 35: Proceso de implementación de sistemas CRM



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

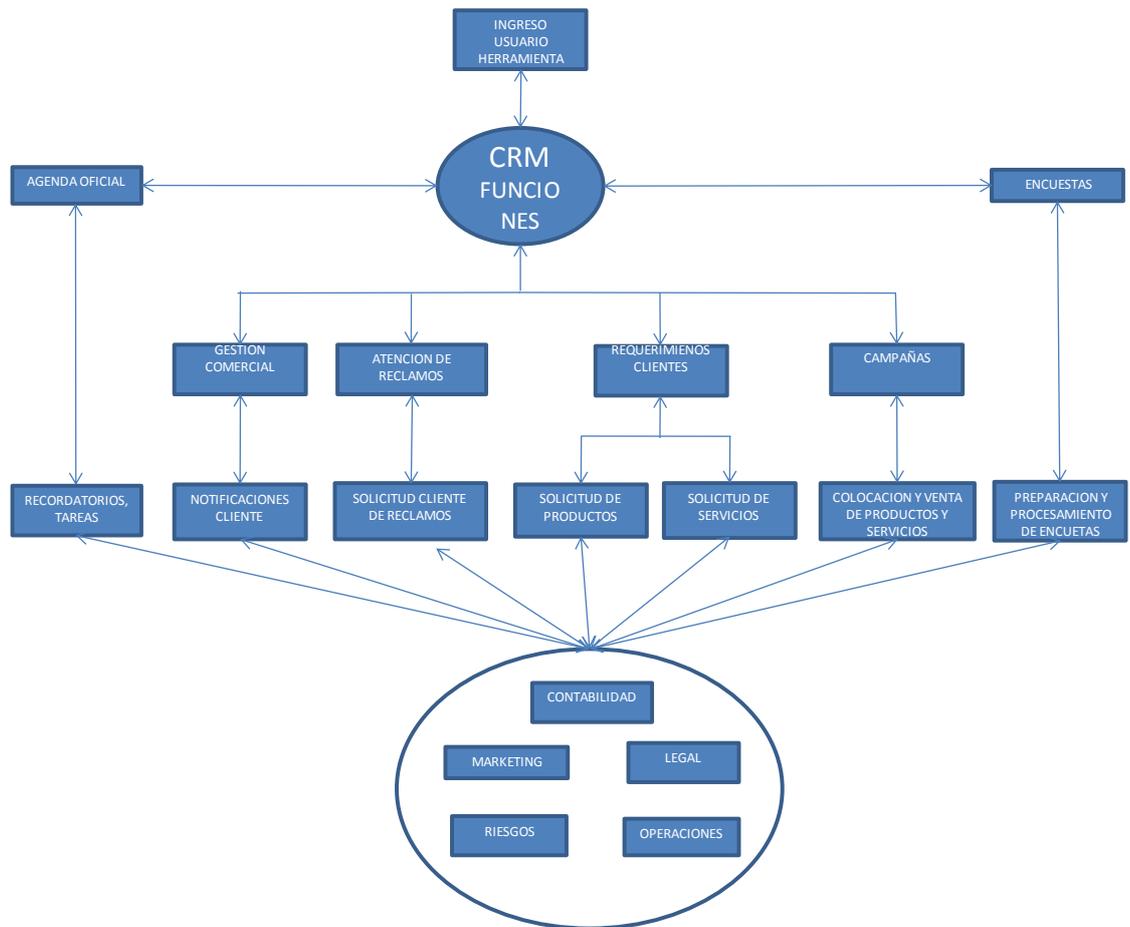
Se observa en el cuadro anterior los pasos que se deben realizar o cumplir para implantar un sistema CRM, se define cuatro pasos que se resumen en:

- **Análisis:** Se determina los requerimientos funcionales y técnicos de la solución, como son alcance del proyecto, implementación de canales de relación, modo de procesamiento de datos, interfaces, estrategias, etc.

La explicación de los requerimientos funcionales y técnicos así los métodos de procesamiento de datos y fases ya fue mencionado en el punto 4.3.2., de este mismo capítulo.

- **Diseño:** Se define el diseño de la solución que contiene el diseño de los procesos operativos, intercambio de información entre canales, intercambio de información entre áreas, diseño de la plataforma tecnológica y diseño del plan de comunicación.

Figura N° 36: Diseño de la solución del CRM



Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

- **Construcción:** En la construcción del modelo se la puede realizar de dos formas diferentes, realizando un desarrollo a la medida o adquiriendo una solución existente en el mercado, siendo la segunda de mayor ayuda para las empresas ya que parametrizar o trabajar sobre una solución ya existente resulta en muchas ocasiones más cómodo especialmente por el factor tiempo. (Herrera, 2005)

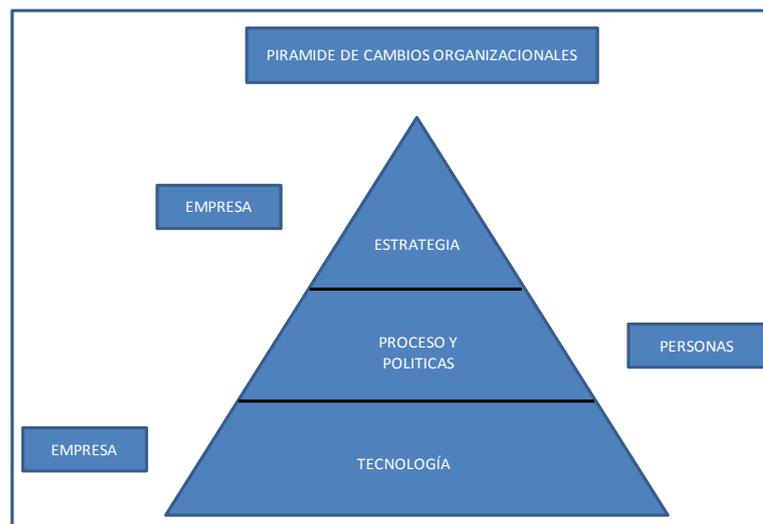
El Banco Internacional como se ha mencionado anteriormente ha adquirido la Solución Telesoft e-CRM, es decir una solución ya existente en el mercado para ser desarrollado según las necesidades y requerimientos del mercado, Banco Internacional no desarrolla los cambios en Telesoft de acuerdo a los requerimientos notificados por el banco.

- **Implantación:** Consiste en la parametrización y desarrollo tomando en cuenta la reingeniería de procesos en base a la solución CRM, logrando una orientación al cliente con vocación en el servicio que se ofrece, actúa también sobre el aumento de funcionalidades progresivamente según las necesidades que se tengan en el camino, realización de pruebas y mantenimiento del sistema.

4.4.- Introducción de cambios organizacionales, a las personas y procesos.

Es claro que para que tenga éxito la implantación de un modelo CRM, se debe también luchar contra varias barreras que pueden poner en riesgo los objetivos planteados en un inicio, estos pueden producirse con los cambios organizacionales, a las personas y a los procesos.

Figura N° 37: Pirámide de cambios organizacionales



Fuente: Janeth Morales- Diana Tello.

La base de cambios de acuerdo a la Figura No. 37, ayuda a una mejora significativa de la cultura organizacional, que se trabaja con todas las áreas y colaboradores de las mismas concientizando a cada uno de ellos sobre los beneficios futuros que se pueden alcanzar con el éxito de la solución.

La empresa debe estar orientada al cliente, para conseguirlo se debe modificar la estructura organizacional, procesos y pensamiento del personal y todos estos factores deben ser redefinidos de acuerdo a las nuevas necesidades de la organización.

Los usuarios de un sistema CRM son un factor clave y pueden determinar el éxito o el fracaso de la solución, siendo la resistencia al cambio el problema más difícil de controlar, para que una organización siga creciendo y desarrollándose es primordial el cambio constante y eso es lo que hará que se distinga de sus competidores y ofrezca un producto diferente.

La resistencia al cambio se da por la incertidumbre de emprender un nuevo proyecto y de los resultados de éstos, ocasionando cierta inestabilidad, es decir miedo a lo desconocido y desconfianza de los resultados que se obtendrán en el futuro, la resistencia al cambio tiene dos componentes que se detalla a continuación:

- Resistencia emocional: basado en el miedo, a cambiar su hábito normal de trabajo, su estabilidad y de cierta incertidumbre de no poder manejar la nueva herramienta, al punto de poder sentir pánico por la situación.
- Resistencia racional: Se basa en lo desconocido, falta de capacitación de la nueva herramienta, demora en aprendizaje, confusión de las actividades y menús, demora de ingreso de información, lo que ocasiona rechazo al cambio.

Para eliminar la resistencia al cambio se requieren de las siguientes acciones:

- Empatía: Trata de darse el tiempo para poder entender cuáles son los miedos y temores que los colaboradores perciben con el cambio además de sus preocupaciones.
- Comunicación: Después de conocidos los miedos y preocupaciones de los colaboradores, se debe ofrecer información relevante, ideas, solución a los temores generando un ambiente de confianza y de oportunidad, es decir transformar una debilidad en una fortaleza.
- Constancia: La frecuencia de la comunicación es muy importante, es necesario informar a los colaboradores sobre los avances y progresos que se consigue con la implantación de la solución y recordar los objetivos que se quieren alcanzar con éstas actividades, las comunicaciones pueden ser generadas vía internet, mensajes internos, reuniones semanales, campañas internas, etc.
- Ejemplo influyente: Siempre habrá personas que son más resistentes al cambio que otras, por eso es muy importante que éste tipo de colaboradores observen

el ejemplo positivo de los colaboradores que ven el cambio como una oportunidad y se contagien de ese espíritu de apoyo a la organización.

- Medir el cambio: Es importante establecer objetivos intermedios para poder medir los avances de implantación de la solución, al obtenerse resultados muy positivos en el corto plazo, es una motivación especial para que todos los colaboradores se contagien al ritmo de crecimiento y trabajo y se puedan conseguir el resto de objetivos ya a mediano y largo plazo adaptándose de mejor manera y lo que es más importante motivados para hacerlo.

En cuanto a los procesos se puede mencionar que deben ser redefinidos para obtener una mejor eficiencia y eficacia enfocada a la satisfacción del cliente, donde nuevamente debe participar todas las áreas y colaboradores de la organización para de los procesos definir valores organizacionales que serán la bandera de la empresa, enfocado primordialmente al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Es muy importante revisar periódicamente los procesos y tratar de actualizarlos o mejorarlos ya que un proceso mal definido o incompleto puede traer consecuencias negativas y pérdida de tiempo, además debe establecerse responsables de cada uno de éstos procesos que se encarguen de revisarlos periódicamente y de ser necesario actualizarlos para tener mayor eficacia y eficiencia que es lo que busca una organización, es decir hacerlo mejor que otro en menos tiempo y utilizando menos recursos.

En Banco Internacional el cambio más grande que se efectuó debe ser en la cultura organizacional propiamente dicha, ya que debe darse un cambio de enfoque radical de producto o servicio, a cliente, dicho en un ejemplo, de ser lo más importante el producto o servicio ofertado y el cliente adaptarse a la oferta del banco, a el cliente es lo más importante y los productos y servicios deben adaptarse a las necesidades del cliente inclusive llegando a la personalización de los mismos, es decir un cambio de estrategia según lo descrito en la Fig. 4.4.1.

Con el cambio de la cultura organizacional, viene atados cambios también en procesos y políticas, al ser cambiado en el Banco el enfoque principal a satisfacer las necesidades de los clientes sin duda debe cambiar políticas y procedimientos como el

manejo de la información, medición de resultados, políticas de venta, de operaciones de calidad siempre direccionados al nuevo enfoque.

Como se menciona en párrafos anteriores la barrera más común al momento de implementar cambios es la resistencia al cambio y Banco Internacional no está exento de este problema, por lo que es primordial que las personas claves de los procesos que se ha mencionado que son los Gerentes de Área como responsables y líderes sepan tener una excelente comunicación de los nuevos objetivos y ser el ejemplo de cambio, es importante que este personal sea motivado y que sus dudas sean despejadas y sus temores sean escuchados.

Es importante que Banco Internacional fije objetivos intermedios para medir los cambios y avances y saber con certeza el porcentaje en que el personal ha asimilado el cambio y los puntos en los que se puede fortalecer la comunicación.

Es de vital importancia que Banco Internacional destine recursos y tiempo para una capacitación integral de la solución, políticas, procesos y cultura organizacional para minimizar impactos negativos de implementación y posterior oferta de productos y servicios.

4.5.- Estrategias de seguimiento y control

Para la fase de seguimiento y control se debe definir una serie de indicadores para poder controlar los resultados que se están obteniendo y para las respectivas tomas de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos trazados anteriormente o en su defecto tomar acciones correctivas. Un sistema CRM no termina cuando se pone en funcionamiento ya en la organización, ahí empieza tal vez un trabajo muy duro y que debe ser minucioso ya que continuamente debe evolucionar y se debe evaluar los objetivos alcanzados para poder determinar la efectividad del sistema y que se puede hacer para seguir en ese camino o mejorar las debilidades encontradas.

Se puede controlar y dar seguimiento para evaluar la herramienta en varias partes o segmentos, puede darse el caso que parte de la solución si actúe de la forma esperada y la otra parte no lo haga en el mismo ritmo, una vez más se recalca implementar indicadores que ayuden a la toma de decisión más oportuna en ese momento tratando

de mejorar lo que va en buen camino y de tomar medidas correctivas a la parte que no está proporcionando los resultados esperados.

Figura N° 38: Estrategias de control y seguimiento



Fuente: Gestión de Proyectos Informáticos - Brice - Arnaud GUERÍN.

- Indicadores: Da una lectura precisa de los indicadores del proyecto (planificación, finanzas, recursos, plazos y calidad).
- Diferencia con los objetivos: Mide las diferencias de los resultados obtenido con los planificados.
- Alertas: Como su nombre lo indica da aviso sobre las alertas encontradas y las circunstancias, motivaciones, impactos financieros e impactos concurrentes que las ocasiona.
- Control Estratégico: Controla la aplicación y adecuación de la estrategia. (Guerin, 2012, pág. 302)

Para el seguimiento pueden utilizarse varias herramientas que deben utilizarse de una forma combinada asegurándose de que exista equilibrio entre:

- Datos y análisis: Obtener y analizar documentación que proporcionan información sobre los avances.
- Validación: Implica controlar y verificar si la información es que se ha proporcionado es correcta.
- Participación: Conseguir retroalimentación del personal clave respecto a los avances y las acciones propuestas.

La información proporcionada servirá para dar un seguimiento adecuado y de ser el caso ser una herramienta para toma de decisiones que incluye cambio de planes y recursos e inclusive el rediseño de la estrategia para conseguir los objetivos planteados en el tiempo esperado.

Banco Internacional utilizara para controlar las actividades empresariales y medición de resultados de la implementación del modelo propuesto mediante:

KPIS (Key performance indicators): O indicadores claves de desempeño, sirven para medir el nivel de desempeño de un proceso enfocándose en el “como” e indicando el rendimiento de los procesos para conseguir los objetivos del proyecto.

Se establecerá Kpis a todos los procesos que involucra a la organización con sus respectivos componentes que son: Título del KPI, definición, medida y objetivo del mismo, el Departamento de Control Financiero realizara la evaluación de estos tipos de indicadores.

Balance Score Card (Cuadro de mando integral): El BSC es una herramienta que se utiliza para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Mediante el BSC, el Banco Internacional, espera conocer el nivel de satisfacción del cliente y de cómo nos ven los clientes y de las oportunidades de crecimiento y mejora de los productos y servicios en el mercado, además de convertirse en un sistema de

gestión estratégica de la empresa, el Departamento de Control Financiero realizara la evaluación de este tipo de indicadores.

Management InformationSystem (Sistema de información Gerencial): Es Un sistema integrado usuario–máquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El sistema utiliza equipos de computación y software especializado, procedimientos, manuales, modelos para el análisis, la planificación, el control y la toma de decisiones, además de bases de datos.

Este tipo de información será manejada por el Departamento de Control Financiero.

Evaluación de Gestión Comercial: Sera medido a través de la consecución de objetivos y medición de resultados de las áreas involucradas, estará a cargo de la evaluación el Departamento de Inteligencia de Negocios.

Evaluación de Servicio: Esta estrategia de control será realizada con la ayuda de proveedores externos expertos en la materia, consistirá principalmente en encuestas in – situ con cliente, especialmente del nivel de satisfacción y trato que recibió por parte del personal del banco, estará a cargo de este tipo de control el Departamento de Marketing.

Evaluación de procesos: Con los datos almacenados y recolectados en la solución CRM, se procesa la información y con la información obtenida se realizan los análisis de los mismos para evaluar y medir la efectividad de los procesos y actividades realizadas con los objetivos planteados, esto lo realizara el Departamento de Calidad y Productividad.

Banco Internacional utiliza los Indicadores KPIS, que controlaran los avances y resultados obtenidos utilizando el modelo de CRM que los mencionamos a continuación:

- KPIS de captación: Corresponde al crecimiento que obtuvo el Banco en obtener nuevos clientes del mercado.
- KPIS de colocaciones: Corresponde a la venta de productos y servicios a los clientes del mercado y venta cruzada.

- KPIS de rentabilidad: Corresponde a cuantificar cuanta ganancia genera el cliente para el banco y la medición de la rentabilidad del negocio.
- KPIS de descentralización: Corresponde a medir que los mayores recursos del banco no estén en pocos clientes sino en varios para al momento de tener una migración de clientes el efecto no sea contraproducente para los intereses del banco.

4.6.- Estrategias aplicadas a la institución

En base a los puntos mencionados anteriormente una de las estrategias de mayor relevancia es la captura de información de los clientes segmentadas en tres grandes grupos:

- Información de clientes nuevos.
- Información de clientes existentes.
- Información de clientes prospectos.

Información de clientes nuevos: Esta se obtiene al momento de iniciar la relación comercial y debe cumplir con la política de conozca de su cliente impartidas por el organismo de control adicionado la información estratégica que nos permita perfilar a los clientes incluirlos en los segmentos estratégicos de comercialización que la institución ya los tiene definidos según lo expuesto por el Coordinador de Inteligencia de Negocios existen 7 segmentos de clientes que forman parte de la estrategia comercial estos son:

Clientes naturales

- Clientes del sector público.
- Oficinistas.
- Amas de casa.
- Profesionales y ejecutivos.
- Obreros.

- Profesionales independientes con negocio propio.
- Estudiantes.

Clientes jurídicos:

- Corporativos.
- Empresariales.
- Pymes.

Para el grupo de clientes antiguos, para dar cumplimiento a la captura de datos de igual manera el banco ha determinado que la información obtenida de los clientes antiguos abarca un 30% de datos actualizados lo cual este indicador nos enfoca a que se debe mejorar los procesos de actualización de datos que pueden estar controlados en las etapas de entrega de productos, atención de reclamos, campañas de actualización, lo que permitirá obtener una información más real de los clientes mejorando la eficiencia de alcanzar el conocimiento de los mismos.

Clientes prospectos: el tratamiento para este grupo, está dado por dos fuentes de captura de la información, ya sean a través de fuentes externas o cuando propiamente el cliente demande información de un producto o servicio, la importancia de recabar información en este punto de contacto es tener un mercado potencial al cual se le puede colocar un productos o servicio.

Otras de las estrategias aplicada a la institución está en definir segmentos de atención de los clientes, basados en la segmentación realizada en la Capítulo III se recomienda a la institución fortalecer las relaciones con los clientes de alto valor ya sea con la colocación de productos nuevos (venta cruzada),a través de la fuerza de ventas, o aumentando su nivel de atención, es decir segmentando en una banca más especializada según el tipo de cliente que le permita al mismo tener una sensación de pertenencia a un grupo identificado de valor especial.

A los clientes de medio valor establecer una estrategia de mejorar su potencial por lo que se requiere conocer a más detalle qué tipo de necesidades no están satisfechas o en su defecto en donde el cliente está manteniendo su relación a nivel de la

competencia, que le está ofertando la misma para de esta manera estructurar la oferta comercial que permita mejorar la relación con el cliente.

Estos dos segmentos constituyen los de mayor atención con el cual el banco debe guiar las acciones sin dejar a un lado la atención del segmento de bajo valor, estos constituyen un componente importante de la masa de clientes a los cuales mediante la oferta de otros productos pero por otros canales de venta tales como Call center, canales electrónicos ya que al constituir un universo de clientes potenciales se debe buscar minimizar los costos de venta de productos que constituyen la fuerza comercial a través de canales masivos que puedan dar una efectividad en la adquisición de los mismos.

A los de segmento de recuperación como estrategia es identificar las causas de deserción de este segmento a fin de establecer las acciones de mejora esto mediante la recolección de encuestas, toma de información en el punto de cierre del producto con las personas de atención al cliente, y de esa manera identificar si este segmento de clientes está dispuesto a reiniciar la relación con la institución.

La estrategia de análisis de datos permitirá a la institución entender el comportamiento de los clientes y de sus productos en una variable de tiempo, en otras palabras a través de las herramientas de control se puede cuantificar la rentabilidad de un producto el volumen de colocación de producto determinar en qué segmento se encuentra concentrado la colocación del mismo, determinar si las campañas de oferta de productos están dando los resultados esperados, entender si las características de los productos están satisfaciendo las necesidades de los segmentos, identificar las variabilidades de volúmenes de captaciones y colocaciones, controlar los costos que están siendo incurridos en el tratamiento a los clientes, controlar los ingresos que se obtienen de los clientes a fin de establecer si algún segmento o cliente no está generando un beneficio a la institución y para el Banco le es más costoso mantenerlo que el potencializarlo.

Todos estos análisis solo pueden ser realizados a través de la gestión de información detallada en el punto 4.3.

Otra estrategia al ser utilizada es mejorar la experiencia de venta en el punto de contacto con el cliente, esto implica que el banco debe tener mucha atención en un

primer frente a través de los canales electrónicos ofertados es decir debe preocupar sus acciones en tenerlos estables, que sean funcionales y fácilmente disponibles, el otro punto de contacto se basa en la gente por lo cual la institución debe fomentar un modelo de servicio en el cual todas las personas se sientan comprometidas a brindar un servicio cordial, amable y eficiente a los clientes, y el último punto de contacto es la infraestructura física de los puntos de atención, es decir tener oficinas, cajeros, vistosos, bien ubicadas, aseadas, seguras, amplias, cómodas, con la finalidad que los clientes sientan un buen trato en el punto de atención.

La estrategia de aplicar un modelo de inteligencia de negocios, actualmente la institución ya cuenta con un área especializada en inteligencia de negocios, debe potencializarla a fin de poder abarcar mayores ámbitos de intervención tales como ampliar la investigación de mercados, trabajar con otros tipo de fuentes externas como base de datos de instituciones públicas, de empresas relacionadas, etc.

Otras de las estrategias a ser utilizadas es plantear tácticas de mercado que permitan mejorar el posicionamiento de la marca en la gente, esto se lo puede conseguir a través de organización de eventos, auspicios corporativos, responsabilidad social, manejo en medios publicitarios.

4.7.- Factores claves del éxito.

Para que una solución de CRM sea exitosa en una organización la institución en la cual se está implementando debe preocuparse de que las estrategias, visión, valor y métricas del modelo sean claras y aceptadas por toda la organización, es decir que el modelo de cambio cultural forma un factor prioritario en el éxito del modelo.

Que los procesos estén bien definidos documentados y debidamente comunicados a los intervinientes del mismo a fin de que se cumpla con lo definido y adicionalmente se obtenga una retroalimentación y medición constante de los mismos.

Otro factor clave es la tecnología, desarrollo, infraestructura, seguridad, funcionalidad y utilidad de los sistemas de procesamiento de información y propiamente de los sistemas con los cuales cuenta la institución.

Definir los responsables de cada una de las etapas de implementación del modelo como también definir los responsables de manejo, mantenimiento y continuidad del modelo.

La debida capacitación del modelo y cada uno de las herramientas a ser utilizadas al personal clave y al usuario final.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

5.1.- Costos del modelo de CRM

A todo modelo o instrumentación de una estrategia de desarrollo, conlleva a que la organización en tenga que invertir recursos que le permitan dar funcionalidad a lo planteado en la presente tesis.

Para Banco Internacional, el modelo de CRM, se recomienda como un proyecto de importancia, por lo que los costos o recursos que se incurran, tendrán un beneficio a futuro y serán recuperables, es necesario dar a conocer que los principales rubros o costos que se generarían, clasificados de la siguiente manera:

- Costos de adquisición del Software y de licencias,
- Costo en desarrollos internos,
- Costos de capacitación,
- Costos de mantenimiento,
- Costos de lanzamiento interno.

Los demás costos de personal e infraestructura no forman parte del planteamiento, debido a que la implementación del modelo debe ajustarse a los recursos humanos y la infraestructura con la que actualmente cuenta la institución, los mismos que ya están afectando a los resultados de la institución y a medida que la organización se desarrolle tendrán sus afectaciones directas en el desenvolvimiento de la organización.

Con dicho antecedente, lo que busca el modelo es, plantear esquemas de procesos más eficientes, con mejores controles y con parámetros de medición, plantear un enfoque comercial que sea direccionado a clientes con mayor probabilidad de venta, con mejora en los procesos de atención, es decir implantar el modelo, levantar la información de análisis y plantear las reestructuraciones necesarias, sin tener que inflar el costo del recurso humano y la infraestructura actual.

En base a lo indicado anteriormente se exponen los costos referentes al año de implementación del modelo.

Tabla N° 43: Costos de implementación del modelo año 1.

Costo	Año 1			Subtotal	Total
	Costo Unitario	Cantidad			
Costos de Software					\$ 300,000.00
Compra del Software	\$ 250,000.00	1	Fuente	\$ 250,000.00	
Costo de licencias	\$ 125.00	400	Usuarios	\$ 50,000.00	
Costo de desarrollos internos					\$ 15,000.00
Costos Hora Hombre	\$ 15.00	1000	Horas	\$ 15,000.00	
Costos de capacitación					\$ 7,899.00
Costos Hora Hombre	\$ 15.00	60	Horas	\$ 900.00	
Costos Materiales	\$ 2.50	400	Unidades	\$ 1,000.00	
Movilización	\$ 234.50	22	Viajes	\$ 5,159.00	
Hospedaje	\$ 70.00	12	Ciudades	\$ 840.00	
Costos de mantenimiento					\$ 15,000.00
Mantenimiento Anual Software	\$ -	1	Año	\$ -	
Desarrollos nuevos en el CRM	\$ 5,000.00	3	Desarrollos	\$ 15,000.00	
Costos de lanzamiento interno					\$ 500.00
Material Publicitario	\$ 0.50	1000	Unidades	\$ 500.00	
			Total		\$ 338,399.00

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Considerando que existe un costo fijo de mantención de la herramienta, hasta el 2017, un costo fijo por licencias y más un costo fijo por desarrollo nuevos, definidos por contrato, dichos rubros representa el 80% de todos los costos que influyen en el proyecto, se considera que la afectación del resto de costos para los siguientes años tendrían una variación marginal, por lo que hemos aplicado un crecimiento máximo y los consideramos valores constantes, los mismos que se exponen en el siguiente cuadro:

Tabla N° 44: Costos de implementación del modelo años posteriores.

Costo	Años Sigüientes			Subtotal	Total
	Costo Unitario	Cantidad			
Costos de Software					\$ 3,125.00
Compra del Software		1	Fuente	\$ -	
Costo de licencias	\$ 125.00	25	Usuarios	\$ 3,125.00	
Costo de desarrollos internos					\$ 4,000.00
Costos Hora Hombre	\$ 20.00	200	Horas	\$ 4,000.00	
Costos de capacitación					\$ 8,960.00
Costos Hora Hombre	\$ 20.00	60	Horas	\$ 1,200.00	
Costos Materiales	\$ 3.00	400	Unidades	\$ 1,200.00	
Movilización	\$ 260.00	22	Viajes	\$ 5,720.00	
Hospedaje	\$ 70.00	12	Ciudades	\$ 840.00	
Costos de mantenimiento					\$ 60,000.00
Mantenimiento Anual Software	\$ 50,000.00	1	Año	\$ 50,000.00	
Desarrollos nuevos en el CRM	\$ 5,000.00	2	Desarrollos	\$ 10,000.00	
Costos de lanzamiento interno					\$ 750.00
Material Publicitario	\$ 0.75	1000	Unidades	\$ 750.00	
				Total	\$ 76,835.00

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

En resumen se puede decir que los costos a incurrir en la implementación del modelo planteado, deberán afectar al impacto que generará el proyecto en la rentabilidad de un cliente, estos costos constituyen una variable de cálculo para determinar el valor del cliente en el tiempo, modelo a ser detallado en el siguiente punto.

Tabla N° 45: Resumen de costos de implementación del modelo.

	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Costos de Software	\$ 300,000.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00	\$ 3,125.00
Costo de desarrollos internos	\$ 15,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Costos de capacitación	\$ 7,899.00	\$ 8,960.00	\$ 8,960.00	\$ 8,960.00	\$ 8,960.00
Costos de mantenimiento	\$ 15,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Costos de lanzamiento interno	\$ 500.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00
Total	\$ 338,399.00	\$ 76,835.00	\$ 76,835.00	\$ 76,835.00	\$ 76,835.00

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para poder aplicar un costo unitario, aplicado a cada tipo de cliente, se van a tomar en cuenta el nivel de representatividad que tiene cada segmento en relación con toda la base clientes, se obtiene:

Tabla N° 46: Representatividad por tipo de cliente de Banco Internacional.

Tipo clientes	Numero de Clientes	Representacion
Cientes Naturales	257098	96%
Cientes Juridicos	11919	4%
	269017	100%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Esta variable de representación, es multiplicada por el total de los costos, para fijar el monto que debe ser dividido para el cliente según su segmento, a fin de mantener una relación en el tiempo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 47: Resumen de costos de implementación por tipo de cliente.

Cientes Juridicos	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Costos de Software	\$ 13,291.73	\$ 138.46	\$ 138.46	\$ 138.46	\$ 138.46
Costo de desarrollos internos	\$ 664.59	\$ 177.22	\$ 177.22	\$ 177.22	\$ 177.22
Costos de capacitación	\$ 349.97	\$ 396.98	\$ 396.98	\$ 396.98	\$ 396.98
Costos de mantenimiento	\$ 664.59	\$ 2,658.35	\$ 2,658.35	\$ 2,658.35	\$ 2,658.35
Costos de lanzamiento interno	\$ 22.15	\$ 33.23	\$ 33.23	\$ 33.23	\$ 33.23
Total	\$ 14,993.02	\$ 3,404.23	\$ 3,404.23	\$ 3,404.23	\$ 3,404.23

Cientes Naturales	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo Año 5
Costos de Software	\$ 286,708.27	\$ 2,986.54	\$ 2,986.54	\$ 2,986.54	\$ 2,986.54
Costo de desarrollos internos	\$ 14,335.41	\$ 3,822.78	\$ 3,822.78	\$ 3,822.78	\$ 3,822.78
Costos de capacitación	\$ 7,549.03	\$ 8,563.02	\$ 8,563.02	\$ 8,563.02	\$ 8,563.02
Costos de mantenimiento	\$ 14,335.41	\$ 57,341.65	\$ 57,341.65	\$ 57,341.65	\$ 57,341.65
Costos de lanzamiento interno	\$ 477.85	\$ 716.77	\$ 716.77	\$ 716.77	\$ 716.77
Total	\$ 323,405.98	\$ 73,430.77	\$ 73,430.77	\$ 73,430.77	\$ 73,430.77

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

5.2.- Impacto de la rentabilidad de los clientes.

Para el presente, se toma en cuenta un método de análisis utilizado en una estrategia de marketing relacional, con esto se busca determinar cuál es el impacto que conlleva implementar un modelo de CRM, este método se detalla a continuación: (Dans, 2012)

Customer Lifetime Value (CLV), o Valor Vitalicio del Cliente (VVC), es una de las métricas comúnmente asociadas al CRM (Customer Relationship Management), el objetivo primordial de ésta métrica es estimar el valor que representa para la empresa

a lo largo de la relación con los clientes, es decir es el valor presente de las ganancias a futuro que un cliente generaría para la organización.

El Customer Lifetime Value es un concepto que no es nuevo dentro del marketing Tradicional pero que debido al cambio de concepto que propone el CRM de ser el producto lo más importante a ser el cliente lo más importante toma un gran protagonismo éste cálculo que sirve además para poder clasificar clientes y poder dimensionar campañas.

El CLV es indispensable para la aplicación en cualquier estrategia CRM que ayudará a evaluar y monitorear los resultados obtenidos, sin embargo en pocos clientes se puede tener un cálculo exacto, por lo que se utiliza éste cálculo para tener de una manera más aproximada cuál será el valor promedio de la relación del cliente promedio, multiplicarlo por el número de clientes que se espera captar y ser capaz de calcular el valor monetario que es necesario desembolsar en costes de captación, campañas de publicidad, iniciativas promocionales, etc.

A partir de los datos registrados en la Base de Datos de Clientes, la empresa debe llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada cliente y de su potencial de compras. Se trataría de determinar el Lifetime Value de cada cliente, de medir el valor de la relación con cada uno de los clientes a largo plazo, es decir, el valor extraído durante toda la relación con el mismo.

Este planteamiento obliga a cambiar la forma de entender la relación de la empresa con cada cliente: no se trata de maximizar el beneficio de cada operación considerada de forma aislada, sino del conjunto de la relación con ese cliente, procurando además prolongar esta relación a partir de un servicio personalizado que comprenda y trate de anticiparse a las necesidades específicas de cada cliente.

La empresa, por lo tanto, debería centrar sus esfuerzos en los clientes más rentables y con un mayor potencial de compras, desde la perspectiva del Lifetime Value e, incluso, descartar aquellos que no resulten rentables a largo plazo para la organización.

Existen tres conceptos de valor asociado al cliente:

- Valor histórico: Transacciones entre clientes y empresa actualmente.
- Valor corriente: Transacciones esperadas con el mismo comportamiento del cliente.
- Valor potencial: Incremento de transacciones si el cliente es persuadido a comprar más influyendo en su patrón de comportamiento.

Banco Internacional ha escogido como su métrica para realizar su análisis de rentabilidad de los clientes al Customer Lifetime Value o conocido como el valor vitalicio del cliente, herramienta complementaria al modelo CRM, para como ya se ha dicho anteriormente ayuda a tener un valor muy aproximado de la rentabilidad que se espera tener en el tiempo con los clientes y poder segmentar cuáles son los clientes que mayores ingresos generaran al banco enfocando mayor esfuerzos en retenerlos y colocando productos y servicios en éste segmento mediante la venta cruzada.

El customer Lifetime Value, está ayudando a dos tendencias claramente identificables que se están desarrollando en el marketing:

- Tendencia uno: El marketing en la actualidad es un marketing más cuantitativo es decir se puede cuantificar la relación con los clientes mediante la aplicación de fórmulas matemáticas, cuantificando el beneficio de dichos clientes para la organización.
- Tendencia dos: El marketing se ha venido transformando de un Marketing más transaccional a un Marketing más relacional, es decir que anteriormente lo más importante era vender el producto o servicio, en la actualidad lo más importante es la relación que se mantiene con los clientes en el tiempo mediante la venta de esos productos o servicios.

Como se mencionó anteriormente Banco Internacional para conocer la rentabilidad de los clientes en el tiempo utilizara la métrica del Customer Lifetime Value, que su fórmula matemática se resume en:

$$CLV = \sum_{T=1}^N \frac{(RENTABILIDAD)R}{(1+i)^T} - CA$$

En donde:

- **CLV**= Customer Lifetime Value.
- **Rentabilidad**= Es el margen que un cliente genera en un periodo determinado.
- **R**= Tasa de retención en un periodo determinado

El Banco Internacional ha calculado la probabilidad de retención en dos valores que corresponden al 80% y al 90%, es decir que el primer escenario corresponde que el 80% de los clientes mantengan relaciones con el banco en el periodo de estudio y el segundo escenario corresponde que el 90% de clientes mantengan relaciones con el Banco en el periodo de estudio que es de 5 años.

- **i**= Tasa de descuento

Es un valor usado para actualizar al presente el valor futuro a percibir de un activo y contempla el riesgo que se asume en la inversión, también se llama costo de capital y varía en función del mercado y actividad de la empresa. Control Financiero de Banco Internacional ha proporcionado el valor estimado de la tasa de descuento para este análisis que se ubica el 25%, el valor se obtiene del estudio de dos variables en el Banco, la primera variable es la rentabilidad esperada de los activos frente a los pasivos (utilidad), y la segunda variable corresponde de la rentabilidad que los accionista desean obtener del negocio.

- **CA**= Coste de adquisición de un cliente, son los costos incurridos en el modelo CRM como tal que fueron detallados en el Capítulo 5.1.

Para determinar la rentabilidad del modelo se ha revisado el histórico de las utilidades brutas generadas por Banco Internacional en el periodo comprendido entre los años 2008-2012, con los datos obtenidos se procede a realizar una tendencia de los 5 años posteriores, periodo de la presenta investigación, sobre las utilidades brutas estimadas comprendidas entre los años 2012-2017 obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 48: Proyección de rentabilidad Banco Internacional.

	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Utilidades Brutas	\$ 26,500,000.00	\$ 21,552,000.00	\$ 29,125,000.00	\$ 37,380,000.00
Crecimiento		-19%	35%	28%

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Utilidades Brutas	\$ 43,246,000.00	\$ 46,356,600.00	\$ 51,288,600.00	\$ 56,220,600.00	\$ 61,152,600.00	\$ 66,084,600.00
Crecimiento	16%	7%	11%	10%	9%	8%

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Se obtiene un resultado de la tendencia entre el último año conocido (2012) y los siguientes 5 años (2012-2017), del 10% de crecimiento promedio de las utilidades brutas sin tener un cambio en la rentabilidad.

En relación a la representatividad de la rentabilidad por tipo de clientes se divide en:

- Jurídicos: 46.55 %
- Naturales: 53.35%

La distribución del crecimiento promedio normal sin cambio en la rentabilidad por tipo de cliente se divide en:

- Jurídicos: 4.66%
- Naturales: 5.33%

Se espera obtener un crecimiento aplicando el modelo CRM del 50% de la tasa de crecimiento promedio en la rentabilidad de los diferentes tipos de clientes de Banco Internacional (Clientes naturales y clientes jurídicos), es decir una tasa de crecimiento del 15% representado así:

- Jurídicos: 7.00%
- Naturales: 8.00%

El modelo CRM tiene como objetivo primordial mantener la relación con los clientes en el tiempo es decir minimizar el impacto de deserciones a lo largo del tiempo además de la captación de nuevos clientes, es por eso que para Banco Internacional se propone realizar dos escenarios con diferentes tasas de retención de acuerdo a los resultados esperados, teniendo el primer escenario una tasa de retención de clientes del 80% y el segundo escenario que es más optimista con una tasa de retención del 90% aumentando de esta manera la rentabilidad por tipo de cliente y a su vez los ingresos percibidos en el tiempo.

Así corriendo la fórmula del CLV se obtienen los siguientes resultados para clientes jurídicos:

Tabla N° 49: CLV con variable del 90% de retención de clientes jurídicos.

	CLV , con 80% de retención a partir del año dos CLIENTES JURÍDICOS					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,103,332.58	\$ 1,417,774.98	\$ 1,186,520.70	\$ 991,875.31	\$ 829,923.42	\$ 6,529,426.99
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,103,332.58	\$ 1,449,549.86	\$ 1,240,324.47	\$ 1,060,136.73	\$ 906,986.83	\$ 6,760,330.47
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 31,774.88	\$ 53,803.78	\$ 68,261.41	\$ 77,063.40	\$ 230,903.48

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 50: CLV con variable del 80% de retención de clientes jurídicos.

	CLV , con 90% de retención a partir del año dos CLIENTES JURÍDICOS					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,103,332.58	\$ 1,595,422.38	\$ 1,335,261.31	\$ 1,116,285.26	\$ 934,089.38	\$ 7,084,390.91
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,103,332.58	\$ 1,631,169.12	\$ 1,395,790.56	\$ 1,193,079.35	\$ 1,020,785.71	\$ 7,344,157.33
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 35,746.74	\$ 60,529.25	\$ 76,794.09	\$ 86,696.33	\$ 259,766.41

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Así corriendo la fórmula del CLV se obtienen los siguientes resultados para clientes naturales:

Tabla N° 51: CLV con variable del 80% de retención de clientes naturales.

	CLV , con 80% de retención a partir del año dos CLIENTES NATURALES					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,099,362.23	\$ 1,562,402.44	\$ 1,304,987.81	\$ 1,086,889.87	\$ 904,301.90	\$ 6,957,944.25
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,099,362.23	\$ 1,603,869.01	\$ 1,375,756.32	\$ 1,177,384.05	\$ 1,007,273.31	\$ 7,263,644.92
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 41,466.57	\$ 70,768.50	\$ 90,494.19	\$ 102,971.41	\$ 305,700.67

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 52: CLV con variable del 90% de retención de clientes naturales.

	CLV , con 90% de retención a partir del año dos CLIENTES NATURALES					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,099,362.23	\$ 1,766,881.54	\$ 1,477,290.07	\$ 1,231,929.89	\$ 1,026,518.42	\$ 7,601,982.15
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,099,362.23	\$ 1,813,531.41	\$ 1,556,904.63	\$ 1,333,735.84	\$ 1,142,361.25	\$ 7,945,895.36
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 46,649.87	\$ 79,614.56	\$ 101,805.95	\$ 115,842.83	\$ 343,913.21

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Para poder evidenciar que la tasa de retención tiene un impacto directamente proporcional en los ingresos se realiza un simulacro de la disminución de esta tasa en 10% por cada año obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 53: CLV con variable del 10% de deserción de clientes jurídicos a partir del año 2.

	CLV , con 10% de desercion por año a partir del año dos CLIENTES JURÍDICOS					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,103,332.58	\$ 1,595,422.38	\$ 1,186,520.70	\$ 867,465.37	\$ 621,591.51	\$ 6,374,332.54
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,103,332.58	\$ 1,631,169.12	\$ 1,240,324.47	\$ 927,194.11	\$ 679,389.06	\$ 6,581,409.35
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 35,746.74	\$ 53,803.78	\$ 59,728.74	\$ 57,797.55	\$ 207,076.81

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Tabla N° 54: CLV con variable del 10% de deserción de clientes naturales a partir del año 2.

	CLV , con 10% de desercion por año a partir del año dos CLIENTES NATURALES					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Volumen de Rentabilidad normal	\$ 2,099,362.23	\$ 1,766,881.54	\$ 1,304,987.81	\$ 941,849.86	\$ 659,868.86	\$ 6,772,950.30
Volumen de Rentabilidad, CON crecimiento de rentabilidad	\$ 2,099,362.23	\$ 1,813,531.41	\$ 1,375,756.32	\$ 1,021,032.26	\$ 737,097.42	\$ 7,046,779.64
Volumen diferenciador	\$ -	\$ 46,649.87	\$ 70,768.50	\$ 79,182.40	\$ 77,228.56	\$ 273,829.34

Elaborado por: Christian Abad y Esteban Arellano

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior a menor porcentaje de tasa de retención los ingresos son menores para Banco Internacional comprobando la teoría de que la tasa de retención es directamente proporcional a los ingresos, sin embargo al

ejecutar el modelo de CRM, este ayudara a que la tasa de retención sea garantizada en los niveles esperados por el Banco.

CONCLUSIONES

En presente tema tuvo como objetivo, presentar de manera detalla el concepto de una estrategia de CRM, dado que es considerada una herramienta administrativa, es necesario tratarla como una filosofía a ser comprendida y adoptada organizaciones, ya que al hablar de administrar las relaciones con los clientes, permite que todas sus acciones o estrategias estén enfocadas en:

- Ofrecer un producto y servicio personalizado, según sea la necesidad de los clientes.
- Dirigir las acciones comerciales a determinados segmentos estratégicos que cumplen una perfil rentable para la organización y que fundamentalmente permanezcan junto a la organización a lo largo del tiempo.
- Conocer mejor a los clientes, para poder ofrecerle otros servicios o productos, que les permitan: aumentar su volumen de compra a los que tienen poca vinculación y los de mayor relación, aumentar su nivel de retención.
- Manejar los sistemas de información de manera eficiente, con la finalidad de interpretar cada uno de los datos registrados a lo largo del ciclo de vida del cliente, para determinar acciones que atiendan las necesidades, ofrezcan nuevas soluciones y generen diferencia con la competencia.
- De esta forma el CRM se convierte en aporte hacia el desarrollo de la organización, en mira de alcanzar los objetivos y estrategias que la misma se plantee.

El CRM, involucra la adquisición, el análisis y el uso del conocimiento del cliente con la finalidad de vender más productos y servicios y hacer dicho proceso de manera más eficiente, esto apoyado de un sistema información, y un software que sirva de plataforma para el manejo de información, gestión de campañas, almacenamiento, uso, análisis y disponibilidad de los datos de los cliente y de la compra.

Las estrategias del CRM, no solo deben ser adoptadas por un departamento en específico, debe ser adoptada por toda la organización, para conseguir los resultados esperados, no funciona de manera eficiente por los sistemas de información a ser

utilizados, su éxito depende de cómo las personas apliquen esta filosofía de enfoque en el cliente, tanto para desarrollar sus tareas, para tomar decisiones, para ejecutar las acciones y desarrollar los procesos, todos estos elementos deben girar en torno al cliente.

La organización debe definir qué tipo de información deberá recabar y analizar ya que no toda información es útil, además debe llegar a determinar exactamente que va a hacer con dicha información, posteriormente aplicarla para obtener los resultados esperados.

El haber aplicado un modelo de segmentación para el Banco Internacional, brinda un aporte importante a la organización para conocer hacia donde debe enfocar sus estrategias, para identificar los clientes de alto valor, a los cuales se les brinda productos, servicios y atención diferenciada con el propósito de mantener relaciones duraderas, identificar el segmento de medio valor, conforma un grupo potencial de clientes que deben ser llevados a mejorar la relación o aumentar su frecuencia de compra con la finalidad de llevarlos al nivel más alto; los segmentos de bajo valor aunque las acciones o estrategias no llegan a ser individuales o diferenciadas, pero comprenden un grupo al cual se les puede aplicar estrategias de acción masiva por canales de atención menos costosos y que abarcan mayor rango de atención.

En cuanto la aplicación del modelo en Banco Internacional, si bien la institución ha invertido en la compra de la plataforma de información para el manejo de CRM, ha venido aplicando sus estrategias de acción en función del producto, pero ha identificado la necesidad de alcanzar una nueva estrategia de acción, en busca de alcanzar mayor desarrollo, abarcar mayor participación de mercado y consolidarse como el mejor banco frente a su principal competencia, dirigido a bajar los costos, mejorando la eficiencia administrativa, a desconcentrar los recursos de un minoritario grupo de clientes, buscando obtener un mayor número de clientes que representen un importante nivel de recursos con menos riesgo de pérdida, y a esto se suma la aplicación del modelo CRM; se considera que estos elementos son los ejes fundamentales de desarrollo.

Por otra parte se hace significativo mencionar que en la actualidad la orientación de los negocios ha ido evolucionado en orientar su producción, sus ventas y el marketing hacia el cliente, dándole una un alto grado importancia en la organización.

Así, lo mencionado con anterioridad, apoya la necesidad que el Banco Internacional, inicie con la aplicación del modelo de administración de relaciones con los clientes (CRM), no solo para que apoye a sus estrategias de desarrollo, sino para que los clientes sientan que toda sus acciones están siendo ejecutadas a conseguir que los productos y servicios ofertados se conviertan en un verdadero aporte a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo CRM en el Banco Internacional, no solo como una herramienta de software, sino como una estrategia integral que debe ser entendida y difundida en toda la organización para la consecución de los objetivos corporativos del Banco.
- Para la implementación de la solución CRM, se recomienda capacitaciones constantes para el personal clave de las áreas involucradas del Banco Internacional como: Marketing, productividad y calidad, tecnología de la información, etc., especialmente de los usuarios finales de la herramienta minimizando errores en la alimentación de bases de datos y análisis de los mismos.
- Incentivar el cambio organizacional, en personas y procesos en Banco Internacional en todos sus niveles para asegurar el éxito de la puesta en marcha del modelo.
- Los controles y seguimiento en el modelo aplicado a Banco Internacional, es responsabilidad de todos los involucrados, en especial de los que toman las decisiones.
- Se recomienda utilizar el Customer Lifetime Value como agregado al modelo CRM para conocer la rentabilidad de clientes o segmento de clientes y enfocar esfuerzos en los clientes o segmento más rentable, fidelizándolos al Banco.
- Comunicar constantemente los objetivos corporativos del Banco Internacional, además de la Visión y Misión que cada uno de los colaboradores debe conocer para el éxito del modelo y éxito de la organización en general.
- Es fundamente la redefinición de los procesos y cambios en las estrategias para aumentar los ingresos y la productividad, sin tener grandes afectaciones a los

recursos de la institución o se tenga que hacer fuertes sumas de inversión, relacionadas con el modelo.

- Entender que el CRM no es un software, que es una estrategia que se apoya sobre una aplicación tecnológica.

LISTA DE REFERENCIAS

- Antonio, M. (25 de febrero de 2011). *OLTP*. Recuperado el mayo de 2013, de <http://mayra-oltp.blogspot.com>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Person.
- Banco Central del Ecuador. (abril de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 18 de mayo de 2013, de www.bce.fin.ec
- Banco Internacional S.A. (01 de Enero de 2010). *Banco Internacional*. Recuperado el 01 de Enero de 2013, de <http://www.bancointernacional.com.ec>
- Banco Internacional S.A. (2010). *Presentacion Comercial*. Quito.
- Banco Internacional S.A. (2011). Balance de Resultados. *Memoria Institucional*, 10-14.
- Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional. Cree un plan de incentivos eficaz*. Coruña: Netbiblo.
- Chiesa, C. (2005). *Las cinco piramides del marketing Relacional*. Barcelona: Deusto.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando Valor en la Relacion con sus CLientes*. Buenos Aires: Dunken.
- Dans, E. (24 de 03 de 2012). Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://profesores.ie.edu>
- Director de Recursos Humanos. (15 de 05 de 2012). Organigrama organizacional. (C. Abad, & E. Arellano, Entrevistadores) Quito.
- Ecured. (2013). *Conocimiento con todos y para todos*. Recuperado el mayo de 2013, de <http://www.ecured.cu>
- Fontao, J. (03 de Mayo de 2010). *CRM a Medida*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2012, de <http://crmamedida.wordpress.com>
- Garcia, I. (2001). *CRM Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Garcia, I. (2001). *CRM Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Garrido, M., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*, 106.
- Garrido, M., & Padilla, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa.*, 105.

- Guerin, B. A. (2012). *Gestion de Proyectos Informaticos*. Barcelona: Ediciones ENI.
- Hernández, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Herrera, C. (20 de JUNO de 2005). *Adictos al trabajo*. Recuperado el 18 de ENERO de 2013, de <http://www.adictosaltrabajo.com>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *www.inec.gob.ec*. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de <http://www.inec.gob.ec>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & Mcdaniel, C. (2002). *Marketing*. Mexico: International Thomson Editores S.A.
- Martin, C. (2004). *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio y el Marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Moliner, F. (2005). *Grupo as A y B de Informatica*. Valencia: Mad.
- Pereira, J. E. (1997). *Revista Digital Marcadeo*. Recuperado el 10 de Agosto de 2012, de <http://www.mercadeo.com>
- SoyEntrepreneur. (22 de Noviembre de 2010). *www.SoyEntrepreneur.com*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2013, de <http://www.soyentrepreneur.com>
- Sub. Gerente de BI. (01 de Enero de 2012). Banco Internacional - Clientes. (C. Abad, & E. Arellano, Entrevistadores) Recuperado el 13 de Enero de 2013
- Sub. Gerente de BI. (01 de Enero de 2012). Banco Internacional - Clientes. (C. Abad, & E. Arellano, Entrevistadores) Recuperado el 13 de Enero de 2013
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de www.sbs.gob.ec
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). *www.sbs.gob.ec*. Recuperado el 01 de Junio de 2011, de <http://www.sbs.gob.ec>
- Swift, R. S. (2002). *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Mexico: Pearson Educación.
- Vidal, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una Estrategia CRM*. Madrid: Fundación Confumetal.
- Vidal, L. (2003). *Glosario de Terminos Financieros*. Mexico: Plaza y Valdez.