

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **EL MARKETING RELACIONAL Y LA FIDELIZACIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS, CLIENTES DE SCOTIABANK EN LA CIUDAD DE LIMA – PERÚ**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Roberto Emanuel Vértiz Telenta**

**Código 20031947**

**Asesor**

**Edwin Huaynate Mato**

Lima – Perú

Julio de 2019





**EL MARKETING RELACIONAL Y LA  
FIDELIZACIÓN DE LAS MEDIANAS  
EMPRESAS CLIENTES DE SCOTIABANK EN  
LA CIUDAD DE LIMA – PERÚ**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: PLANEAMIENTO DE METODOLÓGICO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 El Problema.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Justificación del Problema.....	5
<b>1.2 Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Objetivos Específicos.....	7
<b>1.3 Hipótesis y Variables.....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Hipótesis General.....	7
1.3.2 Hipótesis Específicas.....	7
1.3.3 Variable Independiente.....	7
1.3.4 Variable Dependiente.....	8
<b>1.4 Tipo de Investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Marco Metodológico.....</b>	<b>8</b>
1.5.1 Población.....	8
1.5.2 Muestra.....	8
1.5.3 Recolección de Datos.....	9
1.5.4 Plan de Tabulación de Datos.....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Bases teóricas.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 La actividad bancaria en el Perú.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Reseña, evolución y solidez de los bancos peruanos.....	17
2.3.2 Empresas Bancarias con actividad en el Perú.....	18

2.3.3	Los indicadores de la actividad bancaria.....	23
2.3.4	Criterios para elevar la confiabilidad en el sistema.....	26
2.3.5	Trayectoria de Scotiabank en el Perú. ....	26
2.3.6	Servicios ofrecidos por Scotiabank .....	27
2.3.7	La filosofía de Scotiabank en relación a la responsabilidad social. ....	30
<b>2.4</b>	<b>La mediana empresa en el Perú .....</b>	<b>32</b>
2.4.1	Diferencias entre micro, pequeñas y medianas. ....	33
2.4.2	Características de las empresas según su estrato. ....	34
2.4.3	Potencialidades y limitación de la mediana empresa peruana.....	37
2.4.4	Dificultades en el desarrollo empresarial de las medianas empresas. ....	40
2.4.5	Conceptos a considerar en la estrategia de desarrollo del sector.....	43
2.4.6	Relación entre mediana empresa y banca.....	45
2.4.7	La poli bancarización como una característica extendida. ....	46
<b>2.5</b>	<b>La relación cliente – empresa .....</b>	<b>48</b>
2.5.1	El servicio al cliente. ....	48
2.5.2	El servicio al cliente frente a los cambios tecnológicos.....	49
2.5.3	Las etapas en el servicio de atención al cliente. ....	51
2.5.4	La calidad del servicio al cliente. ....	52
2.5.5	Las buenas prácticas en la relación con el cliente .....	53
2.5.6	Factores que inciden en la calidad de la atención al cliente.....	54
2.5.7	La medición de la satisfacción del cliente .....	55
<b>2.6</b>	<b>El marketing relacional y su empleo para la fidelización del cliente bancario.....</b>	<b>56</b>
2.6.1	El marketing. Concepto. ....	57
2.6.2	La evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. ....	60
2.6.3	Característica y efectos del marketing relacional. ....	62
2.6.4	Variables implícitas en el marketing relacional. ....	64
2.6.5	Importancia de la Banca por Internet y las nuevas tecnologías.....	65
2.6.6	El marketing digital y la actividad bancaria. ....	66
2.6.7	El Inbound marketing, metodología y aplicación.....	68
<b>CAPITULO III: LA ACTIVIDAD BANCARIA Y LA MEDIANA EMPRESA ....</b>		<b>74</b>

<b>3.1</b>	<b>Productos financieros y alternativas de financiación para mediana empresa.....</b>	<b>74</b>
<b>3.2</b>	<b>Medianas empresas integrantes de la cartera de clientes de SBP .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3</b>	<b>Instancias bancarias atención, programas y servicios a empresas. ....</b>	<b>80</b>
<b>3.4</b>	<b>Herramientas documentales sobre actividad bancaria y mediana empresa.....</b>	<b>81</b>
3.4.1	La poli bancarización y las medianas empresas .....	81
3.4.2	Participación de mercado (empresas) – todos los productos financieros .....	82
3.4.3	Participación de mercado por producto bancario .....	83
3.4.4	Participación de mercado – producto: descuento .....	84
3.4.5	Participación de mercado – producto: carta fianza.....	85
3.4.6	Participación de mercado – producto: comercio exterior .....	86
3.4.7	Participación de mercado – producto: factoring.....	87
3.4.8	Scotiabank: flujo total de efectivo .....	88
3.4.9	Scotiabank: detalle de ingreso de efectivo por producto.....	89
3.4.10	Scotiabank: participación de mercado en ingreso de efectivo.....	90
3.4.11	Scotiabank: participación de mercados en pagos realizados .....	91
3.4.12	Visitas a empresas .....	92
	<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1</b>	<b>Diseño de encuesta .....</b>	<b>93</b>
4.1.1	Modelos teóricos de medición de satisfacción de clientes .....	93
4.1.2	Método de recolección de datos a través de una encuesta.....	95
4.1.3	Análisis de fiabilidad de la prueba piloto. ....	96
4.1.4	Atributos de calidad de los servicios ofrecidos .....	99
4.1.5	Análisis de los atributos y sub atributos comprendidos en el instrumento...	101
4.1.6	La herramienta.....	105
<b>4.2</b>	<b>Resultados de aplicación de la herramienta.....</b>	<b>107</b>
4.2.1	Valoración de principales ítems del Instrumento 1: Encuesta.....	146
<b>4.3</b>	<b>Aplicación de instrumentos para valoración de la fidelización.....</b>	<b>147</b>
4.3.1	Métricas de Fidelización.....	147

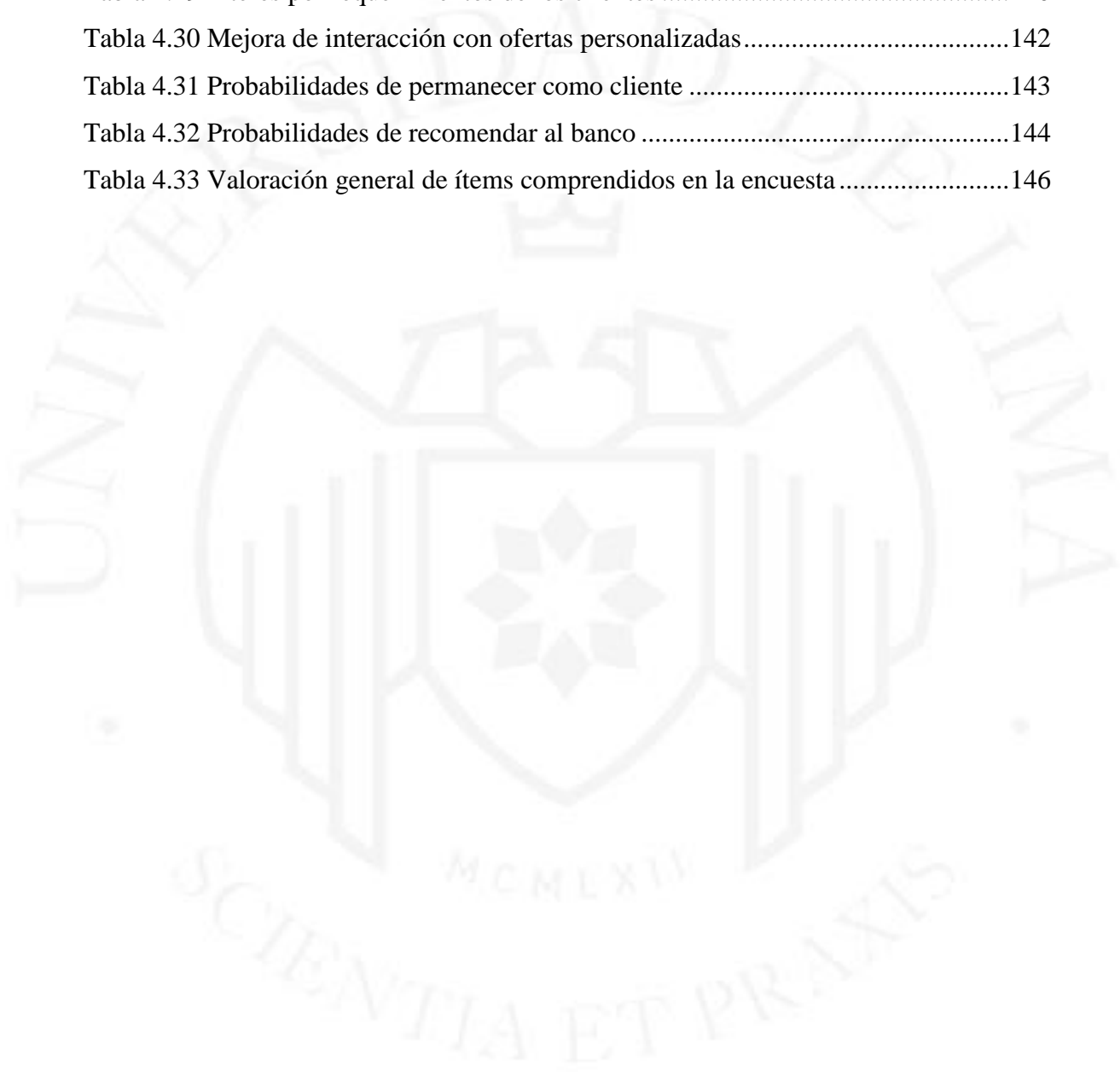
4.3.2	Coeficiente de correlación entre marketing relacional y fidelización. ....	151
<b>4.4</b>	<b>Instrumento 2: entrevista a sectoristas.....</b>	<b>154</b>
4.4.1	Preguntas planteadas en la entrevista. ....	154
4.4.2	Ficha técnica.....	154
4.4.3	Conclusiones extraídas de las entrevistas a sectoristas .....	156
<b>4.5</b>	<b>Instrumento 3: entrevista a empresarios.....</b>	<b>157</b>
4.5.1	Preguntas planteadas en la entrevista. ....	157
4.5.2	Ficha técnica.....	157
4.5.3	Conclusiones extraídas de las entrevistas a empresarios.....	159
<b>4.6</b>	<b>Entrevistas a Gerente Zonal de Scotiabank .....</b>	<b>159</b>
4.6.1	Entrevista a Gerente de Banca Empresa.....	160
4.6.2	Análisis FODA .....	163
<b>4.7</b>	<b>Contrastación de Hipótesis .....</b>	<b>163</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>170</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>173</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>174</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>179</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>180</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fortalezas y debilidades de Pymes .....	38
Tabla 2.2 Empresas por segmentos .....	40
Tabla 2.3 Antigüedad de legislación laboral .....	41
Tabla 2.4 Diferencias entre marketing transaccional y relacional.....	61
Tabla 3.1 Aplicaciones de productos bancarios .....	77
Tabla 4.1 Validez del instrumento.....	98
Tabla 4.2 Atributos a evaluar en servicios ofrecidos .....	99
Tabla 4.3 Atributos y subatributos comprendidos en el instrumento.....	101
Tabla 4.4 Distribución de empresas por distritos .....	107
Tabla 4.5 Rubros de las empresas .....	109
Tabla 4.6 Cantidad de trabajadores por empresas .....	111
Tabla 4.7 Antigüedad como cliente.....	112
Tabla 4.8 Percepción de cercanía .....	113
Tabla 4.9 Aspectos destacados en relación empresa - banco .....	114
Tabla 4.10 Servicios bancarios preferentes .....	116
Tabla 4.11 Empresas que pagan a través de Scotiabank .....	117
Tabla 4.12 Incremento de trabajadores que cobren a través de Scotiabank .....	118
Tabla 4.13 Conformidad con cobertura.....	119
Tabla 4.14 Seguimiento a cuentas en redes sociales .....	120
Tabla 4.15 Razones para no seguir cuentas de Scotiabank .....	121
Tabla 4.16 Importancia de la imagen del banco.....	122
Tabla 4.17 Importancia de la antigüedad del banco .....	124
Tabla 4.18 Facilidades para contacto entre empresa y banco.....	125
Tabla 4.19 Uso de recursos tecnológicos relación empresa - banco .....	126
Tabla 4.20 Calidad del servicio recibido .....	128
Tabla 4.21 Compromiso con la empresa .....	129
Tabla 4.22 Programas de fidelización .....	130
Tabla 4.23 Instrucción para uso de recursos.....	132



Tabla 4.24 Información sobre actualizaciones .....	134
Tabla 4.25 Satisfacción con atención del sectorista .....	135
Tabla 4.26 Asesoramiento sobre tarifas y costos .....	136
Tabla 4.27 Información sobre ventajas y desventajas de productos.....	137
Tabla 4.28 Interacción con el sectorista .....	138
Tabla 4.29 Interés por requerimientos de los clientes .....	140
Tabla 4.30 Mejora de interacción con ofertas personalizadas.....	142
Tabla 4.31 Probabilidades de permanecer como cliente .....	143
Tabla 4.32 Probabilidades de recomendar al banco .....	144
Tabla 4.33 Valoración general de ítems comprendidos en la encuesta.....	146



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Bancos peruanos en el ranking latinoamericano .....	20
Figura 2.2 Índice de Morosidad.....	24
Figura 2.3 Promedio de Morosidad .....	24
Figura 2.4 Evolución de colocaciones.....	25
Figura 2.5 Indicadores bancos peruanos .....	25
Figura 2.6 Empresas existentes, censadas por segmentos y sectores .....	33
Figura 2.7 Número de empresas en el Perú .....	35
Figura 2.8 Evolución de las Mipymes formales entre 2012 - 2016.....	37
Figura 2.9 Normatividad laboral frena desarrollo empresarial.....	42
Figura 2.10 Empresas que accedieron al crédito según segmentos.....	46
Figura 2.11 Conceptos implícitos en el marketing .....	59
Figura 2.12 El Marketing .....	60
Figura 2.13 Marketing Transaccional y relacional .....	62
Figura 2.14 Características del marketing relacional .....	63
Figura 2.15 Modelo del proceso de decisión de compra .....	69
Figura 2.16 Toma de decisiones en un proceso inbound.....	72
Figura 3.1 Distribución de cartera por departamentos .....	78
Figura 3.2 Ubicación de medianas empresas por distrito.....	79
Figura 3.3 Rubro de actividad sector medianas empresas.....	79
Figura 3.4 Poli bancarización .....	81
Figura 3.5 Productos financieros en el mercado bancario.....	82
Figura 3.6 Participación por producto .....	83
Figura 3.7 Participación del mercado en producto Descuento .....	84
Figura 3.8 Participación en producto: Carta Fianza .....	85
Figura 3.9 Participación de mercado: Producto Comercio Exterior.....	86
Figura 3.10 Participación de mercado: Producto Factoring .....	87
Figura 3.11 Flujo total de efectivo: Scotiabank.....	88
Figura 3.12 Ingreso de efectivo por producto.....	89
Figura 3.13 Participación de mercado en ingreso de efectivo.....	90

Figura 3.14 Participación de mercado en pagos realizados.....	91
Figura 3.15 Visitas anuales - banca empresa.....	92
Figura 3.16 Visitas anuales a medianas empresas.....	92
Figura 4.1 Modelo SERVPERF .....	95
Figura 4.2 Alpha de Cronbach.....	96
Figura 4.3 Interpretación Alpha de Cronbach .....	97
Figura 4.4 Modelo conceptual de la calidad del servicio .....	105
Figura 4.5 Diferencias entre encuesta y cuestionario .....	106
Figura 4.6 Ubicación de empresas por distritos .....	108
Figura 4.7 Clasificación de empresas por rubro .....	110
Figura 4.8 Clasificación de empresas por No. de trabajadores .....	111
Figura 4.9 Antigüedad como cliente.....	112
Figura 4.10 Percepción de cercanía con la empresa.....	113
Figura 4.11 Aspectos destacados en relación empresa - banco.....	115
Figura 4.12 Servicios usados preferentemente .....	116
Figura 4.13 Pago de trabajadores a través de Scotiabank.....	117
Figura 4.14 Potencial incremento de trabajadores que cobren a través de Scotiabank.....	118
Figura 4.15 Acceso a cajeros, agentes y agencias .....	119
Figura 4.16 Seguimiento a cuentas de Scotiabank en redes sociales .....	120
Figura 4.17 Razones para no seguir cuentas en redes .....	121
Figura 4.18 Importancia de la imagen para elegir banco .....	123
Figura 4.19 Importancia de la antigüedad del banco.....	124
Figura 4.20 Facilidades para contacto empresa - banco.....	125
Figura 4.21 Uso de recursos tecnológicos en relación empresa - banco .....	127
Figura 4.22 Valoración de la calidad del servicio recibido .....	128
Figura 4.23 Compromiso del banco con necesidades de la empresa.....	129
Figura 4.24 Apreciación sobre programa de fidelización.....	131
Figura 4.25 Instrucción para uso de recursos .....	133
Figura 4.26 Información sobre actualizaciones.....	134
Figura 4.27 Satisfacción por atención de sectorista .....	135
Figura 4.28 Asesoramiento sobre tarifas y costos .....	137
Figura 4.29 Información sobre ventajas y desventajas de productos. ....	138
Figura 4.30 Lenguaje y modo de interacción con sectorista .....	139

Figura 4.31	Interés por requerimientos de clientes.....	140
Figura 4.32	Mejor interacción por ofertas personalizadas .....	142
Figura 4.33	Probabilidades de permanecer como cliente .....	143
Figura 4.34	Probabilidades de recomendar al banco.....	145
Figura 4.35	Porcentaje de Retención y deserción anual.....	148
Figura 4.36	Captación, ralentización y deserción anual de cuentas .....	148
Figura 4.37	Probabilidades de permanecer como cliente .....	150
Figura 4.38	Compromiso del banco con la empresa .....	151
Figura 4.39	Correlación Calidad de Servicio y permanencia como cliente .....	152
Figura 4.40	Correlación lineal programa de fidelización y recomendación del banco	153
Figura 4.41	Ficha técnica - entrevista a funcionarios.....	155
Figura 4.42	Opinión del sectorista.....	156
Figura 4.43	Ficha técnica - Entrevista empresarios.....	158
Figura 4.44	Opinión del empresario .....	159
Figura 4.45	Análisis FODA.....	163

## **RESUMEN**

El mercado financiero actual es muy competitivo por lo que para mantener y mejorar su participación, las compañías usan estrategias de marketing, teniendo como objetivo fidelizar a su clientela buscando asegurar su vinculación e incrementar ganancias. El trabajo trató de establecer la relación entre marketing relacional y fidelización, aplicado al segmento de medianas empresas clientes de la entidad bancaria Scotiabank de la ciudad de Lima- Perú. Usando diversos instrumentos se investigó las opiniones de los sectores involucrados, comprobando que existe fidelización en la relación de cliente-banco, pero que siempre será necesario trabajar en el reforzamiento y/o ampliación del vínculo. Las conclusiones enfatizan que la permanencia de una empresa como cliente de un banco no supone necesariamente la utilización de la institución como su medio de intermediación financiera favorito, a menos que las condiciones y facilidades ofrecidas lo induzcan a mantener de forma reiterada dicha elección. Se formulan sugerencias. Incluye tablas, figuras y esquemas construidos en base a los resultados obtenidos.

Palabras clave: Marketing relacional, Fidelización, Medianas Empresas, Scotiabank

## **ABSTRACT**

The current financial market is very competitive. To maintain and improve their participation, companies use marketing strategies, aiming to build loyalty from their customers, seeking to ensure their link and increase profits. The work sought to establish the relationship between relationship marketing and loyalty, applied to the segment of medium-sized client companies of the bank Scotiabank of Lima – Perú. Using diverse instruments, the opinions of the involved sectors were investigated, proving the existence of loyalty in the customer-bank relationship, but that it will always be necessary to work on strengthening and extending the link. The conclusions empathize that the permanence of a company as a client of a bank does not necessarily imply the use of the institution as its favorite means of financial intermediation, unless the conditions and facilities offered induce it to maintain this choice repeatedly. Suggestions are made. Includes tables, figures and schemes constructed bases on the results obtained.

**Keywords:** Relationship Marketing, Loyalty, Medium Companies, Scotiabank

# INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias han comprendido lo importante que es invertir recursos para brindar cada vez más alto nivel de servicio a sus usuarios; en este sentido resulta apreciable considerar el esfuerzo que vienen efectuando a fin de renovarse y ofrecer productos de calidad, sin embargo, si estudiamos la mayor parte de la literatura existente, en las que se unen los conceptos de banca, marketing y fidelización, seguramente seremos referidos casi exclusivamente a la banca personal, a la captación y mantenimiento de cuentas constituidas por personas naturales. La presente investigación pretende abordar el tema desde un ángulo poco estudiado; analizaremos la situación concreta de un sector integrante de la cartera de clientes de una entidad bancaria correspondiente al sector empresarial, específicamente, los pertenecientes a la mediana empresa.

Entendiendo la importancia que el desarrollo de las empresas representa para el progreso económico del país y que precisamente el apoyo del sector bancario puede ser determinante en esta coyuntura, es que decidimos investigar acerca de los criterios de Marketing relacional con respecto a Fidelización de las medianas empresas integrantes de la cartera de clientes de Scotiabank de Lima en un trabajo que se estructura para dar respuesta a una pregunta: **¿EL SERVICIO QUE RECIBEN LOS CLIENTES DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SCOTIABANK DE LA CIUDAD DE LIMA GENERA UNA RELACIÓN DE FIDELIDAD HACIA LA INSTITUCIÓN FINANCIERA?**

La investigación, que parte de las definiciones metodológicas para pasar a establecer sus bases teóricas en la literatura existente sobre el tema, elabora y aplica un conjunto de instrumentos de investigación con los que busca conocer las opiniones, criterios, valoraciones y desempeño de los diversos sectores involucrados en este tema: empresarios, sectoristas, autoridades de la empresa bancaria. Los resultados Recuperados son debidamente interpretados y presentados a través de cuadros, gráficos y esquemas que permitan su mejor comprensión. Al concluir se incluyen las conclusiones a las que se arribó conjuntamente con las recomendaciones que se han juzgado pertinentes.

Confiamos que este trabajo contribuya al mejor conocimiento de la situación y requerimientos de la mediana empresa, particularmente desde la óptica de su vinculación con respecto a la banca.

# CAPITULO I: PLANEAMIENTO DE METODOLÓGICO

## 1.1 El Problema

La complejidad del mundo de los negocios, impactado por los avances científicos y tecnológicos, la globalización, la variabilidad de los mercados por factores externos e internos, etc., ha llevado a que las empresas competitivas entiendan que un factor clave para el éxito de su gestión estará dado por el establecimiento de una exitosa relación con los clientes, más allá incluso que la transacción estrictamente comercial o las relaciones preexistentes.

El interés en torno a la satisfacción del cliente no es algo nuevo, por el contrario, es retomar el trato en primera persona entre comprador y vendedor; si bien la administración de las relaciones con los clientes se establece a partir del natural ánimo por la utilidad enmarcada a partir del intercambio de bienes y servicios, se llega también al convencimiento que la diferenciación de la oferta del mercado termina siendo mínima, con productos más o menos homogéneos; frente a ellos, la ventaja o desventaja perceptible para el usuario estará dada a partir del tipo de relación que el ofertante haya brindado a sus clientes, conociendo y comprendiendo sus inquietudes y necesidades y proporcionando respuestas adecuadas y viables para ese público, preocupación expresada a través de un conjunto de acciones que el usuario haya considerado acertadas para atender sus demandas.

Siguiendo el curso histórico para desentrañar el inicio del desarrollo del enfoque del marketing centrado en el cliente llegamos a un momento particularmente crucial en la evolución económica del siglo pasado, la gran depresión de los años treinta. En tales circunstancias, frente a un cierre masivo de empresas, niveles de desocupación astronómicos, no vistos hasta ese momento en el mundo industrializado, hicieron necesario buscar alternativas para evitar el colapso total de la actividad bursátil. Fue necesario que sugiera una nueva forma de entender las relaciones comerciales, creando productos que no sólo atendieran las necesidades del cliente sino que también estuvieran a su alcance. Posteriormente se continuó en este mismo sentido produciéndose avances progresivos en conceptos acerca de la importancia de la calidad y el servicio lo que supuso empezar a poseer una información más detallada acerca del cliente y proceder a



su almacenamiento y procesamiento. Conociendo las necesidades y preferencias de los usuarios empiezan a generarse carteras de clientes a los cuales se trata de atender brindándoles productos y servicios específicos, situación con la que se inicia una nueva forma de relación. A partir de la década de los noventa, el creciente desarrollo de software y el incremento de los canales de comunicación para más personas (cable, internet, etc.), favoreció el desarrollo de la Customer Relationship Management, más conocida por sus siglas CRM, que se entiende como la administración basada en la relación con los clientes que establece un modelo de gestión para toda la organización basada en la satisfacción del cliente, fundamentando su desempeño sobre las bases de datos electrónicas y la selección de segmentos específicos de clientes que otorgan características propias de cada grupo, a los que se trata de ofrecer con una propuesta cada vez más personalizada y que, en consecuencia, procure una lealtad a largo plazo. De este modo las relaciones con los clientes toma el nombre que lo denotará hasta la actualidad, CRM, concepto creado por Regis Mckenna, notable estratega norteamericano. Es por eso que las empresas buscan la interacción con el cliente, tratando de conocerlo, así como reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, escuchar sus quejas y sugerencias para luego utilizarlas en beneficio de la organización.

Las instituciones bancarias no se han situado al margen de esta tendencia y, en consecuencia, día a día se preocupan de buscar elementos de cercanía e identificación con respecto a sus potenciales usuarios. Si bien en términos generales también entre ellas se tiende a una creciente homogeneidad en los servicios ofrecidos, los elementos de producto, imagen y distribución en muchos momentos pasan a un segundo orden en la identificación de los criterios de diferenciación y preferencia por parte de los clientes de estas empresas; en este contexto, la calidad del servicio y la capacidad de resolver con rapidez y eficiencia los problemas que pueden presentarse marcan la diferencia que en muchas ocasiones define la preferencia entre una institución y otra, así como la decisión del cliente de permanecer fiel al banco que lo atiende.

La Asociación de Bancos del *Perú* - *ASBANC*, organización que representa a las instituciones financieras privadas de nuestro país, se ubica dentro de estas tendencias del marketing mundial y es así que desde 2012 creó el Sistema de Relaciones con el Consumidor, SRC, como un sistema de autorregulación que busca promover entre sus integrantes conductas y buenas prácticas corporativas en favor de los usuarios financieros. A la fecha, están adheridos al sistema todos los bancos agremiados en

ASBANC y cuatro financieras. Las iniciativas de trabajo de la SRC giran en torno a cuatro ejes de trabajo: Autorregulación, Orientación al Público, Transparencia y Calidad de Atención al Usuario Financiero. El objetivo del SRC es fortalecer la relación y comunicación con los usuarios, así como la comprensión de los productos financieros, con lo que busca contribuir a la reducción de la asimetría informativa del sector. En base a estos criterios se han desarrollado anualmente formatos de autoevaluación trabajados por las propias instituciones financieras que tienen como base la puesta en ejecución de un Código de Buenas Prácticas, que la institución define como una iniciativa desarrollada a partir de 2015 y que busca brindar a los usuarios un mejor servicio.

Establecidas normas, supuestamente homogéneas, para la ejecución de las acciones de las instituciones del sistema financiero, así como la similitud en materia de servicios, será interés de las empresas fortalecer en sus empleados la conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias específicas de captación y fidelización de clientes con acciones expresadas a través de planes destinados también a prevenir y evitar la posible fuga de éstos. Los referidos planes han de basarse en la disposición de información suficiente sobre los usuarios, permitiendo identificar motivos de insatisfacción, proponer soluciones que favorezcan la retención, desarrollar sistemas predictivos del futuro comportamiento o cambio de hábitos, basados en la data disponible o adquirible a través de la implementación de diversos procedimientos. Resulta importante recordar que si deseamos mantener un cliente satisfecho con los servicios que se le brindan será importante conocerlo y atenderlo en sus necesidades, responder a sus inquietudes, ayudarlo a resolver de manera adecuada y oportuna sus problemas y mantener una actitud de apertura frente a potenciales inconvenientes, de lo contrario buscará esta atención en la competencia.

De acuerdo a los reportes estadísticos de las instituciones especializadas las preferencias de los clientes locales se orientan hacia tres instituciones que lideran el mercado, estas son: Banco de Crédito del Perú, BBVA y SCOTIABANK. La pugna es particularmente sensible entre el segundo y tercer lugar, siendo que existe una distancia estrecha entre ambos, que se acorta y tiende a variar en periodos muy estrechos. Uno de los rubros en que esta competencia es particularmente sensible está constituido por el sector representativo de las empresas.

La presente investigación busca analizar en profundidad los aspectos que sustentan la calidad de servicio de la entidad financiera SCOTIABANK en el rubro de Banca Empresa, de modo específico en las Medianas Empresas clientas de la institución afincadas en la ciudad de Lima, para que a partir de ello podamos establecer la relación existente entre calidad de servicio, satisfacción y fidelidad de la clientela, tomando en cuenta la política institucional y directivas emanadas del propio banco así como de la Asociación Nacional de Bancos, mismas que encuentran total coincidencia con respecto a la actual orientación del marketing relacional y que será evaluada aplicando un instrumento capaz de medir el nivel de fidelización de los clientes pertenecientes al segmento estudiado. Los resultados que se obtengan tendrán por finalidad realizar recomendaciones pertinentes para la ejecución de ajustes en la dinámica del trabajo institucional. El problema de investigación queda así definido en los siguientes términos: **¿EL SERVICIO QUE RECIBEN LOS CLIENTES DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SCOTIABANK DE LA CIUDAD DE LIMA GENERA UNA RELACIÓN DE FIDELIDAD HACIA LA INSTITUCIÓN FINANCIERA?**

Este problema general se desdoblaría en los siguientes Problemas Específicos:

- Identificar los criterios determinantes del concepto de fidelidad hacia la institución bancaria según el punto de vista de los clientes.
- Reconocer los problemas que pueden significar riesgos para la permanencia de las empresas parte del estudio como clientes de la institución.
- Formular sugerencias que permitan al banco optimizar sus estrategias de abordaje y/o fidelización de clientes potenciales o existentes.

### **1.1.1 Justificación del Problema**

La investigación tiene una importancia relevante por cuanto es la capacidad que posee una empresa financiera para captar clientes y conseguir que estos permanezcan dentro de su cartera de usuarios lo que determinará su éxito. Dado que la institución estudiada es un banco, la eficiencia en la prestación de los servicios destinados a atender las necesidades de las empresas usuarias tendrá un efecto multiplicador que influirá sobre el desarrollo de dichas organizaciones, lo que a su vez, impactará en el tejido social y en la actividad económica de la zona de influencia.

En un contexto bastante definido y compartimentado como el de las pequeñas o medianas empresas peruanas, donde subsisten barreras y dificultades tangibles en los procesos de formalización de los emprendimientos, resulta de suma importancia que las instituciones prestadoras de servicios tengan claros los criterios por los que los clientes, potenciales o formales, seleccionan a su entidad bancaria y deciden permanecer fidelizados a ella.

Si bien es cierto que desde el punto de vista de los estudiosos del marketing existen diversos trabajos teóricos y de campo destinados a indagar sobre los fundamentos de la fidelización y su aplicación a realidades concretas, en el universo de la banca en el Perú y del banco SCOTIABANK no existe ningún trabajo de conocimiento público sobre el particular, que haya analizado de manera específica el comportamiento de este sector empresarial como tal.

Establecida y aceptada por diversos tratadistas la necesidad de generar y desarrollar entre las empresas y sus clientes una relación de confianza, cercanía y respeto que permita consolidar un criterio de fidelización como vínculo que asegure la permanencia de las mismas como clientes de un banco, es necesario evaluar si existe tal vínculo existe y si está adecuadamente sustentado, para lo que es indispensable conocer en qué se fundamenta y, si existieran, identificar los factores que pudieran poner en riesgo tal preferencia, a fin de corregirlos oportunamente.

Cualquier proyecto de desarrollo de la conservación y ampliación de la cartera de clientes de la institución financiera pasa necesariamente por analizar si el cliente se siente cercano y convenientemente atendido por ella y si esta percepción asegurará que permanezca fiel a la institución, aun cuando pudiera recibir ofertas destinadas a estimular su migración hacia la competencia.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

Determinar si las estrategias de marketing relacional y atención al cliente, que actualmente ejecuta el SCOTIABANK con respecto a los usuarios del sector Mediana Empresa en la ciudad de Lima, garantizan la fidelización de los mismos con respecto a la institución bancaria.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas del actual servicio.
- Reconocer las carencias o debilidades que pudieran determinar la ocurrencia de problemas y la potencial pérdida de clientes.
- Formular recomendaciones a la alta dirección de la institución bancaria a fin de optimizar las estrategias de trabajo destinadas a la captación de nuevos clientes, así como a la fidelización de los ya existentes.

### **1.3 Hipótesis y Variables**

#### **1.3.1 Hipótesis General**

La fidelización de los clientes de la institución bancaria SCOTIABANK de la ciudad de Lima pertenecientes al sector de Mediana Empresa se sustenta de modo significativo en el desarrollo y observación de estrategias de marketing relacional y atención de las necesidades de los usuarios.

#### **1.3.2 Hipótesis Específicas**

- Cualquier modificación en la política de marketing y/o atención al cliente puede provocar cambios sensibles en el índice de fidelización de los clientes.
- Las variaciones en el mercado por parte de la oferta de servicios, planteadas desde instituciones análogas, pueden producir efectos sobre la relación entre los clientes y la institución

#### **1.3.3 Variable Independiente**

MARKETING RELACIONAL, también llamado marketing de relaciones, “concepto que nace a partir de un cambio en la orientación estratégica de marketing, que va de la búsqueda por captar clientes (transacciones) a la búsqueda de su satisfacción integral en el largo plazo (relaciones)”. (Gestiopolis, 2016)

### 1.3.4 Variable Dependiente

FIDELIZACIÓN comprendido como un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales. (EAE Business School, 2018)

## 1.4 Tipo de Investigación

La presente investigación se utilizó el diseño no experimental, ya que las informaciones a presentar para medir las variables se tomarán sin modificar nada y son analizadas como se presentan en la realidad. Las variables estudiadas: marketing relacional y fidelización son observadas tratando de entender el modo en que se aplican en el ambiente seleccionado para ejecutar el estudio. Por otra parte, se trata de un diseño transversal ya que la información se recoge en un momento específico. La investigación se desenvuelve en un nivel explicativo-causal porque busca establecer el grado de relación entre las variables y la manera cómo interactúan entre sí, en una dinámica de causa y efecto.

## 1.5 Marco Metodológico

### 1.5.1 Población

La población o Universo de la investigación estará constituida por el conjunto de medianas empresas que conforman la cartera de clientes del sector Banca Empresa de SCOTIABANK en la ciudad de Lima. Este segmento, al momento que ejecutamos la recolección de datos, está constituido por un total de 460 entidades.

### 1.5.2 Muestra

La fórmula empleada para calcular el tamaño de muestra será aquella en donde, **N** = tamaño de la **población** **Z** = nivel de confianza, **P** = **probabilidad** de éxito, o proporción esperada **Q** = **probabilidad** de fracaso **D** = **precisión** (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q} = 65 \text{ empresas a encuestar}$$

$$e^2 (N-1) + Z^2 * p * q$$

La muestra queda constituida por un conjunto de 65 empresas de diversos rubros y tamaños, pero en todos los casos integrantes del sector de medianas empresas con lo cual se alcanzará un porcentaje de 95% de confiabilidad en el nivel de representatividad de la población estudiada.

Se ha considerado a la totalidad de las empresas que se encuentran bajo responsabilidad de atención dentro de las funciones del titular de la investigación en su condición de Ejecutivo Senior de la institución bancaria, así como una selección aleatoria de un conjunto de empresas suministradas por la base de datos de la entidad.

### **1.5.3 Recolección de Datos**

La recolección de datos de la presente investigación se realizará a través de la investigación en Fuentes documentales, dentro de las que quedan comprendidos:

Libros especializados, Página Web relacionadas, Tesis e investigaciones desarrolladas sobre temáticas semejantes o conexas, publicaciones del sector financiero.

Igualmente se procederá a la aplicación de los siguientes instrumentos:

- Una encuesta elaborada por el titular de la misma, que parte de los criterios establecidos por el Sistema de Relaciones con el Consumidor, SCR, de ASBANC.
- Una entrevista formulada en base a preguntas abiertas y dirigidas a empresarios del sector.
- Una entrevista abierta dirigida a funcionarios de la institución bancaria que trabajan en el sector banca empresa.
- Una entrevista dirigida a personal directivo de Scotiabank que labora en el área de Banca Empresa.

Con respecto a la encuesta debemos señalar que la Asociación de Bancos del Perú en su MEMORIA ANUAL 2017 señaló en de manera explícita los ATRIBUTOS QUE IMPACTAN EN EL VÍNCULO entre el cliente y la empresa bancaria, en base a ese listado y a otros aspectos comprendidos por diversos especialistas en la materia es que se ha estructurado el instrumento, que tiene como objetivo determinar la forma en que el cliente juzga y valora la calidad del servicio que el banco le ofrece. La aplicación del

instrumento se realizará a través de una entrevista presencial conducida por el titular de la investigación.

En relación a las entrevistas con los representantes de las instancias señaladas debemos decir que se hará empleando preguntas abiertas encaminadas a conocer sus puntos de vista con relación a los siguientes aspectos:

- El sector banca empresa. Situación actual. Proyecciones.
- Requerimientos y demandas de los usuarios de los servicios bancarios.
- Proyectos para mejorar la calidad del servicio y los niveles captación de clientes.
- Importancia que le asignan al marketing en relación con la fidelización de los clientes.
- Estrategias de marketing utilizadas. Resultados. Expectativas.

#### **1.5.4 Plan de Tabulación de Datos**

La tabulación de resultados y procesamientos de datos Recuperados se realizará a través del Programa Excel.



## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes

La investigación realizada para tratar de encontrar antecedentes para el presente trabajo, ha indagado sobre los siguientes temas:

- Acciones y estrategias destinadas a acercar a empresas en general con respecto a sus clientes, reales o potenciales.
- Necesidad e importancia de desarrollar la fidelización del cliente. Tema abordado y desarrollado desde distintos puntos de vista y teniendo como objeto de estudio a diversidad de empresas, particularmente dedicadas a ventas o a la prestación de servicios.
- Tratamiento de los temas de Marketing y Fidelización en referencia a la actividad bancaria.

Algunas investigaciones académicas existentes tratan aspectos de esta problemática, pero en ningún caso ligan el concepto de fidelización al de banca y sector empresarial. Muchos de los estudios que abordan el tema bancario provienen del exterior y en el caso de trabajos peruanos su aplicación se ha producido principalmente en el interior del país.

Trabajos previos realizados en otros países:

Mendoza, D (Mendoza, 2008). **Plan estratégico de marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la empresa Rentauto en la ciudad de Quito.** (Tesis Licenciatura). Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador.

Investigación descriptiva destinada a identificar fortalezas y debilidades en la conducción de la empresa, potenciando esfuerzos a través de implementación de un programa de CRM.

Agualongo Uchubanda, V. & Barragan Monar, M. (Agualongo Uchubanda, 2011) **Plan de Marketing Relacional para la fidelización de clientes de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda. – Cantón San Miguel provincia de Bolívar.** (Tesis Licenciatura). Universidad Estatal de Bolívar. Ecuador. Procuró realizar un plan de

marketing relacional que permita la mejora de las relaciones y fidelización con los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Investigación exploratoria a través de la aplicación de un cuestionario (12 preguntas), entrevista y focus group.

Pinela Cárdenas, E & Plúas Pino, E. (Pinela Cárdenas, 2013). **Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media.** (Tesis Licenciatura). Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Analizó dificultades en la interacción entre el cliente y la empresa con miras al establecimiento de procesos de fidelización. La investigación se realizó a través de un cuestionario de 15 preguntas y una entrevista. Propone aplicar estrategias de CRM apoyadas con el uso de las Redes Sociales como Facebook, Twitter y herramientas para la gestión de las actividades estratégicas en consideración a costos, cobertura y facilidades.

Granizo Castillo, G. & Rojas Coro, D. (Granizo Castillo G. &., 2014) **Diseño de un modelo de gestión de marketing relacional (CRM) para garantizar la fidelidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba limitada para el año 2014.** (Tesis Licenciatura). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión de marketing relacional (CRM) para garantizar la fidelidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Limitada, metodología: investigación exploratoria, población de 321 socios, se elaboró un cuestionario de 7 preguntas. Buscaba establecer vínculos entre las estrategias de marketing y la fidelización de la clientela. Pondera la importancia en el mantenimiento de vínculos postventa.

Palate Cholota, E (Palate Cholota, 2014).. **El Marketing Relacional y la Fidelización de los Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz de América.** (Tesis Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Se planteó como objetivo investigar la relación del Marketing Relacional en la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LUZ DE AMÉRICA” de la ciudad de Ambato, analiza el empleo del Marketing relacional como medio de mantener la fidelidad del cliente. Aplicó un cuestionario de 11 preguntas.

Los trabajos considerados como antecedentes de la presente investigación son:

- Sociedad Nacional de Industrias Comité de la Pequeña Empresa Industrial - COPEI VISION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO Y LA

PROMOCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA GTZ 1998. (Industrias, 1998)  
El documento “Visión Estratégica para el desarrollo y la promoción de la pequeña empresa” surgido bajo la iniciativa del Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industrias (COPEI-SNI). Durante la celebración del 26 aniversario del Comité, en Junio de 1997, procuró alcanzar una propuesta sobre el desarrollo del sector, que permitiera inaugurar una nueva etapa en el diálogo entre el sector público y el privado.

- **LA CALIDAD DE SERVICIO BANCARIO: Entre la Fidelidad y la Ruptura.** Tesis Doctoral presentada por D. José Santiago Merino (Merino, 1999) que tuvo como objetivo elaborar un modelo teórico, cualitativo y cuantitativo, de la calidad de servicio ofrecida por las entidades bancarias, para facilitar su estudio y comprensión. Universidad Complutense. Madrid.
- **Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble,** Autor: Gutiérrez Vega Víctor Hugo y Zapata Arriagada Felipe (Gutiérrez Vega, 2015). Trabajo destinado a optar el grado de Ingeniero Comercial. Fue desarrollado en la provincia de Chillán (Chile) en 2015. Su objetivo fue conocer el comportamiento del usuario de las empresas bancarias de la zona.
- **Marketing financiero: evolución de las entidades bancarias.** Presentado por: EDUARDO NÚÑEZ POLAINA. (Núñez Polaina, 2015) Tesis para optar grado académico en Finanzas y contabilidad. El trabajo realiza un análisis FODA de las principales instituciones bancarias de España.
- **ASBANC. Memoria Anual 2017.** (ASBANC, 2017) Lima. Documento institucional que reseña el recuento de las principales actividades emprendidas y logros Recuperados durante el ejercicio 2017. Directivas formuladas y logros alcanzados por el gremio bancario peruano.
- **Scotiabank Perú S.A.A. Informe Semestral, setiembre 2017.** (Apoyo & Asociados, 2017) Elaborado por Apoyo y Asociados, destinado a dar una información global sobre la institución bancaria y su desempeño en el mercado peruano.

## 2.2 Bases teóricas

Los avances tecnológicos ayudan a los consumidores a conocer y exigir sus derechos, ellos han puesto ante los ojos del usuario una cantidad inagotable de información, recursos y servicios. Frente a esta realidad, incontrastable y en permanente crecimiento, las empresas están en la necesidad de responder con mecanismos de protección que contrarresten la posibilidad de que el cliente migre hacia la competencia. Precisamente como respuesta a tal desafío surgió el concepto de fidelización, como una forma de establecer entre la empresa prestadora de servicios y sus clientes una relación que se espera sea de largo plazo

“El marketing de relaciones se basa en la creación de valor para cumplir las expectativas de los consumidores y dejarlos satisfechos” (Bordonaba Juste M. V., 2001), en consecuencia, conocer los gustos y preferencias del cliente para poder desarrollar actividades que permitan crear valor a la marca sin incurrir en mayores costos resultará una necesidad imprescindible. El enfoque relacional no sólo se preocupa de establecer buenas relaciones entre cliente y empresa, también busca satisfacer las necesidades de todos los sectores involucrados en la prestación del servicio, tratando de crear una relación que se espera sea de largo plazo. La fidelización...” es una forma de tener relación estrecha con el cliente y que éste lo prefiera ante la competencia” (Edgar Salas L. y Jenn, (2016))

La fidelización ha llevado a que las empresas amplíen su gama de ofertas, buscando que el cliente no sienta la necesidad de buscar en otro lugar la satisfacción de sus requerimientos.

La fidelización de clientes aspira a que se mantengan relaciones comerciales estables y continuas entre empresa y usuario. “La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma” (Figueroa, 2011).

Tratar de fidelizar a la clientela ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación, es por eso que cada vez más el marketing trata de obtener la lealtad del usuario. Se pasa del énfasis en obtener la prueba de producto al del conseguir la lealtad a la marca. La lealtad se convierte en el componente estratégico fundamental de la empresa.

Frente a la importancia que parece tener este concepto cabe preguntarnos: ¿Qué deberemos entender por fidelización? La Fidelización del Cliente es definida de diversos

modos, algunos de estos conceptos serían: a) Es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo; b) Implica algo más que la relación continua o las transacciones competitivas, es tratar de conseguir la plena confianza del cliente, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a un grupo de élite; es decir, continuidad de largo plazo y confianza entre las partes pareciera ser el mensaje expreso e implícito en el concepto de fidelización. La fidelización de los clientes debe tener un inicio, pero no un cierre, eso significa buscar constantemente nuevas formas para mantener la estabilidad y durabilidad del vínculo.

Para alcanzar la ansiada fidelización debemos ser capaces de proyectar una actitud empresarial tendiente a que el cliente sienta que el servicio brindado es diferenciado, personalizado y le ofrece satisfacción, sin el logro de esta autopercepción por parte del usuario, los esfuerzos posteriores pudieran resultar vanos. Como puede verse, el objetivo central está dado en función que el cliente sienta el mensaje de individualización y complacencia, es así que la fidelización debe ser visualizada por los integrantes de una empresa prestadora de servicios como un elemento distintivo. “Hay que evitar copiar, imitar, plagiar. Seamos nosotros lo que sorprendamos, los que atraigamos la atención del cliente y la conservemos. Apliquemos las reglas de la venta, pero siempre imprimamos nuestra seña de identidad”. (Barahona López, 2009)

El cliente fidelizado proporciona múltiples beneficios a la empresa. Su permanencia no sólo brinda estabilidad, a la larga deviene en reducción de costos operativos por cuanto el riesgo y el monto de la inversión para captar nuevos clientes serán siempre inciertos y mayores, con el adicional que un cliente satisfecho es el mejor agente publicitario en su entorno directo. “La necesidad de fidelizar clientes se debe a que es muy costoso conquistar un nuevo público en un mercado muy competitivo, las marcas prefieren mantener relaciones duraderas con los clientes de siempre” (Peiró, 2009). La fidelización procura que el cliente eventual se haga habitual, desarrollando un vínculo que sea una barrera con respecto a la competencia.

La fidelización de clientes aporta las siguientes ventajas para las empresas y los consumidores: a) Facilita e incrementa las ventas; b) Incrementa el movimiento del mercado: con clientes fijos y ventas repetidas. c) Reduce los costos de promoción o del

mercadeo; d) Reduce la rotación de empleados: el mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral.

La fidelización favorece a todos los que participan de la relación comercial. Estos beneficios alcanzan por igual al cliente y a su vendedor o proveedor de servicios. Los principales beneficios que obtiene el cliente leal son:

1. Ahorro de costes ya que no tiene que perder el tiempo y el dinero en localizar nuevos proveedores.
2. Disminución del riesgo ya que conoce perfectamente a su proveedor.
3. Mayor satisfacción de sus necesidades ya que la empresa proveedora también tiene un conocimiento profundo del cliente.
4. Reducción de errores en el uso y disfrute del producto y en la prestación del servicio fruto del conocimiento mutuo.
5. Puede conseguir un trato prioritario o personalizado.
6. El proveedor puede facilitarle información, asesoramiento y colaboración. (elcomercial.net, 2018)

La estabilidad en la cartera de clientes tendrá sus efectos en la dinámica interna de la empresa, expresándose a través de una mayor estabilidad y solidez del negocio, lo que habrá de redundar en favor de la política aplicada en el manejo de los recursos humanos de la misma.

Los conceptos antes mencionados sobre marketing relacional y fidelización deben quedar enmarcados en el tipo de relación que comprende nuestro estudio, esto es, la relación específica entre banca y empresa. La relación entre banca y las empresas usuarias es indesligable y ambos sectores requieren de la inteligencia, disposición y capacidad para brindarse una atención que les ofrezca mutua satisfacción. Tal es el sentido de la presente investigación, buscando ofrecer nuevos puntos de vista para que la empresa bancaria sea capaz de brindar a sus clientes empresariales la atención que asegure su fidelización en base a productos financieros que satisfagan sus requerimientos, signados por el empleo de un adecuado marketing relacional.

### **2.3 La actividad bancaria en el Perú**

Los bancos son parte fundamental del denominado sistema financiero, en el que quedan agrupadas todas aquellas instituciones que tienen como función realizar el papel de intermediarios entre quienes ofrecen y/o solicitan este tipo de servicios. Entre sus principales objetivos están: “estimular el ahorro interno y la financiación externa a través

de préstamos y créditos, orientar adecuadamente la colocación de los recursos financieros, asegurar la utilización racional y sistemática de los recursos, promover el crecimiento de entidades públicas y privadas, contribuir al proceso de estabilización y desarrollo económico del país a través del flujo de captaciones crecientes y transparentes” (Chambi, 2011). En el Perú, su historia y evolución van de la mano con el devenir de nuestra república.

### **2.3.1 Reseña, evolución y solidez de los bancos peruanos.**

En el caso peruano, la primera institución bancaria creada en el país fue el Banco de la Providencia, fundado el 15 de noviembre de 1862 por el ciudadano belga Francisco Watteu, con un capital de un millón de pesos. Años más tarde, el 24 de febrero de 1889, se aprobaron los estatutos que dieron origen al Banco Italiano, que con el tiempo se convertiría en el Banco de Crédito del Perú. Durante el Oncenio leguista se inició también la denominada banca de fomento cuando en 1928 se pone en funcionamiento el Banco de Crédito Agrícola, destinado a estimular la producción agropecuaria en el país. En ese mismo año se fundó el Banco Central Hipotecario, orientado a facilitar el crédito a los pequeños y medianos propietarios de bienes raíces. Años más tarde aparecerían el Banco Industrial del Perú (1936) y Banco Minero del Perú (1942). También fue impulsada la banca comercial, al crearse el Banco Wiese Ltda. (1943) y el Banco Comercial del Perú (1947).

El sistema financiero continuó evolucionando y diversas instituciones bancarias aparecieron por aquellos años, hasta llegar al momento de emergencia en la situación interna del país y del sistema financiero, ocurrida entre finales de los años 80 e inicios de los 90 del siglo XX. El intento de estatización de la banca, el auge del fenómeno terrorista, la moratoria de la deuda externa y la hiperinflación fueron la causa de una muy fuerte contracción e inestabilidad del sistema económico peruano y, por consiguiente, de la banca. Los cambios políticos, dentro de los cuales queda comprendida la creación de la constitución política de 1993, el combate al terrorismo, la renegociación de la deuda externa y la re inserción en el sistema financiero internacional se constituyeron en signos de mejores tiempos. Nuevos bancos se incorporaron al mercado produciendo procesos de compras, ventas, fusiones y transferencias que dieron un nuevo escenario para la banca peruana a inicios del S. XXI, constituyéndose en la respuesta a los efectos de la

globalización y apertura de mercados, y a la confianza expresada en la recuperación económica del país. Un dato revelador de aquella época fue que para fines de 2000, nuestro sistema bancario estaba formado por 18 empresas bancarias, algunas de ellas de matriz extranjera.

Hacia finales de la 1era década del siglo XXI e inicios de la segunda, se han experimentado severos problemas económicos y políticos, tanto a nivel nacional como internacional, a pesar de los ellos, el país ha logrado mantener su calificación crediticia en grado de inversión (BBB+), con perspectiva estable, tomando en cuenta la continuidad de las políticas macroeconómicas, así como las mejores perspectivas de crecimiento. Al cierre de 2018, la inflación anualizada fue de 2.48% (Fuente INEI), lo cual se encuentra dentro del rango objetivo, que va de 1% a 3%. Se prevé que, la recuperación observada en el ritmo de crecimiento de la actividad económica, hacia fines de 2019 logre cerrar la brecha de producto (es decir, que el PBI deje de crecer por debajo de su potencial). Es preciso destacar que el Banco Central también ha reducido los niveles de encaje en dólares. Esta decisión estaría orientada a atenuar el efecto contractivo que la subida de tasas de interés en Estados Unidos tiene sobre el financiamiento en dicha moneda.

### **2.3.2 Empresas Bancarias con actividad en el Perú**

La reputación de las instituciones es sin duda un gran indicador de la calidad de las decisiones empresariales que se toman al interior de cada una de ellas, esto genera a su vez una sensación de estabilidad y confianza que les otorga ventajas competitivas con respecto a otras empresas, permitiendo fidelizar a sus clientes y reteniendo a sus trabajadores más aptos. Si bien estos criterios son aplicables a todo tipo de empresas, en el caso del sistema financiero dichos conceptos se intensifican exponencialmente, dado que en ellas estamos hablando de la confianza que el cliente deposita en la institución al hacerla garantes de lo que quizá sean sus ahorros de toda la vida. Estas circunstancias mediaron de modo sustantivo en los alcances y consecuencias derivados de la última gran emergencia que involucró a las organizaciones financieras internacionales y que motivaron la necesidad de asumir medidas que pudieran cautelar la ocurrencia de situaciones de riesgo en las entidades del sistema financiero mundial.

Los costos y problemas financieros desencadenados por la crisis asiática, europea y americana han replanteado la necesidad de revisar y mejorar los sistemas de vigilancia



y los mecanismos de supervisión del sistema financiero, producto de ello es la aparición de diversos estudios y, sobre todo, de Basilea III como medidas destinadas a fortalecer los sistemas bancarios enfocarse en la solidez de las instituciones para reducir así la posibilidad de un contagio e impacto en la reputación de las empresas. (ASBANC, 2017).

En este marco se produce Basilea III, que fue una de varias iniciativas promovidas por el Foro de Estabilidad Financiera (FSB, Financial Stability Board) y el G-20, para fortalecer el sistema financiero tras la emergencia de las hipotecas subprime y como una forma de revisión de los acuerdos de Basilea II. La reforma de Basilea III buscó corregir lo que se entendió como causas de esta crisis financiera de 2008, atribuidas principalmente al crecimiento excesivo de los valores presentados en los balances de los bancos (y otros, tal como el caso de los productos derivados), así como la simultánea caída del nivel y la calidad de los fondos propios previstos para riesgos, lo que produjo falta de liquidez para sortear las crisis; en efecto, muchas instituciones no contaban con reservas suficientes para hacer frente a las emergencias.

Teniendo como panorama global lo antes descrito, abordamos el caso del Sistema Financiero Peruano donde ubicaremos a un conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera es decir que están autorizadas para captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. Entre las instituciones bancarias que forman parte del Sistema están:

### **Empresas Bancarias**

- Banco de Comercio
- Banco de Crédito del Perú
- Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
- Banco Pichincha
- BBVA Continental
- Citibank Perú
- Interbank
- MiBanco

- Scotiabank Perú
- Banco GNB Perú
- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Santander Perú
- Banco Azteca
- Banco Cencosud

Figura 2.1  
Bancos peruanos en el ranking latinoamericano



Fuente:Diario Gestión (2017)

### Principales bancos en el mercado local.

En el Sistema Financiero Peruano laboran un conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera es decir que están autorizadas para captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones. Entre las instituciones bancarias que forman parte del Sistema están:

- **Banco de Crédito del Perú**

Llamado durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889. El 1 de febrero de 1942 se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú. El Banco de Crédito del Perú es parte del grupo financiero Credicorp, al que contribuye con el 79,70% de las utilidades generadas por el holding. En la actualidad, la institución cuenta con 459 agencias, 2,311 cajeros automáticos (ATM), 5,573 agentes BCP y 27,252 empleados. ( (Wikipedia, 2018)

- **BBVA Continental**

BBVA Continental se origina en 1951 como un banco privado, y se ha mantenido como tal hasta el año 1970 cuando fue adquirido por el Estado peruano. Posteriormente, en 1995 se llevó a cabo la privatización del banco bajo la modalidad de subasta, en la que resultaron ganadores el Holding Continental S.A., propiedad del grupo español Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y Breca (en ese entonces Grupo Brescia), de origen peruano. En julio de 1998, el Estado transfirió el remanente de sus acciones (19,12%) bajo el mecanismo de oferta pública de valores. En 1999 el BBVA y Argentaria anunciaron su fusión, dando inicio al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria– BBVA, que constituyó uno de los grupos financieros más importantes a nivel internacional: alcanzó una posición descollante en el mercado local. (Wikipedia, 2018)

- **Scotiabank Perú**

Scotiabank Perú S .A.A. «Scotiabank», es una institución bancaria con operaciones en el Perú, subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, el tercer banco más grande de Canadá y de preponderante presencia internacional, propietario directa e indirectamente del 97,75% de la institución. El Grupo Scotiabank Perú es uno de los conglomerados financieros más importantes del país, conformado por entidades vinculadas al negocio financiero y al mercado de capitales: CrediScotia Financiera, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia SAB y SCI. Scotiabank es el tercer banco más grande en el Perú. El Grupo Scotiabank se ha consolidado como un importante referente en el mercado financiero y de capitales en el Perú, gracias a las

operaciones del banco y a las de sus subsidiarias, en las que participa con el 100% del capital social: (CrediScotia Financiera S.A., dedicada a brindar facilidades crediticias en los segmentos de consumo y de microfinanzas. (Wikipedia, 2018)

- **Interbank**

El Banco Internacional del Perú fue fundado el 1 de mayo de 1897. El directorio original sería presidido por Elías Mujica Carassa (1897). En 1944, el control del banco fue asumido por la International Petroleum Company, que en 1967 establece un acuerdo con la Chemical Bank New York Trust. Como resultado del golpe de estado de 1968, y la expropiación de los capitales de la IPC el gobierno dispuso la transferencia de las acciones del banco, afectando los intereses de los inversionistas extranjeros. Con la compra de las acciones del banco por parte del Banco de la Nación en 1970, Banco Internacional pasa a formar parte de la Banca Asociada del país. En 1980, el Banco Internacional pasa a llamarse "InterBanc".

El 20 de julio de 1994, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza (junto a un grupo de accionistas estadounidenses) compró el casi 91% de las acciones del banco que se transfirieron al International Financial Holding (Grupo Interbank), el volumen restante se vendió a los trabajadores de la institución financiera. El banco es subsidiario de Intercorp Financial Services Inc., holding constituido en Panamá en 2006 y que agrupa a las empresas financieras peruanas que forman parte del Grupo Intercorp. Actualmente Interbank ocupa la cuarta posición en el sistema financiero tanto en el otorgamiento de créditos directos como en la captación de depósitos. Una de sus fortalezas son los créditos de consumo, participando con el 21,37% del total movido por el sistema bancario. Asimismo, se verifica un ajuste en la participación de créditos corporativos, que pasan de 10,3 a 7,9%, mientras que en gran empresa retrocede de 10,02 a 8,7% en los últimos 12 meses. (Wikipedia, 2018)

### 2.3.3 Los indicadores de la actividad bancaria

Los Indicadores Financieros son herramientas que los bancos utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, estableciendo el equilibrio y eficiencia con que se manejan los fondos que ingresan y egresan de cada una de las instituciones, por lo que "...se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dichos balances; esto genera a su vez un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica" (Mata Espinoza, 2014) ...constituyéndose en una herramienta eficaz para la administración.

Los indicadores en base a los cuales podemos valorar el desempeño de nuestras instituciones bancarias son:

- a) **Índice de morosidad:** este hace referencia al ratio Recuperado de la cartera de crédito vencida o en cobranza judicial, es decir, en calidad de incumplimiento, sobre el total de la cartera que mantiene la entidad financiera. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera de crédito. "El índice de morosidad resulta importante no solo para la empresa o entidad financiera, puesto que esta información también permitirá al regulador financiero, según cuál sea la situación del sistema, implementar políticas para mantener o mejorar la calidad de las carteras de colocaciones" (Lizarzaburu Bolaños, Edmundo R. y Jesús del Brío, 2016). Durante los últimos periodos se ha observado un deterioro de la cartera del sistema bancario, este deterioro proviene principalmente de los créditos a medianas y pequeñas empresas, así como de los créditos de consumo.

La evolución del indicador se muestra en los siguientes gráficos.

Figura 2.2

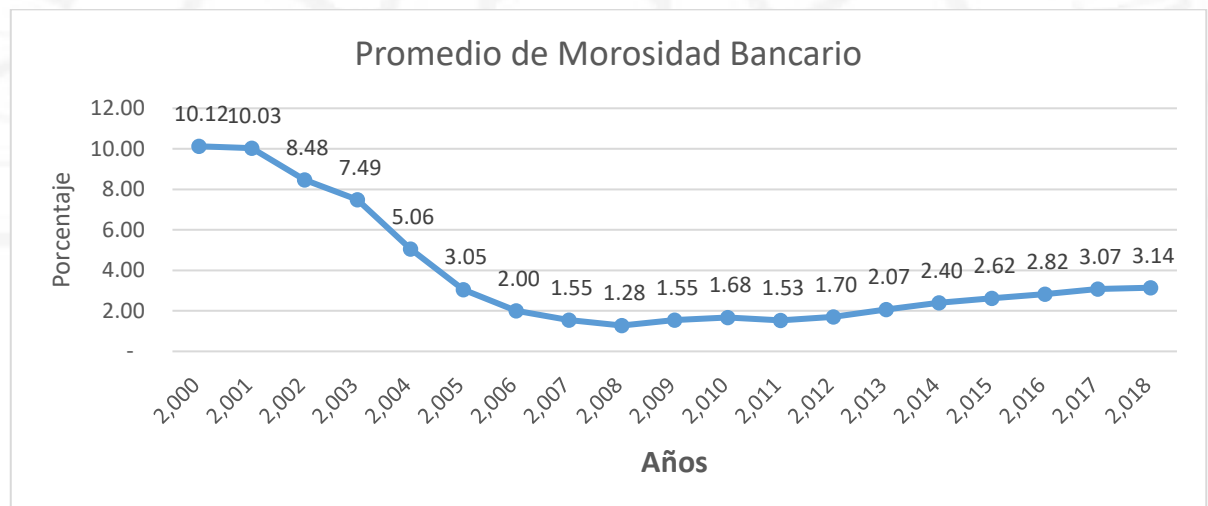
Índice de Morosidad



Fuente:Superintendencia de Banca y Seguros, SBS (2017)

Figura 2.3

Promedio de Morosidad

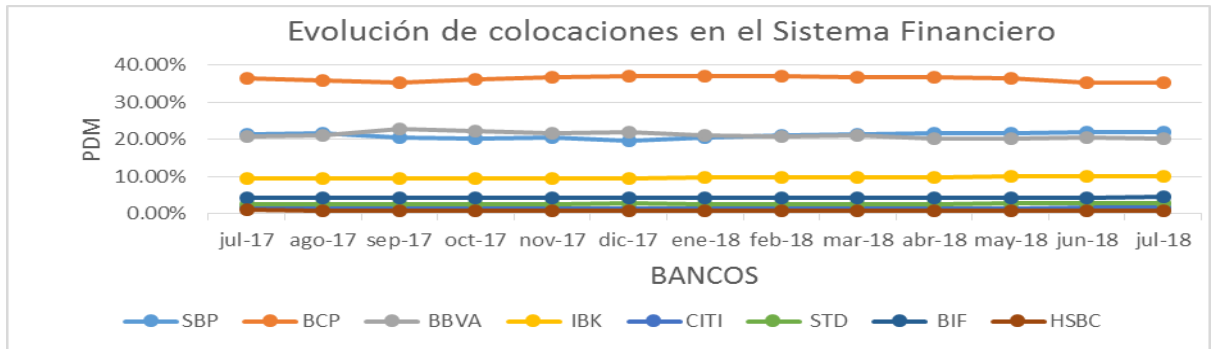


Fuente:Superintendencia de Banca y Seguros (2018)

**b) Captaciones:** referido a depósitos de personas naturales como jurídicas. Los bancos trabajan de manera constante buscando siempre atraer estos recursos con la menor tasa posible y que impliquen plazos de devolución lo más amplios posibles. La cantidad de depósitos captados estará en función de la confianza y del rendimiento que prometan a sus depositantes (Lizarzaburu Bolaños, Edmundo R. y Jesús del Brío, 2016).

Figura 2.4

Evolución de colocaciones



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, SBS (2018)

Figura 2.5

Indicadores bancos peruanos

Empresas	Colocaciones directas	Captaciones	Patrimonio total	Morosidad
1 B. de Crédito del Perú	70.556.305	64.312.394	10.809.435	2,46
2 B. Continental	47.291.091	44.186.900	5.665.744	2,46
3 Scotiabank Perú	34.558.915	27.167.293	5.834.837	2,99
4 Interbank	23.791.954	21.960.585	3.252.490	2,41
5 Mibanco	7.493.993	7.224.742	1.220.100	6,61
6 B. Interamericano de Finanzas	7.408.136	4.805.205	770.573	1,77
7 B. Financiero	5.928.474	4.370.020	620.847	4,22
8 B. GNB	3.578.396	3.943.127	523.341	2,08
9 B. Falabella Perú	3.455.807	3.581.663	618.177	3,97
10 B. Santander Perú	2.671.757	2.979.638	478.658	0,44
11 Citibank	2.240.220	2.682.308	943.491	-
12 B. Ripley	1.340.104	1.202.588	361.773	3,24
13 B. de Comercio	1.157.073	925.678	194.794	5,38
14 B. Azteca Perú	488.324	912.597	115.592	12,22
15 B. Cencosud	363.881	350.803	149.817	5,05
16 B. ICBC	123.948	134.027	106.604	3,65
17 Deutsche Bank Perú	-	44.623	217.246	-

La negrita resalta las 4 entidades que son parte del estudio.  
Fuente: SBS

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2018)

Con relación a los principales bancos y tomando como base los indicadores antes revisados, se muestra a continuación los principales bancos del sistema financiero peruano:

Cabe sin embargo, preguntarnos acerca de cómo el cliente bancario recibe y valora los esfuerzos por elevar la confiabilidad de las instituciones del sistema, así como los criterios que emplea para juzgar la calidad del servicio que recibe por parte del banco

con el cual trabaja y que, finalmente, determinará la existencia o no de un criterio de fidelidad con respecto a la misma.

#### **2.3.4 Criterios para elevar la confiabilidad en el sistema**

Al respecto, instituciones y especialistas han formulado algunos criterios que es importante considerar:

- Cumplimiento de las condiciones pactadas.- Respeto de los acuerdos establecidos con él previamente, sobre elementos tales como límites de riesgos, prestaciones de servicios y condiciones económicas, es el elemento fundamental para valorar el servicio que presta y que deberían quedar por escrito, como reglas de juego en la relación entre banco y cliente.
- Accesibilidad a la posición bancaria.- Facilidades para acceder en el momento que lo requiera el cliente al conocimiento de sus estados financieros.
- Volumen de errores cometidos y su rectificación.- Capacidad de reconocer y enmendar errores de personal o sistema que pudieran ocasionar problemas al cliente con la mayor inmediatez desde el momento de su identificación.
- Eficacia en la gestión.- Resulta fundamental medir el tiempo que transcurre desde que se le da al banco una orden de pago (por ejemplo, una transferencia) hasta que la ejecuta, este es un criterio básico que puede definir de manera decisiva la permanencia del cliente.
- Asistencia de los gestores bancarios.- Expresada a través de un trato personalizado en el que se le informe detalladamente sobre los productos y servicios que se adaptan a sus necesidades, sin olvidar la repercusión fiscal de los mismos.

#### **2.3.5 Trayectoria de Scotiabank en el Perú.**

Scotiabank Perú (SBP) es un banco múltiple con presencia relevante en todos los segmentos y ocupa la tercera posición del mercado de créditos directos y depósitos, con



21.94% de cuota al mes de Julio de 2018. Grupo Scotiabank está en el Perú data desde 1997, cuando ingresó a formar parte del accionariado de Banco Sudamericano con el 35%, participación que ampliaría en 2006 elevándola al 100% y convirtiéndose en su único accionista. (Scotiabank Perú, 2013). Simultáneamente adquiriría también el 78% del accionariado del Banco Wiese Sudameris (BWS). El 13 de mayo de 2006 se fusionaron BWS y Banco Sudamericano en una sola entidad. En mayo de 2008, el Grupo Scotiabank terminó de adquirir el total de acciones de este banco. Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS). Scotiabank es una de las instituciones financieras más importantes de América del Norte y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional. Fue el primer banco en obtener la calificación más alta otorgada por Fitch Ratings en el país y es parte fundamental de uno de los grupos empresariales más importantes, conformado además por CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, SCI, entre otras..

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS). Scotiabank es una de las instituciones financieras más importantes de América del Norte y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional. “Fue el primer banco en obtener la calificación más alta otorgada por Fitch Ratings en el país y es parte fundamental de uno de los grupos empresariales más importantes, conformado además por CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, SCI, entre otras” (Scotiabank Perú, 2013).

### **2.3.6 Servicios ofrecidos por Scotiabank**

La institución inició formalmente sus operaciones como Scotiabank Perú S.A.A. el 13 de mayo de 2006, como resultado de la integración del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano. Habiendo consolidado su posición como la tercera entidad financiera más importante del país cuenta con 212 oficinas a nivel nacional (145 en Lima y Callao, y 67 en provincias).

En los últimos cinco años, Scotiabank ha desarrollado una dinámica estrategia de canales que se manifiesta en la fuerte expansión de su cobertura a través de agencias, ATM's y cajeros corresponsales, y la incursión en canales alternativos innovadores como la Banca Móvil, Billetera Móvil y TV Banking. Durante los tres últimos años, además de abrir nuevas agencias en Lima y provincias, incrementó su red de ATM's a 900 cajeros

automáticos a nivel nacional, así como 25 cajeros multipropósito, ubicados en algunas agencias a nivel nacional y casi triplicó el número de cajeros, ubicados en las principales tiendas de autoservicios en todo el país, llegando a más de 10,800 puntos de atención en las principales ciudades, permitiendo a sus clientes realizar sus operaciones bancarias con facilidad y rapidez. Confirmando su liderazgo en innovación, lanzó un servicio alternativo de pago y recaudación electrónica mediante celulares en el Perú: la Billetera Móvil, buscando con este nuevo medio de pago aportar a la bancarización e inclusión financiera en el país.

SBP Realiza operaciones de intermediación financiera permitidas a los bancos múltiples, de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros; además, cumple con la Ley del Mercado de Valores.

Características de la gestión institucional en el Perú.

**Adecuada gestión de riesgos:** SBP mantiene un perfil de riesgo moderado, en línea con la estrategia del Grupo, la cual se enfoca en lograr un portafolio con los parámetros de calidad exigidos por la matriz, manteniendo las mismas herramientas de evaluación que la entidad principal. A Julio 2018, esta gestión le permitió mantener un nivel de cartera pesada inferior a la media del Sistema (4.6 versus 5.2%) y también una menor prima por riesgo (1.9 versus 2.4%).

**Nivel de capital adecuado:** La política de capitalización de utilidades del Banco se ha mostrado alineada con las expectativas de crecimiento y desafíos del entorno económico que el Banco enfrenta. El ratio de capital global (RCG) se ha mantenido superior al nivel regulatorio y dentro de los estándares internacionales. En Julio 2018 el Banco contaba con un RCG de 15.2%, superior al 10% mínimo regulatorio.

**Financiamiento diversificado y estable:** La principal Fuente de financiamiento del Banco son los depósitos del público (59.2% del activo total), los cuales mantienen un nivel de concentración moderado, pese al enfoque de banca mayorista del Banco (20 principales depositantes representaron el 21.4% del total de depósitos).

Además, el Banco se beneficia de la liquidez del mercado local y del acceso al mercado internacional, permitiéndole ser autosuficiente en la captación de Fuentes de financiamiento.

**Soporte de la matriz:** SBP cuenta con el sólido respaldo de su accionista, The Bank of Nova Scotia (BNS), el cual cuenta con una mejor clasificación que el soberano (AA- por FitchRatings). El soporte se ha visto reflejado a través de fuertes inyecciones de capital y transferencia tecnológica y operativa.

SBP representa una subsidiaria importante para los objetivos del Grupo en la región y está plenamente integrado a las políticas del mismo.

**Gobierno Corporativo:** el Directorio puede estar compuesto por entre 7 y 15 Directores. Actualmente, lo conforman 7 Directores, 5 de los cuales son independientes y 2 de ellos forman parte de Scotiabank. Asimismo, existen dos Comités del Directorio: el Comité de Auditoría y de Control de Riesgos. El Directorio se reúne por lo menos una vez al mes.

**Estrategia:** la matriz tiene una estrategia de crecimiento enfocada en incrementar su cuota de mercado en América Latina; Scotiabank planea diversificar y continuar incrementando su cuota de mercado en todos los segmentos con un portafolio balanceado (meta: 55% comercial / 45% consumo) y riesgo controlado, sólida estructura de fondeo y eficiencia en costos; para así sostener un crecimiento rentable y profundizar sus relaciones con los clientes en el Perú.

El enfoque de servicio a sus clientes es brindar soluciones innovadoras e integrales para desarrollar relaciones de largo plazo, facilitar el crossselling de productos, con un enfoque de banco multiproducto y multicanal. El Banco busca expandir sus operaciones en mercados de alto crecimiento, principalmente banca de personas, donde mantiene la tercera posición con una cuota de mercado de 16.8% (dic.17: 16.5%).

Cabe destacar que al considerar la cartera de su subsidiaria Crediscotia, Scotiabank Perú alcanzó el primer lugar del Sistema en cuanto a préstamos personales con una cuota de mercado de 22.3% (SBP: 16.8% y CSF: 5.5%).

Como parte de su estrategia, en el 2017 amplió su red de cajeros mediante convenios con otros bancos para que sus clientes puedan hacer uso de dichos cajeros sin un costo adicional.

En línea con lo anterior, Scotiabank planea mejorar su posicionamiento mediante una oferta de mayor valor, multiproducto y multisegmento; teniendo como nuevo segmento objetivo al segmento Premium y mediante la mayor penetración de canales no

tradicionales. Asimismo, el Banco quiere posicionarse como el banco N°1 en banca digital mediante una transformación centrada en el cliente, ofreciendo la mejor experiencia tanto en la banca por internet como la banca móvil, anticipándose a las necesidades de sus clientes mediante la oferta de productos y servicios a través de la misma. Con ello espera que más de la mitad de las ventas a consumidores se realicen a través de internet o plataformas móviles en el mediano plazo.

Desde 2016 se desarrollaron nuevas funcionalidades que permitan a los clientes acceder a adelantos de sueldos en Scotia en Línea, pago de préstamos, abrir depósitos a plazo y nuevas funcionalidades de la banca móvil, lo cual resultó en un crecimiento importante del número de clientes que usan los canales digitales. En el 2017, destacaron los depósitos a plazo y adelantos de sueldo, tanto en la banca por internet como la banca móvil, y las cuentas de ahorro 100% digitales. Para el 2018, el Banco tiene planeado el lanzamiento de más productos 100% digitales y, además, contempla un overhaul importante en canales digitales (banca móvil y banca por internet). En resumen, en los próximos años la gestión del Banco se centrará en: i) mejorar la experiencia del cliente, soportada en una mayor transformación digital; ii) ser el Banco más eficiente; y, iii) tener un adecuado mix de negocios con riesgos controlados.

### **2.3.7 La filosofía de Scotiabank en relación a la responsabilidad social.**

En Scotiabank la responsabilidad social es pieza fundamental en su hacer negocios. Busca en todo momento brindar la oportunidad de contribuir, con enfoque ético y sostenible, con el desarrollo del entorno económico, social y medioambiental del país. El compromiso del banco es contribuir con el desarrollo del país se guía de los principios internacionales del Pacto Mundial, Carta de las Empresas para un Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional, Principios del Ecuador, Carbon Disclosure Project, Ethical Funds; entre otros acuerdos nacionales como la Asociación de Buenos Empleadores, enfocados en mejorar los estándares laborales, medioambientales, y de lucha contra la corrupción.

Desde su llegada al mercado local, Scotiabank ha hablado de “Nuestro Propósito”, su razón de ser, lo que los mueve cada día. Afirman que su interés es el bienestar del cliente, que su propósito es trabajar porque “Creemos que cada cliente tiene el derecho a estar mejor.

La entidad identifica como valores corporativos los siguientes:

**Respeto:** Valorar orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad.

**Integridad:** Actuar con integridad para merecer la confianza de sus clientes y colegas.

**Pasión:** Brindar servicio a los clientes con entusiasmo y orgullo, procurando escuchar, aprender, innovar y ganar.

**Responsabilidad:** Promover en sus funcionarios la responsabilidad en el trabajo, compromiso y acciones ante clientes y colegas.

Para hacer realidad una práctica institucional centrada en dichos valores procura que su acción esté caracterizada por:

1) **Accesibilidad:** Facilidades para contactar con la empresa.

2) **Atención personal:** Brindar al cliente una atención personalizada.

3) **Atención rápida:** Procurar que la rapidez y cortesía caractericen la atención habitual.

4) **Beneficio Funcional:** Establecida en función a la relación entre producto y servicio.

5) **Capacidad de respuesta:** Respuestas adecuadas y oportunas.

6) **Compromiso:** Voluntad de mejora constante.

7) **Comunicación:** Información de detalles y pormenores a servidores, clientes y empresas comprometidas en el servicio.

8) **Confiabilidad:** Seguridad en las operaciones dentro de los plazos y las condiciones pactadas.

9) **Cortesía:** Amabilidad, atención y respeto como distintivo en el trato hacia el cliente.

10) **Credibilidad:** El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.

**11) Empatía:** Conocimiento, comprensión y compromiso con las necesidades del usuario.

**12) Fiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.

**13) Personal bien informado:** El personal debe conocer ampliamente el servicio que brinda, los medios y recursos de la institución puestos al servicio del usuario..

**14) Profesionalidad:** La calificación del personal debe ser una permanente preocupación.

**15) Seguridad:** El personal, el equipamiento e instalaciones deben proyectar al usuario una sensación de seguridad.

**16) Simpatía:** El trato con el cliente debe ser la respuesta entusiasta y cordial a sus necesidades

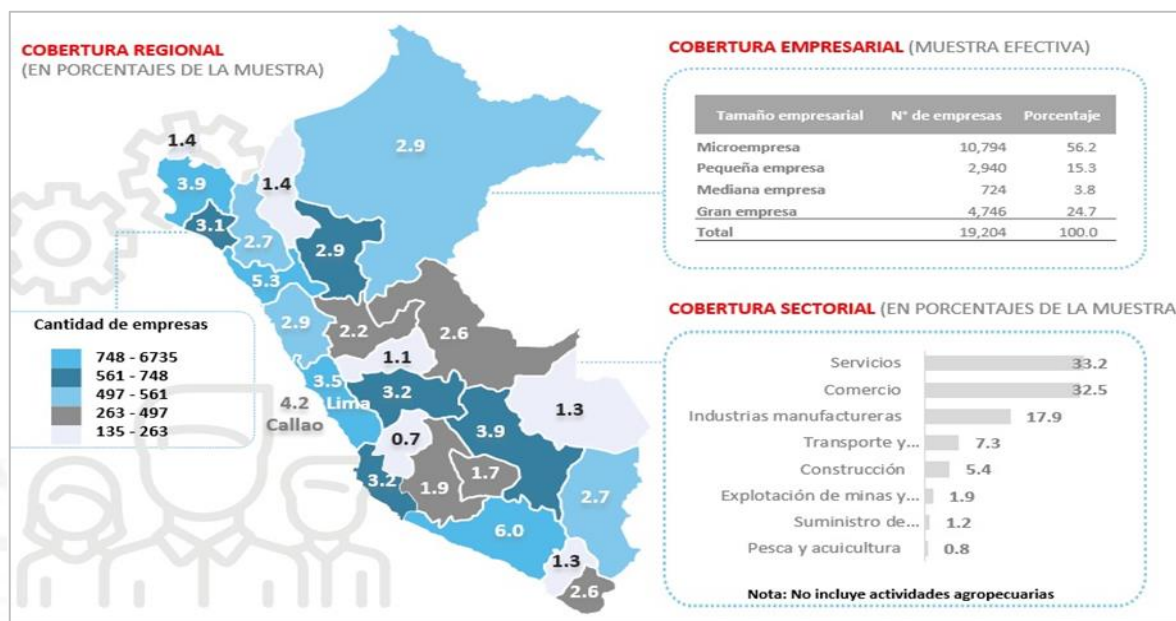
#### **2.4 La mediana empresa en el Perú**

“El 62 % de las pequeñas y medianas empresas (pyme) en el país, es informal, refirió hoy el presidente del Gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Jorge

Ochoa” (Chau Suero E. , 2018) , esta afirmación, que de algún modo, resume la problemática de la pequeña y medianas empresas en el país, nos habla de un conjunto de situaciones que el emprendedor enfrenta cotidianamente en su objetivo de hacer empresa y de desarrollarla. La necesidad de un mayor conocimiento de la realidad de este sector empresarial con la finalidad de apoyarlo en sus requerimientos, abriéndole camino hacia el desarrollo sustentable pareciera ser una de los grandes mandatos en el terreno de estimular el desarrollo de la actividad privada en nuestro medio.

Figura 2.6

Empresas existentes, censadas por segmentos y sectores



Fuente:PRODUCE (2016)

#### 2.4.1 Diferencias entre micro, pequeñas y medianas.

“Se entiende por empresa a la organización de recursos humanos económicos que en forma sistemática se propone alcanzar un objetivo, especialmente económico, ya sea que se dedique al comercio, a la industria, a las finanzas, o a prestar servicios.” (WIKI CULTURALIA, 2013)

Si observamos la literatura existente con respecto a las empresas, sus características y forma de clasificarlas, encontraremos que no existe un criterio unánime sobre el particular. Los aspectos considerados son variados y cambiantes, tanto de un país a otro, como de un momento a otro, según la evolución económica y política de los estados, así como del país, y entidad que las define y clasifica. Existen características que al ser tomadas en cuenta permiten establecer una diferenciación entre grande, mediana empresa, pequeña y micro empresa. Dado que hay criterios o aspectos que están presentes en toda empresa, sea cual sea su finalidad, proceso, naturaleza, servicio o tamaño, el considerarlos será indispensable para tener una visión integral de las mismas, establecer comparaciones y a partir de ellas constituir grupos o bloques que nos permitan identificar a sectores empresariales.

Entre los criterios para definir el tamaño de una empresa se consideran:

- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía

(Saavedra G., María L.; Hernández C., Yolanda, 2008)

Según lo expresado, la variabilidad de criterios, se hace evidente al estudiar los casos particulares de los diversos países, así como las clasificaciones establecidas por distintas entidades preocupadas de los temas de trabajo, economía y empresa.

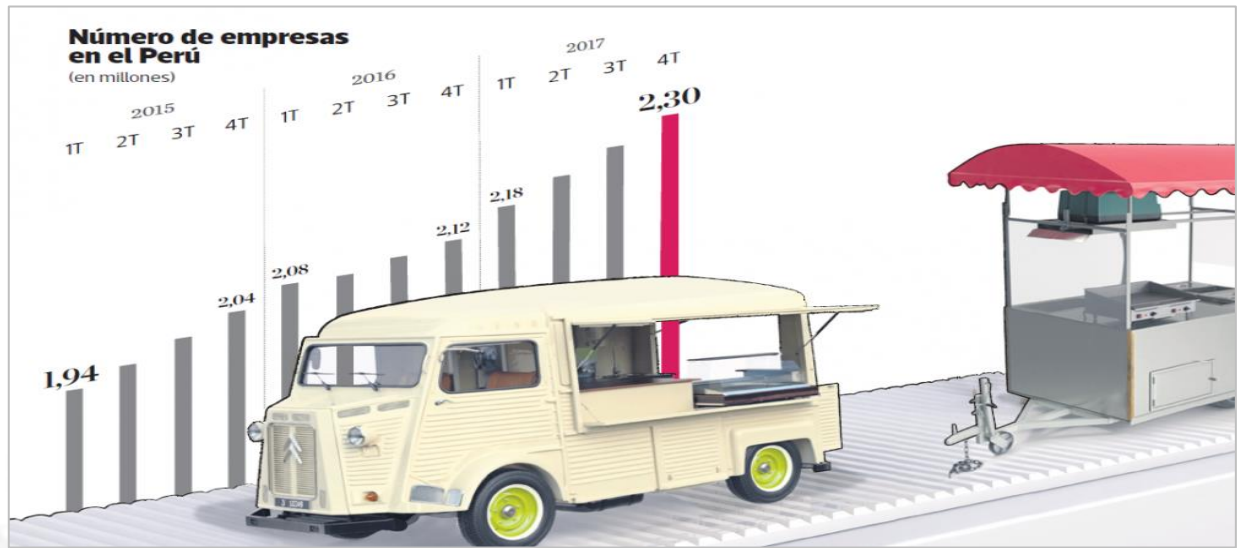
#### **2.4.2 Características de las empresas según su estrato.**

Entre otras características distintivas del sector empresarial, en el caso peruano el INEI nos anota las siguientes:



Figura 2.7

Número de empresas en el Perú



Fuente: INEI – Banco Central de Reserva (2017)

1. La constitución del segmento empresarial es de 96,2% de unidades registradas como micro empresas, 3,2% de pequeñas empresas, 0,2% de medianas empresas y 0,4% de grandes empresas.
2. En el aspecto de comercio y de reparación automotriz, la microempresa obtiene el 6,2% de la participación, la pequeña empresa el 14,9%, la mediana empresa el 4,1% y las grandes empresas el 74,8% del total.
3. Las actividades de fabricación de textiles y prendas de vestir representan el 26,7% del total de empresas. Otras actividades industriales con mayor número de empresas dedicadas son: elaboración de productos alimenticios (15,8%), metal mecánica (11,3%), imprentas (11,1%) y a la fabricación de muebles (8,6%). Las empresas dedicadas a este rubro son principalmente micro y pequeñas empresas (99,0%).
4. El 60,8% de las empresas están constituidas como sociedades. En el caso de las medianas empresas (78,5%) y grandes empresas (85,7%) éstas son sociedades anónimas cerradas, sociedades anónimas abiertas o sociedades comerciales de responsabilidad limitada, entre otras modalidades de propiedad.

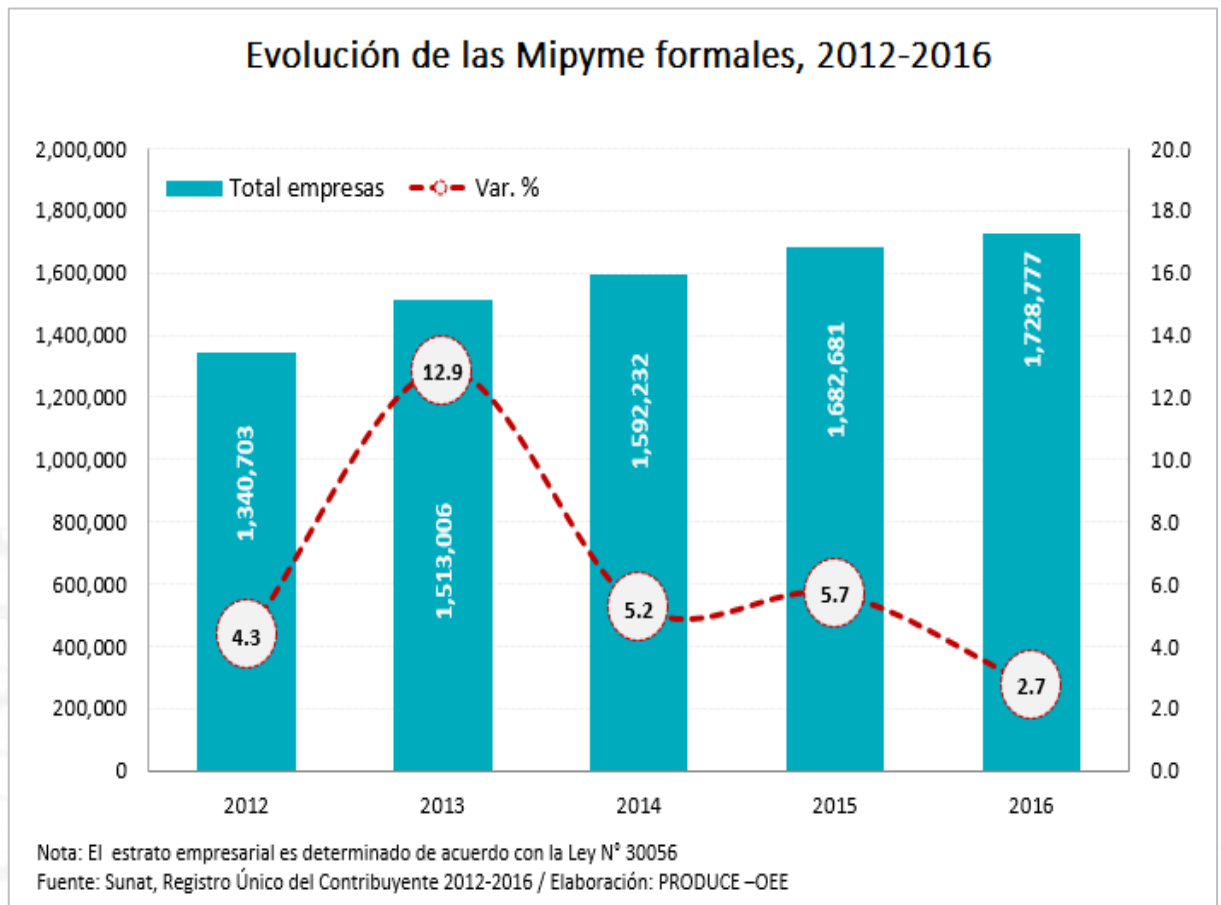
5. La mediana empresa representa el segmento empresarial de menor tamaño en la estructura del país, representando el 0,2% con el 3,0% de las ventas totales, siendo que éstas están mayoritariamente orientadas hacia la gran empresa.
6. Considerando la ubicación geográfica de la sede principal de la empresa (no necesariamente de operaciones productivas), Lima concentró a 798 mil 497 empresas, lo que representó el 46,6% del número total de empresas. Le siguen en importancia, Arequipa, La Libertad y Piura con 5,6%, 5,1% y 4,2% respectivamente. Los ingresos por ventas de esos departamentos son los más altos a nivel nacional, después de Lima.
7. En Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Tumbes las ventas en conjunto de micro y pequeñas empresas fueron superiores a las de las grandes empresas.
8. En Huancavelica y Apurímac no existen medianas empresas. (INEI, 2017)

En base a los hallazgos reportados por el INEI puede afirmarse que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno. En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Es evidente que estas empresas, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es necesario indicar que aunque su volumen y actividad es fundamental en el mercado interno, aún no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, porque sus niveles tecnológicos y muy escasos recursos, no les permiten aun adaptarse a los nuevos flujos de información.

Figura 2.8

Evolución de las Mipymes formales entre 2012 - 2016



Fuente: PRODUCE (2016)

### 2.4.3 Potencialidades y limitación de la mediana empresa peruana.

En el Perú se han dado muchas definiciones que pretenden caracterizar a las pequeñas y medianas empresas, para realizar esta caracterización quizá debiéramos a partir de las fortalezas y debilidades que afrontan en las cuatro áreas de la gestión empresarial:

Tabla 2.1

Fortalezas y debilidades de Pymes

<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
+ Dirección	Cuentan con recursos humanos Facilidad para aglomerarse	Ven compras y no a proveedores Déficit de alianzas estratégicas Escaso desarrollo institucional Poca inversión Poca capacitación
+ Mercado	Productos esenciales y formales	Exportación reducida Competencia por bajos precios Baja calidad
+ Producción	Nivel de producción	No se centra en la productividad
+ Finanzas	Liquidez Rotación	No optimizan ahorro/inversión Escasos proveedores de crédito
<b>Mediana Empresa</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
+ Dirección	Visión de mercado Cuentan con recursos humanos Acumulan capital	Escaso desarrollo de cadenas de cooperación
+ Mercado	Productos esenciales, formales y con servicios	No innovan productos Precios más altos respecto al exterior
+ Producción	Volumen de producción con niveles de productividad	Capacidad instalada ociosa
+ Finanzas	Solvencia Rentabilidad	Ausencia de proyectos en capital de riesgo

Elaboración propia

Como se desprende del cuadro anterior, pareciera necesario otorgar una inyección de estímulo para el sector de la mediana empresa que les permita incentivar su innovación, particularmente en el campo de la tecnología e informática, así como desarrollar las cadenas de cooperación y favorecer mejores condiciones para la producción que permita una mayor demanda que haga posible el mejor uso de su capacidad instalada, a partir de una oferta competitiva.

Estas necesidades se hacen patentes en la práctica cotidiana en la medida que los riesgos y requerimientos aparecen de manera impensada, pudiendo afectar no sólo la posibilidad del crecimiento de la empresa sino incluso su vigencia.

En el caso de las empresas medianas, por lo general, se desempeñan principalmente en el sector comercial, logístico y de servicios, dado que la inversión para la actividad industrial suele exceder sus posibilidades económicas al exigir cada vez más el empleo de tecnología y contratación de personal numeroso en la mayor parte de casos; si incursionan en este campo, lo hacen con una participación bastante limitada. La participación en la actividad industrial es generalmente en apoyo a grandes empresas de

determinados rubros a las que colabora a través de la tercerización de tareas que a las empresas grandes pudieran resultarle onerosos o poco rentables por diferentes razones; la falta de estandarización de la producción de estas entidades les permite adaptarse a las exigencias específicas de los distintos clientes, lo que constituye una ventaja objetiva con respecto a sus competidores de la gran empresa.

Sin duda, el rápido e incesante proceso de evolución tecnológica, la tendencia a la baja en el precio de muchos productos ofrecidos en un mercado globalizado ha incidido de manera muy dura en la situación de las medianas empresas, dado que generalmente carecen de los recursos para acometer un proceso de modernización agresiva, lo que deviene en un estancamiento en el desarrollo y crecimiento de las propias industrias. Dado que el objetivo de ellas es ofrecer productos de calidad, adecuados a las características y necesidades de las empresas demandantes o de los usuarios finales, lo que en muchos países condiciona que este tipo de empresas se encuentran protegidas por el Estado, lo que implica que “tienen las mismas oportunidades de acceder a un crédito que las grandes organizaciones empresariales, permitiéndoles poder competir en los distintos mercados, además de ofrecer gran cantidad de empleos a aquellas personas que los requieran, fomentando así el crecimiento económico”. (Venemedia Comunicaciones C.A., 2014)

En nuestro país, un sistema legal, contable y tributario, muchas veces confuso, engorroso, burocrático e inestable es, entre otras desventajas, el principal generador de la informalidad dentro del sector empresarial y también el limitante en el desarrollo de las empresas, lo que establece la necesidad perentoria de crear modificaciones legales que permitan el crecimiento del sector. Esta situación se ve reforzada por la cultura expresada en pretensión individualista de avanzar cada cual por su lado y a su manera, a contramano de las tendencias predominantes. “Los tiempos actuales demandan, por el contrario, alianzas estratégicas, joint ventures, asociaciones en participaciones, concesiones, subcontrataciones, franquicias, conglomerados, entre otras formas de asociación; no sólo entre las pyme sino, y ante todo, éstas con las grandes y medianas empresas”. (Actualidad, 2012)

#### 2.4.4 Dificultades en el desarrollo empresarial de las medianas empresas.

La diferenciación entre micro, pequeñas y medianas empresas se da, tal como lo señaláramos, en función del criterio de cantidad de trabajadores que posea la empresa. “En el Perú se realiza una subdivisión cuando se habla de Pyme: Micro Empresa (de 1 a 10 personas), Pequeña Empresa (de 11 a 50 personas) y Mediana Empresa (entre 51 a 250 personas)”. (Empresarial V. , 2016) Establecido el criterio diferencial podemos decir que no estamos frente a una estructura piramidal de ancha base y estrecha cúpula, sino frente a un conglomerado muy numeroso de micro y pequeñas empresas cuyo sector medio es bastante estrecho con una cima conformada, dentro de lo esperable por la gran empresa. Esta conformación resulta siendo indicativa de grandes distorsiones. La situación de tener sector de mediana empresa bastante más pequeño que el de la gran empresa significa, como ya se ha señalado, que existen graves problemas en materia de normatividad. Esta situación se confirma cuando miramos el tema desde el punto de vista del número de empresas como tal. Veamos el siguiente cuadro, que incluye solo empresas formales (un cierto porcentaje seguramente semi-formales). Produce estima que, al 2016, había 1’743,113 micro y pequeñas empresas formales y 1’973,574 informales. En total 3’707,687. (De Althaus, 2018)

Tabla 2.2  
Empresas por segmentos

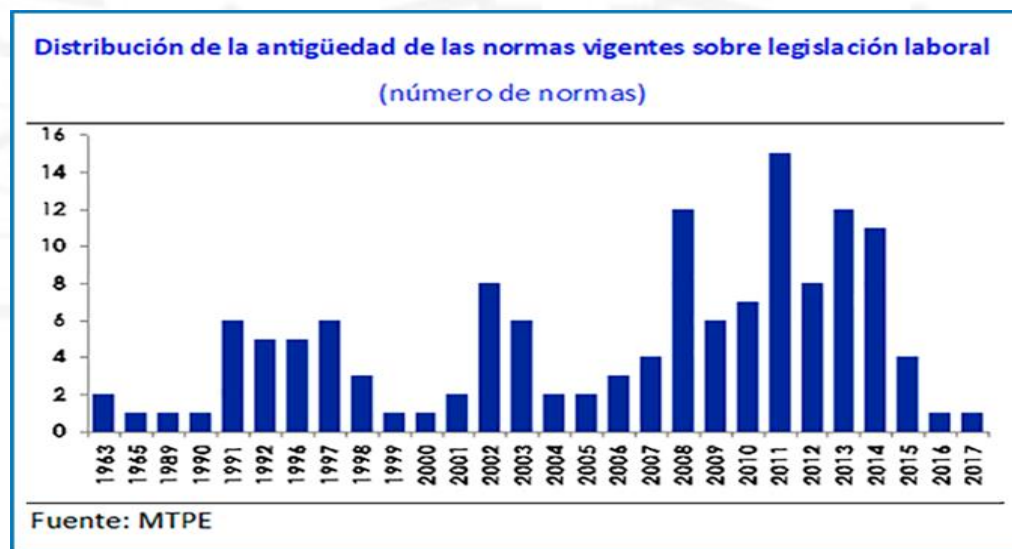
<b>Perú: empresas formales según segmento empresarial, 2016</b>		
<b>Estrato empresarial*</b>	<b>N° de empresas</b>	<b>%</b>
Microempresa	1,652,071	95.1
Pequeña empresa	74,085	4.3
Mediana empresa	2,621	0.2
Gran empresa	8,966	0.5
<b>Total</b>	<b>1,737,743</b>	<b>100.0</b>

Fuente: PRODUCE, 2016

Se confirma así el anormal desarrollo de cada uno de los segmentos de la estructura empresarial peruana. La razón de este inusual modo de desarrollo está fundado en la regulaciones tributarias, laborales y de todo orden que se incrementan

sustantivamente cuando una empresa pequeña, que a duras penas logra ser formal, intenta crecer, situación que se vuelve impracticable cuando, según estimación de los especialistas, les tomaría utilizar por lo menos al 20% de su personal el cumplir con lo que las normas le exigen. La normatividad laboral, constituida por 136 disposiciones, la mayor parte promulgada durante el gobierno de Ollanta Humala, es una maraña de muy difícil cumplimiento y principal escollo para la creación y desarrollo de la mediana empresa. A esto se agrega la legislación tributaria, compuesta por 11 normas, entre las cuales que destaca la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, y siete normas que modifican o aprueban disposiciones complementarias a esta ley.

Tabla 2.3  
Antigüedad de legislación laboral



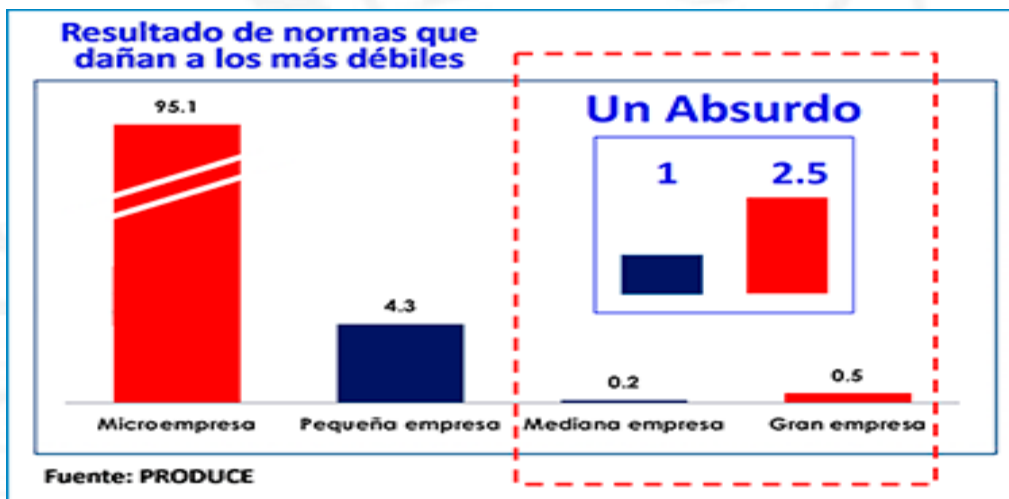
Fuente: Ministerio de Trabajo (2018)

Respecto a su antigüedad, más de la mitad de las normas que actualmente se encuentran vigentes fueron promulgadas entre los años 2008 y 2014. No obstante, existen normas que se encuentran vigentes desde hace más de 50 años. Por ejemplo, el Decreto Ley 14371 y los Decretos Supremos 005 y 009 promulgados a mediados de la década del sesenta. Paradójicamente, estas anacrónicas normas tienen como objetivo explícito promover técnicas modernas para fomentar la armonía entre empleadores y trabajadores, pese a encontrarse ya en muchos casos obsoletas. (De Althaus, 2018)

Entre el 2011 y el 2017, el Perú cayó 21 puestos en el pilar laboral del Índice de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial. Este fuerte deterioro es el segundo más grave acaecido, lo cual resalta la necesidad de una reforma integral en este campo.

Figura 2.9

Normatividad laboral frena desarrollo empresarial



Fuente: Ministerio de la Producción (2017)

En consecuencia, aún sigue siendo una tarea pendiente el que el gobierno de turno y el congreso de la república acaben con la opresión regulatoria cortando de raíz la normativa que impide el desarrollo de las fuerzas productivas, a fin que las pequeñas y medianas empresas puedan crecer para beneficio del país.

Resulta claro que no existen políticas e instituciones de promoción y apoyo a la mediana empresa, habiéndose concentrado estos esfuerzos en las micro y pequeña empresa (mype) mismas que terminan siendo el sector mayoritario del espectro empresarial, precisamente porque la normatividad tiende a desincentivar la posibilidad del crecimiento de dichos emprendimientos.



El Perú de los años 90 no podía ofrecer programas de lucha contra la pobreza, paternalistas y llenos de subsidios, decidió entonces apostar por el apoyo a la formación de microempresas y hacer que el estado fuera parte programas de promoción empresarial respetando, en lo posible, las leyes del mercado. Toda esta adecuada acción dirigida hacia los sectores de menos recursos, que de algún modo permitió incorporar a la actividad laboral a grupos humanos afectados por los efectos del terrorismo y otros procesos sociopolíticos, no ha sido complementada por el trabajo ni la atención hacia los sectores de la mediana empresa.

La investigación sobre las empresas en el Perú desde una perspectiva económica, administrativa y sociológico-histórica ha privilegiado el análisis de los grandes grupos económicos y conglomerados empresariales, del mismo modo que en los últimos años ha aparecido una vasta literatura de difusión y académica acerca del emprendedurismo, cuyo objeto de estudio son las historias de vida de los micro y pequeños empresarios. El gran convidado de piedra de la actividad empresarial privada en el país termina siendo el sector de las medianas empresas, mismas que poseen un carácter multidimensional.

#### **2.4.5 Conceptos a considerar en la estrategia de desarrollo del sector.**

Cualquier enfoque sobre desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el Perú debiera partir de tener claramente definidos algunos conceptos, entre los que podemos destacar:

- a) Que el sector privado es el protagonista del desarrollo económico: todas las medidas y reformas económicas iniciadas desde 1990 apuntaron a crear las mejores condiciones para el funcionamiento del libre mercado así como para el crecimiento y el fortalecimiento del sector privado, fue en dicho marco que el país inició el proceso progresivo de reactivación que, entre otros conceptos, permitió el relanzamiento de la actividad bancaria, venida a menos y gravemente amenazada durante finales de los años 80.
- b.) Que las tareas del actual momento político – económico pasan por brindar medidas que faciliten, simplifiquen y apoyen la evolución de este sector, favoreciendo con ello una mayor participación del sector privado en el proceso de toma de decisiones económicas del país

- c.) Que es necesario dejar definitivamente de lado el rol del Estado burocrático, ineficiente e intervencionista, administrador de beneficios y dador de privilegios a favor de ciertos sectores para asumir el de estimular, a través de un clima de estabilidad y estímulo, condiciones para un crecimiento económico descentralizado que eleve la competitividad del país, favoreciendo una interacción armoniosa e interrelacionada con las empresas y entidades nacionales e internacionales.

En el Perú, como en otros países en desarrollo, el sector privado no presenta esta armonía: tenemos un estrato de Microempresa sobredimensionado compuesto mayoritariamente por actividades de sobrevivencia que debilita a todo el sector privado, mientras que los estratos de pequeña y mediana empresa tienen muy poca presencia, lo que dificulta su rol articulador de toda la estructura productiva. (Industrias, 1998)

Las trabas para la formalización de las empresas, expresadas a través de legislación engorrosa, trámites innecesarios, tributación excesiva, etc. son los mayores obstáculos para el desarrollo empresarial, para la creación de Fuentes de trabajo y para el mejoramiento de las condiciones objetivas de vida de ingentes sectores que tienen en el emprendedurismo la alternativa para generar formas de empleo dignas. Por otra parte, la formalización de las empresas que aún no están debidamente registradas, impediría las distorsiones del mercado, ampliando la base tributaria y la participación en el reparto del gasto social.

Hay variadas formas de estimular a las empresas a dar este salto hacia la formalidad, entre ellas: la subcontratación, las franquicias, las compras estables, los consorcios, que amplían los mercados para las empresas del sector; así como los servicios directos prestados por las instituciones y empresas especializadas en financiamiento, capacitación, asesoría y transferencia de tecnología . Dentro de todo este abanico de posibilidades deberían quedar claramente comprendidos y apoyados los productos bancarios dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa.

Debemos tener como objetivo prioritario la dinamización de estos mercados, así como la creación y la consolidación de instituciones y empresas de servicios sólidas estables que actúan en ellos, sin lo cual la sostenibilidad y eficiencia del sistema no resulta viable.

Michael Piore, autor de "La segunda ruptura industrial" sostiene: el problema de la pequeña empresa no es su tamaño sino su aislamiento. Las características y condiciones actuales de la economía hacen muy difícil la permanencia de las empresas pequeñas que se mantienen solas, sin contactos con empresas más grandes, instituciones de apoyo, universidades, o agrupadas con otras empresas del sector. La estrategia debe poner fin a este aislamiento. (Villarán, 2000)

Teniendo como objetivo la dinamización de los mercados para alcanzar las condiciones de competitividad se han propuesto diversos instrumentos de promoción entre los que están: Ampliación de mercados, Compras estatales, Ampliación del acceso al financiamiento (consolidación e incremento de los fondos de garantía, mayor y mejor oferta crediticia para las empresas del sector, expansión de los servicios de ahorros), Legislación antimonopólica (para asegurar que en los mercados existan oportunidades para todos por igual), Simplificación y agilización de trámites, Compromiso de las regiones y municipalidades para apoyar el desarrollo del sector, Consolidación de las instancias de diálogo y coordinación entre el sector privado y el público, etc.

#### **2.4.6 Relación entre mediana empresa y banca.**

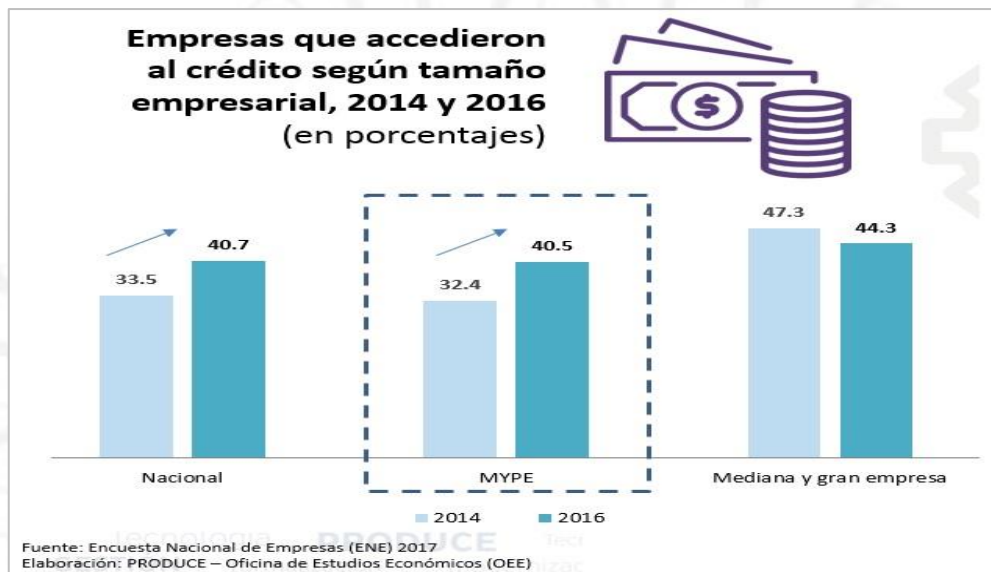
Como se sabe, el sector financiero desempeña un papel importante para el funcionamiento y desarrollo de las empresas. Los servicios de ahorros, financiamiento de inversiones e innovaciones son elementos que pueden influir de manera decisiva en las posibilidades de desarrollo de las empresas, en ese sentido, cuando éstas enfrentan dificultades de este tipo, ven limitadas sus posibilidades de crecer. La experiencia peruana muestra algunas iniciativas, desde el sector público y privado, que han procurado resolver parte de estas restricciones financieras. En tal sentido, la banca de desarrollo ha acompañado esta evolución.

La banca empresa se refiere al segmento de la banca especializado en la oferta de productos y servicios para empresas, cuyo objetivo es facilitar la actividad comercial y la financiación de sus inversiones. Entre los productos y servicios más habituales que oferta este tipo de banca están los destinados a financiar el corto plazo de las empresas (descuento comercial, crédito bancario, préstamo a corto plazo, etcétera), los de largo plazo (renting financiero, leasing, préstamo a largo, etcétera), los destinados a financiar el comercio internacional y los que permiten invertir los excedentes de tesorería y

relacionados con la gestión de cobros y pagos (transferencias, etc.). También están los servicios complementarios como seguros y otros.

Figura 2.10

Empresas que accedieron al crédito según segmentos



Fuente:PRODUCE (2017)

El funcionamiento de los bancos e instituciones financieras se rige por medio de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702), que establece el marco de regulación y supervisión al que se someten las empresas que operan en el sistema financiero. En términos generales, estos bancos e instituciones se agrupan en banca múltiple. La banca múltiple la integran los bancos comerciales y su función es satisfacer las necesidades de financiamiento de empresas y personas.

#### **2.4.7 La poli bancarización como una característica extendida.**

En la actualidad existe un mercado financiero capaz de brindar una oferta diversificada con productos específicos para las empresas del área, y por el lado de los empresarios, una demanda con conciencia muy clara de la necesidad del financiamiento. Como lo

indica la experiencia internacional y las pocas investigaciones que se han realizado en el Perú, estos servicios de desarrollo empresarial son cruciales para lograr el desarrollo armónico, sólido y sostenido de las empresas. El Estado debe, por un lado, asegurar las condiciones para que el sector privado que ofrece estos servicios pueda actuar de manera rentable y, por otro, intervenir en forma directa allí donde el mercado tiene dificultades para actuar eficazmente.

En su informe de 2004, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2005) otorgaba al Perú el primer lugar en actividad empresarial entre los 34 países de la muestra, entre los que se incluía a países desarrollados. Esto se debe a que el Perú tiene el mayor número de personas, en términos relativos, que inician una empresa. Cabe preguntarse si las personas que inician empresas de subsistencia son empresarios o lo hacen por necesidad, como única salida a su situación de precariedad al no haber conseguido empleo en la actividad formal. Esta iniciativa empresarial o empresarialidad popular en el Perú ha sido bastante investigada y discutida desde los años ochenta (De Soto, 1986; Adams y Valdivia, 1992; Villarán, 1998; Muñoz y Rodríguez, 1999). Aunque no hay una sola explicación ya que es un tema polémico, este fenómeno se presentó con fuerza en los años setenta por la acción conjunta de dos causas: el fracaso de la reforma agraria del gobierno militar de Velasco Alvarado, que expulsa del campo a una importante cantidad de personas, y la incapacidad del sector industrial urbano de absorber esta oferta laboral. Se produce así un excedente estructural de mano de obra que se ve obligado a inventar su propio trabajo en la actividad independiente o en la microempresa urbana. Esta iniciativa emprendedora se traduce en muchos casos en empresas de tipo familiar que involucran a todos los integrantes de la estructura y que es particularmente observable en muchas medianas empresas que han alcanzado notoriedad pública. La pujanza e importancia de este sector empresarial dentro de la estructura empresarial peruana hace necesario que la banca continúe analizando y proponiendo formas de trabajo y estímulo para estos segmentos.

Un tema que necesariamente debiera ser considerado en las investigaciones acerca de las relaciones entre la banca y la empresa es específicamente el de la poli bancarización, situación que introduce nuevas variables en el estudio de las relaciones entre estas dos entidades. Este hecho revelaría, de un lado, las restricciones o limitaciones de las entidades bancarias en ofrecer una oferta de servicios pareja y consistente en todas sus facetas y, de otro, la inclinación de las empresas receptoras de los servicios bancarios

a diversificar sus relaciones e inversiones. En cualquier caso, siendo un tema a determinar para las situaciones específicas que se analicen, debiera ser tenido en cuenta al estudiar los alcances y modos en que se plantean las estrategias de apoyo al desarrollo de las entidades, así como al mejor manejo de las relaciones entre empresa y banca. La competencia extrema en este sector supone riesgos que pueden tener consecuencias significativas.

## **2.5 La relación cliente – empresa**

La relación con el cliente es, y deberá ser siempre, mucho que el contacto estricto y necesario para la realización de una transacción, debe ser un valor diferencial que en su momento se transforme en ventaja competitiva para la empresa; por ello será importante entender cómo se visualiza la empresa a sí misma, incorporar dentro de esa visión a todo el equipo que constituye la organización, imbuirlos de valores y principios fundamentales que harán la diferencia con respecto a otras empresas del sector, estructurando un tipo de relación que debe ser peculiar y positiva. Para asentar bases sólidas en esta relación será imprescindible que estas directrices trasciendan del marco de la propaganda para ser un estilo de conducta verificable en actitudes y procedimientos, antes, durante y después de efectuada cualquier transacción.

### **2.5.1 El servicio al cliente.**

Las empresas existen porque sirven a un mercado, a unos clientes. “Su éxito depende de que satisfagan las expectativas de esos clientes con sus productos o servicios. Si los complacen, sus ventas crecen, porque los clientes repiten sus compras y además recomiendan la empresa a otros clientes. Si no los satisfacen, dejan de comprar y lógicamente no recomiendan a que otros lo hagan” (Gestiopolis, 2016), en otras palabras, el éxito de cualquier empresa dependerá del grado de aceptación de sus clientes a los productos o servicios que presta, ese sentimiento se define como “satisfacción”.

Siendo que la satisfacción es una experiencia personal e individual de la persona, sólo la consulta directa con el cliente nos pueda aportar información valedera sobre el particular, en consecuencia necesitamos preguntar y escuchar lo que este opina. La conciencia acerca de que el valor generado por la empresa en su conjunto en realidad

reposa en la satisfacción del cliente, siendo lo único que puede garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para buscar la permanente mejora y actualización de todos los medios, procedimientos y recursos que garanticen atender este mandato y, por consiguiente, la supervivencia y engrandecimiento de la organización empresarial, con el consiguiente beneficio de todos sus componentes.

La satisfacción del cliente es el mayor valor al que se puede aspirar por cuanto se transforma en fidelidad a la marca. El cliente satisfecho responde con alegría y orgullo a los requerimientos y consultas que se le formulen, felicitándose por la elección que hizo al escoger a la empresa entre sus similares en el mercado y no dudando en recomendarla ante su entorno.

Esta necesidad de preguntar y conocer la opinión del cliente con respecto al servicio recibido debe ser respondida de manera particular por cada empresa, analizando cuáles son los modos y los tiempos adecuados para realizar las referidas consultas. La variedad de recursos y técnicas existentes permiten que la consulta de opinión del cliente sea rápida, sencilla y fácilmente procesable. Los diversos procedimientos permiten pues obtener información cuantitativa y cualitativa que empleada con oportunidad y conocimiento pueden aportar grandemente al momento de tomar decisiones organizacionales.

### **2.5.2 El servicio al cliente frente a los cambios tecnológicos.**

La historia del comercio se remonta a los albores de la civilización. El intercambio de productos y posteriormente la venta de estos está en la base del desarrollo de los poblamientos de las distintas zonas geográficas, así como en la realización de descubrimientos y también de guerras. El servicio de atención al cliente no estaba estructurada y obedecía fundamentalmente al buen criterio del empresario, poniéndolo en práctica al momento de ejecutar la transacción. No ha pasado mucho tiempo desde las épocas en que cada comerciante conocía a todos sus clientes y, por ello, tenía un interés personal en cuidarlos; aún hoy podemos verlo en las tiendas o comercios de barrio en que el conductor conoce a cada uno de sus compradores y vecinos, sabe de sus necesidades y preferencias, así como de sus requerimientos y limitaciones.

El servicio de atención al cliente en el mundo globalizado ha evolucionado al calor de la tecnología, lo que conlleva ventajas y desventajas. Tenemos de un lado la capacidad de atención y respuesta masivas frente a clientes que demandan de nuestros productos y servicios desde múltiples lugares y situaciones, pero ello también nos aleja y recorta la posibilidad de conocer y atender con criterios personalizados, barreras que la tecnología está también tratando de sortear y que sólo será posible si se unen los criterios de eficiencia y adaptabilidad en la prestación del servicio ofrecido.

En “Fundamentos del Marketing”, William Stanton (Stanton, Etzel & Walker, 2000), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". El servicio puede conceptualizarse entonces como el conjunto de actividades estructuradas para satisfacer al usuario. Hablar de servicio supone ponerse a disposición del bienestar de otra persona o entidad, el servicio entonces debe partir de entender el deseo del otro, su necesidad, del modo y manera en que la requiere, desarrollando el mejor modo de atenderla.

Los servicios son intangibles, heterogéneos, difíciles de generalizar; muchas veces son inseparables de la producción y del consumo. La naturaleza de un servicio enlaza los conceptos de oportunidad y caducidad. Generalmente los servicios no son almacenables. La condición indispensable para que un servicio sea adecuado es que esté disponible cuando es requerido. Esta característica dificulta una serie de procesos que quizá fueran deseables tales como: inventariar, patentar, explicar, representar, o incluso, medir su calidad antes de la prestación.

La individualidad de los servicios realizados por personas a otras personas, en momentos y lugares distintos hace que estos varíen sustantivamente. Cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. “La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes”. (Guadarrama



Tavira, Enrique y Elsa Mireya Rosales Estrada, 2015) La empresa que se focaliza en el cliente añadirá valor a sus procesos.

Existen empresas que no proporcionan a sus agentes las herramientas adecuadas para hacer uso correcto de la información relativa al cliente. Existen casos en que aun existiendo diversos canales de comunicación con el cliente, la información obtenida no se procesa o difunde adecuadamente al interior de la empresa, impidiendo tanto correcciones como reconocimientos y entorpeciendo el mejor conocimiento del usuario y así como sus intereses y expectativas. Esto lleva a señalar como un elemento de enorme valor en la atención al cliente el recabar, procesar y difundir la información obtenida, de modo que sea de utilidad para todos los estamentos.

La tecnología ofrece variados software de atención al cliente centrados en los canales digitales más usados por nuestros usuarios. El futuro del servicio de atención al cliente se amplía y diversifica en la misma proporción en que crecen las oportunidades que ofrece la tecnología. Avanzamos hacia una información cada vez más detallada y permanentemente actualizada de inclinaciones, hábitos, intereses y necesidades de los clientes. La información y la comunicación son más personalizadas y efectivas, todo lo cual impacta en la forma en que el mercado en su conjunto se estructura y actúa. La información está al alcance del que quiera usarla y la forma en la que sea empleada determinará el éxito de los emprendimientos. Si efectivamente deseamos atender a nuestro cliente del modo en que lo requiere y solicita, los medios están dados.

### **2.5.3 Las etapas en el servicio de atención al cliente.**

Podemos considerar tres etapas del servicio de atención al cliente:

- Voz: servicio lineal, no interconectado, transacciones funcionales.
- Variedad de canales: Servicio lineal pero con un uso escaso de datos compartidos.
- Omnichannel: servicio multifacético, atención al cliente en entorno interactivo, experiencia del cliente satisfactoria.

Es bueno recordar que el cliente actual desea lo mismo que han deseado los clientes de siempre: un trato personalizado y eficiente. El cliente desea sentir que la

empresa que le presta servicios sabe que es una persona como algún problema y no un problema acompañado de una persona. Las empresas deben entender que para atender los requerimientos de sus clientes deberán actuar en concordancia con la inclinación, usos y costumbres de los usuarios, que de manera creciente encuentran en las redes sociales y en las tecnologías digitales respuestas a sus inquietudes e interrogantes, con el agregado de asumir como indispensable la realización de transacciones fáciles, rápidas y seguras.

#### **2.5.4 La calidad del servicio al cliente.**

La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que sólo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, el 100 por ciento de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela. (Tschohl, 1997)

Comprender el concepto supone partir del análisis de los que significa calidad y servicio. Cuando hablamos de servicio al cliente nos referimos al “conjunto de servicios y/o productos que una empresa, marca o institución le ofrece a una persona interesada en adquirirlos, con el interés completo de generar una relación directa con los consumidores y clientes, que permita conocer sus necesidades y sus expectativas, de tal manera que la empresa puede satisfacerlos y superar las expectativas que ellos tienen” (Gestiopolis, 2016).

Las características que tiene la calidad del servicio al cliente son:

- Conocimiento del cliente, información que debe ser recogida, procesada y entendida como cuestión previa antes de generar cualquier política.
- Capacidad de adaptación y apertura a cambios que permitan actualización y renovación.
- Disposición de actitud de trabajo sociocultural y psicológico, además de conocimientos técnicos para viabilizar un mensaje adecuado en forma y fondo.

- Procurar la fidelización en el entendido que la transacción no termina con la “venta” sino que debe trascender más allá y que será ese tramo el que garantice el éxito, no solo presente sino futuro.
- Interiorizar que en la relación cliente – empresa hay situaciones subjetivas que trascienden de las estrictas consideraciones de calidad - precio, esa subjetividad debe ser tomada en cuenta.
- La empresa debe tener muy claro el criterio de segmentación de su clientela de manera de llegar a cada grupo con aquello que sea la respuesta a su interés específico.

### **2.5.5 Las buenas prácticas en la relación con el cliente**

La cortesía y el buen trato debieran ser el sello distintivo de cualquier forma de atención al cliente, característica que debiera estar presente a lo largo de todo el proceso de cualquier transacción y, de modo especial, en el caso de una queja o reclamo. Las buenas prácticas del servicio al cliente, las cuáles son muy variadas y aplican según el servicio y el producto ofrecidos y según el tipo de organización. Es muy útil conocer las buenas prácticas y querer aplicarlas, pero para lograr la implementación de las mismas, debemos tener presente que la clave de inicio está en manos de la Dirección de la organización; es decir, si la Dirección no muestra compromiso al respecto, las buenas prácticas en el servicio al cliente no podrán desarrollarse, debido a que si no hay motivación en la alta jerarquía no se puede esperar que en los empleados exista, por ende las actividades necesarias no se van a realizar de la mejor manera, en otras palabras se debe “predicar con el ejemplo”. Otro aspecto importante en relación con las prácticas, es que tienen que implementarse de manera “que no solo se apliquen y queden dentro de la empresa, sino que impacten al cliente, se deben tener muy claros los objetivos, la misión y los valores de la empresa, basados fundamentalmente en el “cliente” y en el progreso de la “organización” “. (Adriani, Carlos, Rodolfo Biasca y Mauricio Rodríguez, 2015)

Los tratadistas opinan que los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- La accesibilidad: las palabras claves en esta materia parecieran ser facilidad, lugar y momento oportunos, brindando canales de atención, permitiendo una respuesta por parte de la empresa, oportuna y eficiente.

- La comunicación: que involucre toda la información relativa al servicio o adquisición, es decir procedimientos, tiempos, producto, plazos de entrega, etc.
- La capacidad del personal: conocimiento amplio acerca de los servicios y productos que ofrece la compañía y la capacidad de darlos a conocer. Igualmente, el conocimiento de lo que conviene al cliente específico que lo requiere.
- La cortesía y la amabilidad: desarrollar reglas de cortesía, amabilidad, respeto y atención en todas las fases del proceso.
- La credibilidad: la empresa y sus empleados deben trasuntar credibilidad cumpliendo con la palabra empeñada, siendo claros y sinceros en los aspectos referidos a características o limitaciones del producto y particularmente diligentes al momento de atender quejas o reclamos.

#### **2.5.6 Factores que inciden en la calidad de la atención al cliente.**

El respeto a los valores que inciden en la calidad de atención al cliente marca una clara diferencia en la calidad de los servicios o de los productos ofrecidos, disminuyendo considerablemente el número de quejas de los usuarios o potenciales compradores. Como parte de la búsqueda por alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad en la oferta se han desarrollado las denominadas normas ISO, creadas con la finalidad de brindar orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones a fin de reducir costos y aumentar la efectividad, al igual que estandarizar las normas de productos y servicios. Esto quiere decir que se busca que cada vez más encontremos uniformidad en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, no importa de dónde provengan.

Entre los factores de los que depende la calidad de los productos o servicios de la organización y que se tienen que incluir en el **Sistema de Gestión de la Calidad** pueden estar:

- **Nivel de ocurrencia:** Cuestiona acerca de la frecuencia con la que se presentan problemas.

- **Afectación de la producción:** Busca establecer si el defecto se detecta como un incidente interno y no se transfiere a la cadena de producción o de prestación del servicio hasta su conclusión. Si los procesos se encuentran adecuadamente implementados los defectos serán identificados y corregidos antes de que lleguen al usuario como un servicio o producto dañado.
- **Percepción del cliente:** si el cliente se da cuenta de algún error se deben activar las alarmas de calidad y proceder a dar las respuestas adecuadas e inmediatas. Proceder simultáneamente a identificar todos los casos en que los productos o servicios pudieran haberse visto afectados por el error detectado para tomar las medidas correctivas pertinentes.
- **Posibilidad de reprocesamiento:** detectado el defecto, se debe proceder a reprocesar para eliminando el punto de origen de la falla o error realizando las correcciones a que hubiera lugar.

### 2.5.7 La medición de la satisfacción del cliente

La razón de ser de la organización es proveer un producto o servicio que sea satisfactorio para los usuarios a los que se dirige por lo que medir el nivel de satisfacción del cliente es vital para la empresa. Este objetivo difícilmente podría ser alcanzado si no se conocen las necesidades y expectativas del cliente, por tanto, la empresa debe conocer la percepción y valoración que el usuario da acerca del producto o servicio recibido, a fin de usar dicha información como insumo del sistema de mejoramiento continuo. (Industrial, EOI - Escuela de Organización, 2015)

La importancia de medir adecuadamente la satisfacción de los clientes, establece la necesidad de diseñar sistemas efectivos para ejecutar esta tarea; al hacerlo es conveniente tener en cuenta que ella podría presentar algunos inconvenientes, a saber:

1. El cliente aporta poca información. Las causas pueden ser variadas:
  - Las preguntas formuladas no son comprensibles o no abordan el tema adecuadamente.
  - La información que el cliente recibe no es apropiada por fallas en el modo, contenido o medios empleados.

- La muestra escogida por la empresa para estudiar un determinado asunto no es representativa.
- Existe intencionalidad o temor por parte del cliente que lo induce a callar o dar información distorsionada.

2. La información obtenida no se aplica en beneficio de la mejora organizacional.

Las causas podrían ser:

- No existe conciencia o interés a nivel de los mandos directivos para aprovechar la información recibida.
- Existe fallas conceptuales en la forma, medios o procesamiento de la información que inducen a no aplicarlas de modo eficiente.

Una metodología que se puede utilizar con éxito si la empresa la aplica con la siguiente disposición:

- La alta dirección de la empresa se involucra en el esfuerzo por relacionarse con el cliente valorando sus opiniones y aportes.
- Los directivos poseen conocimiento actualizado acerca de los beneficios que estas acciones pueden reportar para la buena marcha de la empresa.
- La empresa invierte en fomentar y proveer medios para la diversificación del acceso a los clientes y de los clientes hacia la empresa.
- La empresa introduce mejoras y cambios que incidan en los servicios, verificando la efectividad de las medidas al momento de su aplicación.
- Establece un sistema de indicadores que permitan a la organización monitorear los niveles de satisfacción del cliente en función a estándares de calidad prefijados

## **2.6 El marketing relacional y su empleo para la fidelización del cliente bancario.**

Los bancos se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo inmersos en un nuevo campo de batalla constituido por el mundo digital, ambiente en el que tendrán que considerar no solo sus propias fuerzas sino las de sus oponente. La retención de clientes ya no solo es acerca sí mismos sino de sus competidores y de las formas y medios en que

cada cual es capaz de entender e interpretar las necesidades de los potenciales clientes ofreciéndoles propuestas basadas en la correcta comprensión del usuario potencial, lo que habría de devenir en la satisfacción de los clientes y su posible fidelización.

El sistema financiero está abanderando la utilización de canales alternativos en sus servicios lo que ha supuesto una revolución en el sector bursátil. Los clientes buscan y agradecen poder realizar diferentes gestiones de una manera sencilla, rápida y sin costos adicionales. Por todo ello, a las entidades del sector les ha llegado la hora de profundas renovaciones con un énfasis en la usabilidad y facilidad en la transacción.

### **2.6.1 El marketing. Concepto.**

Adentrarnos en el tratamiento del concepto del marketing y de su evolución nos pone ante la obligación de conocer su origen para tratar de entender la razón de ser. La aparición del marketing es atribuida a Josiah Wedwood, nació en Burslem, Inglaterra en 1730, una época dura tanto para la generación de los medios de subsistencia como para la vida misma de los seres humanos, incluso en una nación que por aquel entonces detentaba un franco poderío a nivel mundial. Wedwood, como la mayoría de los integrantes de su familia, fue alfarero, pero las decisiones que tomó durante su vida lo convirtieron en el alfarero más exitoso de la historia gracias a la inteligencia, creatividad y sentido de innovación que le permitieron ver y entender los conceptos implícitos en su negocio y en los requerimientos de sus consumidores, convirtiéndose así en el primer mercadólogo.

Entre las ideas que Wedwood formuló y asumió están:

- Fue el primero que consideró posible agrandar su negocio, se dio cuenta que su negocio podía ser más que un artesano y unos pocos aprendices
- Pensó en el cliente y entendió que sus productos debían cubrir sus necesidades, es decir, en ese momento dejó de ser un simple alfarero.
- Desarrolló las bases del control de calidad eliminando lo no que era óptimo.
- Se preocupó por crear modos de comercialización masiva.
- Por primera vez un individuo creó y difundió el concepto de MARCA.

- Invertió temerariamente al enviar un total de más de 2.7 millones de dólares en muestras de sus cerámicas mil almacenes de clase alta, sin pedidos previos, a modo de muestra o consignación; 50% de los destinatarios terminaron haciendo pedidos.
- Utilizó por primera vez en la historia el mercadeo de productos valiéndose del prestigio de celebridades a quienes obsequió sus productos de manera de hacerlos sus clientes.
- Creó patentes de productos particularmente notables que inmortalizaran adquisiciones destacadas.
- Desarrolló exposiciones de sus productos uniendo en ellas diversos conceptos que al exponerse al público generaron nuevos clientes.
- Innovó introducción el sistema de pagos por comisión.
- Tecnificó la producción de sus piezas de cerámica para que fuera posible cubrir las creciente demanda de sus productos. Creó las primeras cadenas de montaje que se reestructuraban a fin de aumentar la productividad.
- Estableció el concepto de innovación como indispensable de cualquier nuevo desarrollo
- Empezó a usar tecnología como colaboradora y auxiliar del talento artesanal. Estableció estándares de calidad, forma, tamaño y peso de cada pieza.
- Fue pionero en la organización de canales de distribución. Entendió que la accesibilidad a los medios de comunicación era vital para llegar a los diversos mercados.

La realidad cambiante que vivimos hace indispensable la aparición de muchos Josiah Wedwoods capaces de reinventar los modos en que las empresas se estructuran y tratan de relacionarse con sus clientes.

El concepto del que partimos es que el marketing fue inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficio para las empresas que se sirven de ella para desarrollarse siendo una herramienta estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados y que supondrá pensar con conocimiento y criterio acerca de la realidad



que confrontamos, de nuestras fortalezas y debilidades y especialmente en nuestro objetivos.

Según Philip Kotler el marketing es “...un proceso administrativo y social gracias al cual determinado grupos individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios” (Kotler, 2014) Jerome McCarthy opina que ( American Marketing Asociación, 2015) . Por su parte John A. Howard,..., asegura que está convencido de que el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas. (Maidana, 2014)

Figura 2.11

Conceptos implícitos en el marketing



Fuente: Humanlevel (2018)

Algunos opinan que “marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarla y defenderse” (Definición.de, 2016). Para la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de idear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” ( American Marketing Asociación, 2015), teniendo entendido que su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

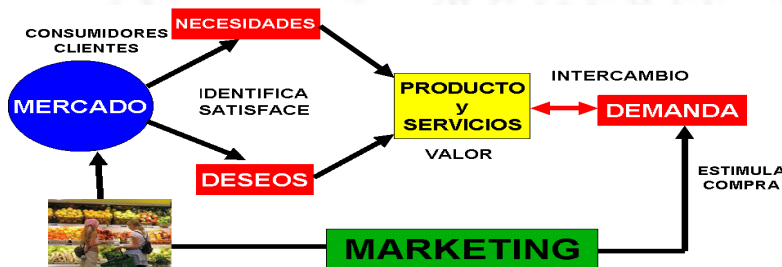
En los tiempos actuales “gran parte de los mercados en los que han de operar las empresas han dejado de ser estables para pasar a caracterizarse por mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y competitividad” (Gestiopolis, 2016).

Podremos afirmar entonces, que el concepto de Marketing involucra al conjunto o sistema de actividades organizadas con el objetivo de la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor (clientes) y de los esfuerzos ejecutados teniendo por finalidad que el volumen de ventas y servicios se incremente estableciéndose con los clientes una relación duradera que haga posible la subsecuente y ansiada fidelización.

### 2.6.2 La evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.

ambios en el entorno tales como la globalización de la economía, así como la fragmentación de los mercados han influenciado notablemente en los niveles de competencia. Como repuesta a un entorno cambiante e incierto, las organizaciones buscan adaptarse a través de cambios ya no solo en la forma de competir, sino también a través de estructuras organizativas diferentes que contemplen los aspectos del nuevo entorno, tecnologías de la información, fusiones y adquisiciones o la internacionalización, (RIICO 2015, 2015) entre otros. Todo ello hace que la definición del marketing, tal como se conocía en la segunda mitad del siglo XX, se haya modificado progresivamente.

Figura 2.12  
El Marketing



Fuente: Linares (2009)

Errores cometidos por importantes empresas norteamericanas tales como General Motors, Sears y RCA, que no comprendieron los gustos variables de los consumidores y

que por tanto incurrieron en equivocaciones en sus planes de Marketing, motivaron que a partir de los años 80 se comenzara a hablar de Marketing Relacional.

La definición del marketing como ciencia del comportamiento que busca explicar relaciones de intercambio o proceso a través del cual los grupos o personas obtienen lo que necesitan denotan un cierto cambio en la concepción del marketing hacia una orientación relacional y que contrasta con la definición de gestión de marketing adoptada por la American Marketing Association “proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones al trasladar la mera transacción a la relación” (Casariego Mogo, 2013) .

En el siguiente cuadro podemos identificar las principales diferencias

Tabla 2.4

Diferencias entre marketing transaccional y relacional

	Marketing transaccional	Marketing relacional
<b>Relación con el cliente</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Comunicación</b>	Masiva	Personalizada
<b>Orientación</b>	Producto	Cliente
<b>Contacto con el cliente</b>	Escaso	Directo
<b>Desarrollo</b>	Por departamento	En toda la empresa
<b>Nivel de satisfacción</b>	Clientes satisfechos con una compra	Clientes satisfechos con la relación
<b>Objetivo</b>	Conseguir clientes nuevos que generen transacciones únicas	Fidelizar clientes actuales a través de acciones de valor y satisfacción
<b>Filosofía</b>	Rivalidad y conflicto con competidores	Cooperación mutua y asociaciones

Fuente: Shopify (2017)

El Marketing de Relaciones concibe el entorno empresarial de modo amplio, incorporando dentro del conjunto de la empresa a todos sus componentes. Estas distintas relaciones se logran a través de las acciones desarrolladas a lo largo del proceso de toma de contacto, acompañamiento, ejecución y seguimiento posterior a una compra o servicio

y se individualizan a través de verbos que denotan diversas acciones, tales como: identificar, establecer, desarrollar, mantener y terminar cuando sea necesario. A lo largo de dicho proceso, la relación puede medirse por la calidad del servicio, el valor de la relación, la confianza, la satisfacción, el compromiso, la fidelidad (Gestiopolis, 2016), conceptos que son esenciales para que la relación entendida como un proceso con vigencia a lo largo del tiempo y, en consecuencia, se extienda más allá de la transacción propiamente dicha, asegurando la fidelización expresada a través de la retención del cliente y del efecto multiplicador de valoraciones positivas que aseguren potenciales nuevos contactos, así como la recuperación de clientes perdidos. Podemos convenir en la acepción dada en los términos siguientes: “Marketing de Relaciones es el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y, cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y co-crear valores mediante la interacción” (Sarmiento Guede, 2015)

Figura 2.13

Marketing Transaccional y relacional



Fuente: Morgan (1994)

### 2.6.3 Característica y efectos del marketing relacional.

El marketing de relaciones va más allá del cliente final de la organización, habiéndose esbozado hasta cuatro grupos de relaciones que debieran ser consideradas: relaciones internas con los suministradores (de mercancías y servicios), relaciones internas (unidades de negocio, empleados y departamentos funcionales), relaciones con los

clientes (clientes finales e intermediarios) y relaciones laterales (competidores, gobierno y organizaciones no lucrativas).

Figura 2.14

Características del marketing relacional



Fuente: Evaluando CRM (2017)

Es necesario que tengamos presente ciertos conceptos básicos dentro del marketing de relaciones tales como: la importancia de la satisfacción, lealtad y confianza del cliente. En el caso de la actividad bancaria ello representará un ahorro en costos, una diversificación de servicios y el desempeño bajo claras condiciones de seguridad y confianza. El desarrollo de la actividad bancaria se desenvuelve llevando a cabo transacciones que, en ocasiones se caracterizan por ser duraderas en el tiempo, propiciando relaciones directas entre los intermediarios bancarios y sus clientes situaciones en las que también ha de primar el trato personal. En el transcurso de lo expuesto, se generará información valiosa y actitudes de cooperación, las cuales reducirán el riesgo y proporcionarán expectativas de trato favorable, con efectos más a largo plazo. Todo ello nos lleva a una acumulación de confianza que se convertirá en un activo intangible con efectos en la productividad.

#### 2.6.4 Variables implícitas en el marketing relacional.

Al abordar la temática del marketing relacional, vemos que se incorporan elementos o variables aplicables al sector de la banca de manera particularmente notoria y destacada. Entre este conjunto de criterios referidos al relacionamiento entre empresa bancaria y cliente tendríamos: la confianza, la cooperación, el trato personal etc., mismos que deben ser analizados para aquilatar su importancia particular.

- La confianza

De especial importancia para el sector financiero por cuanto la relación entre cliente y empresa financiera nace precisamente de la percepción de confianza que el usuario sienta con respecto a la entidad a la que ha de confiar la custodia de sus caudales y otras transacciones. Solo la generación y preservación de un sentimiento de confianza hará que la relación entre banco y cliente perdure en el tiempo. Aunado al respaldo y seguridad que la entidad inspire, un elemento adicional a considerar es el referido a la confidencialidad en el trato de la información financiera de sus clientes. El usuario debe sentir que su banco lo protege de posibles riesgos y asechanzas resguardando su información.

- Lealtad

Cuando hablamos de una actividad empresarial y en concreto, del sistema financiero, resulta de vital importancia lograr la lealtad de los clientes, lo cual repercutirá en el posicionamiento de las empresas en el mercado así como en el aumento de la satisfacción de los trabajadores, ayudando a la mejora en su productividad. (Díaz Martí, 2007). Para entender el concepto de lealtad, debemos distinguir dos componentes, que son, por un lado, la lealtad comportamental que se identifica con el acto de repetición de compra y sólo tiene en cuenta la frecuencia de compra sin entrar en las razones de ésta y por otro, la lealtad actitudinal, que tiene en cuenta las “preferencias de los clientes y su disposición frente a un determinado proveedor, generando una comunicación boca oreja positiva sobre el mismo en Marketing relacional” (Gestiopolis, 2016). Aquellos clientes que cuenten con una mayor lealtad actitudinal, serán aquellos que ayuden, en mayor medida, a comunicar la imagen de la marca y serán más resistentes a cambiar de proveedor, siendo,

por lo tanto, susceptibles de generar un mayor valor en vida para las entidades financieras.

- **Satisfacción**

La satisfacción puede interpretarse como el resultado de la evaluación que el usuario formula de manera consciente o inconsciente durante el proceso de la realización de una transacción y que se expresa como una aprobación interna hacia la decisión que tomó al elegir a la entidad que le prestó el servicio, a la forma en que este fue conducido y a la idea de bienestar que intuye ha aportado, para sí mismo, para sus negocios o para los suyos. Esta percepción es la que motiva a que de manera espontánea el usuario satisfecho realice el efecto multiplicador de recomendar o difundir en su círculo inmediato información acerca de las bondades de la transacción realizada.

Analizados los conceptos anteriormente descritos, estamos en condiciones de definir el marketing relacional, no sin antes advertir, que el marketing “es la ciencia y el arte de encontrar, conservar y desarrollar a los clientes valiosos” (Kotler P. y Armstrong, 2013). Partiendo de dicha definición, el marketing de relaciones hace hincapié en la gestión de la base de clientes, con el fin, como ya se ha apuntado anteriormente, de desarrollar relaciones duraderas y mutuamente ventajosas con los clientes valiosos. Para la consecución de dicho fin, la entidad de crédito ha de crear relaciones de lealtad con sus clientes que tendrán su pilar fundamental en la confianza y en la búsqueda de soluciones que creen un nivel de satisfacción global en el cliente. Resulta entonces de vital importancia brindar a los clientes ciertos beneficios que incidan en la decisión de cliente si considerara cambiar de entidad financiera.

### **2.6.5 Importancia de la Banca por Internet y las nuevas tecnologías.**

El creciente desarrollo de la banca por Internet, ha fijado de manera inequívoca un parteaguas en el curso seguido en el relacionamiento entre bancos y usuarios. Esta forma de interacción ha aportado elementos de inmediatez, diversificación de ofertas, comodidad, seguridad, con las consiguientes consecuencias en favor de la reducción de costos, acortamiento de plazos y elevación de la productividad de los negocios; los bancos que alcanzan mejor posicionamiento en este cometido sin duda avanzan exitosamente en la lucha por alcanzar mayores niveles de fidelización de su clientela. En

este marco la economía de medios facilitando la interacción y la transacción propiamente dicha, así como el relacionamiento de postventa hará la diferencia; destacando que el aporte marcado el empleo de los recursos tecnológicos ha sido incalculable. El uso del recurso tecnológico deviene así en una respuesta estratégica encaminada a utilizar de forma más eficiente los recursos y capacidades de la empresa ayudando a mejorar la imagen de ésta, abrir nuevos mercados y ayudar a complementar su oferta sirviendo incluso de plataforma para nuevos servicios futuros.

Las ventajas del empleo de la tecnología en el campo del relacionamiento y mercadeo de productos y servicios hace ya algunos años ha desarrollado una serie de recursos que se aplican al Marketing relacional haciendo de él una realidad tangible y viable. En este trabajo se parte de la información suministrada por las bases de datos, tanto las disponibles como las que puedan ser construidas. Lo fundamental consistirá en determinar la forma eficiente de gestionar la organización en función del grado relacional con la finalidad de crear nuevas formas de contacto con las que los clientes puedan sentirse acogidos

La adopción de una banca relacional, supone adoptar coherentemente decisiones que permitan “descentralizar la toma de decisiones, mecanismos de control que establezcan dicha descentralización, en materia de RRHH pues los empleados adoptan perfiles distintos, más orientados al cliente y menos orientados hacia tareas transaccionales etc.”. (Buenos Negocios, 2017)

#### **2.6.6 El marketing digital y la actividad bancaria.**

Algo en lo que coinciden todos los profesionales del marketing hoy en día, es que el consumidor es activo, crítico, inteligente, interactuante con sus proveedores y marcas favoritas, generadoras de opinión y creadoras de tendencias. Los cambios en el desempeño y demandas de los potenciales clientes han forzado la introducción de cambios, nuevas metodologías, técnicas y tendencias que empiezan a dar resultado en sus alcances y en sus logros con resultados notoriamente tangibles.

Entre estas nuevas formas de entender y manejar el marketing digital pueden reseñarse:



1. El *Inbound Marketing* es la respuesta a los cambios en el comportamiento del consumidor al que describe como activo y en búsqueda de un trato personal e individualizado, que busca información como fase previa para decidir una transacción. Esta metodología de trabajo combina tendencias de posicionamiento SEO, en redes sociales, blogging, de contenido y marketing automático como formas de captar potenciales compradores sin saturarlo de publicidad indiscriminada.
2. Content marketing es definitivamente el rasgo más señalado de este metodología partiendo del criterio de ofrecer contenido de calidad que permita guiar al usuarios en el proceso de decidir cómo afrontar una transacción. En este estilo de trabajo el marketing apela al uso de las redes sociales por el papel que han ido alcanzando en el proceso de formación de criterios y tendencias. En este contexto se ha difundido el empleo de blogs como recurso para aportar información más detallada y útil para los usuarios, hecho que ha dado pie a un subsecuente objetivo: lograr un buen posicionamiento en los buscadores de contenido de internet.

En el caso de los negocios financieros las sugerencias de los conocedores del marketing precisamente señalan la importancia de desarrollar en la web y en las redes sociales un espacio personalizado para explicar conceptos económicos y ofrecer información adecuada y oportuna para los usuarios, particularmente interesante para los emprendedores. Establecido este marco se puede apelar a diversos recursos y modalidades, tales como crear historias con nombres y apellidos expresadas en testimonios que ayudan a generar credibilidad y confianza, promover foros de debate, consultar sobre materias concretas, etc. Definitivamente la presencia de las empresas bancarias en las redes sociales manteniéndose activas, escuchando a los usuarios y haciendo presencia de la marca será de enorme utilidad para sus objetivos institucionales.

El email marketing, es otra de las estrategias de performance marketing aplicable al sector financiero y que permite ofrecer información personalizada para los usuarios. Tener la capacidad de llegar a posibles clientes empleando

ofertas y paquetes que de algún modo puedan responder a sus requerimientos y posibilidades es una apuesta casi segura para aumentar las conversiones.

### **2.6.7 El Inbound marketing, metodología y aplicación.**

Hasta finales de la década de los años ochenta del siglo XX gran parte de la información destinada al consumidor era manejada por las empresas que ocupaban una posición predominante en el mercado. Para saber de algún producto o servicio en particular había que dirigirse a dichas empresas o pedir opinión a quien hubiera tenido la oportunidad de ser usuario de los mismos. Difícilmente se concebía la idea de leer críticas hacia empresas prestadoras de servicios, confeccionista o comercializadores de productos en los medios de comunicación masiva. Hacia finales del siglo pasado esta situación empezó a modificarse de manera dramática. De forma sostenida y creciente internet se convirtió no sólo en una vitrina para exhibir productos sino también en un foro de debate y difusión de ideas, así como de denuncia en los casos que la situación lo demanda. La creación y desarrollo de las redes sociales ha transformado las fuerzas de mercado por las siguientes razones:

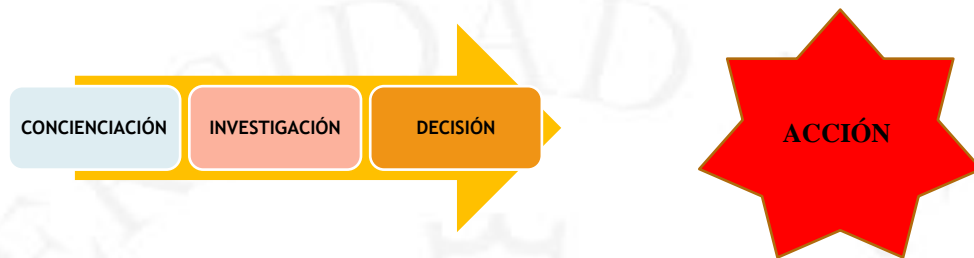
- Democratizó la información.
- El poder de decisión ha sido transferido progresivamente al usuario/ cliente.
- Surgen los blogs y con ellos los “influencers”, ha marcado la aparición de incontables “orientadores de opinión” con círculos variados de llegada (desde pequeños hasta multitudinarios) que hacen la vez de escrutadores de la calidad de servicios o productos.
- Los usuarios comparten a través de las redes sociales sus experiencias y puntos de vista acerca de sus respectivas experiencias en materia de transacciones convirtiéndose en “jueces” con voz frente a un público ávido de información.

En el curso de este proceso, el mercado sigue avanzando impulsando cambios sorprendentes, y hasta impensados, en los que curren casos de individuos o marcas relativamente desconocidas que pasan a tener un rol protagónico movidas por los criterios subjetivos de millones de desconocidos, mientras otras quedan ocasionalmente relegadas.

La transparencia de mercado tiene un impacto muy grande en el ámbito del marketing y, en especial, en los procesos de compra de los usuarios.

Figura 2.15

Modelo del proceso de decisión de compra



Elaboración propia

Este modelo no ha cambiado pero sus procesos sí. El proceso puede pues tomar formas diversas y emplear herramientas variables a través de los tiempos y en función de los avances y recursos que nos ofrece la tecnología, pero en lo esencial seguirá siendo igual porque frente a la conciencia de una necesidad se trata de conocer cuál es el mejor medio de atenderla, se toma una decisión, se elige y eso genera una acción que se transforma en una compra, en una contratación, en una transacción.

Teniendo establecidos estos conceptos, conviene que hagamos una mención específica a lo que ocurre actualmente. Antes del auge de la internet los procesos de toma de conciencia, búsqueda y toma de decisiones se hacía de modo presencial, mediante el esfuerzo del usuario para ir en pos de aquello que le hacía falta, todo este proceso ha sido sustituido por las búsquedas en Google, en Youtube e incluso en LinkedIn, en algunos casos, se continúa en este medio, porque la compra también se da en internet (es el caso del e-commerce), dándose el caso que muchas veces la toma de contacto con la empresa o la marca se realiza recién en el momento de efectuar la compra.

Tenemos pues que ser conscientes que el proceso en la toma de decisiones que conducen a una transacción económica ha cambiado y debemos adecuarnos a ello. En este momento competimos en una ancha avenida, “la internet”, siendo capaces de llegar al potencial usuario o comprador en el momento que está requerido de efectuar una adquisición. Estamos en capacidad de demostrarle quiénes somos, qué ofrecemos, cómo podemos ayudarlo y cómo podemos acompañarlo en todo el proceso para quedar finalmente a sus órdenes en espera de futuros intercambios, para ello debemos desarrollar

las acciones y activar los recursos que la propia tecnología y el marketing nos ofrecen. Esto es el inbound marketing, el diseño de todas las estrategias y acciones para acompañar al usuario su proceso de compra, desde el momento en que es captado por algún anuncio o comentario que llama su atención; a través del proceso de compra (que puede ser automatizado y digital) y finalmente el seguimiento ulterior con la intención de lograr la fidelización. Debemos tener presente que con el inbound marketing se contacta, se acompaña, se asesora, se registra y finalmente se fideliza al potencial cliente. “El concepto...define como una metodología que engloba tanto técnicas de marketing como de publicidad... no intrusivas, para no agobiar al lector y con las que, por el contrario, podamos conseguir el engagement que ayude a consolidar a la empresa en la relación con sus clientes” (Inboundcycle, 2017)

Estudios realizados han comprobado un conjunto de beneficios ofrecidos gracias a la aplicación del inbound marketing, entre los cuales están: el aumento de los contactos cualificados, el aumento de registros, así como el aumento del número de visitas que recibe la página web de la empresa. El inbound marketing no solo impacta en las visitas, registros y MQL de una empresa, también le proporciona una serie de activos que son perdurables más allá de la ejecución de una campaña publicitaria específica, por lo que puede decirse que el dinero que se gasta en la ejecución de acciones que inbound pueden ser considerado principalmente como una forma de inversión que genera una presencia perdurable en el conocimiento de los interesados y ayuda a establecer y desarrollar un perfil particular a la empresa que la pone en práctica. Entre los beneficios generados por el inbound podríamos considerar:

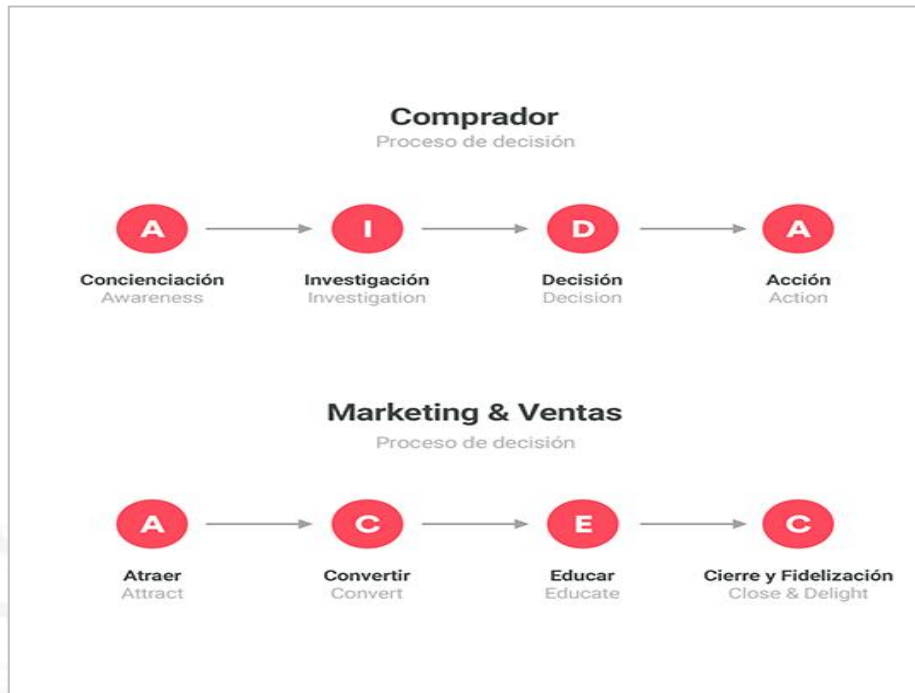
- Crear un canal de captación de registros independiente de los medios de pago lo que genera el aumento en la visibilidad de la empresa a través de los buscadores.
- Base de datos: como resultado de los trabajos se configura una base de datos creciente.
- Alcance: el mayor tráfico, incremento de contactos y ampliación de la base de datos determina también la ampliación del círculo en el que impacta el mensaje emitido y el correspondiente efecto multiplicador en sus ambientes de influencia.

- Contenido: el concepto a partir del que se desarrolla el inbound que corresponde al marketing de contenidos crea y/o fortalece el prestigio y reconocimiento de la empresa como una opinión a ser tomada en cuenta por su nivel de versación en el tema. El reconocimiento positivo ha de trascender posteriormente a las transacciones comerciales; es esta razón abona precisamente en la importancia de generar contenidos de calidad que se diferencie del tráfico orgánico.
- Branding: los efectos del inbound tienen un impacto directo sobre la imagen de la marca de la compañía generando un prestigio y reconocimiento que sin duda lo posicionan en una posición ventajosa con respecto a sus pares, potenciando de este modo cualquier campaña o iniciativa publicitaria que pudiera generar.
- Proceso de automatización del marketing: procedimiento que permite a la empresa asegurar la obtención de nuevos clientes.

El inbound ha surgido y Recuperado reconocimiento por haber tenido la cualidad de reflejar el proceso de toma de decisiones del comprador de hoy y la manera en que vive cada fase de este trayecto, desde la identificación que hace de una necesidad hasta la adquisición de un producto o el contrato de un servicio que permita satisfacerla.

Figura 2.16

Toma de decisiones en un proceso inbound



Fuente: InboundCicle (2018)

El proceso de compra tiene que ver con el momento actual y cómo la forma en que usamos apps, internet y los ecommerce para investigar, decidir y comprar, pero también con la manera en que, gracias a internet, las apps, buscadores e e-commerce, las empresas tenemos la capacidad de poder hacer llegar contenido de todo tipo, de informativo a promocional, adecuado al momento, a la circunstancia y al tipo de cliente. Y, para ello, recurrimos al inbound marketing (InboundCycle, 2011).

El inbound marketing se enfoca en las 4 fases identificadas en del proceso de compra del cliente: atracción, conversión, educación y cierre y fidelización:

### 1. Atracción

Utilizando técnicas de marketing y la publicidad, direcciona al usuario hacia una web con información adecuada para su necesidad. Esto demanda la creación de contenido de calidad publicado a través de medios diversos e indexado a través de los buscadores.

## **2. Conversión**

En esta fase se ofrece contenido de calidad a cambio de llenado de formularios de datos. Entre los formatos más recurridos en esta fase están los: Ebooks, Webinars, Vídeos o plantillas

## **3. Educación**

En esta fase el asesoramiento ofrecido está en función del proceso de compra. Las técnicas aplicadas son las de automatización del marketing

## **4. Cierre y fidelización**

El proceso se cierra con la compra, también denominada “inbound sales”, sin embargo es importante recordar que los conceptos de satisfacción, información útil y registro de datos no pueden estar al margen del proceso.

El marketing relacional inbound tiene un punto que resulta crucial en las relaciones entre vendedor y comprador que es a través del cross-selling, el up-selling y la fidelización, o lo que es lo mismo, todos los procesos automatizados que podemos utilizar para conseguir que los clientes que están en nuestra base de datos mantengan su contacto, vuelven a adquirir nuestros productos, amplíen los servicios que nos requieren y sean difusores de su complacencia con respecto al servicio recibido.

Gracias al inbound marketing podemos saber lo que cada persona necesita en cada momento y dárselo, en función de si ese registro o lead está más o menos cualificado. Así, a cada una de las personas que tenemos en la base de datos le ofreceremos contenidos de diferente tipo, según la fase del proceso de compra en que se encuentran. (Desarrolloscreativos.net, 2017)

## **CAPITULO III: LA ACTIVIDAD BANCARIA Y LA MEDIANA EMPRESA**

### **3.1 Productos financieros y alternativas de financiación para mediana empresa.**

La necesidad de financiación externa de las empresas pertenecientes al sector de mediana industria plantea requerimientos que resultan indispensables para que la actividad de estas empresas no decaiga y sea posible tanto la innovación como el crecimiento, que de otro modo no podría ser cubierto o requeriría de mayores plazos. El apoyo y participación que la banca tiene en estos casos hace posible que las empresas puedan manejar sus recursos con un mayor soporte. Es en este sentido que tienen su razón de ser los llamados PRODUCTOS FINANCIEROS, mismos que poseen diversas modalidades y usos.

Las aplicaciones básicas de la financiación externa se clasifican en:

- Financiación de circulante, generadas por el desbalance entre la liquidez de la que dispone la empresa y sus obligaciones a corto plazo.
- Financiación de Inmovilizado, es una inversión de mediano o largo plazo para comprar mobiliario y equipo necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.
- Financiación de inmuebles, es la inversión para la renovación y /o ampliación de los inmuebles de propiedad de la empresa a fin de ampliar o mejorar las condiciones de trabajo. Son normalmente los tipos de financiación de largo plazo.

Como la forma usual de hacer frente a tales requerimientos es que se establecen los denominados PRODUCTOS ACTIVOS. A través de estos, la empresa se endeuda con las instituciones crediticias con el compromiso de devolver lo recibido en calidad de préstamo con el agregado del costo asociado al tipo de servicio que esto haya implicado y a los plazos pactados para la devolución.

Las empresa están en la constante obligación de tener una clara idea de sus necesidades, de sus prioridades, de los recursos que posee para hacer frente a las obligaciones que contraiga, de las prioridades en su programa de adquisiciones o



renovaciones, como algunos de los criterios indispensables para utilizar los recursos financieros de forma y manera que resulten de utilidad para los fines de su negocio y no por el contrario se conviertan en motivo de crisis.

Los productos financieros se caracterizan tener especificados los siguientes conceptos:

- Plazo de amortización
- Tipo de interés
- Comisiones y/o gastos asociados
- Garantía o avales

Los principales productos financieros que ofrece la banca son:

- **Financiamiento de Capital de Trabajo:**

Préstamos para la compra de mercaderías, materias primas, insumos, mano de obra o servicios dependiendo del tipo de empresa. Tiene por finalidad aumentar la amplitud y cobertura del negocio en los momentos en los que la demanda de incrementa de modo coyuntural en función de situaciones o épocas específicas. El plazo de retorno del préstamo estará en función de la duración de la campaña para la que fue otorgado.

- **Financiamiento Importaciones:**

Es un financiamiento que evita la descapitalización en tanto llega a la empresa un producto adquirido mediante importación. El banco paga al proveedor extranjero según lo acordado y financia el pago al importador con un vencimiento determinado. Es utilizado por importadores, para ajustar su calendario de pagos y cobros equilibrando el flujo de la empresa, en función a su ciclo comercial.

- **Descuento de Factura Negociable**

Es un título valor transferible mediante endoso. Está sujeto a protesto y al pago de intereses compensatorios y moras. Las empresas pueden canjear facturas por dinero en efectivo, sin esperar los plazos de pago establecidos por sus clientes.

- **Descuento de Letras**

El banco adelanta el monto de una letra a cobrar, antes de la fecha de vencimiento y previa deducción intereses y comisiones. Si al vencimiento de la letra el monto no es abonado según lo pactado –generalmente será el deudor o cliente de la empresa–, la entidad procederá a cargar el importe del mismo la cuenta del cliente con el adicional de los gastos de devolución.

- **Leasing**

Es un arrendamiento financiero a solicitud de un cliente con opción de compra al término del plazo. Al final del mismo el arrendatario puede: comprar, devolver el bien o alargar el periodo de leasing.

- **Mediano Plazo**

Se usa para adquisiciones en los que el plazo de devolución del préstamo es de dos a cinco años. Se les aplica un interés acorde al arreglo preestablecido.

- **Factoring Electrónico**

Está referido al empleo de Facturas electrónicas, sin utilizar en ningún momento el papel u otro medio físico. Las transacciones son totalmente digitales. El uso de este procedimiento está incrementándose y se sujetan a las disposiciones legales correspondientes con la finalidad de garantizar la integridad y la autenticidad de dichos documentos.

- **Cartas fianza**

Es una forma de garantizar el cumplimiento de obligaciones contraídas por el adquirente de un bien. Generalmente hay una garantía inmobiliaria registrada como hipoteca de primer grado a favor del banco hasta que la deuda hay sido saneada.

- **Carta de Crédito**

Es una herramienta de pago que se rige de acuerdo a normatividad internacional y que hace posible que una persona señale un banco para concretar el pago a un tercero, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones referidas a documentación sobre constancias de propiedad y

derechos así como al pago de obligaciones aduaneras. En este proceso intervienen cuatro partes: el vendedor y el adquiriente y los respectivos bancos que los representan.

- **Pre y post embarque**

Corresponde al financiamiento que realiza el banco para la exportación de un determinado bien hasta la consecución de dicho cometido.

- **Financiamiento Post Embarque**

El periodo de financiamiento comprende desde una vez de realizado el embarque hasta la recepción de los fondos por parte del Exportador.

Principales Característica: Se financia entre el 80% al 90% del monto total.

Tabla 3.1

Aplicaciones de productos bancarios

PRODUCTO	APLICACIONES
Financiamiento de Capital de Trabajo	Efectivo para gastos inmediatos del proceso productivo. Obedece principalmente a criterios de estacionalidad (campanas)
Financiamiento Importaciones	Facilita efectivo a fin que la empresa no se descapitalice en el proceso de efectuar una importación.
Descuento de Factura Negociable	Permite canje de facturas por dinero sin necesidad de esperar los plazos de pago.
Descuento de Letras	Adelanto del importe de una letra por cobrar
Leasing	Arrendamiento financiero con opción de compra al vencimiento del contrato.
Mediano Plazo	Financiamiento para adquirir mercancía y solventar la deuda en un lapso de dos a cinco años.
Factoring Electrónico	Modalidad online de cesión de un documento electrónico (en la mayoría de los casos) una Factura. Las transacciones que se efectúan entre el cliente, su deudor y el factor totalmente en línea
Cartas Fianzas	Garantía para que el negocio de la compra venta de un bien nuevo se perfeccione adecuadamente.
Carta de Crédito	Permite que una persona indique a un banco que concrete un pago a un tercero, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones.
Pre y Post Embarque	Financiamiento que permite obtener apoyo financiero hasta que se cumple con todo el proceso de importación o exportación.

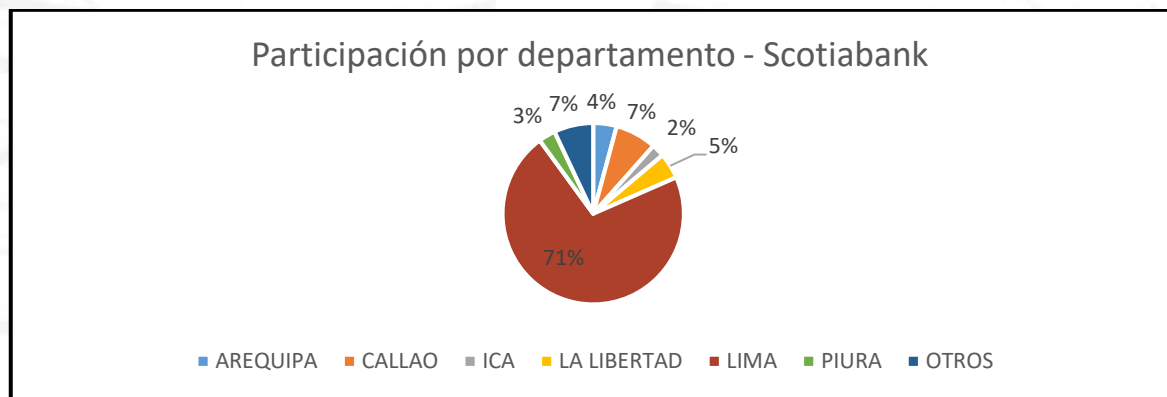
Elaboración propia.

### 3.2 Medianas empresas integrantes de la cartera de clientes de SBP

La cartera de clientes del Scotiabank Perú en el sector de la mediana empresa se encuentra constituida 510 usuarios de los servicios bancarios de la institución. Actualmente las principales empresas que atiende el Scotiabank se encuentran en Lima y Callao que en conjunto representan un 78% y las provincias el 22% restante. La tendencia de posicionamiento geográfico de Scotiabank es la misma que sigue el conjunto del sistema financiero.

Figura 3.1

Distribución de cartera por departamentos

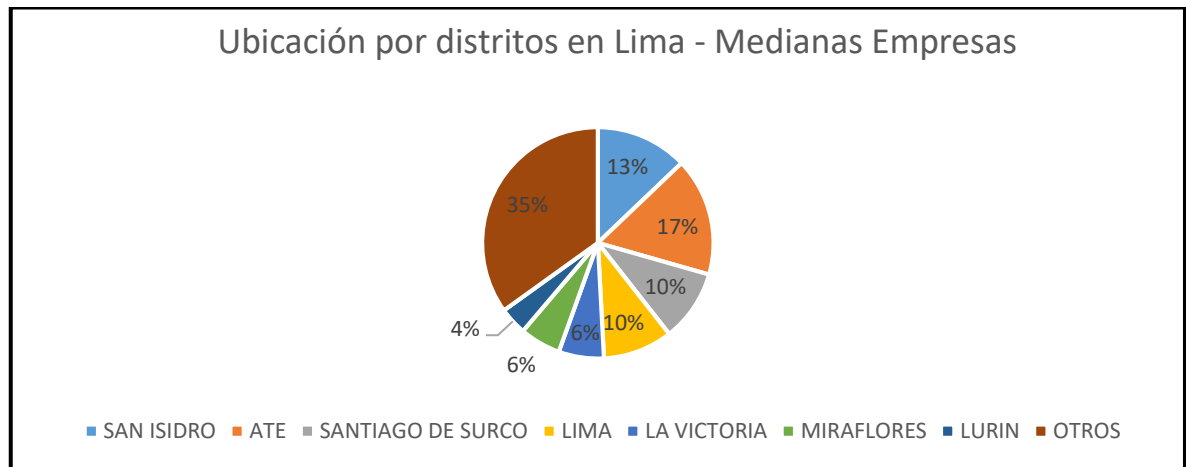


Elaboración propia

En el caso de la ciudad de Lima, los principales distritos donde se ubican las empresas de Medianas empresas integrantes de la cartera de clientes del Scotiabank son ATE y San Isidro, juntos representan el 30% del total de los clientes. Esto ocurre dado que en el primer distrito están las empresas con plantas de producción y el segundo caso están las oficinas de gerencia, atención al público, etc. por cuanto San Isidro es el distrito financiero por excelencia. En cifras, la mediana empresa representa para Scotiabank Perú el equivalente al 13,2% de su portafolio, según estimaciones medidas a marzo de 2018.

Figura 3.2

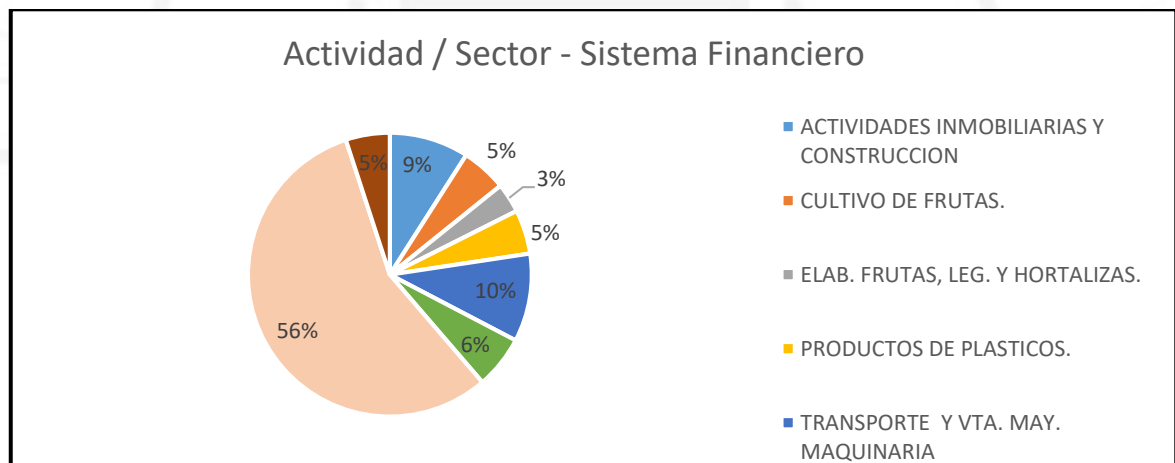
Ubicación de medianas empresas por distrito



Fuente: Scotiabank Perú (2018)

Figura 3.3

Rubro de actividad sector medianas empresas



Fuente: Scotiabank Perú (2018)

Las actividades que realizan las empresas clientes del banco corresponden a una variedad de rubros, entre los que se encuentran: Así mismo hoy en día las principales actividades están: Inmobiliarias y de construcción, Transporte y Venta de Maquinaria, Alimentos, Pescados, Bebidas y Tabaco, producción de frutas y verduras, producción de productos plásticos, producción de textiles y confecciones.

### **3.3 Instancias bancarias atención, programas y servicios a empresas.**

La organización de Scotiabank, informa a través de sus canales oficiales (Scotiabank Perú) que con la finalidad de atender a esta cartera de clientes ha creado las siguientes instancias de atención, programas y servicios específicos:

**Canales de atención.-** Comprenden la Red de Sucursales y Agencias, Cajeros Automáticos, Cajeros Express (cajeros corresponsales), Scotia en Línea (servicios bancarios por Internet), Banca Telefónica, y terminales de pagos y consultas. Además, el Banco desarrolla canales que faciliten el uso de servicios financieros a todos los sectores tanto rurales como urbanos, algunos ejemplos son la Banca Móvil, Billetera Móvil, TV Banking y Quioscos Inteligentes.

**Programas de Lealtad.-** El banco ha promovido la recompra y recomendación de productos y servicios. En el área de Lealtad cuenta los programas: ScotiaPuntos que permite canjear puntos por beneficios en viajes, compras, etc, y Cuenta Sueldo que brinda beneficios en descuentos, préstamos, etc para trabajadores en planilla.

**Programa “Herramientas para Consolidar tus Logros”.-** Son programas de capacitación dirigidos a microempresarios y pequeños empresarios a nivel nacional, mismos que se desarrollan en alianza con instituciones educativas en el área empresarial. El objetivo es fortalecer las capacidades en gestión empresarial, liderazgo y comunicación para afianzar el conocimiento en materia de gestión de recursos humanos y financieros.

**Resolución de reclamos y satisfacción del cliente.-** La institución cuenta con una Gerencia de Servicio al Cliente destinada a la resolución de quejas y reclamos así como a la optimización de procesos para evitar dificultades futuras. La visión es resolver inconvenientes a través de la comunicación directa. La efectividad de esta dependencia se mide trimestralmente en función de atributos de calidad de servicio y lealtad.

**Transparencia en la información.-** Un objetivo institucional manifiesto es que todos los productos bancarios que se ponen en el mercado posean los más altos estándares de funcionamiento y que la transparencia para con los clientes sea un distintivo de cada uno de estos procedimientos. En coherencia con tales postulados Scotiabank Perú se encuentra adscrito a programas de supervisión, control y asesoramiento desarrollados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Instituto Nacional de Defensa de

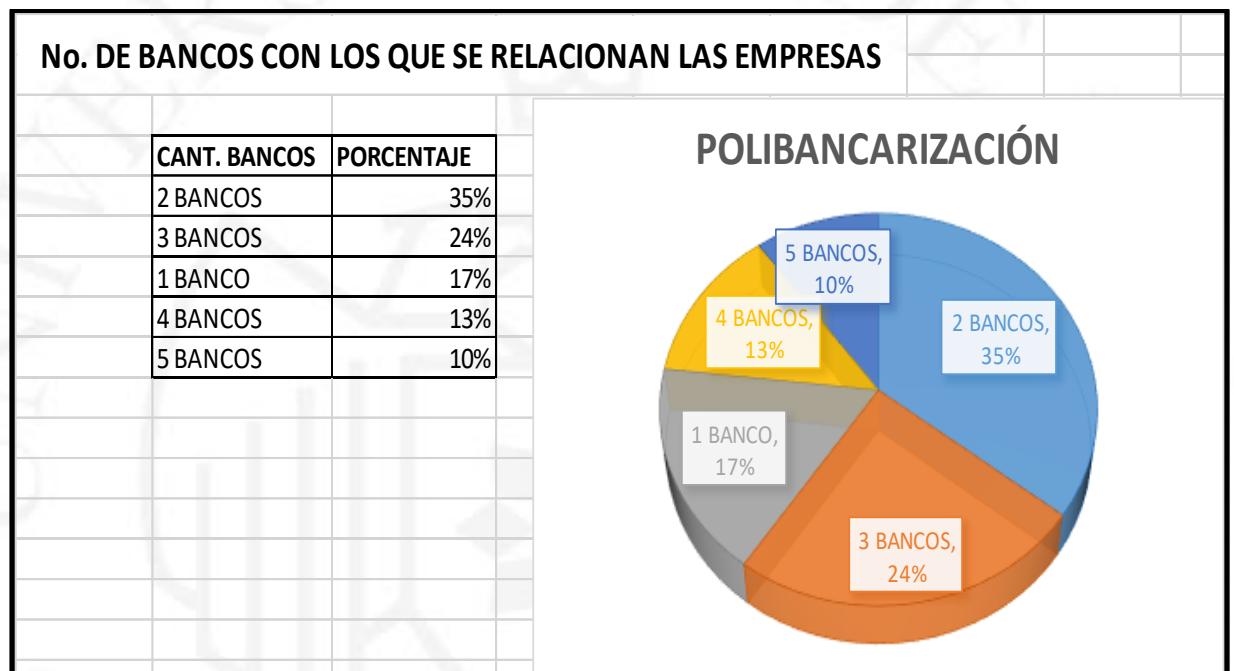
la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA).

### 3.4 Herramientas documentales sobre actividad bancaria y mediana empresa.

#### 3.4.1 La poli bancarización y las medianas empresas

Figura 3.4

Poli bancarización



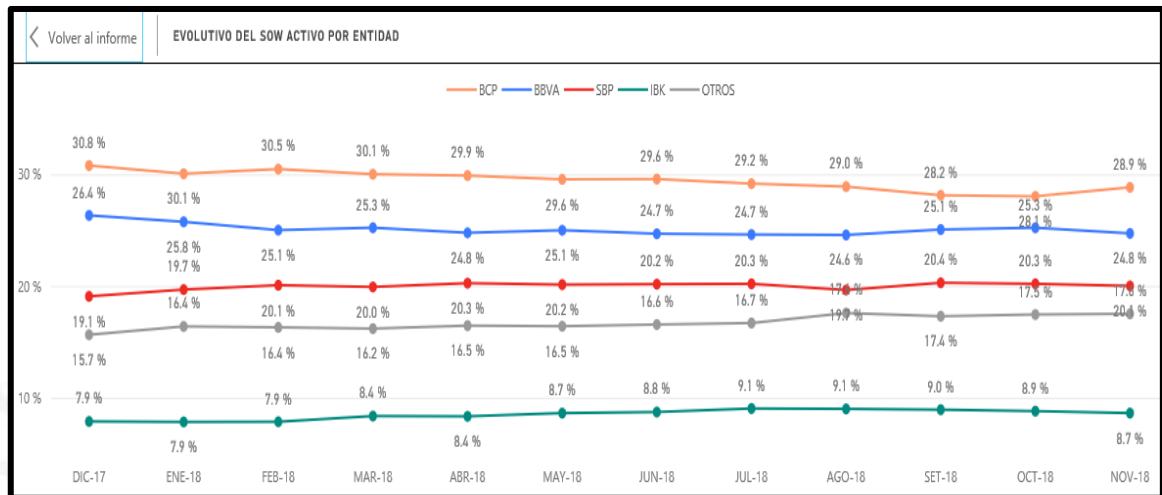
Elaboración propia.

**INTERPRETACIÓN.-** Hoy en día los clientes no trabajan de modo exclusivo con un solo banco. Existe una preocupación por comparar permanentemente condiciones, tasas, servicios, facilidades que ofrece cada una de las instituciones financieras del mercado, de modo de verificar que se ajuste realmente a sus requerimientos. Como puede verse en el cuadro y gráfico que ilustran esta afirmación, el 35% de los clientes de banca empresa de la entidad Scotiabank trabajan con dos bancos, 24% lo hacen con tres, 13% con cuatro y hay incluso un 10% que lo hace con cinco. Del conjunto de los clientes empresariales de la entidad bancaria solo el 17% labora con una institución de manera exclusiva.

### 3.4.2 Participación de mercado (empresas) – todos los productos financieros

Figura 3.5

Productos financieros en el mercado bancario



Fuente: Scotiabank (2018)

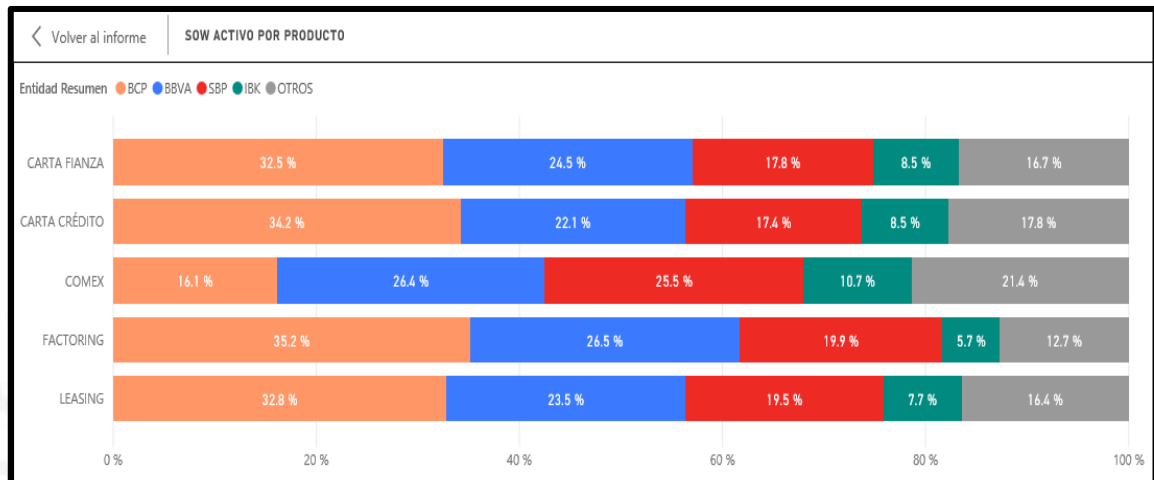
**INTERPRETACIÓN.-** Este gráfico nos permite verificar todos los productos bancarios y la participación que tiene cada banco. Se visualiza cómo las líneas de todos los bancos se mantienen casi inalterables durante los doce meses; el BCP con la mayor cantidad de clientes y red de agencias es el número uno, seguido del BBVA que en muchos casos se le acerca y en ciertos meses la diferencia de un banco con otro es de solo el 3%. El Scotiabank se mantiene en los niveles del 19%. El salto cualitativo y cuantitativo que debe dar el banco estará en los productos en donde tiene una brecha con respecto a otras instituciones.



### 3.4.3 Participación de mercado por producto bancario

Figura 3.6

Participación por producto



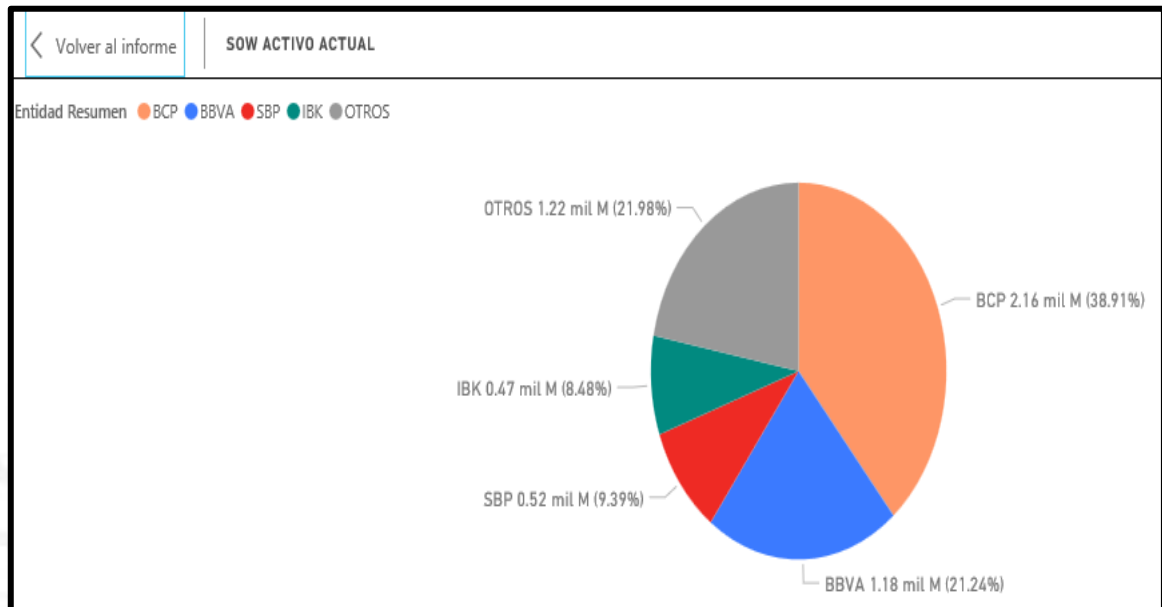
Fuente: Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este gráfico muestra de manera clara los productos y porcentajes de participación por banco, se ve claramente cómo el BCP tiene en la mayoría de productos una participación superior al 30%. La reducción en el porcentaje de participación de este banco es en Comercio Exterior y producto en el que Scotiabank tiene el mayor porcentaje de participación. El gráfico nos revela también que no existe un comportamiento homogéneo en cuanto a los productos bancarios y que existen fortalezas (o debilidades) que requieren ser analizadas y atendidas con criterios específicos para obtener mejores resultados.

### 3.4.4 Participación de mercado – producto: descuento

Figura 3.7

Participación del mercado en producto Descuento



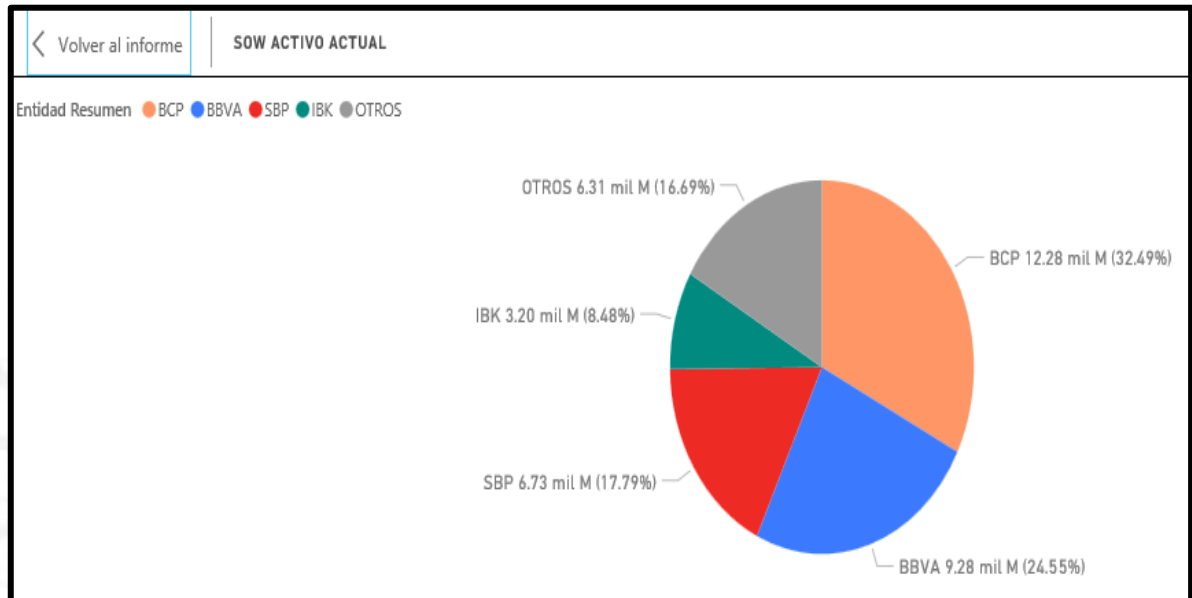
Fuente: Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este Figura nos muestra la importancia de la red de agencias así como la existencia de cuentas corriente o de ahorros, factores que los clientes consideran al momento de pagar letras o facturas. Estos considerandos favorecen en volumen al BCP y al BBVA, relegando a Scotiabank a una tercera posición. Analizando más detalladamente la información ofrecida podemos advertir la importancia de una serie de aspectos tales como: antigüedad en el sistema, facilidades físicas (a través de agencias o agentes), facilidades de plataforma para transferencias (especialmente entre cuentas de un mismo banco).

### 3.4.5 Participación de mercado – producto: carta fianza

Figura 3.8

Participación en producto: Carta Fianza



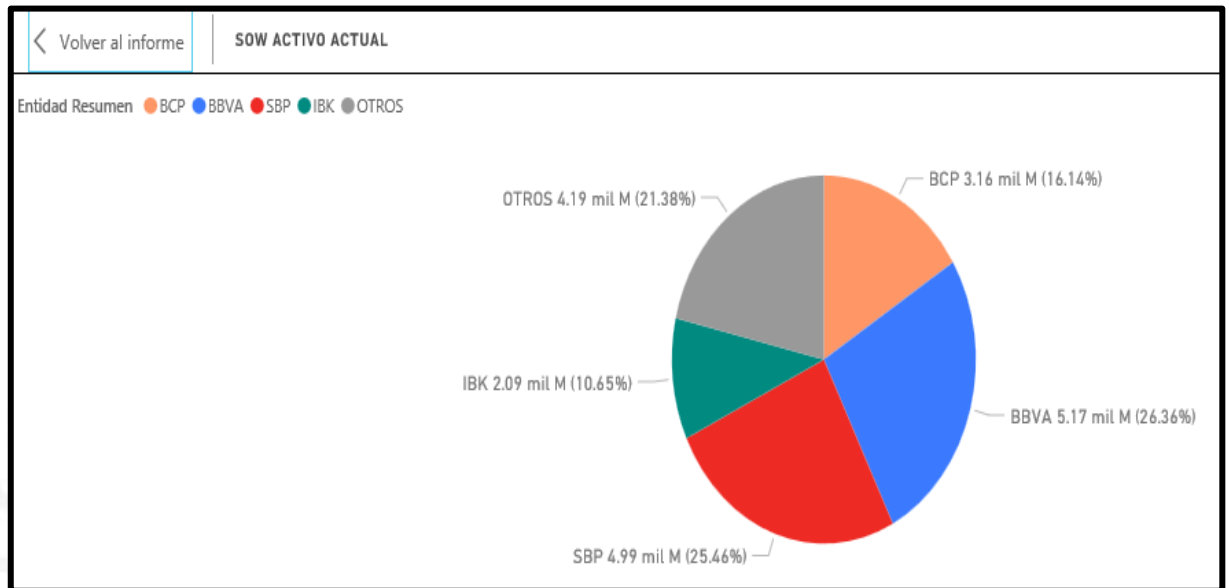
Fuente: Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este gráfico refleja un punto importante, actualmente muchas de las captaciones de flujos está dada por proyectos, mismos que recogen la necesidad de la emisión de cartas fianzas, siendo el BCP el banco con mayor emisión de fianzas lo que conlleva al envío de fondos por esta entidad bancaria. Es importante señalar que tanto el BBVA y Scotiabank al ser bancos con matrices extranjeras en muchos casos no intervienen en ciertos proyectos en los que sí lo haría un banco local. Es importante que las instituciones conozcan sus potencialidades, así como sus debilidades y limitaciones, de manera de orientar sus esfuerzos en las áreas donde considere que existe factibilidad tener posibilidades de éxito.

### 3.4.6 Participación de mercado – producto: comercio exterior

Figura 3.9

Participación de mercado: Producto Comercio Exterior

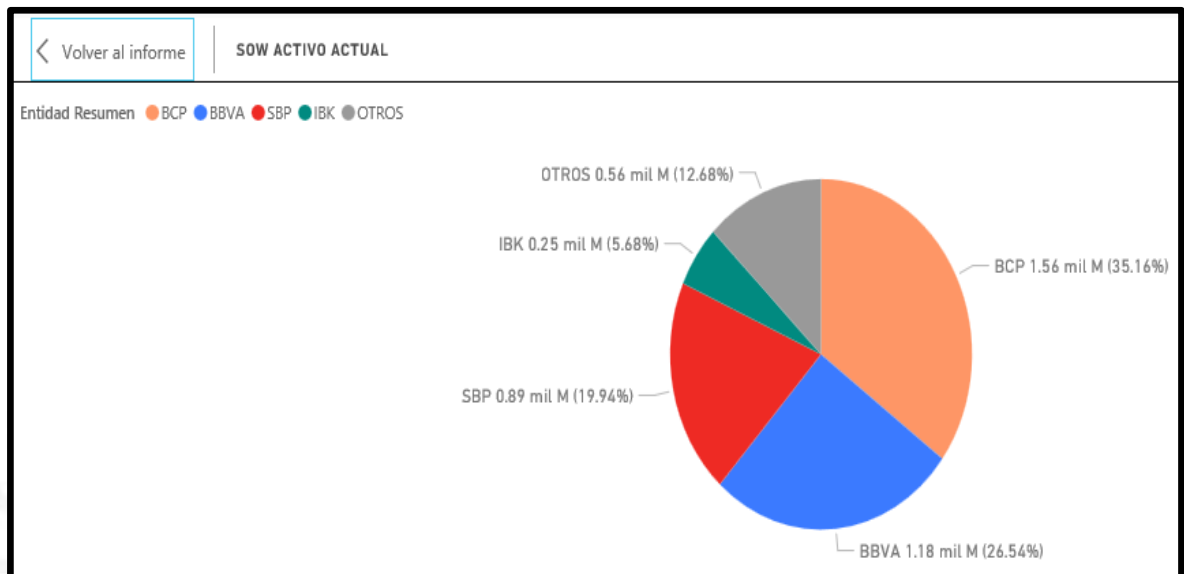


Fuente: Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Uno de los productos en el cual Scotiabank se siente seguro es el Financiamiento de Importación de Comercio Exterior, ya que el pago es directo al proveedor del exterior y con esto la seguridad de que los fondos que el banco presta son viables. En aquellos productos en los que la empresa se mayores niveles de confianza es donde se obtienen los mejores resultados.

### 3.4.7 Participación de mercado – producto: factoring

Figura 3.10  
Participación de mercado: Producto Factoring



Fuente: Scotiabank (2018)

**INTERPRETACIÓN.-** El factoring es uno de los productos mejor utilizados por el BCP el cual permite a las empresas pagarles a sus proveedores de manera anticipada y con esto tener la liquidez requerida, es un producto que hoy en día muchas empresas con necesidad de liquidez podrían tomar y es algo que utiliza muy bien el BCP ya que la mayoría de las empresas tienen cuenta en dicho banco lo que permite un manejo adecuado de dicho producto y es uno de los productos donde el Scotiabank podría poner un mayor foco en otorgar líneas de crédito a las empresas que verdaderamente lo sustenten. Este gráfico nos demuestra una vez más un producto con condiciones para ser explotado como Fuente de atracción de los actuales clientes y de otros, que no siéndolo, pudieran convertirse en tales.

### 3.4.8 Scotiabank: flujo total de efectivo

Figura 3.11  
Flujo total de efectivo: Scotiabank



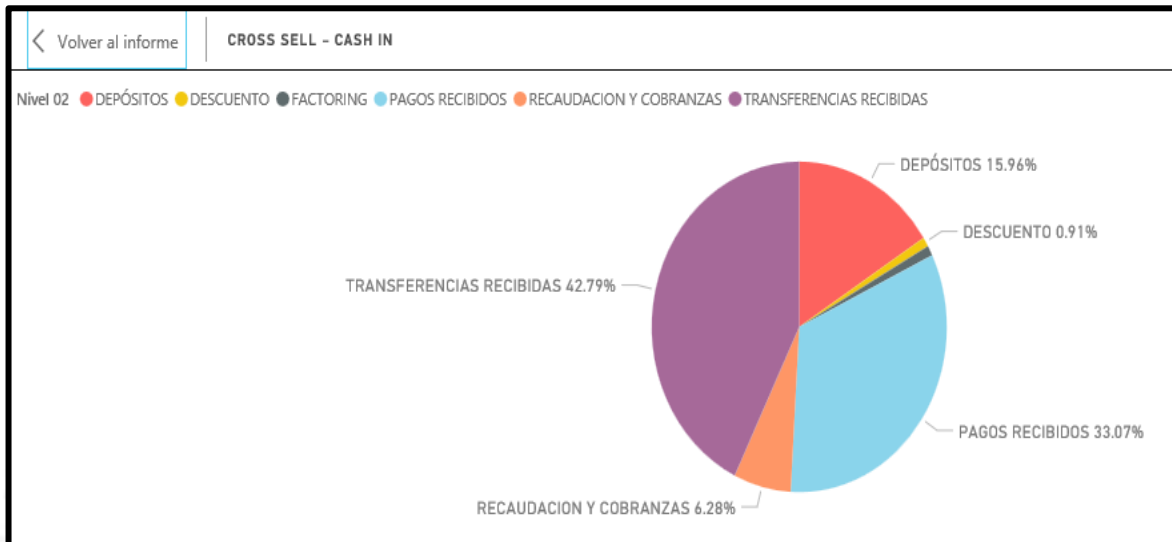
Fuente: Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Flujos de efectivo son las entradas y salidas de dinero en efectivo y equivalentes, entendiéndose por estos provienen de las inversiones a corto plazo de gran liquidez y con bajo riesgo de cambios en su valor, tales como las letras y pagarés a corto plazo, y los saldos a la vista con otras entidades de crédito. Se puede apreciar que existe un incremento de octubre 2017 a octubre 2018 en la captación de efectivo, la suma que el banco consiguió de un año a otro representa casi a s/. 6,000 millones, esto dado por el impulso del sistema financiero y así mismo el crecimiento que ha tenido el banco en la totalidad de productos. Cabe señalar que al inicio del periodo 2019\* se tuvo un descenso en comparación de años anteriores, que pudo revertirse por el incremento ocurrido en el mes de diciembre ppdo., lo que permite avizorar un mejor horizonte que en años anteriores.

\*La calendarización de Scotiabank Perú se rige según la normativa canadiense que señala que el periodo se inicia en octubre del año anterior y termina en setiembre del año en curso.

### 3.4.9 Scotiabank: detalle de ingreso de efectivo por producto

Figura 3.12  
Ingreso de efectivo por producto



Fuente:Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este gráfico responde a la distribución actual que tiene el total de ingresos por las cuentas de los clientes de Medianas Empresas del Scotiabank, donde se visualiza que los mayores impactos son por medio de transferencias recibidas y pagos recibidos los que suman casi un 75%, estos están originados en los financiamientos bancarios, es decir que hablamos de Operaciones Activas en las que el banco coloca dinero en circulación, tales como: Capital de Trabajo, Financiamiento de Importación o Descuento de Letras, y que al cumplirse el ciclo del financiamiento ingresa efectivo para proceder a la cancelación correspondiente. Esta información nos permite visualizar los conceptos fundamentales por los que ingresan los mayores flujos de capital al banco. A partir de ellos también sería posible identificar también las formas o canales empleados para esta finalidad.

### 3.4.10 Scotiabank: participación de mercado en ingreso de efectivo

Figura 3.13  
Participación de mercado en ingreso de efectivo



Fuente: Scotiabank (2018)

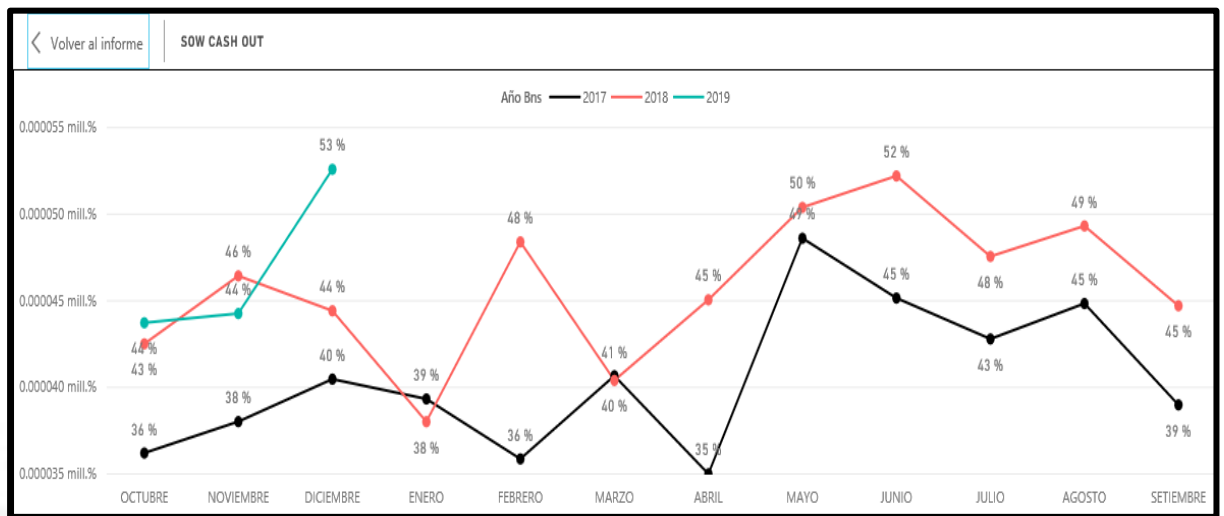
**INTERPRETACIÓN.-** En este gráfico podemos verificar que el banco ha estado en un promedio del 25% al 32% participación en ingreso de efectivo, teniendo picos del 35% en noviembre 2017. Estos montos proceden de Operaciones accesorias o conexas que la institución brinda a sus clientes. En empleo de la plataforma de la entidad para la ejecución de estos procesos supone que el cliente las efectúa por cuanto experimenta confianza y accesibilidad al momento de atender sus requerimientos.



### 3.4.11 Scotiabank: participación de mercados en pagos realizados

Figura 3.14

Participación de mercado en pagos realizados



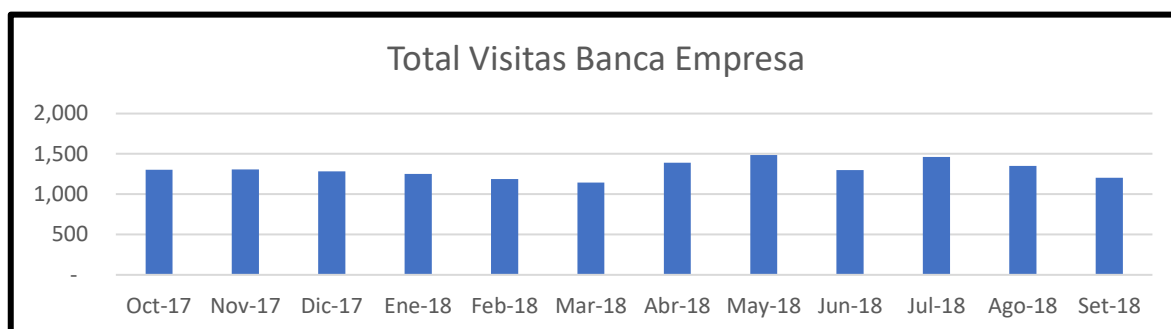
Fuente:Scotiabank (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este gráfico nos señala que a pesar que la mayoría de los ingresos por provenga de cuentas del Scotiabank, muchos de los clientes emplean la plataforma para el pago de sus servicios, haberes y otras obligaciones, lo que en muchos casos representa más del 40% del flujo y habiendo llegado a picos de 52%, por lo que uno de los objetivos que buscaría el banco es poder tener reciprocidad del ingreso de efectivo con relación a pagos.

Esta información también nos permite visualizar que no solo es el ingreso de dinero en las cuentas de los clientes donde está el enfoque del banco, sino también los canales (Agencias o Plataforma Electrónica) que utilizan para realizar los pagos, los cuales pueden ser : Pago de Planillas, Impuestos, Sunat, etc.

### 3.4.12 Visitas a empresas

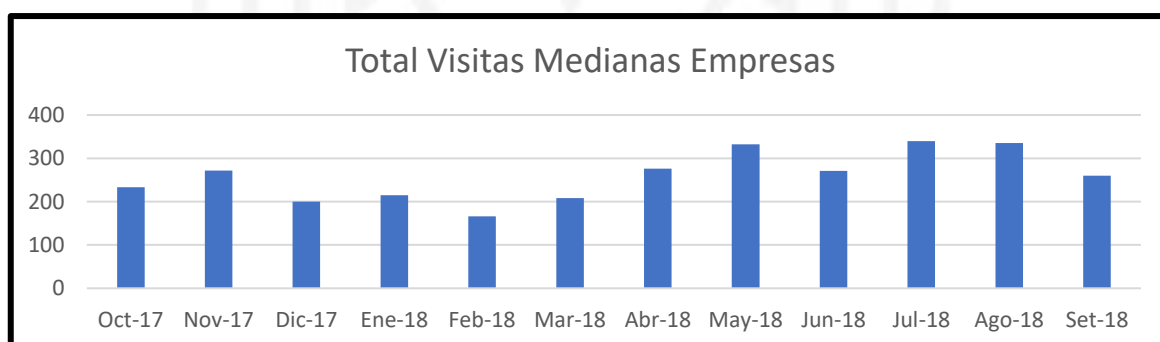
Figura 3.15  
Visitas anuales - banca empresa



Fuente: Scotiabank Perú (2018)

INTERPRETACIÓN.- Este primer representa la totalidad de visitas de todos los funcionarios de la Banca Empresa en Scotiabank, actualmente se pide 17 visitas mensuales, al tener 65 funcionarios el número mensual es de 1,105 visitas, lo que conllevaba a que los funcionarios hayan visitado de manera periódica a sus clientes teniendo picos importantes en los meses de Mayo y Julio; el banco puso su enfoque en la cercanía con el cliente y en base a estas visitas se podría señalar que dicho objetivo se habría cumplido.

Figura 3.16  
Visitas anuales a medianas empresas



Fuente: Scotiabank Perú (2018)

INTERPRETACIÓN.- En el caso específico de Medianas Empresas son 15 funcionarios que realizan 17 visitas mensuales con un total de 255 visitas al mes. Esta disposición empieza a cumplirse a partir de Abril del 2018, llegando a niveles de más de 300 visitas en los meses de Mayo, Julio y Agosto. El enfoque de la estrategia está centrado en el cliente y la cercanía promueve la posibilidad de generar nuevos negocios.

# CAPÍTULO IV: RESULTADOS

## 4.1 Diseño de encuesta

### 4.1.1 Modelos teóricos de medición de satisfacción de clientes

Los modelos empleados para medir la satisfacción del cliente mediante encuestas son habitualmente

- El modelo SERVQUAL ó PARASURAMAN ( Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman y Leonard L. Berry, 1990) para el estudio de las expectativas y percepciones de servicio.
- El Modelo SERVPEF (CRONIN, J. J. y TAYLOR, S.A, 1994) para el estudio de las percepciones de servicio. El modelo SERVQUAL mide la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre la percepción y la expectativa. En él se pueden apreciar las diferencias o GAPS, para su posterior análisis y corrección. El modelo SERVPERF (Cronin y Taylor) utiliza exclusivamente la percepción como mejor aproximación a la satisfacción. En la metodología empleada en el modelo SERVPEF únicamente hay una encuesta (relacionada con la percepción del servicio y no con las expectativas) y el trabajo de interpretación y análisis de resultados es más directo.
- El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor (CRONIN, J. J. y TAYLOR, S.A, 1994) quienes, mediante estudios empíricos realizados en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, de Zeithaml, Parasuraman y Berry no es el más adecuado para evaluar dicho criterio. La escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas.
- El razonamiento que fundamenta el SERVPRF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de **expectativa**, en su variabilidad

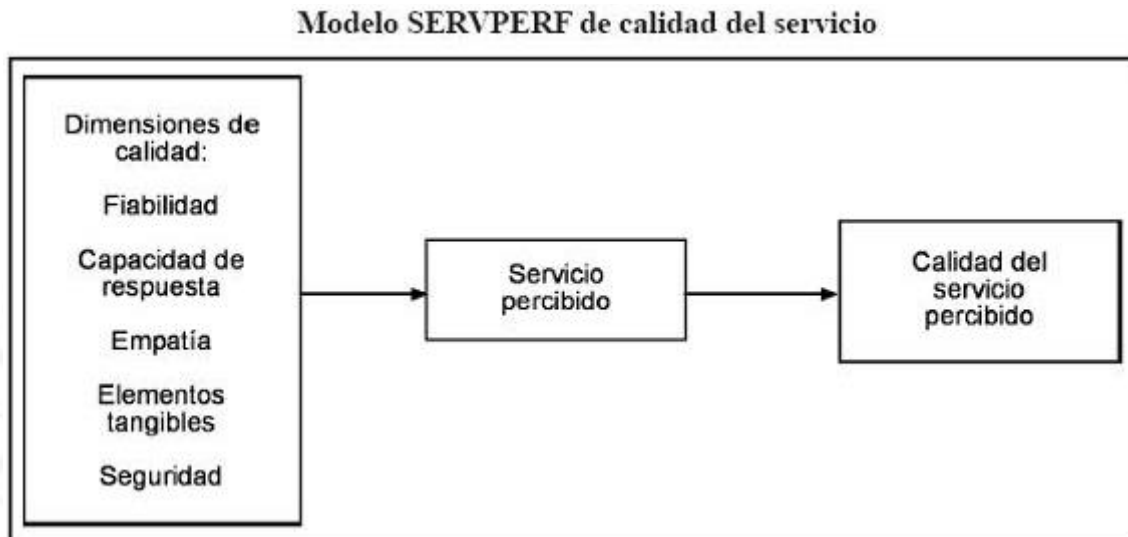
en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.
- Por estos motivos se crea el SERVPERF basado únicamente en las percepciones.
- La puntuación SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de Percepción:  $SERVPERF = \sum P_j$ . Así, la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones.
- El SERVPERF presenta ciertas ventajas:
  - ❖ Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que porque solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio.
  - ❖ Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.
  - ❖ El trabajo de interpretación y y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.
  - ❖ De esta manera, se expone que SERVPERF tendrá una mejor aceptación debido a que la medición exclusivamente de la percepción del desempeño refleja con mayor exactitud la realidad del servicio prestado.
- Como resultado se busca establecer que:
  - ❖ La calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente.
  - ❖ La satisfacción del cliente tiene un efecto significativo en la intención del cliente de emplear un determinado servicio.
  - ❖ La calidad del servicio tiene menos efecto en la intención de realizar la actividad económica que la satisfacción del cliente.
  - ❖ Partiendo de que la “calidad del servicio y la satisfacción son constructos diferentes, la aceptación más común de las diferencias entre ambos elementos es que la calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global, mientras que la satisfacción es la medida de una

transacción específica” (Morales Sánchez, Verónica y Antonio Hernández Mendo, 2004).

El tratamiento de las expectativas como “lo esperado” está basado en las experiencias del consumidor con un tipo específico de organización de servicio.

Figura 4.1  
Modelo SERVPERF



Fuente:Elaboración propia

De aquí que Cronin y Taylor afirmen que la literatura del servicio ha confundido la relación entre satisfacción del consumidor y calidad del servicio. Esta distinción es importante tanto para todas las partes involucradas. La importancia de este resultado busca pues clarificar la relación entre satisfacción y calidad del servicio. Para conseguir una clara visión de la valoración del cliente será necesario tener en consideración las diversas etapas comprendidas en los sucesivos procesos de toma de decisiones.

#### **4.1.2 Método de recolección de datos a través de una encuesta.**

Los datos se obtendrán realizando una encuesta a los clientes del Scotiabank pertenecientes al sector de medianas empresas de la ciudad de Lima. Los cuestionarios serán administrados y realizados por el bachiller, Roberto Vértiz Telenta como titular de la investigación.

Antes de realizar el estudio se aplicará una prueba piloto a fin de comprobar las congruencias o dificultades que pudieran presentarse en la aplicación del instrumento. La prueba piloto se aplicará a 15 clientes de la empresa.

#### 4.1.3 Análisis de fiabilidad de la prueba piloto.

Una vez que Recuperados los datos de 15 empresas se analiza la confiabilidad del instrumento. El alfa de Cronbach del instrumento se ha Recuperado aplicando de modo experimental el instrumento a utilizar durante la investigación. El instrumento cuantitativo es confiable y válido, se demuestra al obtener un Alfa de Cronbrach de 0.800, tal como recomiendan los especialistas.

Figura 4.2  
Alpha de Cronbach

$$\alpha = 17 / (17 - 1) [ 1 - \Sigma Vi / Vt ]$$

$$\alpha = 1.0625 * [ 1 - 24.5 / 99.495 ]$$

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.3  
Interpretación Alpha de Cronbach

INTERPRETACIÓN	
Según George y Mallery (1995) podemos interpretar el coeficiente con los siguientes baremos:	
☐	0,9, el instrumento de medición es excelente;
☐	Entre 0,9-0,8, el instrumento es bueno;
☐	Entre 0,8- 0,7, el instrumento es aceptable;
☐	Entre 0,7- 0,6, el instrumento es débil;
☐	Entre 0,6-0,5, el instrumento es pobre; y si
☐	< 0,5, no es aceptable

Fuente: Xuletas (2018)

Tabla 4.1  
Validez del instrumento

Emp	ÍTEMS COMPRENDIDOS EN LA ENCUESTA INTEGRANTE DE LA HERRAMIENTA																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	5	5	2	2	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	74
2	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	70
3	4	4	5	3	5	3	4	3	3	2	3	4	5	4	4	5	5	66
4	3	3	4	4	3	3	4	2	5	3	3	5	4	3	4	4	5	62
5	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	5	3	1	5	5	5	5	63
6	5	4	5	4	4	5	2	2	1	5	4	4	5	4	4	4	3	65
7	5	5	4	4	3	4	4	5	2	5	3	5	4	4	5	4	4	70
8	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	5	5	51
9	4	3	2	3	2	4	2	4	1	4	5	3	2	1	5	5	4	54
10	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	5	5	72
11	5	1	4	2	3	1	2	2	4	4	3	5	2	2	2	4	5	51
12	2	2	4	5	5	3	4	2	3	1	2	1	3	3	1	5	4	50
13	5	1	1	2	4	2	2	2	2	5	1	3	1	2	2	1	5	41
14	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	2	2	2	3	49
15	5	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	61
VA																		
R	1.0	1.8	1.4	1.1	1.0	1.4	0.9	1.1	2.0	1.7	1.8	1.4	2.2	1.5	2.1	1.4	0.9	24.7

Fuente:Elaboración propia



#### 4.1.4 Atributos de calidad de los servicios ofrecidos

Tabla 4.2  
Atributos a evaluar en servicios ofrecidos

CÓDIGO	ATRIBUTO DE CALIDAD	CONCEPTO ASOCIADO	SUB ATRIBUTO
F 1	FIABILIDAD	Utilidad del servicio prestado	
F 2	FIABILIDAD	Valor percibido	
F 3	FIABILIDAD	Respuesta directa a solicitud	
F 4	FIABILIDAD	Servicio a la medida	
F 5	FIABILIDAD	Información exacta	
F 6	FIABILIDAD	Precisión en las respuestas	
F 7	FIABILIDAD	Servicio sin errores	
F 8	FIABILIDAD	% de peticiones atendidas	
F 9	FIABILIDAD	Cumplimiento de especificaciones	
F 10	FIABILIDAD	Soporte técnico	
F 11	FIABILIDAD	Disponibilidad	
F 12	FIABILIDAD	Asistencia al usuario en problemas	
CR1	CAP. DE RESPUESTA	Horas de servicio	
CR2	CAP. DE RESPUESTA	Rapidez	
CR3	CAP. DE RESPUESTA	Puntualidad	
CR4	CAP. DE RESPUESTA	Tiempo de espera	
CR5	CAP. DE RESPUESTA	Tiempo de respuesta	
CR6	CAP. DE RESPUESTA	Tiempo de servicio	
CR7	CAP. DE RESPUESTA	Tiempo de recojo de llamadas	
CR8	CAP. DE RESPUESTA	Atención dentro de los plazos acordados	
S 1	SEGURIDAD	Competencia profesional	Profesionalidad
S 2	SEGURIDAD	Conocimiento del trabajo	Profesionalidad
S 3	SEGURIDAD	Solución a los problemas	Profesionalidad
S 4	SEGURIDAD	Cortesía	Cortesía
S 5	SEGURIDAD	Respeto	Cortesía
S 6	SEGURIDAD	Acogida	Cortesía
S 7	SEGURIDAD	Educación	Cortesía

(continúa)

(continuación)

S 8	SEGURIDAD	Amabilidad	Cortesía
S 9	SEGURIDAD	Equidad	Credibilidad
S 10	SEGURIDAD	Transparencia	Credibilidad
S 11	SEGURIDAD	Honestidad	Credibilidad
S 12	SEGURIDAD	Imparcialidad	Credibilidad
S 13	SEGURIDAD	Confianza	Credibilidad
S 14	SEGURIDAD	Seguridad	SEGURIDAD
S 15	SEGURIDAD	Protección de la Confidencialidad	SEGURIDAD
S 16	SEGURIDAD	Protección de la Intimidad	SEGURIDAD
S 17	SEGURIDAD	Trato justo	SEGURIDAD
S 18	SEGURIDAD	Respeto a los derechos	SEGURIDAD
S 19	SEGURIDAD	Respeto a la vida privada	SEGURIDAD
S 20	SEGURIDAD	Formas de presentar quejas o reclamaciones	SEGURIDAD
E 1	EMPATÍA	Acceso físico a instalaciones	ACCESIBILIDAD
E 2	EMPATÍA	Acceso por telef. y medios digitales	ACCESIBILIDAD
E 3	EMPATÍA	Señalización	ACCESIBILIDAD
E 4	EMPATÍA	Intangibilidad de lenguaje escrito y hablado	ACCESIBILIDAD
E 5	EMPATÍA	Disponibilidad horaria	ACCESIBILIDAD
E 6	EMPATÍA	Modo de prestación del servicio (presencial o	ACCESIBILIDAD
E 7	EMPATÍA	remoto)	ACCESIBILIDAD
E 8	EMPATÍA	Número de personas dedicadas a prestar servicio	ACCESIBILIDAD
E 9	EMPATÍA	Lugares donde se puede acceder al servicio	ACCESIBILIDAD
E 10	EMPATÍA	Conectividad para acceder hacia locales	ACCESIBILIDAD
E 11	EMPATÍA	Agrupación de servicios en un solo lugar	ACCESIBILIDAD
E 12	EMPATÍA	Eliminación de barreras físicas	ACCESIBILIDAD
		Idiomas utilizados	
E 13	EMPATÍA	Claridad de información	COMUNICACIÓN
E 14	EMPATÍA	Disponibilidad de información	COMUNICACIÓN
E 15	EMPATÍA	Lenguaje claro y adaptado al usuario	COMUNICACIÓN
E 16	EMPATÍA	Calidad de la información	COMUNICACIÓN
E 17	EMPATÍA	Utilización de otras lenguas	COMUNICACIÓN
E 18	EMPATÍA	Conocimiento de leyes, reglamentos y normas	COMUNICACIÓN
E 19	EMPATÍA	Identificación de la persona a la que se atiende	COMUNICACIÓN

(continúa)

(continuación)

E 20	EMPATÍA	Identificación del responsable del servicio	COMUNICACIÓN
E 21	EMPATÍA	Conocimiento de los procesos y trámites del interesado	COMUNICACIÓN
E 22	EMPATÍA	Interés por los problemas del cliente	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 23	EMPATÍA	Claridad en los mensajes	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 24	EMPATÍA	Flexibilidad	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 25	EMPATÍA	Servicio a la medida	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 26	EMPATÍA	Comprensión de las necesidad particulares del cliente	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 27	EMPATÍA	Capacidad de adaptación a situaciones diversas	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 28	EMPATÍA	Ayuda a los usuarios	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 29	EMPATÍA	Personalización de los servicios	COMPENSIÓN DEL USUARIO
E 30	EMPATÍA	Formación sobre el servicio a prestar	COMPENSIÓN DEL USUARIO
ET 1	ELEMENTOS	Apariencia de las instalaciones	
ET 2	TANGIBLES	Comodidad de las instalaciones	
ET 3	ELEMENTOS	Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, ruidos)	
ET 4	TANGIBLES	Uso de tecnología	
ET 5	ELEMENTOS	Calidad de materiales utilizados	
ET 6	TANGIBLES	Presentación personal de los empleados	
ET 7	ELEMENTOS	Diseño adecuado de las oficinas	
ET 8	TANGIBLES	Señalización	

Fuente:Castello (2012)

#### 4.1.5 Análisis de los atributos y sub atributos comprendidos en el instrumento

Tabla 4.3

Atributos y subatributos comprendidos en el instrumento

CODIGO	ATRIBUTO DE CALIDAD	CONCEPTO ASOCIADO	PREGUNTA	SUB- ATRIBUTO
E25	Empatía	Servicio a la medida	¿En el tiempo que es Ud. cliente del banco, ha sentido cercanía en el trato entre su empresa y Scotiabank?	Comprensión del usuario

(continúa)

(continuación)

S2	Seguridad	Conocimiento del trabajo	¿Cuáles considera Ud. que son los aspectos en los que se cimienta el tipo de relación establecido?	Profesionalidad
F4	Fiabilidad	Servicios a medida	¿Cuáles son los servicios del banco que utiliza con mayor frecuencia? Enumere....	-----
S1	Seguridad	Competencia profesional	Sus trabajadores ¿Reciben sus mensualidades a través de depósitos en cuentas de Scotiabank	Profesionalidad
S13	Seguridad	Confianza	¿Cree Ud que sería posible que se incrementara el porcentaje de los trabajadores de la empresa que actualmente cobran sus haberes a través de cuentas en el Scotiabank ?	Credibilidad
E8	Empatía	Lugares donde se presta el servicio	¿Le parece conveniente la cobertura y ubicación de....? AGENCIAS/CAJEROS/AGENTES	Accesibilidad
ET4	Elementos Tangibles	Uso de la tecnología	Sigue Ud. alguna de las cuentas que el Banco posee en las redes sociales? En cuál(es)?	-----
EXPLICACIÓN			En caso de no hacerlo, la razón es...	
S2	Seguridad	Conocimiento del trabajo	¿Qué tan importante ha sido para Ud. la imagen de las empresas pertenecientes al rubro bancario a la hora de elegir a la institución de la que se haría cliente?	Profesionalidad
E20	Empatía	Identificación de la entidad que proporciona el servicio	¿Qué nivel de importancia ha tenido para usted la antigüedad de la institución en el mercado local?	Comunicación
S2	Seguridad	Conocimiento del trabajo	¿Qué nivel de importancia ha tenido para usted la	Profesionalidad

(continúa)  
102

(continuación)

			antigüedad de la institución en el mercado local?	
E2, E6, E7, E8	Empatía	Disposición de medios y personas para hacer contacto	¿Qué importancia le asigna Ud. a las facilidades para informarse o contactar con la institución?	Accesibilidad
F10, ET4	Fiabilidad Elementos Tangibles	Soporte técnico Uso de la tecnología	¿Qué tan importante es para Ud. el empleo de los recursos tecnológicos para vincular al cliente con la empresa?	-----
F1, F2, F4, F5, F6, F7, F9, S1, S2, S3  (continuación)	Fiabilidad	Utilidad, valor, servicio personalizado, información adecuada, respuesta oportuna y acertada	¿Cuál sería la calificación personal con respecto a la calidad del servicio que viene recibiendo?	Seguridad
F4, F12, S13, E22, E25, E29, E30	Credibilidad Comprensión del usuario	Servicio a la medida, conocimiento y comprensión de las necesidades del usuario	¿Cómo califica Ud. el nivel de compromiso del banco con respecto a las necesidades y requerimientos de su empresa?	Credibilidad, Comunicación, Comprensión del usuario.
E25, E26, E27, E28, E29, E30	Empatía	Características del servicio	¿Cuán importante se considera la relación entre su empresa, el banco y los productos bancarios que actualmente utiliza, desarrollar un programa de fidelización?	(continúa) ón del usuario.
F5, F12, E27, E29, E30	Fiabilidad, Empatía	Información adecuada, asistencia del usuario, comprensión, personalización del servicio.	¿Considera que se le ha instruido adecuadamente para utilizar de manera provechosa los recursos que se le ofrecen?	Accesibilidad, comprensión del usuario.
F5, E13, E14, ET4, E24, E25	Fiabilidad, Empatía, Elementos Tangibles	Información apropiada, clara, disponible,	¿Qué tan informado se siente usted con respecto a las actualizaciones sobre	Accesibilidad, comunicación, comprensión del usuario

(continúa)

(continuación)

		flexible, uso de la tecnología.	campañas, noticias, novedades del banco?	
S1, S2, S3, S6, E15, E19, E20, E29	Seguridad, Empatía	Atención, personalización del servicio.	Su sectorista ¿Satisface sus requerimientos de atención e información?	Profesionalidad, Cortesía, comunicación, comprensión del usuario.
F9, S10, E6, E28, ET4, E13	Fiabilidad, seguridad, Empatía, Elementos tangibles.	Transparencia, información oportuna, claridad.	¿Ha sido usted asesorado sobre tarifas y costos de los productos utilizando materiales o herramientas que faciliten su entendimiento?	Seguridad, Accesibilidad, Comunicación, Comprensión del usuario,
F1, F4, S11, E13, E14, E29	Fiabilidad, Seguridad, Empatía,	Objetividad, transparencia, claridad.	Según su punto de vista ¿Ha sido Ud. Informado con claridad sobre las ventajas y desventajas de los productos que se le ofrecen?	Seguridad, Comunicación.
S1, S2, S4, S5, S6, S7, S8, S11	Seguridad	Cortesía, respeto, amabilidad, confiabilidad.	¿Siente Ud. que el lenguaje y el modo de interacción permite entender con facilidad las característica y funcionamiento de los productos ofrecidos por el banco?	Profesionalidad, Cortesía, credibilidad. (continúa)
F4, F11, F12, S3, S13, S14, S20, E22, E26, E28	Fiabilidad, Seguridad, Empatía	Disponibilidad, profesionalismo, atención personalizada.	¿Considera que existe interés por parte del personal de la institución para entender los requerimientos específicos de los clientes?	Profesionalidad, Credibilidad, Seguridad, Comunicación Comprensión del usuario.
F4, F5, S1, S10, E13, E14, E16, E25, E26.	Fiabilidad, Seguridad, Empatía	Disponibilidad profesionalismo atención personalizada	¿En cuánto mejoraría la interacción con el banco si se le informa sobre ofertas personalizadas cada vez que se renueven las líneas de la empresa o existan campañas específicas (tales como: rentabilizar efectivo, tasas de interés mejores, etc.) dirigida hacia el sector?	Profesionalidad, Credibilidad, Seguridad, Comunicación Comprensión del usuario.

(continúa)

(continuación)

NIVEL DE FIDELIZACIÓN	¿Cuáles son las probabilidades que permanezca como cliente del banco?	Identificación, permanencia
NIVEL DE FIDELIZACIÓN	¿Recomendaría al banco a sus relacionados?	Identificación, Difusión

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.4  
Modelo conceptual de la calidad del servicio



Fuente:Sciencedirect.com (2017)

#### 4.1.6 La herramienta

La herramienta comprende elementos de CUESTIONARIO y ENCUESTA. Distinguir estas categorías es importante, tanto en el objetivo que se persigue a través de su aplicación como en su estructura y probanza de fiabilidad.

Figura 4.5  
Diferencias entre encuesta y cuestionario



Fuente: QuestionPro (2018)

El cuestionario, desarrollado en la primera parte de la herramienta, y que comprende las interrogantes comprendidas entre los numerales 1 al 12, procura conocer aspectos relativos al grupo estudiado, mientras que la segunda parte del instrumento, que abarca un total de 17 ítems pretende conocer las ideas, valoraciones, comportamientos referidos a la relación establecida entre los clientes pertenecientes a la mediana empresa afincada en la ciudad de Lima y la entidad bancaria SCOTIABANK. Es así que el instrumento contiene 12 primeras preguntas sobre datos particulares referidos a la empresa visitada y tienen que ver con aspectos referidos a ubicación, actividad de la empresa, cantidad de trabajadores, antigüedad de la relación con el banco, etc. En la segunda parte, a través de un conjunto de 17 ítems se analiza la visión y valoración de la relación existente entre la empresa y el banco. En esta parte del instrumento se aplica un sistema de respuestas basado en la escala de Likert, es decir, hablamos de la Escala de cinco niveles, muy sencilla de entender y muy utilizada. Los niveles son:

- Totalmente de acuerdo con la pregunta.
- De acuerdo con la pregunta.
- Neutro.
- En desacuerdo con la pregunta.
- Totalmente en desacuerdo con la pregunta.

Los aspectos a evaluar son: Empatía, seguridad, fiabilidad, comprensión del usuario y elementos tangibles, tal como se ha demostrado a través del análisis de los atributos y sub-atributos que están comprendidos en el instrumento.



## 4.2 Resultados de aplicación de la herramienta.

### I. DATOS DEL CLIENTE:

1. EMPRESA: ..... 2. Ubicación: .....

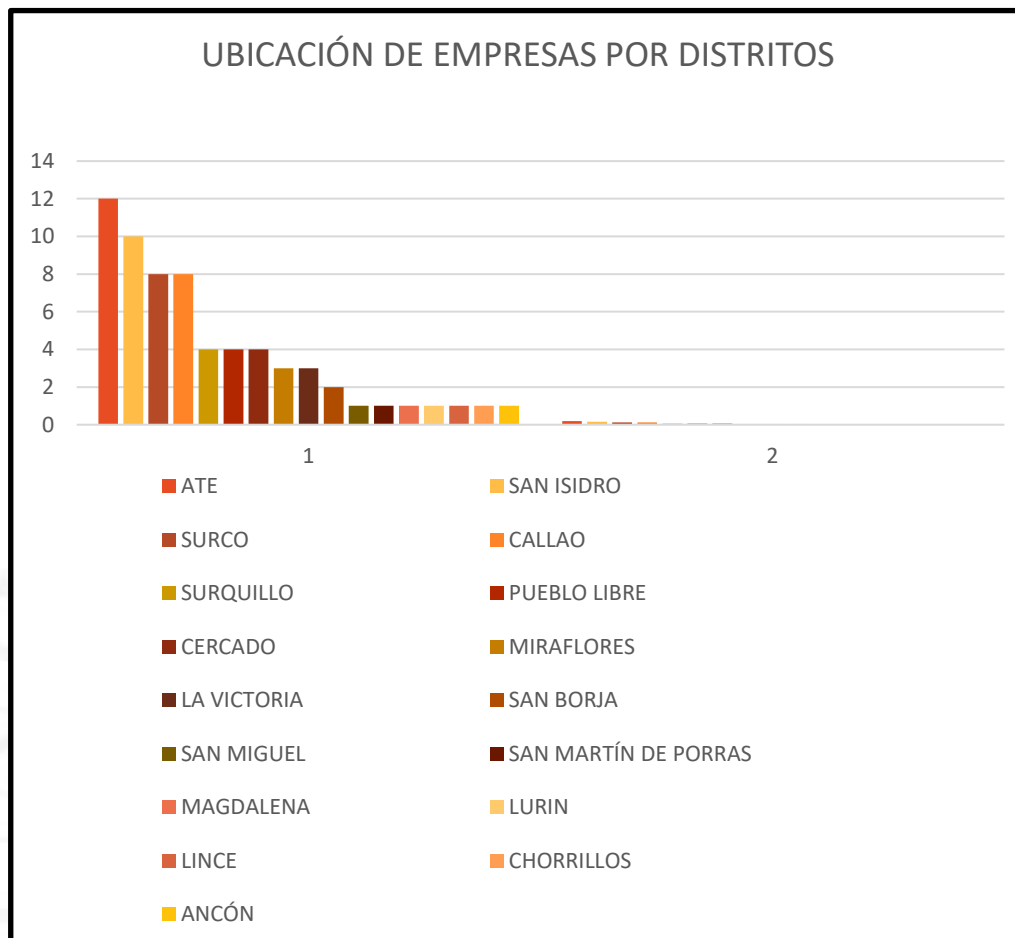
Tabla 4.4

Distribución de empresas por distritos

DISTRITOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
ATE	12	18%
SAN ISIDRO	10	15%
SURCO	8	12%
CALLAO	8	12%
SURQUILLO	4	6%
PUEBLO LIBRE	4	6%
CERCADO	4	6%
MIRAFLORES	3	5%
LA VICTORIA	3	5%
SAN BORJA	2	3%
SAN MIGUEL	1	2%
SAN MARTÍN DE PORRAS	1	2%
MAGDALENA	1	2%
LURIN	1	2%
LINCE	1	2%
CHORRILLOS	1	2%
ANCÓN	1	2%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.6  
Ubicación de empresas por distritos



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Este primer cuadro nos responde a la interrogante de ubicación de las empresas comprendidas en el estudio, mismas que como puede verificarse, se encuentran distribuidas en distritos de la capital ubicados en diversas zonas ocupando objetivamente los cuatro puntos cardinales. La ubicación de estos negocios responde fundamentalmente al rubro en el que se desenvuelven. Cabe destacar que, aunque la distribución es relativamente equitativa los distritos que alcanzan un mayor nivel de preferencia son Ate (18%), San Isidro (15%), Surco (12%) y Callao (12%).

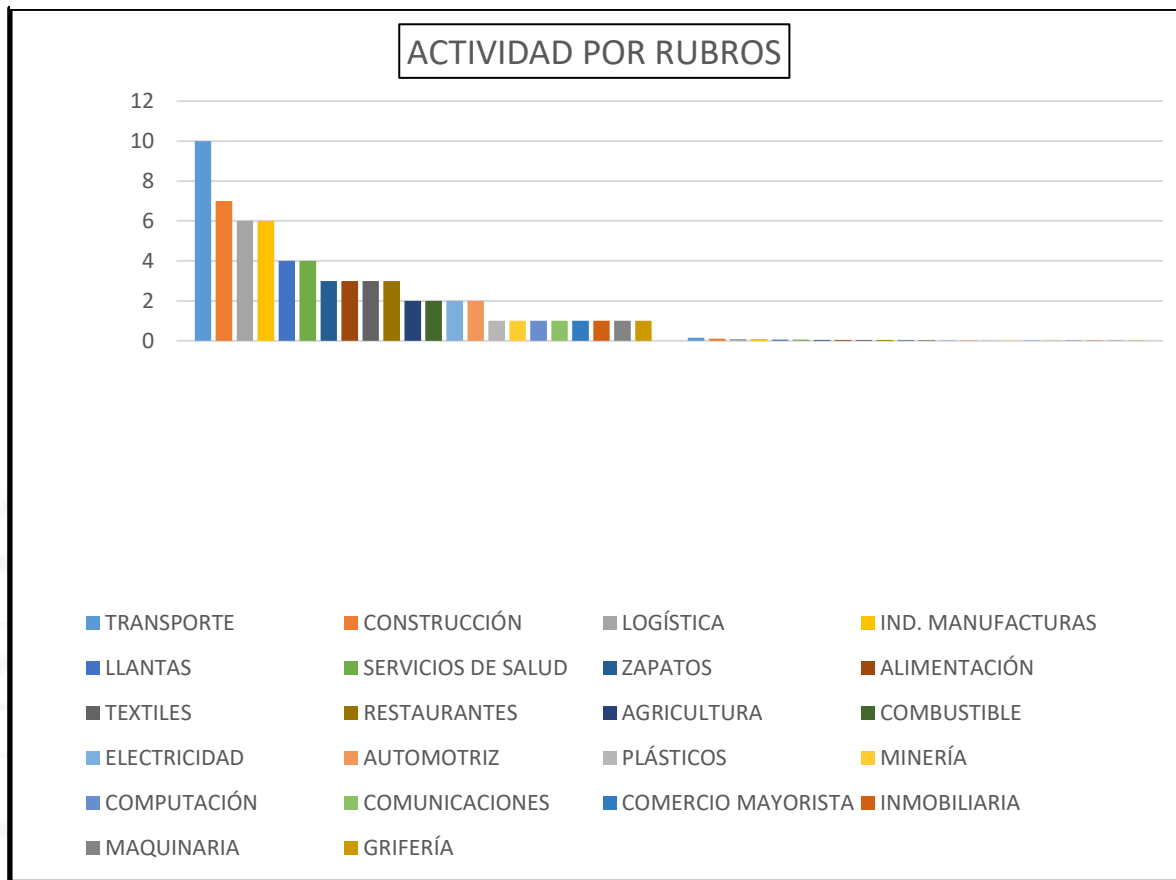
3. Rubro: .....

Tabla 4.5  
Rubros de las empresas

RUBRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
TRANSPORTE	10	15%
CONSTRUCCIÓN	7	11%
LOGÍSTICA	6	9%
IND. MANUFACTURAS	6	9%
LLANTAS	4	6%
SERVICIOS DE SALUD	4	6%
ZAPATOS	3	5%
ALIMENTACIÓN	3	5%
TEXTILES	3	5%
RESTAURANTES	3	5%
AGRICULTURA	2	3%
COMBUSTIBLE	2	3%
ELECTRICIDAD	2	3%
AUTOMOTRIZ	2	3%
PLÁSTICOS	1	2%
MINERÍA	1	2%
COMPUTACIÓN	1	2%
COMUNICACIONES	1	2%
COMERCIO MAYOR.	1	2%
INMOBILIARIA	1	2%
MAQUINARIA	1	2%
GRIFERÍA	1	2%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.7  
Clasificación de empresas por rubro



Fuente:Elaboración propia

INTREPRETACIÓN.- El cuadro permite apreciar las actividades económicas a las que se dedican las diversas empresas encuestadas. La indagación permite conocer que nos encontramos a una variedad de rubros. Existen empresas trabajando en actividades extractivas, productivas, comerciales, de prestación de servicios, del campo logístico propiamente dicho, etc. En el conjunto encuestado han sobresalido ligeramente las del rubro de transporte (15%), las de construcción (11%) y las logísticas y de industrias manufactureras (9%)

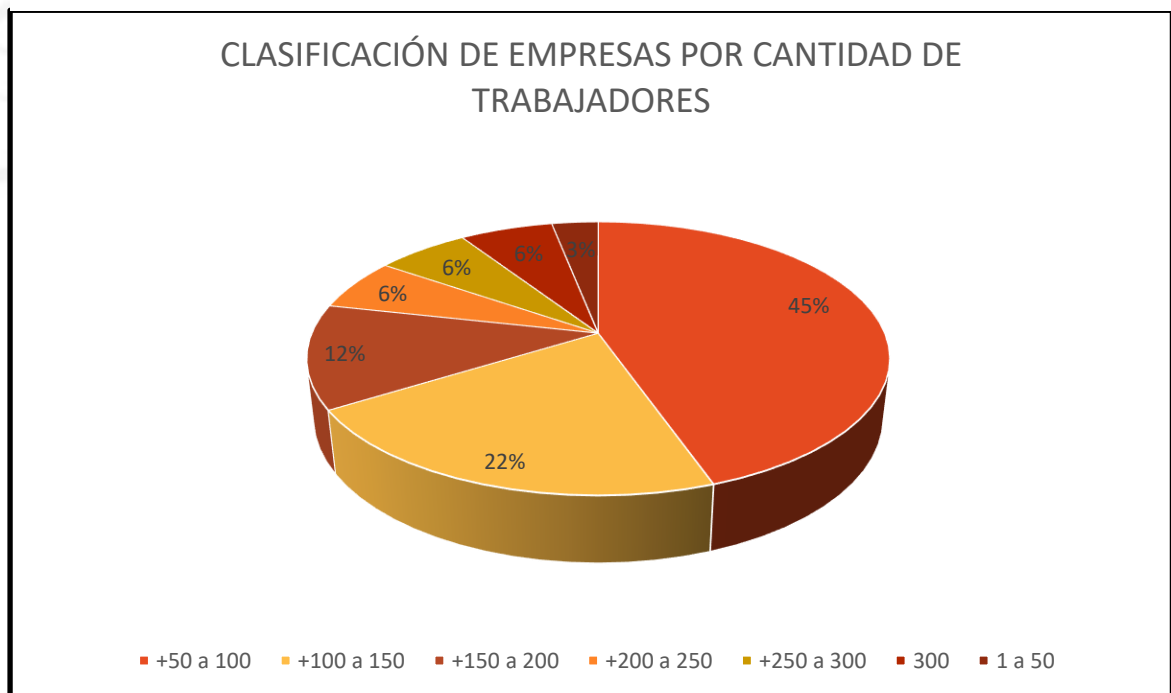
#### 4. Cantidad de trabajadores:

Tabla 4.6  
Cantidad de trabajadores por empresas

CANTIDAD DE TRABAJADORES	EMPRESAS	PORCENTAJE
+50 a 100	29	45%
+100 a 150	14	22%
+150 a 200	8	12%
+200 a 250	4	6%
+250 a 300	4	6%
300	4	6%
1 a 50	2	3%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.8  
Clasificación de empresas por No. de trabajadores



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro No. 3 nos presenta a las empresas según la cantidad de trabajadores que poseen. En este punto cabe indicar que si bien en la muestra se presentan empresas que exceden el marco establecido en la normatividad peruana, esto

obedece a organización interna del SBP, en cualquier caso, el grueso de los encuestados pertenece a empresa que poseen entre 50 y 150 trabajadores. En el grupo de +50 a 100 trabajadores tenemos a un 45% de los consultados y en el grupo de +100 a 150 tenemos a un 22%, posteriormente hay un 8% que posee +150 a 200 trabajadores.

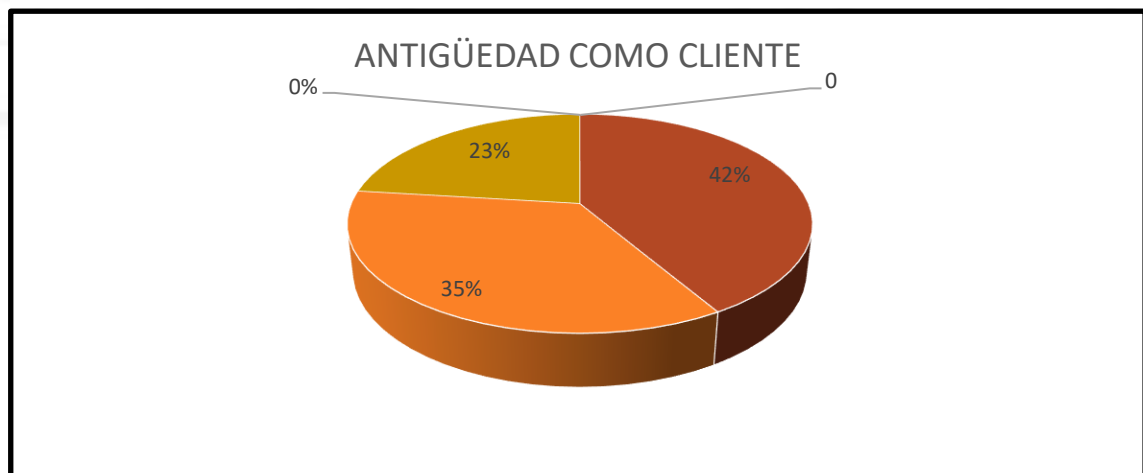
5. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Scotiabank?

Tabla 4.7  
Antigüedad como cliente

TIEMPO COMO CLIENTE	EMPRESAS	PORCENTAJE
+5 a 10 años	27	42%
+10 años	23	35%
1 a 5 años	15	23%
- 1 año	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.9  
Antigüedad como cliente



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro presenta la antigüedad como cliente de la empresa entrevistada. En todos los casos es superior al año. Las respuestas se dividen casi en tercios, siendo la de mayor mención las relativas a una antigüedad que va de 5 a 10 años e incluso un importante 35% supera los 10 años como parte de la clientela. Por lo expresado en este cuadro podemos colegir que existe un vínculo estable entre el banco

y las empresas situación que nos permite suponer que existe una probable relación de fidelización.

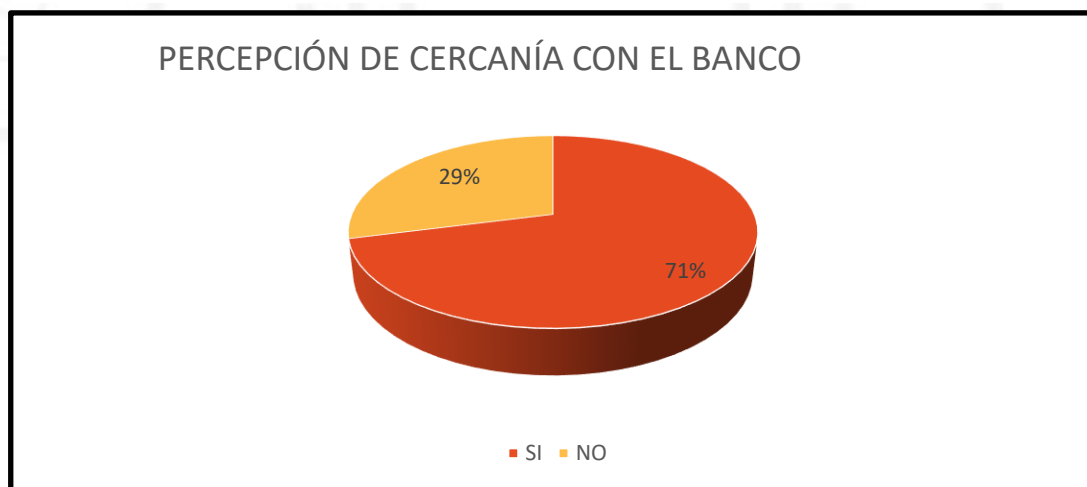
6. ¿En el tiempo que es Ud. cliente del banco, ha sentido cercanía en el trato entre su empresa y Scotiabank?

Tabla 4.8  
Percepción de cercanía

CERCANÍA EMPRESA - BANCO	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	46	71%
NO	19	29%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.10  
Percepción de cercanía con la empresa



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.** - Habiendo establecido en el cuadro anterior que la empresa mantiene una relación prolongada con respecto a la institución bancaria deseábamos conocer si a lo largo de este vínculo habían podido apreciar una relación de cercanía entre ambas instituciones. La respuesta fue marcada y mayoritariamente positiva (71%), existiendo un sector minoritario, no por ello desdeñable, que considera que no hay tal cercanía (29%).

7. ¿Cuáles considera Ud. que son los aspectos en los que se sustenta el tipo de relación establecido?

Asigne un valor a cada atributo siendo 1 el menor y 5 el mayor

- (        ) Fiabilidad (Utilidad del servicio, servicios a la medida, cumplimiento de especificaciones)
- (        ) Capacidad de respuesta (Rapidez, puntualidad, tiempo de servicio, de espera)
- (        ) Seguridad (Protección, trato justo, respeto a los derechos, at. a reclamos)
- (        ) Empatía (Comprensión del usuario, accesibilidad))
- (        ) Elementos tangibles (instalación, ubicación, tecnología)

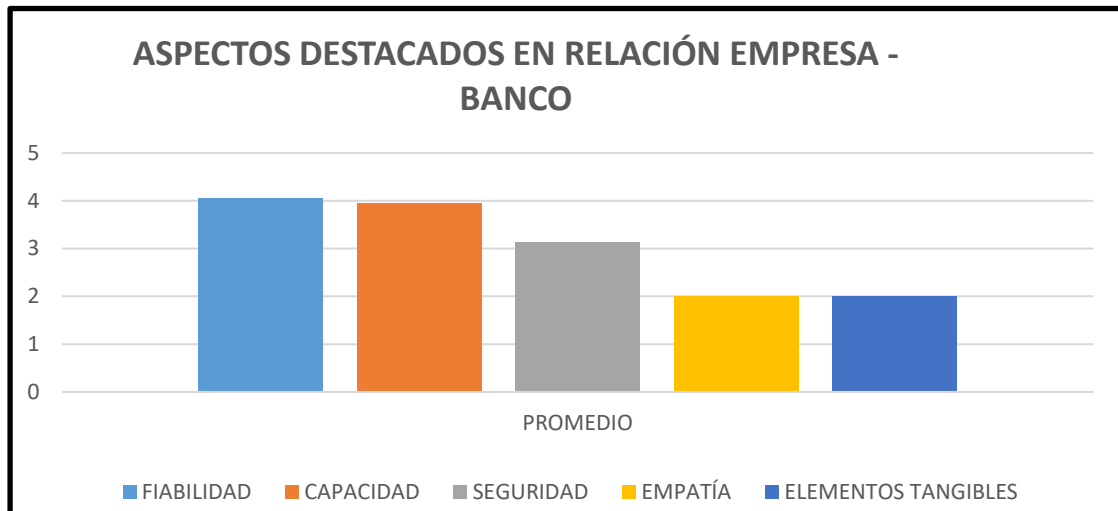
Tabla 4.9  
Aspectos destacados en relación empresa - banco

ASPECTOS DESTACADOS	PROMEDIO
FIABILIDAD	4.05
CAPACIDAD	3.95
SEGURIDAD	3.13
EMPATÍA	1.99
ELEMENTOS TANGIBLES	1.99

Fuente:Elaboración propia



Figura 4.11  
Aspectos destacados en relación empresa - banco



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** Habiendo establecido que entre las empresas y el banco existe una relación mayoritariamente estable y sostenida en el tiempo en la que la mayor parte de representantes considera que hay un vínculo de cercanía deseábamos indagar cuáles eran los aspectos más destacados en la referida relación. Los encuestados tuvieron la oportunidad de evaluar con calificativos de 0 a 5 las cualidades propuestas. Realizada la tabulación y el promedio de los atributos señalados se obtuvo que las cualidades fundamentales fueron: FIABILIDAD (4.5%), CAPACIDAD (3.95%) y SEGURIDAD (3.13%). Los atributos restantes obtuvieron promedios menores.

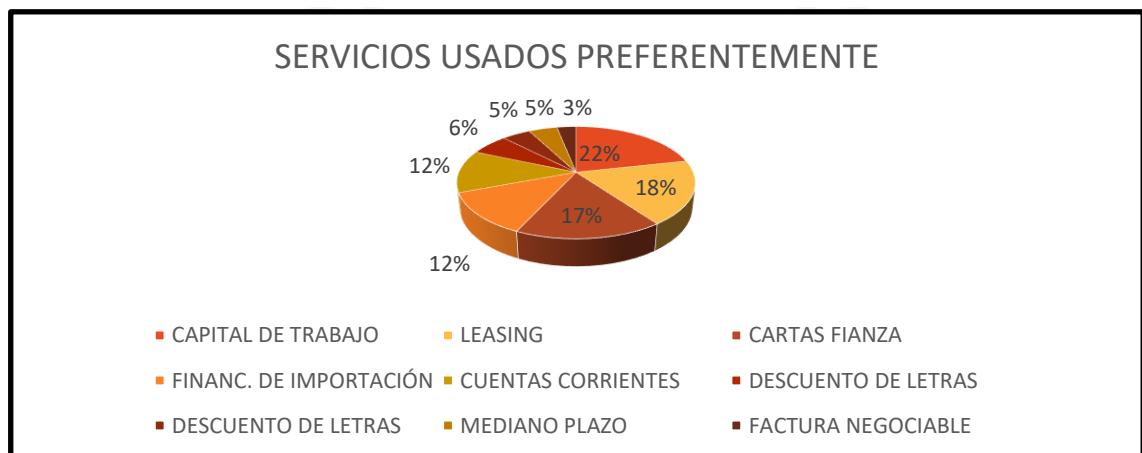
8. ¿Cuáles son los servicios del banco que utiliza con mayor frecuencia? Enumere....

Tabla 4.10  
Servicios bancarios preferentes

SERVICIOS PREFERIDOS	PREFER.	%
CAPITAL DE TRABAJO	14	22%
LEASING	12	18%
CARTAS FIANZA	11	17%
FINANC. DE IMPORTACIÓN	8	12%
CUENTAS CORRIENTES	8	12%
DESCUENTO DE LETRAS	4	6%
DESCUENTO DE LETRAS	3	5%
MEDIANO PLAZO	3	5%
FACTURA NEGOCIABLE	2	3%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.12  
Servicios usados preferentemente



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Preguntados los representantes de las empresas acerca de los servicios que prefieren utilizar en Scotiabank señalaron que estos son principalmente: CAPITAL DE TRABAJO 22%, LEASING 18% y CARTAS FIANZA 17%, otras menciones tuvieron menciones menores.

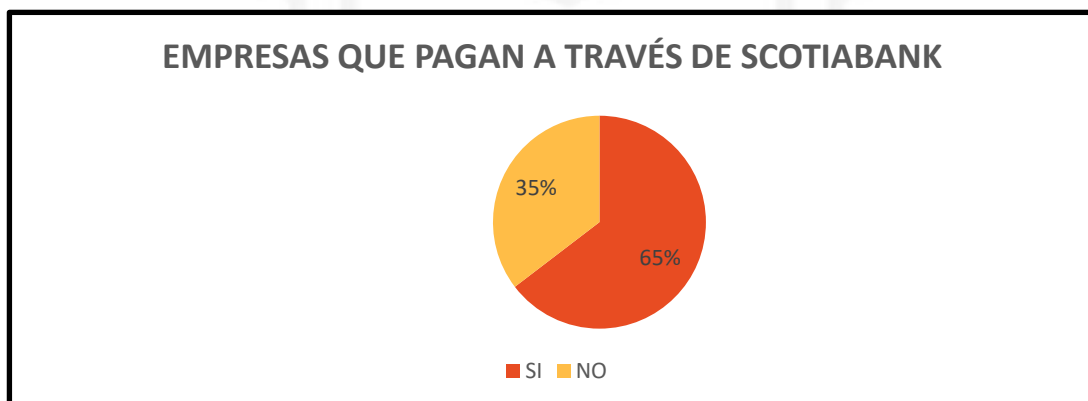
9. Sus trabajadores ¿Reciben sus mensualidades a través de depósitos en cuentas de Scotiabank?

Tabla 4.11  
Empresas que pagan a través de Scotiabank

PAGO DE SALARIOS	RESP.	PORCENTAJE
SI	42	65%
NO	23	35%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.13  
Pago de trabajadores a través de Scotiabank



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** Un indicador sobre la confiabilidad y eficiencia del banco lo da el hecho que la empresa le confíe el pago de las remuneraciones de sus trabajadores. Expresa una evaluación positiva de condiciones de ubicación, accesibilidad, beneficios que vienen aparejados con la adopción de este servicio en favor del trabajador. En el caso de los encuestados, encontramos que un 65% ha respondido afirmativamente a esta interrogante, es decir que hay un sector mayoritario que lo considera adecuado y conveniente pero que existe un 35% que aun pudiera incorporarse al mismo.

10. ¿Cree Ud. que sería posible que se incrementara el porcentaje de los trabajadores de la empresa que actualmente cobran sus haberes a través de cuentas en el Scotiabank ?

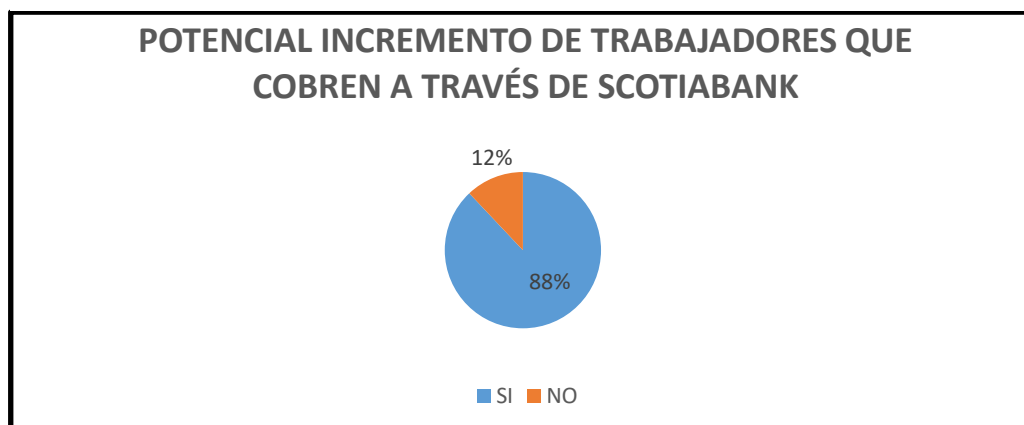
Tabla 4.12  
Incremento de trabajadores que cobren a través de Scotiabank

POTENCIAL INCREMENTO PAGOS A TRAVÉS DE SCOTIABANK	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	57	88%
NO	8	12%

Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN. -** Hay una gran posibilidad de conseguir incrementar el volumen utilización de este servicio (88%); adicionalmente los mismos usuarios han sugerido acciones destinadas a conseguir este objetivo. Quien han considerado que no es posible han dado sus argumentos, referidos a sus limitaciones o visión particular.

Figura 4.14  
Potencial incremento de trabajadores que cobren a través de Scotiabank



Fuente: Elaboración propia

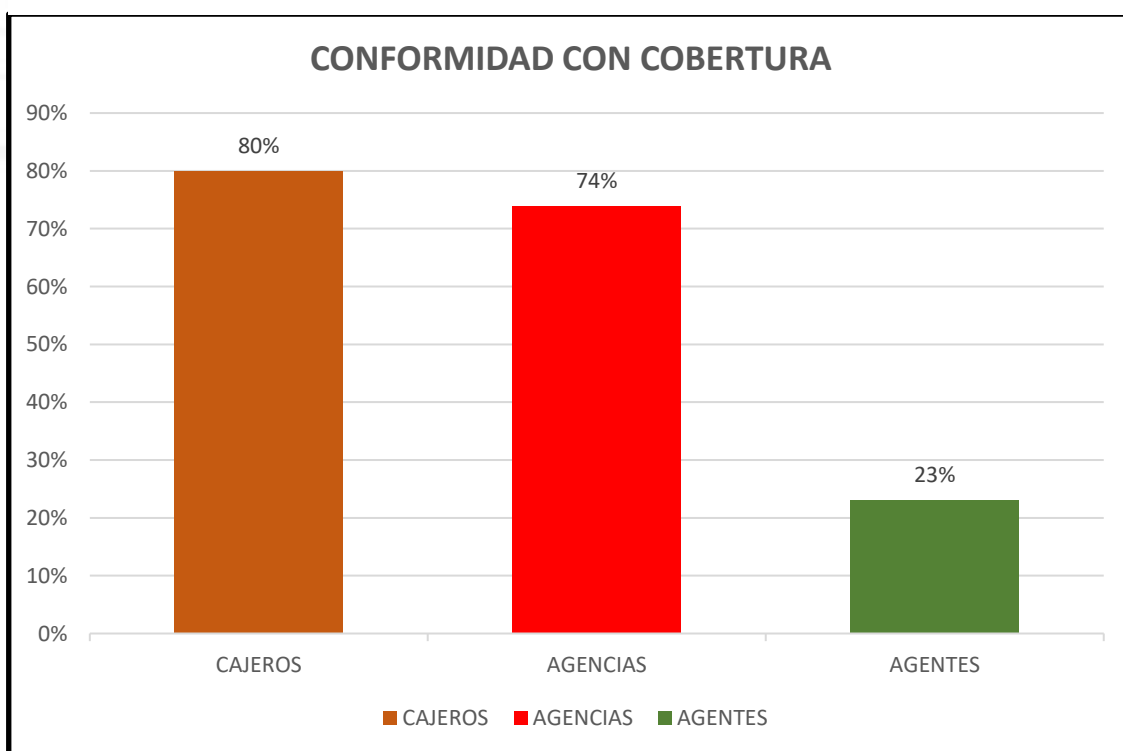
## 11. ¿Le parece conveniente la cobertura y ubicación de....?

Tabla 4.13  
Conformidad con cobertura

CONFORMIDAD CON COBERTURA	RESP.	PORCENTAJE
CAJEROS	52	80%
AGENCIAS	48	74%
AGENTES	15	23%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.15  
Acceso a cajeros, agentes y agencias



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** Este cuadro nos permite observar la valoración asignada a puntos de cobertura que permiten el contacto personal con la institución. En este aspecto los encuestados han tenido la oportunidad de valorar individualmente a los cajeros,

agencias y agentes. En el caso de los dos primeros existe un alto nivel de aprobación (80 y 74%, respectivamente), quizá derivado de las alianzas y acuerdos que permiten a Scotiabank utilizar infraestructura instalada por otras instituciones para atender a sus clientes tal como es el caso de los cajeros automáticos. Un punto deficitario estaría constituido por los agentes (23%).

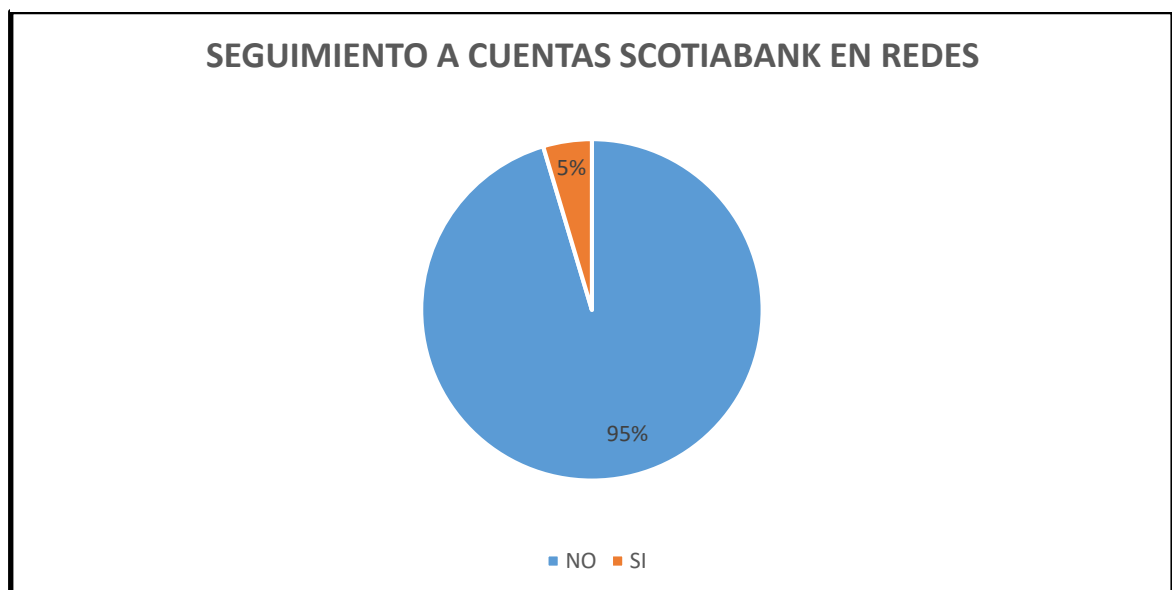
12. Sigue Ud. alguna de las cuentas que el Banco posee en las redes sociales? ¿En cuál(es)?

Tabla 4.14  
Seguimiento a cuentas en redes sociales

SEGUIMIENTO EN REDES SOCIALES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
NO	62	95%
SI	3	5%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.16  
Seguimiento a cuentas de Scotiabank en redes sociales



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Se puede decir que de manera casi unánime la respuesta es negativa, en consecuencia, no se vendría aprovechando este medio como forma de información y/o difusión de contenidos que ayuden a crear o fortalecer los vínculos que contribuyen a la fidelización en la cartera de banca - empresa

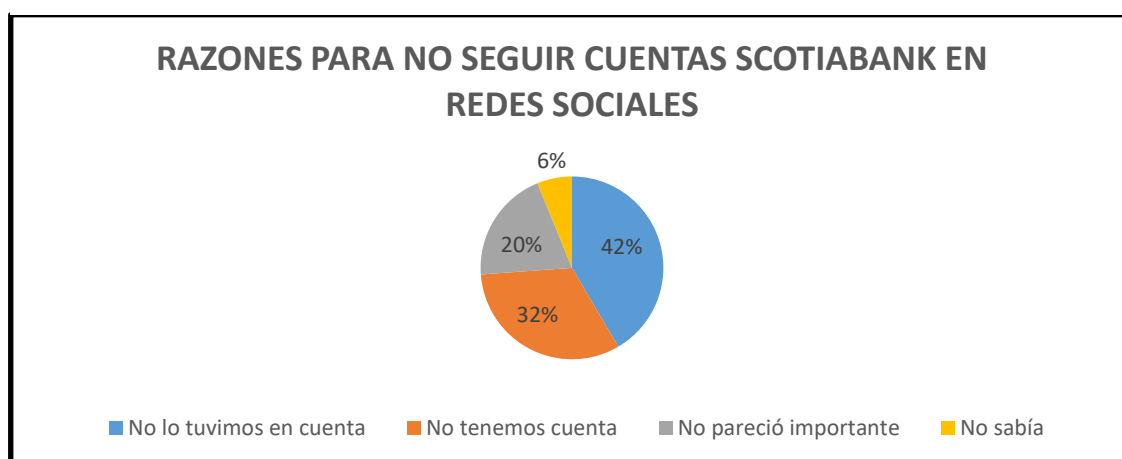
13. En caso de no hacerlo, la razón es:

Tabla 4.15  
Razones para no seguir cuentas de Scotiabank

RAZONES: NO SEGUIR CUENTAS	RESP.	%
No lo tuvimos en cuenta	27	42%
No tenemos cuenta	21	32%
No pareció importante	13	20%
No sabía	4	6%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.17  
Razones para no seguir cuentas en redes



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Tal como se señaló en el análisis de la pregunta anterior, existe un empleo muy escaso, casi inexistente, y que es necesario seguir impulsando y dando a conocer los beneficios de emplear este medio de enlace. Los resultados del ítem fueron categóricos siendo sólo un 6% de los encuestados aquellos que siguen cuentas del

banco, para lo cual se han dado el paso previo de crear una cuenta institucional de la empresa.

## II. CARACTERIZACIÓN DE LA VALORACION PERSONAL:

1. ¿Qué tan importante ha sido para Ud. la imagen de las empresas pertenecientes al rubro bancario a la hora de elegir a la institución de la que se haría cliente?

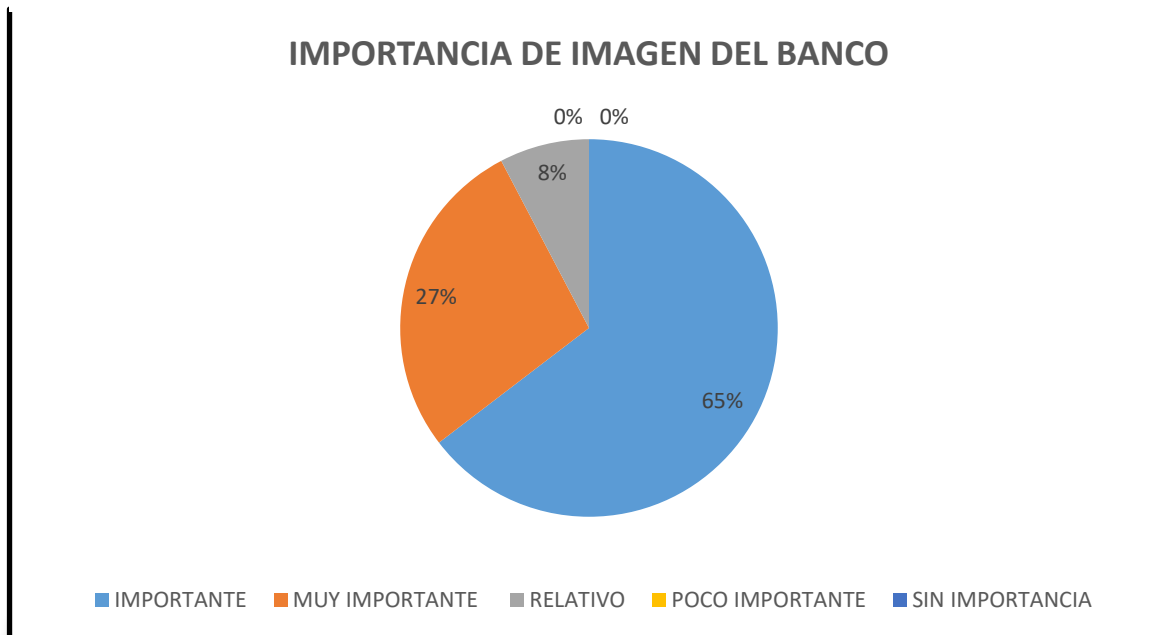
Tabla 4.16  
Importancia de la imagen del banco

IMPORTANCIA DE IMAGEN INST.	RESPUESTAS	PORCENTAJE
IMPORTANTE	42	65%
MUY IMPORTANTE	18	27%
RELATIVO	5	8%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%

Fuente:Elaboración propia



Figura 4.18  
Importancia de la imagen para elegir banco



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.** - Iniciada la 2da. Parte de la encuesta se procedió a interrogar a los representantes acerca de cuál es la importancia que asignan a la imagen que posee un banco al momento de realizar las consideraciones previas a la elección de la entidad a la que confiarán el manejo de sus aspectos financieros. La respuesta destacó la importancia de este criterio, estableciendo niveles de mayor o menor contundencia, pero en destacándola siempre. En este sentido LA IMAGEN, fue considerada IMPORTANTE para el 65%, mientras el 27% la valoró como MUY IMPORTANTE.

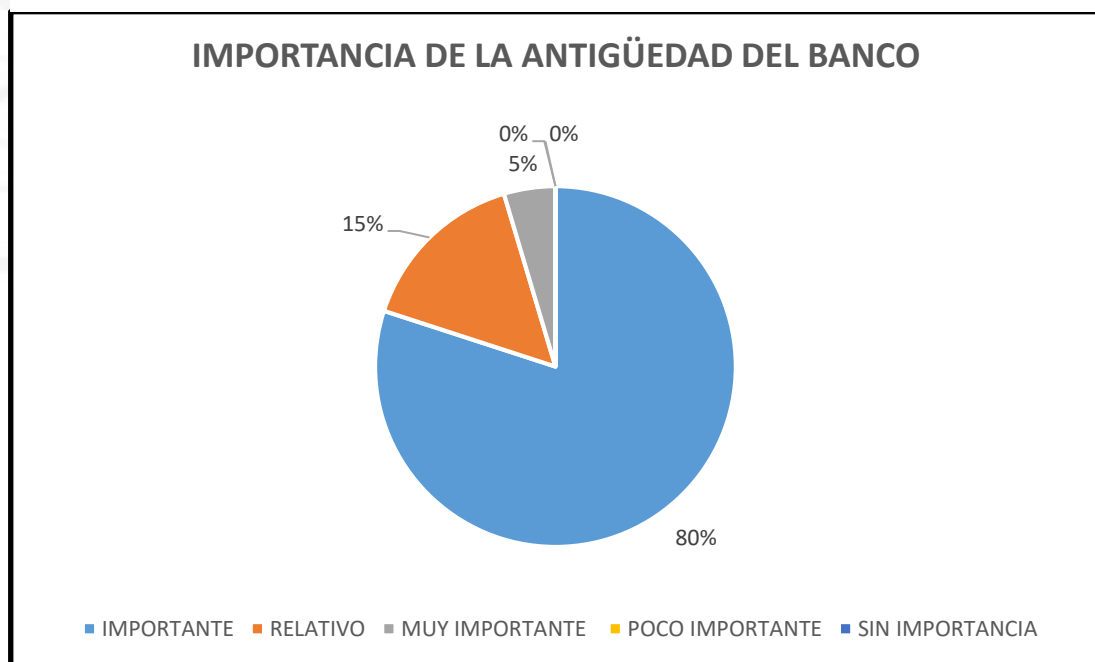
2. Cuando evaluó Ud. con qué institución bancaria trabajar, al considerar los criterios de la elección, ¿Qué nivel de importancia ha tenido para usted la antigüedad de la institución en el mercado local?

Tabla 4.17  
 Importancia de la antigüedad del banco

IMPORTANCIA DE LA ANTIGÜEDAD INSTITUCIONAL A LA HORA DE ELEGIR	RESPUESTAS	PORCENTAJE
IMPORTANTE	52	80%
RELATIVO	10	15%
MUY IMPORTANTE	3	5%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.19  
 Importancia de la antigüedad del banco



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- El criterio ANTIGÜEDAD fue valorado también positivamente por los encuestados. EL 80% lo estimó IMPORTANTE, el 15% estimó que era un criterio RELATIVO y el 5% lo consideró como MUY IMPORTANTE. Las opciones POCO IMPORTANTE y SIN IMPORTANCIA no tuvieron acogida.

3. ¿Qué importancia le asigna Ud. a las facilidades para informarse o contactar con la institución?

Tabla 4.18

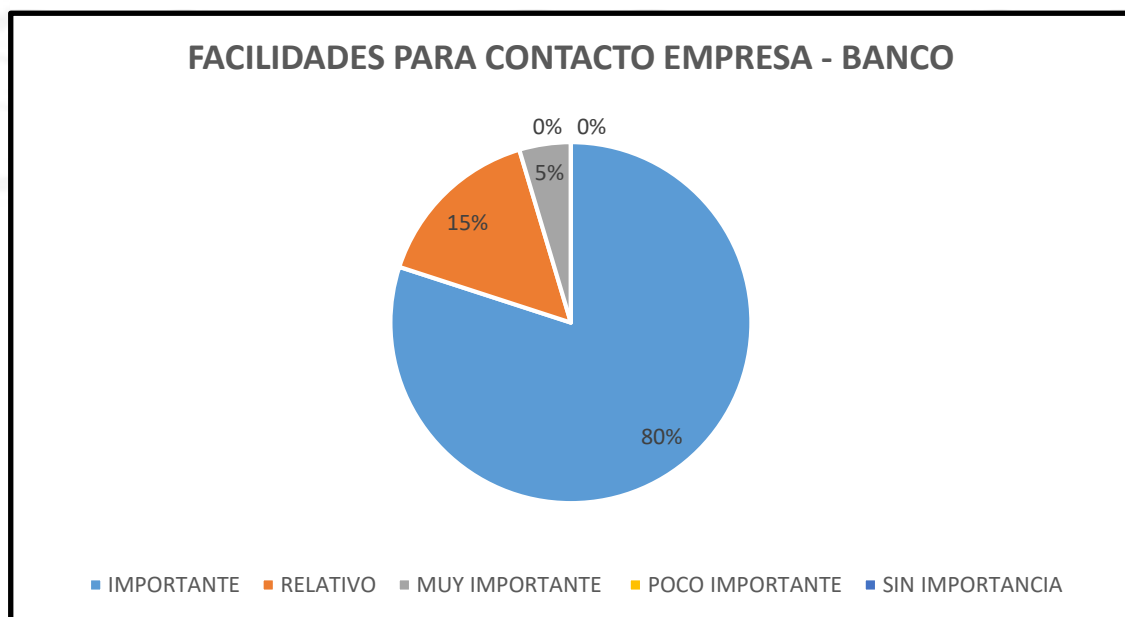
Facilidades para contacto entre empresa y banco

FACILIDADES PARA CONTACTO	RESPUESTA	PORCENTAJE
IMPORTANTE	52	80%
RELATIVO	10	15%
MUY IMPORTANTE	3	5%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%

Fuente. Elaboración propia

Figura 4.20

Facilidades para contacto empresa - banco



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - Al analizar las FACILIDADES PARA CONTACTO ENTRE EMPRESA – BANCO estas son apreciadas en términos generales como elementos de importancia destacable. El 80% lo valoró como IMPORTANTE, el criterio RELATIVO (15%) y MUY IMPORTANTE (5%). Al referirnos a estas facilidades se

habla de modo general de las facilidades para el contacto tanto presencial, telefónico o vía internet que permitan una comunicación rápida, confiable y fluida entre el cliente y la entidad bancaria.

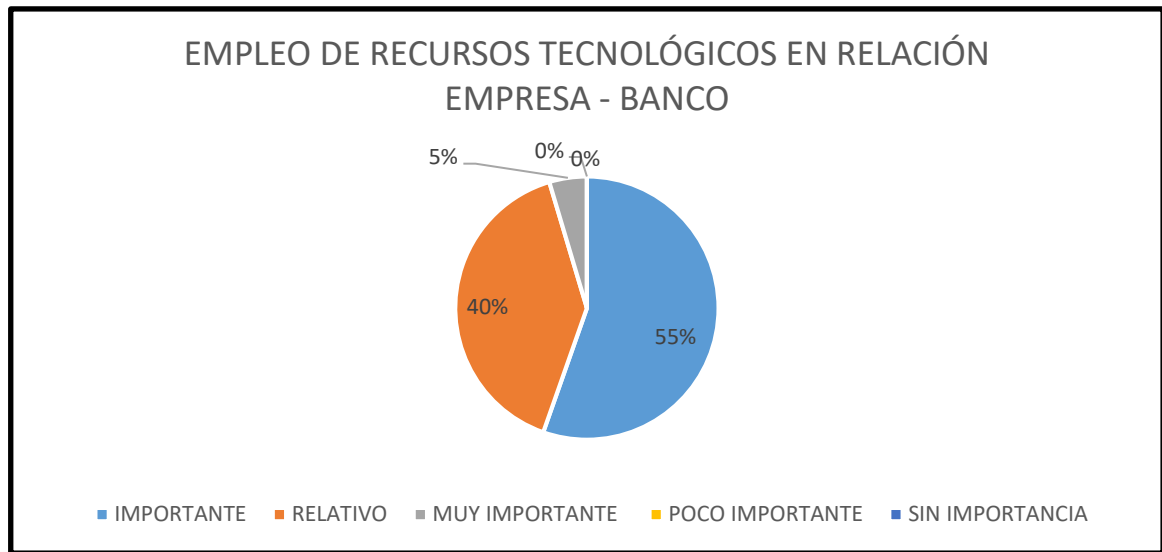
4. ¿Qué tan importante es para Ud. el empleo de los recursos tecnológicos para vincular al cliente con la empresa?

Tabla 4.19  
Uso de recursos tecnológicos relación empresa - banco

RECURSOS TECNOLÓGICOS RELACIÓN EMPRESA - BANCO	RESPUESTAS	%
IMPORTANTE	36	55%
RELATIVO	26	40%
MUY IMPORTANTE	3	5%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.21  
Uso de recursos tecnológicos en relación empresa - banco



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** Esta interrogante se dirige a cuestionar de modo directo el nivel de importancia que los clientes le asignan al empleo de los recursos tecnológicos en su relación con la entidad bancaria. Un 55% lo asume como **IMPORTANTE**, con importancia **RELATIVA** lo aprecia un 40%, mientras un 5% lo valora como **MUY IMPORTANTE**. Estos resultados son consistentes con lo ya señalado de poco empleo de redes para fines de comunicación, información o marketing de sus respectivas empresas.

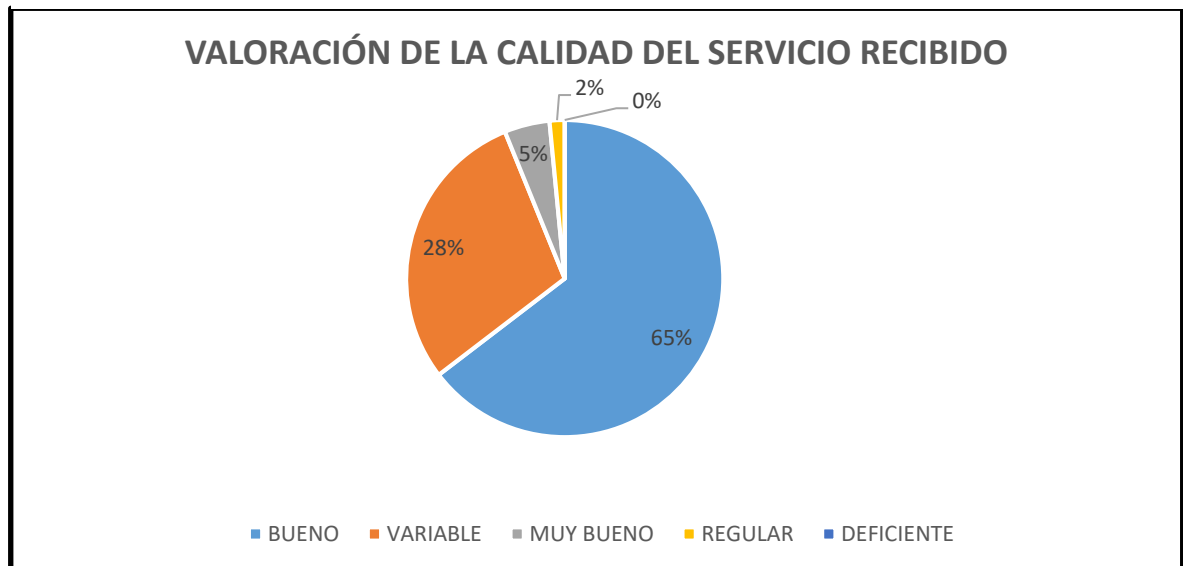
5. ¿Cuál sería la calificación personal con respecto a la calidad del servicio que viene recibiendo?

Tabla 4.20  
Calidad del servicio recibido

VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO RECIBIDO	RESPUESTAS	%
BUENO	42	65%
VARIABLE	19	28%
MUY BUENO	3	5%
REGULAR	1	2%
DEFICIENTE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.22  
Valoración de la calidad del servicio recibido



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - Al momento de valorar el servicio recibido la apreciación de los encuestados es claramente positiva. Existe tendencia mayoritaria a valorar el

servicio recibido de forma positiva. El calificativo de BUENO es el más escogido (65%), siendo seguido por las opciones VARIABLE (28%) y MUY BUENO (5%). El criterio REGULAR solo tuvo una mención (2%).

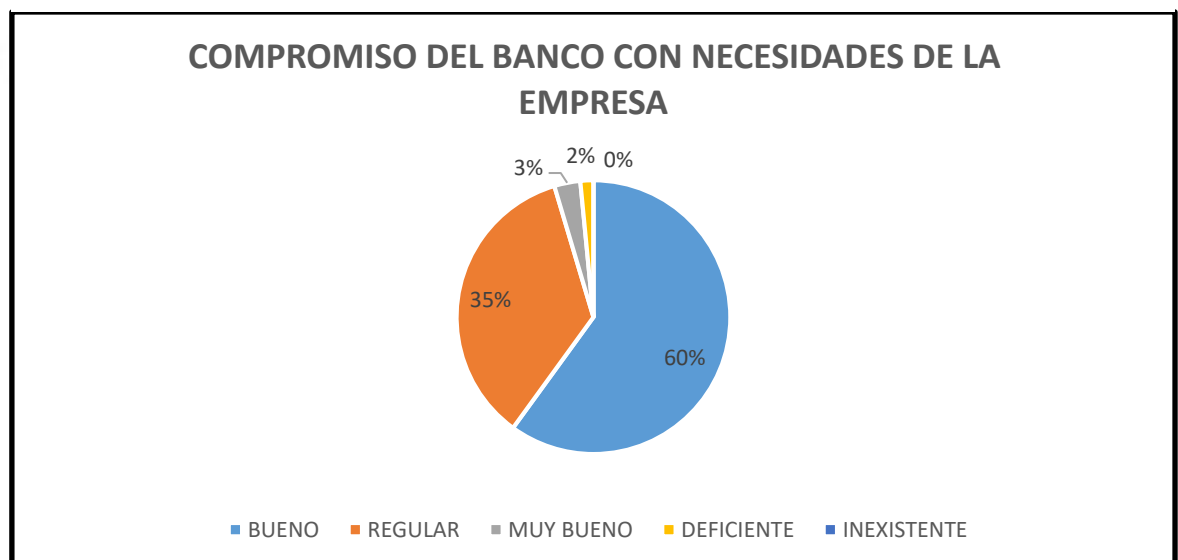
6. ¿Cómo califica Ud. el nivel de compromiso del banco con respecto a las necesidades y requerimientos de su empresa?

Tabla 4.21  
Compromiso con la empresa

COMPROMISO DEL BANCO CON NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA	RESPUESTA	%
BUENO	39	60%
REGULAR	23	35%
MUY BUENO	2	3%
DEFICIENTE	1	2%
INEXISTENTE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.23  
Compromiso del banco con necesidades de la empresa



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- El cuadro No. 18 presenta el nivel de compromiso del banco con respecto a las necesidades de la empresa. Al respecto, los encuestados consideran mayormente que este compromiso existe y oscila en niveles de valoración positiva. Para el 60% es BUENO, un 35% percibe que es REGULAR y un 3% considera que es MUY BUENO y un 2% piensa que es DEFICIENTE.

7. ¿Cuán importante sería para la relación entre su empresa, el banco y los productos bancarios que actualmente utiliza, desarrollar un programa de fidelización?

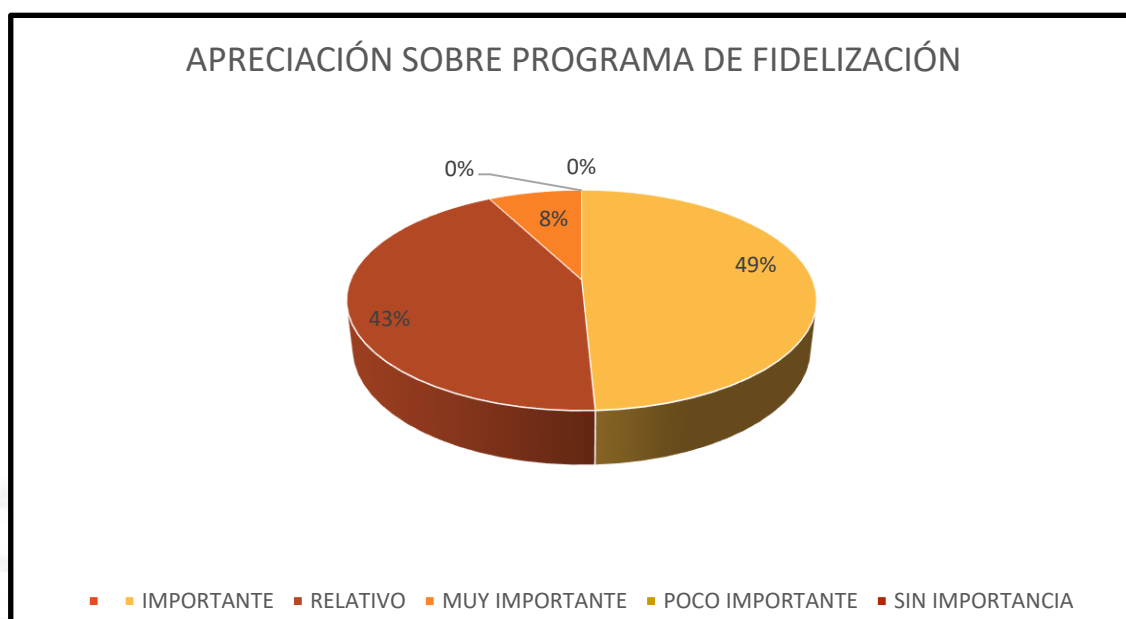
Tabla 4.22  
Programas de fidelización

RELACIÓN PARA PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	RESPUESTAS	%
IMPORTANTE	32	49%
RELATIVO	28	43%
MUY IMPORTANTE	5	8%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%

Fuente:Elaboración propia



Figura 4.24  
Apreciación sobre programa de fidelización



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro No. 19 responde a la importancia que el cliente le asigna a desarrollar un programa de fidelización. En términos generales podemos decir que se visualiza como importante. El 49% cree que es IMPORTANTE, el 43% piensa que es RELATIVO y 8% considera que es MUY IMPORTANTE. Es decir que, con mayor o menor intensidad o convicción, el conjunto de los encuestados considera importante la ejecución de un programa de esta naturaleza, aunque pareciera existir un cierto reparo, quizá proveniente de la suposición de asumir compromisos y de tener cuentas en otros bancos.

8. ¿Considera que se le ha instruido adecuadamente para utilizar de manera provechosa los recursos que se le ofrecen?

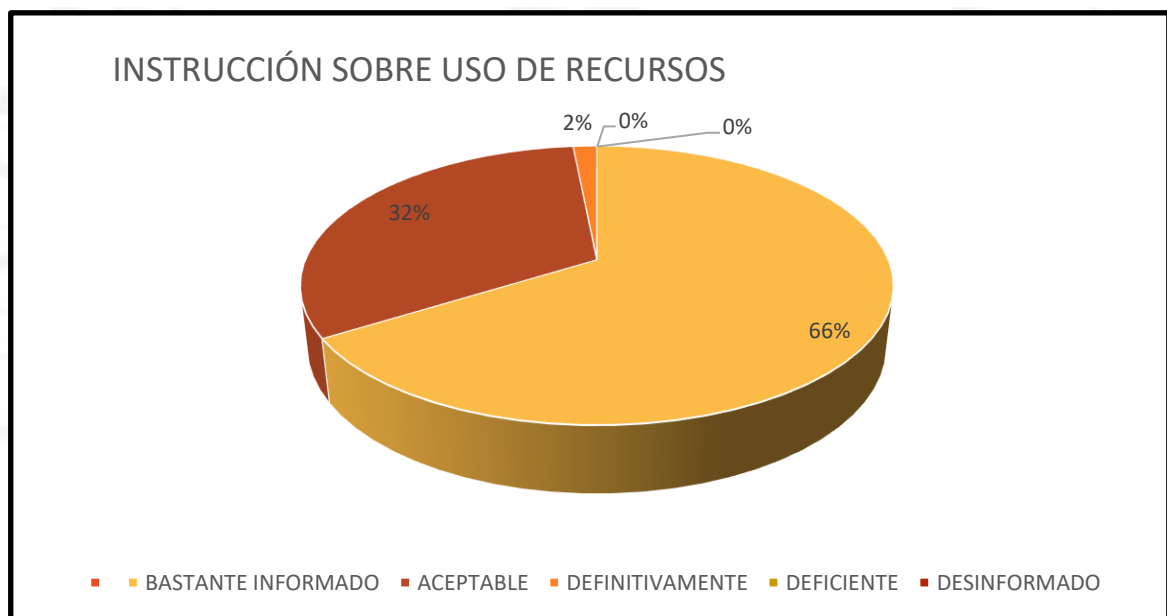
Tabla 4.23  
Instrucción para uso de recursos

INSTRUCCIÓN PARA USO DE RECURSOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE INFORMADO	43	66%
ACEPTABLE	21	32%
DEFINITIVAMENTE	1	2%
DEFICIENTE	0	0%
DESINFORMADO	0	0%

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro No. 20 nos ilustra acerca de los resultados Recuperados en el ítem EMPLEO PROVECHOSO DE RECURSOS. Esta interrogante responde al modo en que los encuestados visualizan y valoran la calidad de la información recibida con respecto al empleo de los recursos que pone el banco a su disposición. Sobre el particular el 66% piensa que está BASTANTE INFORMADO, el 32% cree que ha sido ACEPTABLE, y un 2% piensa que DEFINITIVAMENTE está bien informado.

Figura 4.25  
Instrucción para uso de recursos



Fuente: Elaboración propia

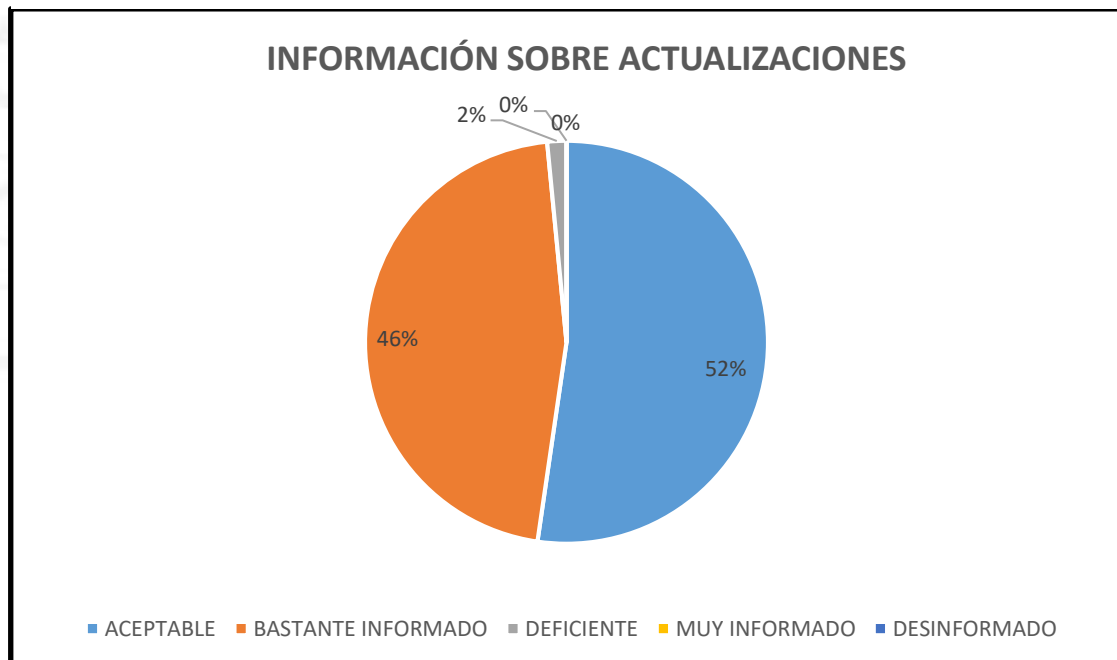
9. ¿Qué tan informado se siente usted con respecto a las actualizaciones sobre campañas, noticias, novedades del banco?

Tabla 4.24  
 Información sobre actualizaciones

INFORMACIÓN SOBRE ACTUALIZACIONES	RESPUESTAS	%
ACEPTABLE	34	52%
BASTANTE INFORMADO	30	46%
DEFICIENTE	1	2%
MUY INFORMADO	0	0%
DESINFORMADO	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.26  
 Información sobre actualizaciones



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - En el presente cuadro se presentan las respuestas dadas a cómo se siente el encuestado con respecto a las actualizaciones sobre campañas, noticias, novedades del banco. En términos generales considera se encuentra entre ACEPTABLEMENTE INFORMADO (52%) y BASTANTE INFORMADO (46%). Un 2% señala alguna deficiencia.

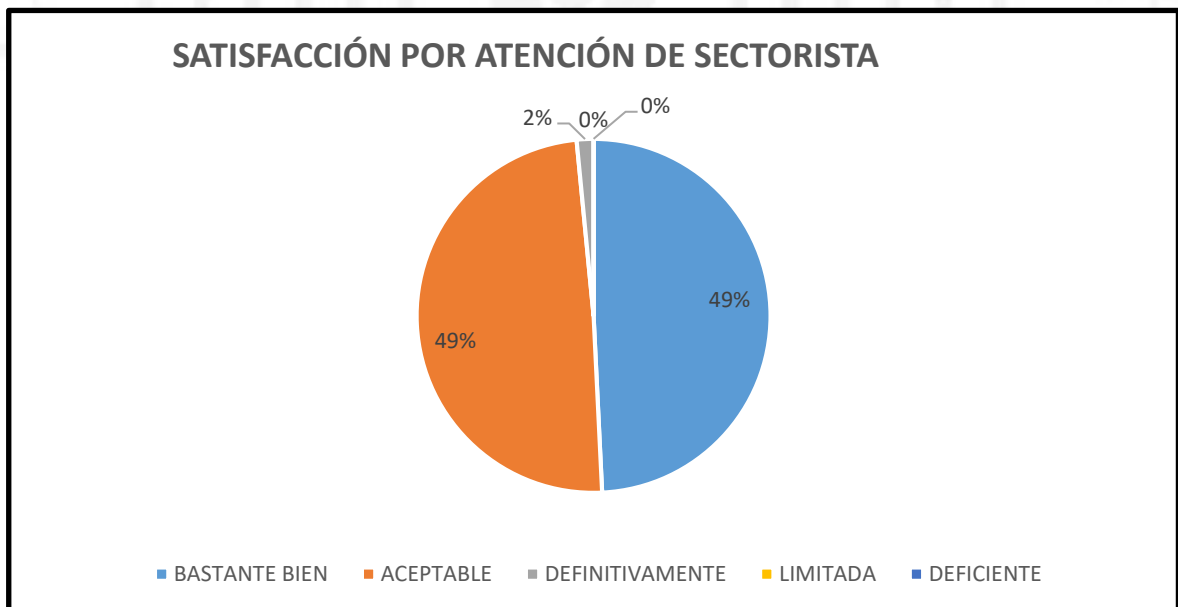
10. Su sectorista ¿Satisface sus requerimientos de atención e información?

Tabla 4.25  
Satisfacción con atención del sectorista

SATISFACCIÓN EN ATENCIÓN DE SECTORISTA	RESPUESTAS	%
BASTANTE BIEN	32	49%
ACEPTABLE	32	49%
DEFINITIVAMENTE	1	2%
LIMITADA	0	0%
DEFICIENTE	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.27  
Satisfacción por atención de sectorista



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro presentado señala cuál es el nivel de satisfacción percibido con respecto a la atención que recibe por parte del sectorista. Al

respecto, el 48% dice que está BASTANTE SATISFECHO, el 49% opina que la atención recibida es ACEPTABLE y el 2% expresa estar DEFINITIVAMENTE SATISFECHO.

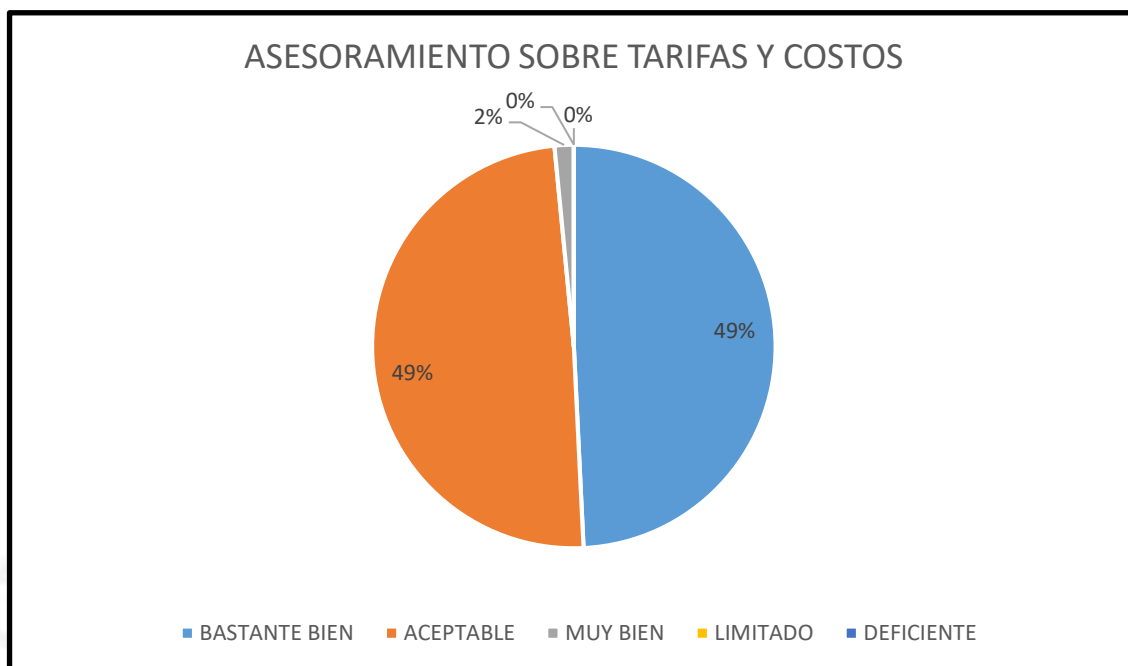
11. ¿Ha sido usted asesorado sobre tarifas y costos de los productos utilizando materiales o herramientas que faciliten su entendimiento?

Tabla 4.26  
Asesoramiento sobre tarifas y costos

ASESORAMIENTO SOBRE TARIFAS Y COSTOS	RESPUESTAS	%
BASTANTE BIEN	32	49%
ACEPTABLE	32	49%
MUY BIEN	1	2%
LIMITADO	0	0%
DEFICIENTE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.28  
Asesoramiento sobre tarifas y costos



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** La apreciación brindada en el cuadro anterior de algún modo se convalida con los resultados de la pregunta No. 11 presentada en el cuadro No. 23. En este cuadro puede verse que la valoración positiva es de la totalidad de los encuestados, con respuesta que se subdividen en: 49% BASTANTE BIEN, 49% ACEPTABLE y 2% MUY BIEN.

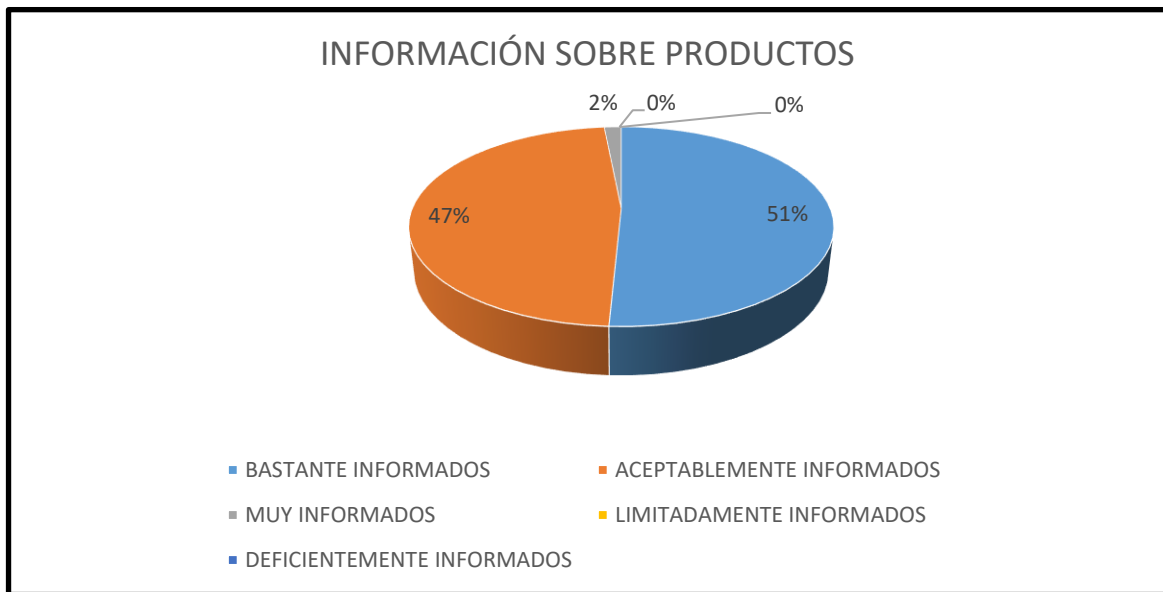
12. Según su punto de vista ¿Ha sido Ud. informado con claridad sobre las ventajas y desventajas de los productos que se le ofrecen?

Tabla 4.27  
Información sobre ventajas y desventajas de productos

INFORMACIÓN SOBRE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PRODUCTOS	RESPUESTAS	%
BASTANTE INFORMADOS	33	51%
ACEPTABLEMENTE INFORMADOS	31	47%
MUY INFORMADOS	1	2%
LIMITADAMENTE INFORMADOS	0	0%
DEFICIENTEMENTE INFORMADOS	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.29  
 Información sobre ventajas y desventajas de productos.



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.** - El presente cuadro nos presenta las respuestas dadas con respecto a la información sobre ventajas y desventajas de los productos. Al respecto, los encuestados consideran estar mayoritariamente bien informados, en segmentos que van de: BASTANTE INFORMADOS (51%), otro sector considera que se encuentran ACEPTABLEMENTE INFORMADOS (47%) y MUY INFORMADOS (2%).

13. ¿Siente Ud. que el lenguaje y el modo de interacción permite entender con facilidad las características y funcionamiento de los productos ofrecidos por el banco?

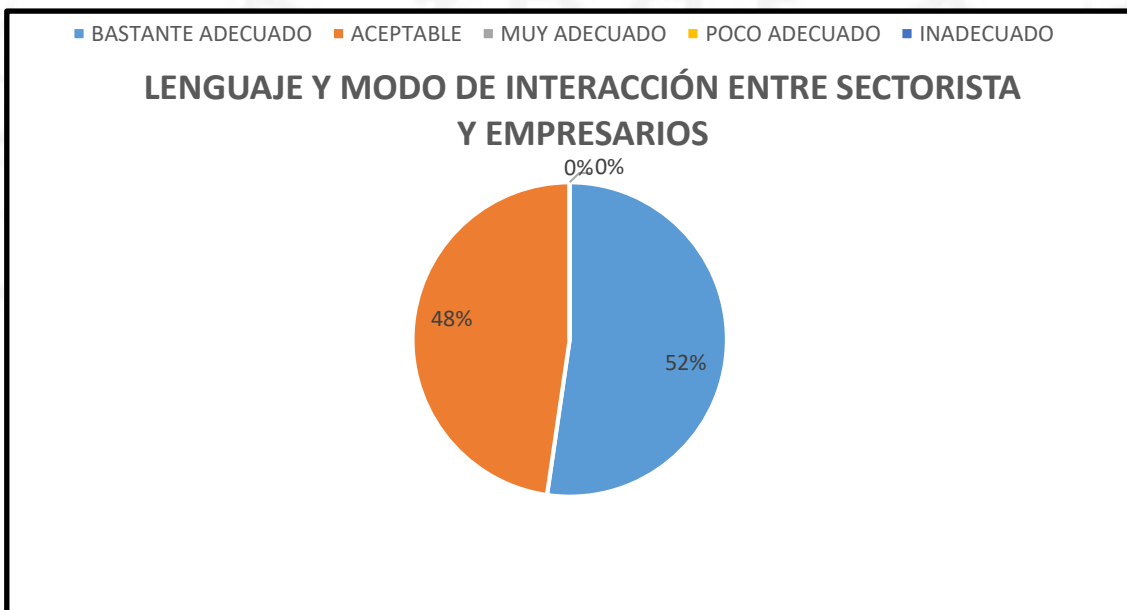
Tabla 4.28  
 Interacción con el sectorista

LENGUAJE Y MODO DE INTERACCIÓN	RESPUESTAS	%
BASTANTE ADECUADO	34	52%
ACEPTABLE	31	48%
MUY ADECUADO	0	0%
POCO ADECUADO	0	0%
INADECUADO	0	0%

Fuente:Elaboración propia



Figura 4.30  
Lenguaje y modo de interacción con sectorista



Fuente. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - Consultados los encuestados con respecto a los aspectos personales del relacionamiento con respecto al Sectorista las opiniones se dividen entre 52% que considerada que el lenguaje y modo de interacción es BASTANTE ADECUADO y un 48% que señala que son ACEPTABLES.

14. ¿Considera que existe interés por parte del personal de la institución para entender los requerimientos específicos de los clientes?

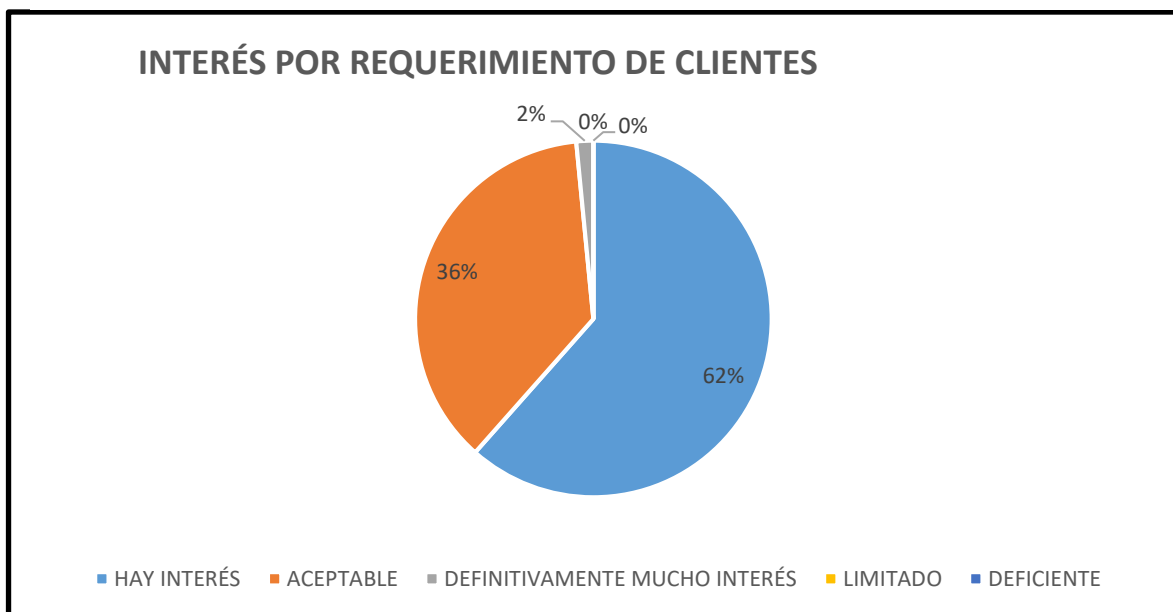
Tabla 4.29

Interés por requerimientos de los clientes

INTERÉS POR ENTENDER REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	RESPUESTAS	%
HAY INTERÉS	40	62%
ACEPTABLE	24	36%
DEFINITIVAMENTE MUCHO INTERÉS	1	2%
LIMITADO	0	0%
DEFICIENTE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.31  
Interés por requerimientos de clientes.



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El cuadro presenta las respuestas con respecto al Interés con respecto a los requerimientos planteados por los clientes. Al respecto puede decirse que la opinión marcadamente mayoritaria es que efectivamente existe interés. Esta apreciación incluye un 62% que opina que HAY INTERÉS, a un 36% que piensa que el nivel de interés evidenciado es ACEPTABLE y a un 2% que considera que existe DEFINITIVAMENTE MUCHO INTERÉS.



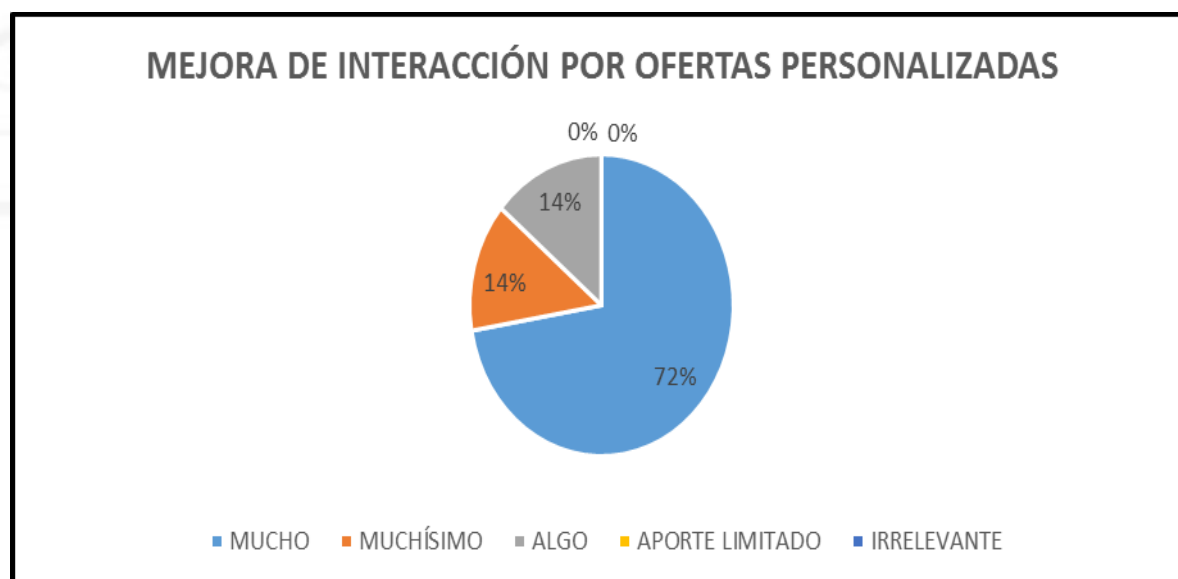
15. ¿En cuánto mejoraría la interacción con el banco si se le informa sobre ofertas personalizadas cada vez que se renueven las líneas de la empresa o existan campañas específicas (tales como: ¿rentabilizar efectivo, tasas de interés mejores, etc.) dirigida hacia el sector?

Tabla 4.30  
Mejora de interacción con ofertas personalizadas

Fuente: Elaboración propia

MEJORA DE INTERACCIÓN CON OFERTAS PERSONALIZADAS	RESPUESTAS	%
MUCHO	47	72%
MUCHÍSIMO	9	14%
ALGO	9	14%
APORTE LIMITADO	0	0%
IRRELEVANTE	0	0%

Figura 4.32  
Mejor interacción por ofertas personalizadas



Fuente:Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. - El presente cuadro presenta las respuestas frente a la interrogante referida a cuánto mejoraría la interacción con la entidad bancaria si las ofertas se personalizaran. Sobre el particular el 72% considera que MUCHO y un 14% piensa que la mejora sería MUCHÍSIMA, el 14% piensa que ALGO. Es decir que la apreciación con respecto a la personalización de las ofertas es claramente positiva.

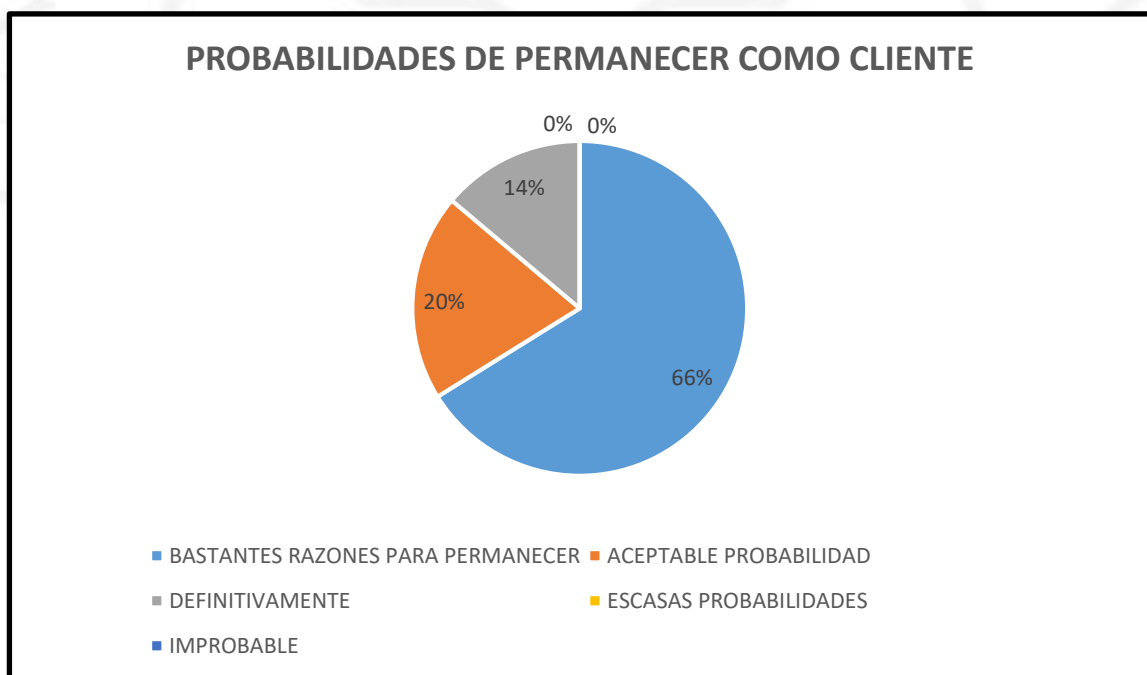
16. ¿Cuáles son las probabilidades que permanezca como cliente del banco?

Tabla 4.31  
Probabilidades de permanecer como cliente

PROBABILIDADES DE PERMANECER COMO CLIENTE	RESPUESTAS	%
BASTANTES RAZONES PARA PERMANECER	43	66%
ACEPTABLE PROBABILIDAD	13	20%
DEFINITIVAMENTE	9	14%
ESCASAS PROBABILIDADES	0	0%
IMPROBABLE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.33  
Probabilidades de permanecer como cliente



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.** - Acercándonos al cierre de los ítems comprendidos en el presente instrumento consultamos en 1er. término acerca de las probabilidades de permanecer como cliente del Scotiabank. Las respuestas fueron marcadamente positivas, expresadas del modo siguiente: 66% indicó que había BASTANTES RAZONES PARA PERMANECER, un 20% consideró que había una ACEPTABLE PROBABILIDAD de

que así fuera y 14% consideró que DEFINITIVAMENTE continuaría como cliente. Es decir, que el criterio de fidelización expresado al inicio en razón de los años que las empresas encuestadas vienen manteniendo su relación con la entidad se vería reconfirmada con estas respuestas.

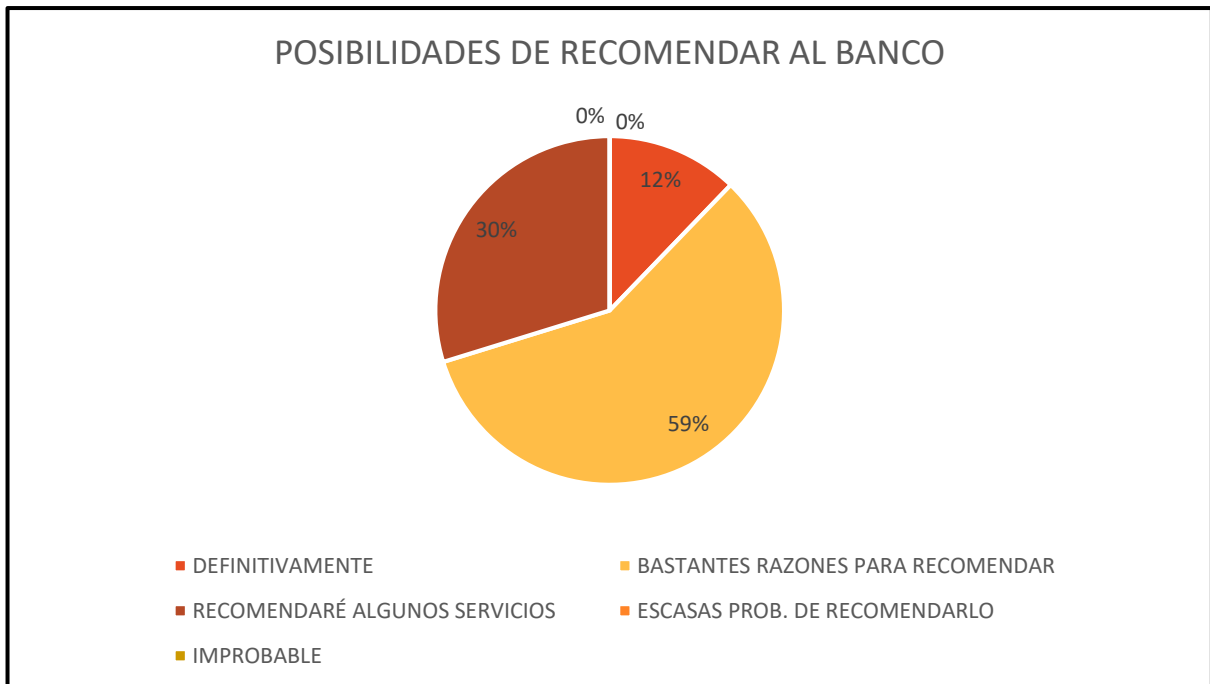
17. ¿Recomendaría al banco a sus relacionados?

Tabla 4.32  
Probabilidades de recomendar al banco

PROBABILIDADES DE RECOMENDAR AL BANCO	RESPUESTAS	%
DEFINITIVAMENTE	8	12%
BASTANTES RAZONES PARA RECOMENDAR	38	59%
RECOMENDARÉ ALGUNOS SERVICIOS	19	29%
ESCASAS PROB. DE RECOMENDARLO	0	0%
IMPROBABLE	0	0%

Fuente:Elaboración propia

Figura 4.34  
Probabilidades de recomendar al banco



Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.** - Finalmente, el Cuadro No. 29 nos presenta las respuestas dadas al ítem en el que se consulta al encuestado acerca de las probabilidades de recomendar al banco. Las respuestas dadas confirman lo respondido en la interrogante anterior casi en las mismas proporciones. Un 59% considera que existen **BASTANTES RAZONES PARA RECOMENDAR** a la institución, el 29% señala que **RECOMENDARÁ ALGUNOS SERVICIOS** y 12% indica que lo recomendará **DEFINITIVAMENTE**.

#### 4.2.1 Valoración de principales ítems del Instrumento 1: Encuesta

Tabla 4.33

Valoración general de ítems comprendidos en la encuesta

No.	ITEMS	VALORACIÓN ESTADÍSTICA			
1	Antigüedad como cliente superior a 1 año	100%	100%	↑	100%
2	Percepción de cercanía del banco con la empresa	71%	71%	↑	71%
3	Pago de trabajadores a través de SBP	65%	65%	→	65%
4	Posibilidad de incrementar pago a través de SBP	88%	88%	↑	88%
5	Conformidad con cobertura de cajeros	80%	80%	↑	80%
6	Conformidad con cobertura de agentes	23%	23%	↓	23%
7	Conformidad con cobertura de agencias	74%	74%	↑	74%
8	Seguimiento de cuentas SBP en redes	5%	5%	↓	5%
9	Importancia de imagen institucional	93%	93%	↑	93%
10	Importancia de antigüedad del banco	85%	85%	↑	85%
11	Facilidades para contacto empresa - banco	90%	90%	↑	90%
12	Importancia empleo de recursos tecnológicos	60%	60%	→	60%
13	Valoración positiva de servicio recibido	70%	70%	↑	70%
14	Compromiso con requerimientos de la empresa	63%	63%	→	63%
15	Valoración positiva de programa de fidelización	57%	57%	→	57%
16	Instrucción para uso de recursos	100%	100%	↑	100%
17	Información sobre actualizaciones	98%	98%	↑	98%
18	Valoración positiva de desempeño de sectorista	100%	100%	↑	100%
19	Valoración positiva información de productos	100%	100%	↑	100%
20	Valoración positiva información de tarifas y costos	100%	100%	↑	100%
21	Valoración positiva sobre Interacción con sectorista	100%	100%	↑	100%
22	Interés por el requerimiento de los clientes	100%	100%	↑	100%
23	Valoración positiva sobre ofertas personalizadas	86%	86%	↑	86%
24	Posibilidad de permanecer como cliente	100%	100%	↑	100%
25	Posibilidad de recomendar al banco o sus servicios	100%	100%	↑	100%

Fuente:Elaboración propia



## **4.3 Aplicación de instrumentos para valoración de la fidelización**

### **4.3.1 Métricas de Fidelización**

Existen diversas técnicas y procedimientos destinados a medir el nivel de fidelización alcanzado entre una empresa y su clientela. Estos procedimientos se clasifican en: Principales y Secundarios. El empleo de los mismos dependerá entre otras consideraciones del tipo de negocio y forma de relacionamiento existente. Para los fines de nuestra investigación recurriremos a las métricas denominadas principales, es decir, aquellas que derivan del tiempo que existen en el vínculo, la frecuencia de las transacciones derivadas del mismo, así como las situaciones de posible ruptura.

Para identificar a las aludidas métricas se ha acuñado el término KPI (Key Performance Indicator), que pueden ser definidos como los Indicadores Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, están referidos a instrumentos utilizados para compilar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones al momento de tomar decisiones y determinar si aquellas han sido efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto. “El objetivo último de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y de esta forma, poder definir una línea de acción futura.” (Logicalis, 2017)

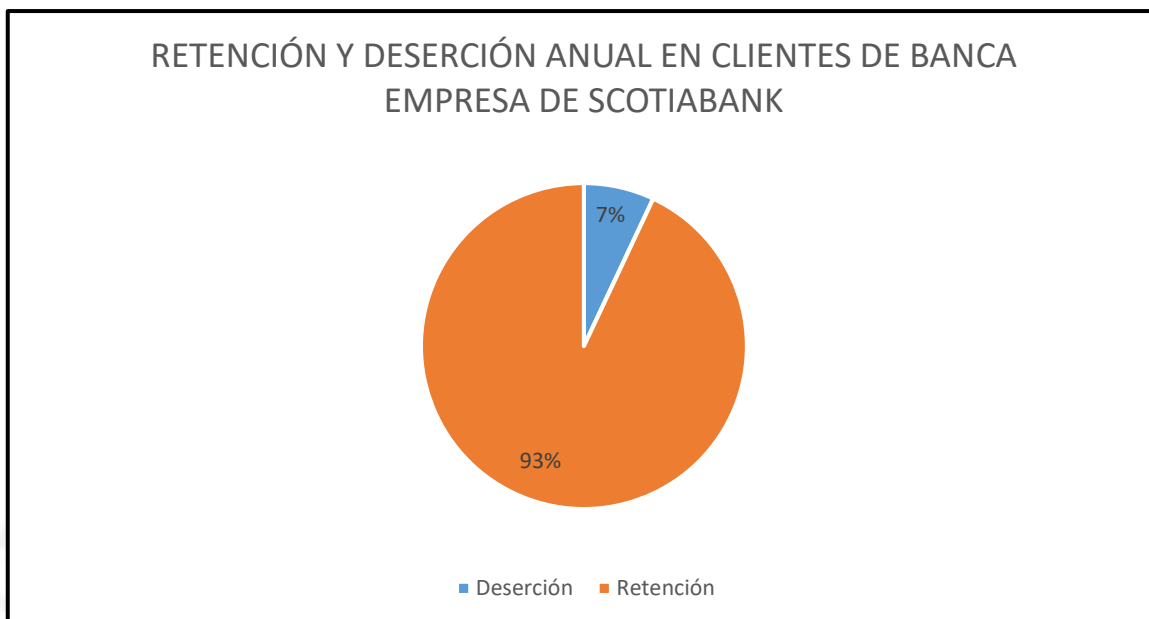
Los KPI nos permiten obtener información, medir variables, analizar y definir los efectos de determinadas estrategias, comparar información y finalmente tomar decisiones oportunas. En función del tipo de estrategia y los medios utilizados para llevar a cabo la presente investigación y en función de la data acumulada utilizaremos los siguientes indicadores:

#### **A. Tasa de retención y tasa de deserción.**

La primera nos permitirá conocer el porcentaje de clientes que permanecen fieles a la empresa año tras año. El resultado permitirá formular objetivos para el futuro del plan de fidelización adoptado por la empresa. Para poder calcular esta tasa, es necesario conocer previamente la tasa de deserción.

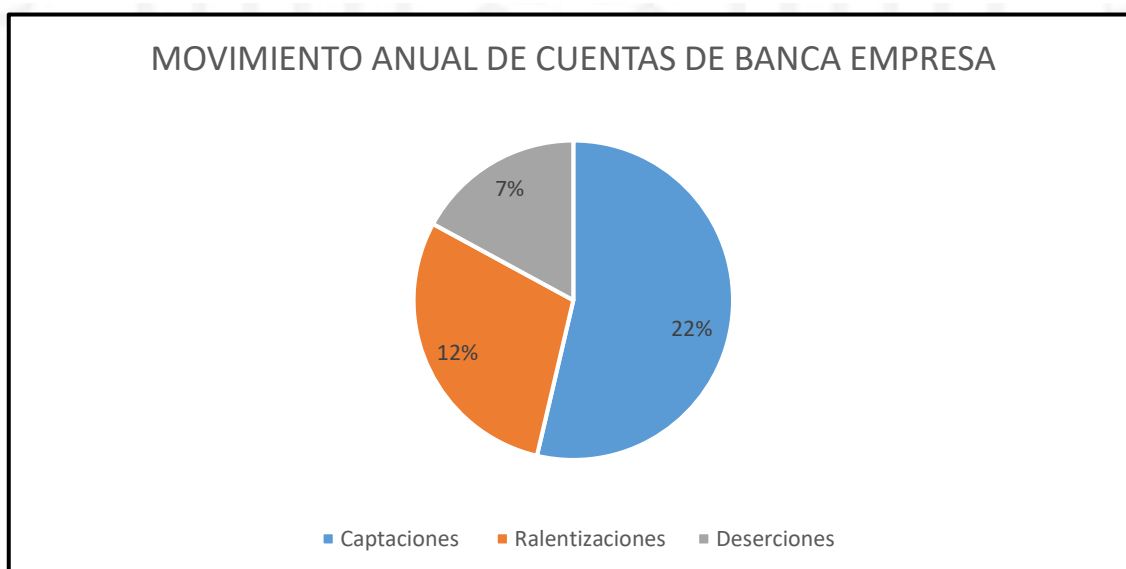
Según información suministrada por el SBP la tasa de deserción anual es del 7% en el sector banca empresa.

Figura 4.35  
Porcentaje de Retención y deserción anual



Fuente:Elaboración propia

Figura 4.36  
Captación, ralentización y deserción anual de cuentas



Fuente:Elaboración propia

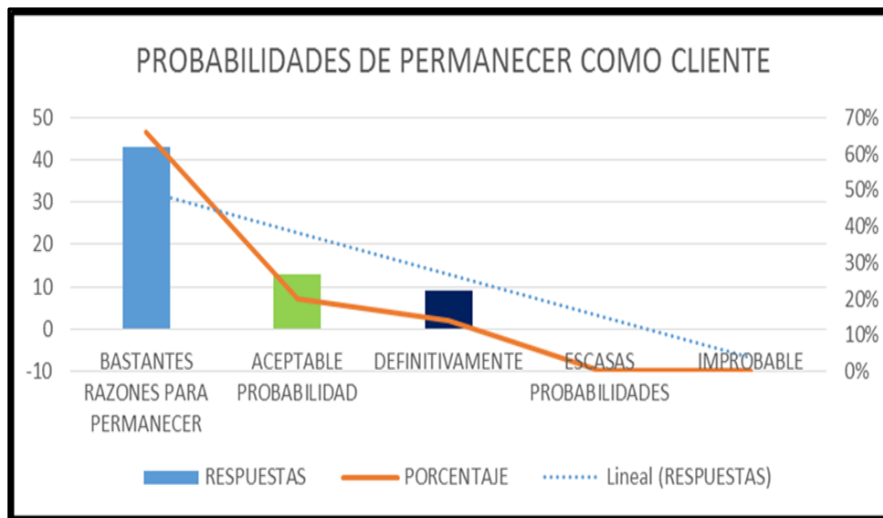
## B. NPS (Net Promoter Score)

Es un KIP ideal para medir la lealtad de un cliente, previendo futuras decisiones en su comportamiento como comprador. Para poder conocerlo recurrimos a una de las interrogantes de nuestro instrumento, la que interroga a los empresarios sobre su permanencia como clientes del banco.

Una vez Recuperados los resultados se forman 3 grupos:

- **Promotores.** Son clientes que han desarrollado lealtad por la marca, siendo seguramente sus principales difusores. Este sector corresponderá a quienes respondieron que DEFINITIVAMENTE permanecerán como clientes de la empresa, igualmente, aunque en rango ligeramente menor, quienes contestaron que consideran que existen BASTANTES RAZONES PARA PERMANECER.
- **Pasivos.** Considera a los clientes satisfechos, pero que han alcanzado un grado de identificación superior. Estos tienen probabilidades de que en algún momento lleguen a ser infieles y se vayan con la competencia. En este rubro quedarán quienes contestaron que existe una ACEPTABLE PROBABILIDAD.
- **Detractores** Comprende a clientes insatisfechos con quejas o reclamos que no han llegado a solucionarse. Encarnan un peligro potencial ya que pueden dañar la imagen de la empresa, por ejemplo, mediante comentarios negativos formulados en las redes sociales. En el sector insatisfecho estarán quienes hubieran contestado que hay ESCASAS PROBABILIDADES DE PERMANECER o que es IMPROBABLE que así sea.

Figura 4.37  
Probabilidades de permanecer como cliente



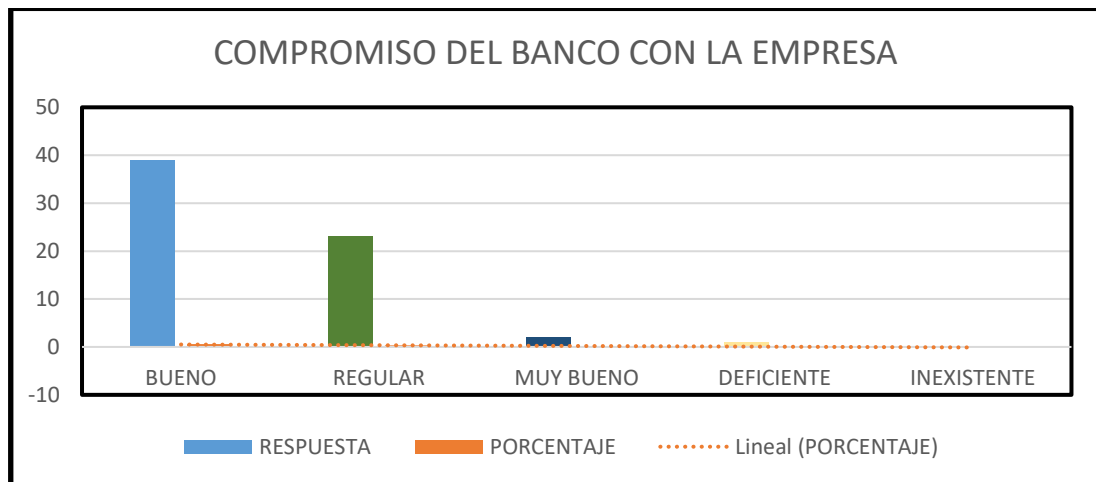
Fuente:Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN.-** Las respuestas obtenidas nos hacen avizorar un panorama marcadamente positivo, sin perder de vista que existe un 20% de usuarios que manifiestan una actitud sosegada y que podrían ser estimulados por la competencia para cambiar de institución financiera.

### C. Índice de satisfacción del cliente

Es fundamental llegar a conocer si el cliente se encuentra satisfecho con la marca; esta información permitirá ir realizando variaciones en nuestra estrategia de fidelización. Para conocer este dato nuevamente apelamos a nuestro instrumento. Al igual que en el caso anterior recurriremos a valorar los atributos a través de los criterios: Nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho, muy satisfecho o sin respuesta.

Figura 4.38  
Compromiso del banco con la empresa



Fuente:Elaboración propia

Interpretación.- Los resultados Recuperados, consistentes con las respuesta a la anterior interrogante, muestran mayoritariamente a un cliente satisfecho y razonablemente fidelizado aunque existe alrededor de un 20% cuya actitud denota expectativa y apertura a otras posibilidades.

#### 4.3.2 Coeficiente de correlación entre marketing relacional y fidelización.

La correlación, también conocida como coeficiente de correlación lineal (de Pearson), es una medida de regresión que pretende cuantificar el grado de variación conjunta entre dos variables.

Por tanto, “es una medida estadística que cuantifica la dependencia lineal entre dos variables, es decir, si se representan en un diagrama de dispersión los valores que toman dos variables, el coeficiente de correlación lineal señalará lo bien o lo mal que el conjunto de puntos representados se aproxima a una recta” (Manrique, 2015)

Tomaremos algunos de los ítems constitutivos de la herramienta para establecer si existe dependencia entre las variables de marketing y fidelización.

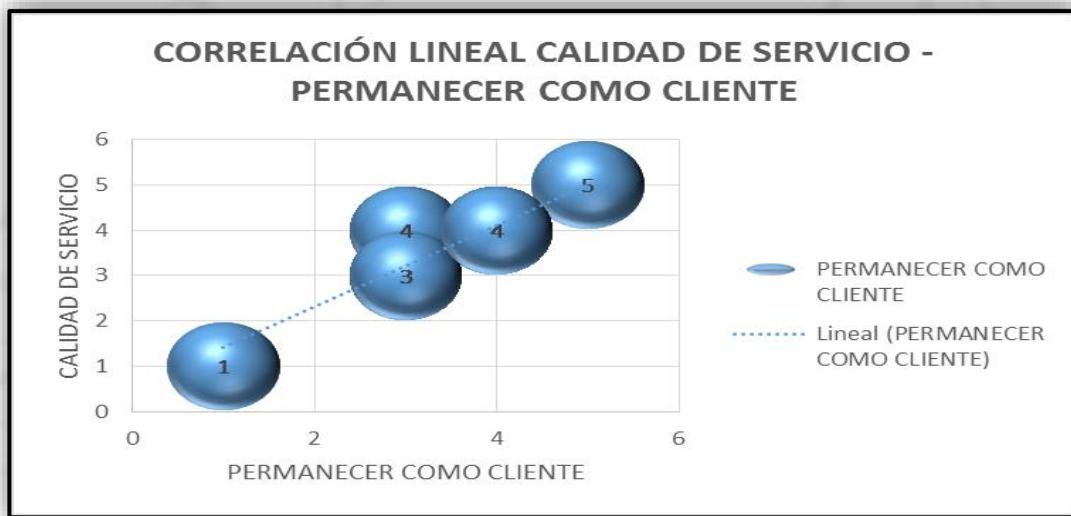
Los resultados de la prueba estadística de correlación entre las dimensiones de marketing relacional y fidelización de clientes son coincidentes. Aplicada la fórmula de Coeficiente de Correlación entre los datos Recuperados de la tabulación de ítems del instrumento se han Recuperado los siguientes resultados:

1. Cruce de información entre las respuestas a las preguntas:

- a. Calificación al servicio que viene recibiendo
- b. Probabilidades de permanecer como cliente del banco.

El coeficiente Recuperado de ambas informaciones fue de: 0.90098616, es decir que nos demuestra la relación positiva entre ambas variables.

Figura 4.39  
Correlación Calidad de Servicio y permanencia como cliente



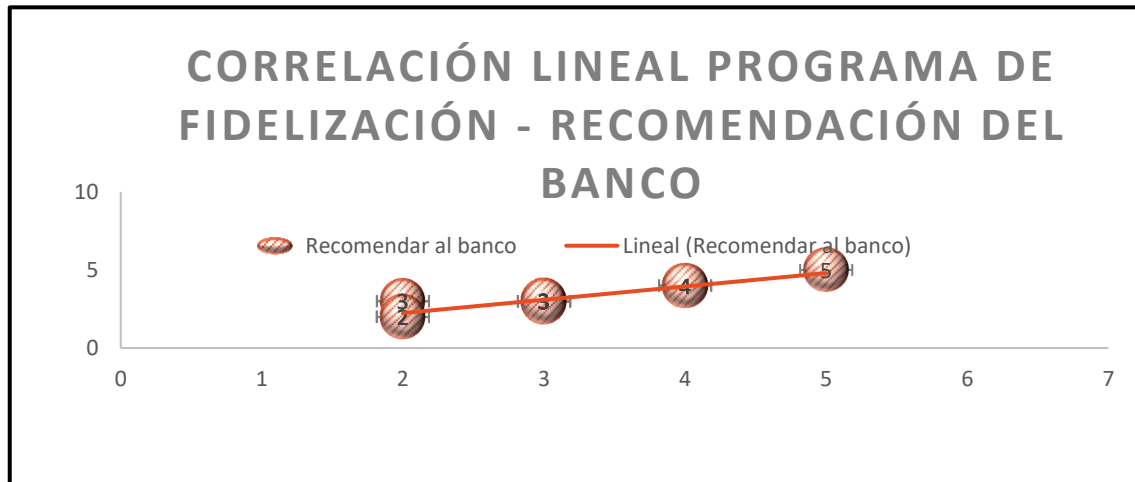
Fuente:Elaboración propia

2. Cruce de información entre las preguntas:

- a. Importancia de un programa de fidelización.
- b. Recomendar al banco.

El coeficiente Recuperado de ambas informaciones fue de: 0.92794094, es decir que nos demuestra la relación positiva entre ambas variables.

Figura 4.40  
Correlación lineal programa de fidelización y recomendación del banco



Fuente:Elaboración propia

En conclusión podríamos afirmar que todas las dimensiones de marketing relacional están correlacionadas en forma directa y significativa con la variable fidelización de cliente, teniendo como aspecto fundamental en la relación el concepto de confianza.

## 4.4 Instrumento 2: entrevista a sectoristas

### 4.4.1 Preguntas planteadas en la entrevista.

1. ¿Hace cuánto trabajas en el sector bancario y hace cuánto trabajas con Banca Empresa?
2. ¿Has trabajado antes en este sector en otros Bancos? Sí, no. ¿En cuáles?
3. Si has trabajado antes en otros Bancos qué destacarías de su propuesta y relación con los clientes de Banca Empresa.
4. ¿Qué diferencias encuentras en el trabajo en Scotiabank frente a otros Bancos? Positivo y negativo.
5. ¿Hace cuánto trabajas en Scotiabank?
6. ¿Cómo describirías al cliente de Banca empresa? ¿Consideras que se encuentra satisfecho con la oferta del Banco?
7. ¿Qué crees que necesita una mediana empresa de un Banco?
8. ¿Cómo describirías la filosofía y cultura organizacional de Scotiabank en relación a la Banca Empresa?
9. ¿Cómo describirías la organización y los productos con los que cuenta el Banco?
10. Si pudieses implementar mejoras internas, ¿qué cambios realizarías de cara al cliente de Banca Empresa?
11. ¿Has recibido capacitación específica para realizar tu trabajo en Banca Empresa?
12. ¿Hay algún rubro en el que te gustaría que el Banco te brinde más capacitación o información?
13. ¿Cómo crees que los funcionarios del Banco podemos contribuir a mejorar el posicionamiento de Scotiabank entre los empresarios de la mediana empresa?
14. ¿Crees que sea posible y viable la fidelización de clientes como parte de la relación entre empresa y Bancos?

Si la respuesta anterior fuera positiva, ¿qué características tendría esa relación de fidelización?

### 4.4.2 Ficha técnica

La entrevista estuvo dirigida a la mayor parte de funcionarios estables de la institución bancaria que tienen como responsabilidad principal ser representantes e intermediarios en las transacciones que efectúan las empresas; su función conjuga labores de



asesoramiento, información y enlace entre el banco y los clientes - empresarios. En todos los casos son personas con experiencia y conocimiento del segmento de banca – empresa.

Figura 4.41  
Ficha técnica - entrevista a funcionarios

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>TÉCNICA/ INSTRUMENTO</b>	<b>: ENTREVISTA</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>: CONOCER PERFIL DEL BUYER</b>
<b>FECHA</b>	<b>: 14 AL 18 DE ENERO DE 2019</b>
<b>LUGAR</b>	<b>: SEDE SCOTIABANK – LIMA</b>
<b>No. ENCUESTADOS</b>	<b>: 10 FUNCIONARIOS</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.4.3 Conclusiones extraídas de las entrevistas a sectoristas

Figura 4.42  
Opinión del sectorista

## ¿QUÉ PIENSA EL SECTORISTA PROMEDIO DEL SECTOR DE MEDIANA EMPRESA DE SCOTIABANK LIMA?



Fuente:Elaboración propia

## **4.5 Instrumento 3: entrevista a empresarios**

### **4.5.1 Preguntas planteadas en la entrevista.**

1. ¿Desde cuándo es cliente de Scotiabank?
2. ¿Por qué empezó a trabajar con Scotiabank?
3. ¿Qué es lo que más valora de su relación con Scotiabank?
4. ¿Cómo podría mejorar esta relación?
5. ¿Qué otros Bancos le parecen buenos en el mercado?
6. ¿Qué fortalezas o valores reconoce en esos Bancos?
7. ¿Considera que el sector bancario en general se preocupa por la mediana empresa?
8. ¿Cómo podrían mejorarse los servicios bancarios destinados a este sector?
9. ¿Trabaja con otros Bancos en el mercado? Sí, no. ¿Qué productos?
10. A Scotiabank le gustaría incrementar y estrechar la relación entre su empresa y el Banco; ¿cómo cree usted que pueda ser posible esto? ¿de qué cree que dependa?
11. ¿Cómo podría mejorar el servicio del sectorista?
12. ¿Cómo podrían mejorar los productos del Banco?
13. ¿Cómo podrían mejorar las plataformas del Banco?
14. Una oportunidad de mejora en nuestra relación es el ofrecer ofertas o productos personalizados. ¿Está de acuerdo con ello? ¿Qué entiende usted por propuesta personalizada?

### **4.5.2 Ficha técnica**

La entrevista, planteada en forma de preguntas abiertas, tuvo como objetivo conocer los puntos de vista con respecto a las necesidades de las empresas, así como sus apreciaciones con respecto a la forma en que visualizan la relación con el banco y el modo en que esta interacción puede mejorar con miras a asegurar la fidelización. En la aplicación de este instrumento participaron 25 propietarios o gerentes de las entidades.

Figura 4.43  
Ficha técnica - Entrevista empresarios

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>TÉCNICA/ INSTRUMENTO</b>	<b>: ENTREVISTA</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>: CONOCER PERFIL DEL BUYER</b>
<b>FECHA</b>	<b>: 14 AL 18 DE ENERO DE 2019</b>
<b>LUGAR</b>	<b>: SEDE DE LAS EMPRESAS</b>
<b>No. ENCUESTADOS</b>	<b>: 25 EMPRESARIOS</b>

Fuente:Elaboración propia



### 4.5.3 Conclusiones extraídas de las entrevistas a empresarios

Figura 4.44  
Opinión del empresario

## ¿QUÉ PIENSA EL EMPRESARIO PROMEDIO DE LA MEDIANA EMPRESA CLIENTE DEL SCOTIABANK LIMA?

**PERFIL: ANTIGÜEDAD COMO CLIENTE DE SCOTIABANK 6.2 AÑOS – MOTIVACIÓN PARA HACERSE CLIENTE: BÚSQUEDA DE APOYO FINANCIERO, DIVERSIFICACIÓN DE SUS SERVICIOS BANCARIOS – VALORA DE MODO ESPECIAL: LA CERCANÍA, COMUNICACIÓN Y BUEN TRATO**

**EL CLIENTE DICE TRABAJAR CON OTROS BANCOS, SIENDO LOS NOMBRADOS BCP Y BBVA. SUS FORTALEZAS: TECNOLOGÍA Y RED DE AGENCIAS**

**EL CLIENTE DESEA: MEJORES TASAS, VELOCIDAD DE RESPUESTA Y VARIEDAD DE PRODUCTOS PARA NUEVAS OPERACIONES**

**OPERACIONES CON OTRAS ENTIDADES SON: DESCUENTO DE LETRAS, CAPITAL DE TRABAJO, FINANCIAMIENTO DE IMPORTACIONES Y LEASING**

**EL CLIENTE ESPERA DEL SECTORISTA: RESPUESTA RÁPIDA, ASESORAMIENTO Y DIVERSAS FORMAS DE COMUNICACIÓN**



**EL CLIENTE ENTIENDE QUE PRINCIPALES MEJORAS SERÁN FRUTO DE LA FLEXIBILIZACIÓN DE POLÍTICAS Y DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA**

**EL CLIENTE PIDE PROG. PERSONALIZADO DE FIDELIZACIÓN CON RESPUESTAS RÁPIDAS FRENTE A PROBLEMAS ESPECÍFICOS PARA USARSE**

Fuente: Elaboración propia

### 4.6 Entrevistas a Gerente Zonal de Scotiabank

#### **4.6.1 Entrevista a Gerente de Banca Empresa**

**Entrevista a: Guillermo Ricardo Briceño Benites**

**Cargo: Gerente Zonal Medianas Empresas**

##### **¿Cuál es la situación de la cartera de mediana empresa?**

El mercado actualmente se muestra muy agresivo. En el afán de hacer negocios muchas veces no se piden las garantías necesarias estableciéndose condiciones laxas, incluso más allá de lo aconsejable; en algunos casos no se piden garantías reales y se aceptan simplemente los flujos. Creo efectivamente que el mercado está cambiando, haciéndose marcadamente más competitivo. En ese sentido Scotiabank mantiene una actitud prudente porque la institución no se siente cómoda asumiendo riesgos que pudieran no ser aconsejables.

##### **¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de la cartera?**

Creo que podríamos crecer entre 8 y 10% en lo referente a colocaciones. Este crecimiento puede tener picos en diversos productos pero me parece que lo central corresponde al reperfilamiento de deuda. En lo que viene corriendo del año no se percibe aún una reactivación contundente de la economía nacional, quizá en este momento la situación tiende a complicarse por los temas referidos a los fenómenos climáticos que están llegando con mayor fuerza de lo esperado. La estrategia de la zonal, entre otros aspectos, será concentrarnos en los usuarios con volumen importante de transacciones de corto plazo.

##### **¿Cuál cree que es la fortaleza de la propuesta de SBP para el sector?**

Creo que nuestra fortaleza es ser un banco ASESOR. Nosotros no buscamos hacer “una venta” por el simple hecho de “vender”. Nuestra visión es acompañar al cliente en todo el proceso de sus respectivas transacciones. El cliente desde su perspectiva puede desear, pensar o solicitar algo que cree necesitar o que considera que le puede ser de utilidad en una determinada circunstancia; nosotros estamos llamados a ayudarlo a dimensionar su requerimiento valorando su real necesidad y siendo capaces de ofrecerle un producto que esté a su medida. Si un cliente solicita un préstamo para una adquisición, aunque sus flujos lo permitan, si evaluamos que esa adquisición no le generará un beneficio acorde con la inversión realizada, nuestra obligación es decírselo y ayudarlo a reflexionar sobre

la conveniencia de tal decisión. Esa función autoimpuesta de ASESORAR a nuestra clientela es sin duda nuestra principal fortaleza.

Adicionalmente a esto debemos destacar la antigüedad de nuestra institución, con 180 de historia empresarial, con una presencia mundial que da garantía y que dice que sabemos hacer banca. A nuestros clientes podemos decirles que conocemos nuestro oficio, que tenemos productos innovadores que buscan adaptarse a sus posibilidades y requerimientos, es decir, a su medida.

### **¿Cómo aprecia la relación sectoristas - clientes?**

Como su nombre lo dice, la “relación” debe ser sinónimo de confianza. La presencia, la comunicación son sin duda elementos fundamentales en esa relación. Como es lógico existen matices y características que obedecen a estilos y personalidades. Actualmente buscamos un vínculo más estrecho que antes, un objetivo en el que somos estimulados y acompañados por la alta gerencia de la institución que se viene involucrando en visitas continuas a nuestros clientes. El cliente valora y aprecia este gesto que le hace percibir la importancia que cada uno de ellos tiene para el banco. Interés por el cliente, compromiso con sus necesidades, deseo de conocerlo más directa y personalmente son sin duda parte decisiva en esas fortalezas de las que hablábamos anteriormente. La frecuencia y fluidez en nuestro trato con el cliente son elementos fundamentales en nuestro quehacer cotidiano.

### **¿Consideraría la necesidad de hacer capacitaciones para los sectoristas de la cartera? ¿En qué temas?**

Definitivamente, la capacitación es un tema básico que debe ser vivido como un proceso continuo. El aspecto relacional debe ser desarrollado siempre, particularmente en aquellos casos o circunstancias que son delicados o conflictivos. El acento se pone muchas veces sobre aspectos técnicos pero sin duda el tema de la relación interpersonal, tanto como parte de un equipo o en el trato individual con el cliente, tiene un significado particularmente especial.

### **¿Cuáles considera que son los cambios que Scotiabank podría hacer para tener una mejor relación con los clientes?**

Considero que más que cambiar debiéramos hablar de intensificar la relación entre los representantes del banco y el cliente. Hablamos de esta cercanía que va desde los

miembros de la alta gerencia pasando por todos los involucrados en la atención de nuestros usuarios. Proximidad y comunicación son las palabras claves en este esfuerzo.

**¿Cree que existe fidelización entre los clientes pertenecientes al sector de la mediana empresa y la institución bancaria?**

Creo que sí existe una relación de fidelización aunque ella siempre puede ser vista como relativa, dado que en este caso particular hablamos de negocios y de intereses que no son estáticos, por el contrario pueden ser cambiantes por la evolución de la dinámica del propio mercado. Muchos clientes expresan su fidelidad basados en las demostraciones de confianza que el banco les dio cuando ellos empezaban su actividad económica, cuando daban sus primeros pasos como empresa. No debemos olvidar que los empresarios del sector mediana empresa son en su mayoría clientes de muchos bancos, en consecuencia el concepto de fidelización, como podría entenderse en otro tipo de negocios, no es aplicable de manera estricta; en este tipo de transacciones lo que termina ganando siempre será el costo de los servicios. La fidelidad en suma será siempre producto de la calidad del servicio ofrecido y de aquel atributo, que como elemento adicional o extraordinario, el representante de la institución bancaria haya sabido adicionar en el curso de la transacción.

**¿Cuál es el nivel de eficiencia y oportunidad con que Scotiabank viene evaluando la calidad del servicio recibido por el cliente?**

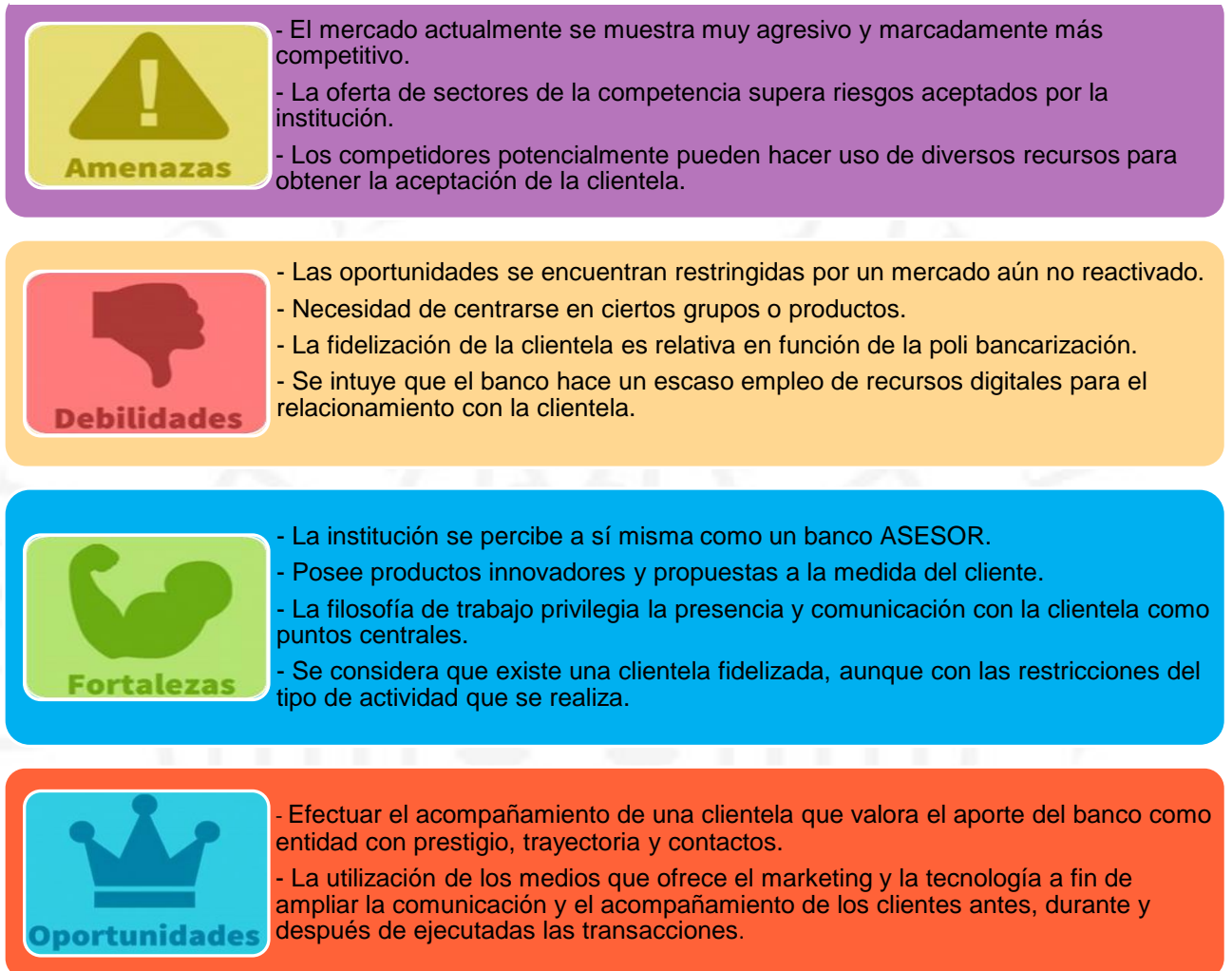
Hemos implementado un sistema de encuestas en las que pedimos que el cliente califique la calidad del servicio recibido, tenemos un indicador conocido como NPS que sabemos también está siendo utilizado por la competencia y que nos permite apreciar la opinión de nuestros usuarios. Este procedimiento cada vez más adquiere un carácter masivo, se empezó a aplicar en el retail de personas, micro empresas, y ahora lo hemos trasladado al sector de banca empresa, de medianas empresas, permitiéndonos conocer cómo el cliente nos percibe. Llamar a un cliente después de haber aplicado una encuesta para conversar sobre sus puntos de vista, acoger sus sugerencias, etc., son procedimientos que la gente valora y que venimos aplicando hoy en día en Scotiabank.



## 4.6.2 Análisis FODA

Resultados Recuperados a partir de la información suministrada durante la entrevista:

Figura 4.45  
Análisis FODA



Fuente:Elaboración propia

## 4.7 Contrastación de Hipótesis

La presente investigación se inició teniendo como objetivo determinar si las variables de **MARKETING RELACIONAL** y **FIDELIZACIÓN** se relacionaban positivamente entre sí en el caso específico de los clientes integrantes de la cartera de mediana empresa de la entidad bancaria Scotiabank de la ciudad de Lima – Perú. La investigación se estableció en función de la siguiente hipótesis:

“La fidelización de los clientes de la institución bancaria SCOTIABANK de la ciudad de Lima pertenecientes al sector de Mediana Empresa se sustenta de modo

significativo en el desarrollo y observación de estrategias de marketing relacional y atención de las necesidades de los usuarios”.

Con la finalidad de comprobar la validez de tales planteamientos recurrimos a Fuentes documentales y a la aplicación de variados instrumentos de recolección de información, los cuales posteriormente han sido sometidos, cuando la situación lo ha ameritado, a diversos procedimientos de análisis, incluyendo procedimientos estadísticos.

El principal instrumento de recolección de información fue un cuestionario – encuesta de 29 preguntas referidas a las variables consideradas en la investigación y que fueron valoradas empleando la escala de Likert.

Con respecto a los resultados Recuperados y, que han sido detallados en el capítulo anterior, podemos afirmar lo siguiente:

- En todos los casos integrantes de la muestra estudiada la relación entre cliente y banco era superior a uno año, existiendo incluso un 35% de los encuestados con más de 10 años de antigüedad como clientes, lo cual es en sí mismo un potente indicador de la fidelización existente.
- Un 71% de los encuestados refirieron sentirse cercanos con la empresa, lo que supone igualmente un alto porcentaje de clientes que se sienten fidelizados.
- Los principales elementos que marcan esta relación serían, a juicio de los encuestados, la FIABILIDAD, CAPACIDAD y SEGURIDAD.
- Un 65% de las empresas encuestadas confía el pago de sus trabajadores al banco y consultados sobre la posibilidad de ampliar este servicio el 88% respondió afirmativamente. Aspectos tales como ampliar facilidades de cobertura de servicios pueden tener incidencia en esta decisión.
- Un 70 % de los encuestados valora el servicio recibido como bueno o muy bueno.
- Un 63 % de los clientes encuestados entiende que el nivel de compromiso del banco con respecto a su empresa es Bueno e incluso Muy bueno.
- Un 57 % encontraría muy interesante la aplicación de un programa de Fidelización. Los restantes consultados expresan un interés relativo.
- Las preguntas que hablan acerca de la forma en la que el encuestado valora la información y asesoramiento recibido por parte de los sectoristas encargados es en todos los casos calificada como positiva. Este criterio se repite al calificar la

calidad de la interacción con respecto a estos funcionarios. Al respecto, cabe agregar que esta relación es presencial, cercana y personalizada, principalmente ofrecida a través de visitas continuas de los ejecutivos a las empresas integrantes de la cartera, situación que ha sido descrita a través de los cuadros de visitas presentados a través de las figuras 3.12 y 3.13.

- Los encuestados expresan unánimemente que existe interés por parte del personal de la institución para entender los requerimientos específicos de los clientes.
- Un 72 % considera que esta relación con respecto a la institución puede mejorarse con una mayor personalización de las ofertas.
- Finalmente, consultados sobre la posibilidad de permanecer como clientes del banco la respuesta unánime es positiva, con niveles de una mayor o menor contundencia. Esta apreciación se repite al momento de preguntar sobre la posibilidad de recomendar a la institución.

Analizado este instrumento mediante procedimientos estadísticos y otros elementos de métrica de fidelización se llega a los siguientes resultados:

a. Los KPI correspondientes a la **Tasa de retención y tasa de deserción** son francamente positivos con niveles de retención del 93 % frente a una deserción del 7%. Adicionalmente, la captación de nuevos clientes alcanza en promedio el 22.5 %.

b. El Net Promoter Scorer llega a un 80 % de usuarios que recomendarían a la institución. El 20 % refieren que recomendarían ciertos servicios.

c. El Índice de satisfacción está en el 63 % entre los que se manifiestan abierta y decididamente satisfechos. El porcentaje restante manifiesta algún nivel de reparo.

Establecidos estos hallazgos en base al instrumento y a la aplicación de los KPI se procedió a la prueba estadística de correlación entre las dimensiones de marketing relacional y fidelización de clientes para averiguar acerca de la coincidencia de las referidas variables. Aplicada la fórmula de Coeficiente de Correlación cruzando los datos referidos a calificación del servicio que viene recibiendo y probabilidades de permanecer como cliente del banco, el coeficiente alcanzado fue de: 0.90098616 (Figura 4.39), es decir que nos demuestra la relación positiva entre ambas variables. Repetido el mismo procedimiento con respecto a las interrogantes sobre importancia de un programa de fidelización y recomendación al banco, el coeficiente Recuperado fue de: 0.92794094

(Figura 4.40) Mostrando nuevamente la relación positiva entre las variables. En ambos casos, confeccionada la figura de dispersión se obtiene una línea recta.

El representante zonal de la entidad bancaria reconoce los siguientes conceptos:

- La institución se percibe a sí misma como un banco ASESOR, asumiendo como fortalezas el rol de acompañamiento y asesoramiento del cliente y una oferta basada en productos innovadores y personalizados
- Su filosofía de trabajo privilegia la presencia y comunicación con la clientela como puntos centrales.
- Considera que existe una clientela fidelizada, aunque con las restricciones por el tipo de actividad que se realiza.

Según estos criterios existiría un marketing relacional que se expresa en fidelización.

Podemos afirmar que todas las dimensiones de marketing relacional están correlacionadas en forma directa y significativa con la variable fidelización de cliente. Los resultados Recuperados nos demuestran que las dimensiones de la variable marketing relacional son valoradas por los representantes de la mediana empresa, clientes de Scotiabank de la ciudad de Lima, creando una relación de fidelización con respecto a la institución bancaria, lo cual confirma la validez de nuestra **Hipótesis**.

Paralelamente a esta comprobación se ha hecho hallazgos significativos que es conveniente enumerar:

- Como puede verse en la Figura 4.36 (Captación, ralentización y deserción anual de cuentas) si bien existe un porcentaje claramente menor de deserción anual de clientes (7 %), marcadamente inferior con respecto al volumen de captaciones (22 %), también es cierto que anualmente se produce una ralentización de aproximadamente (12 %) de cuentas que sin cerrarse dejan de contratar el uso de servicios financieros con el banco o reducen el volumen de sus transacciones. Salvo casos en los que las causas sean situaciones internas de las diversas empresas, es factible considerar que ese

decrecimiento en la actividad con respecto a la entidad bancaria esté siendo canalizado a través de otras instituciones financieras.

- Como se observaba en la Figura 3.1, el 35 % de los clientes de banca empresa de la entidad Scotiabank trabajan con dos bancos, 24 % lo hacen con tres, 13 % con cuatro y hay incluso un 10 % que lo hace con cinco. Del conjunto de los clientes empresariales de la entidad bancaria solo el 17 % labora con una institución de manera exclusiva, lo que establece que la poli bancarización es una realidad tangible, en consecuencia, la fidelización y permanencia de una empresa como parte de la cartera del banco NO es sinónimo de EXCLUSIVIDAD. Los productos bancarios ofrecidos por las diversas instituciones son homólogos y, en su mayor parte comunes a todas las entidades por la propia necesidad del mercado de favorecer la intermediación en términos de standarización y equidad. La diferencia fundamental está dada por el respaldo que la entidad posee, así como por los costos y comisiones que puede cobrar según los diversos servicios ofrecidos. Así mismo, la respuesta a iniciativas de un programa de Fidelización (figura 4.24) no obtiene una mayoría absoluta de respuestas positivas lo que podría indicar un relativo reparo en función de la existencia de vínculos con otras instituciones del ramo.

- En las Figuras 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 y 3.7 vemos que en el sector Banca Empresa la competencia es producto a producto, teniendo rendimientos variables de uno a otro, estableciendo que pese a la jerarquía y al arraigo que pueda tener una determinada institución bancaria, ese elemento no es determinante para que instituciones más jóvenes o pequeñas no puedan avanzar en el posicionamiento por colocaciones efectuadas. En razón de las comprobaciones, las entidades financieras ofertan casi los mismos productos en condiciones similares y con diferencias que se establecen en razón de la seguridad y confiabilidad del banco, de los costos y comisiones que cobra por sus servicios, de las facilidades que brinda al usuario para ser atendido en sus requerimientos de manera eficaz, segura, rápida y oportuna, lo que nos lleva a afirmar que las modificaciones en la política de marketing y/o atención al cliente, así como las variaciones en el mercado por parte de la oferta de servicios, planteadas desde instituciones análogas, pueden producir efectos sobre la relación entre los clientes y la institución.

- Pese a existir una relación de fidelización entre el banco y sus clientes, tal como se podido comprobar a través de la información obtenida sobre el particular, y que este

vínculo se sustenta principalmente en la relación cercana y presencial de los sectoristas, también ha sido evidente que es casi inexistente la utilización del marketing digital como uno medio de reforzar el contacto entre el cliente de banca empresa, sus necesidades y los servicios ofrecidos por la institución bancaria, esto es observable a través del casi nulo seguimiento a la cuentas del banco en redes (Figuras 4.16 y 4.17) y a la no existencia de campañas en este sentido dirigidas al segmento estudiado.

Un instrumento adicional para formular los considerandos a tener en cuenta en la relación calidad del servicio, marketing relacional y fidelización estuvo constituido por las entrevistas realizadas a empresarios y ejecutivos del sector banca empresa quienes aportaron los siguientes conceptos:

- Necesidad de simplificar procesos, digitalizar, responder con mayor rapidez, brindar asistencia a los clientes, particularmente en momentos de crisis.
- El cliente reconoce trabajar con otros bancos, siendo los nombrados recurrentemente BCP y BBVA. Las fortalezas que se reconoce en estas instituciones son: tecnología y red de agencias.
- El proceso de fidelización relativa se logrará con mayor eficacia si se mejora la oferta, se agilizan procesos y se brinda una atención de calidad, en ese sentido, el cliente espera que su sectorista sea capaz de ofrecer siempre una respuesta rápida, asesoramiento y ponga a disposición diversas formas de comunicación
- El cliente está ávido de orientación para tomar mejores decisiones de negocios y espera contar con mejores tasas, velocidad de respuesta y variedad de productos para nuevas operaciones.
- El cliente entiende que principales mejoras serán fruto de la flexibilización de políticas y de inversión en tecnología

La entrevista con el Jefe Zonal de Mediana Empresa de la institución bancaria aportó también importantes elementos de juicio con referencia a las sub-hipótesis:

- La competencia por parte de las empresas financieras del mercado, con empleo de recursos y ofertas que pudieran ser incluso temerarias en cuanto a futuros riesgos, es un factor a tener en cuenta.

- La lucha comercial está establecida de segmento a segmento y producto por producto.
- La poli bancarización es una realidad presente entre las empresas del segmento.
- Existe la necesidad de redoblar esfuerzos para realizar un acompañamiento del cliente antes, durante y después de efectuada cualquier transacción.
- Es necesario profundizar el rol de asesoramiento a la clientela.

Los conceptos detallados previamente demuestran que pese a existir un alto nivel de fidelización del cliente integrante del sector de la mediana empresa miembro de la cartera de Scotiabank en la ciudad de Lima, se producen situaciones derivadas de cambios en el marketing relacional implementados por todas las instituciones que prestan servicios financieros al segmento y que pueden influir en el comportamiento del mismo, lo que comprueba nuestras **Hipótesis Específicas**.

## CONCLUSIONES

Al término de nuestra investigación hemos podido arribar a las siguientes conclusiones:

- Los diversos instrumentos aplicados para medir la aceptación de las estrategias de marketing relacional empleadas por Scotiabank con respecto a sus clientes integrantes del sector de la mediana empresa han aportado resultados positivos lo que permite establecer que el perfil del usuario promedio sería:
  - a. Cliente cuya relación con el banco es superior a 1 año (100 %)
  - b. Percibe cercanía con respecto al banco (70 %)
  - c. Considera que su relación con el banco se basa en la fiabilidad, capacidad y seguridad.
  - d. Valora positivamente el servicio recibido (70 %)
  - e. Cree que el banco tiene un compromiso tangible con las necesidades de la empresa (63 %)

En razón de estos criterios se establece que existe una relación de fidelización patente en la decisión de permanecer como cliente del banco de manera unánime (100 %) y recomendaría a la institución de manera global o específica, a través de determinados servicios. (100 %).

- Los parámetros para medir y/o diseñar estrategias destinadas a promover la actividad bancaria en el sector empresarial necesariamente deben estar inspirados y fundamentados en el conocimiento de la realidad de las instituciones a quienes se desea servir, brindándoles el consejo y acompañamiento que contribuya a su desarrollo.
- La calidad del equipo humano que maneja una empresa financiera es decisivo para el éxito de su gestión empresarial pero fundamentalmente para el bienestar de sus clientes, situación nacida a partir de un servicio que brinde seguridad, confianza y adecuado asesoramiento.



- En las entidades financieras los conceptos de fidelidad y ruptura varían de manera sustantiva con respecto a lo que ocurre en otras empresas. Un cliente “fiel” puede sin embargo mantener cuentas activas y dinámicas con otras empresas del sector y otro cliente puede seguir siéndolo, pese que su actividad económica haya decrecido de manera sensible.
- En el sector banca-empresa la poli bancarización es casi una necesidad ineludible en razón de que constituye potenciales recursos prestadores de servicios a ser usados conforme la coyuntura específica lo demande.
- La permanencia de una empresa como cliente de un banco no supone necesariamente que utilice a la institución como su medio de intermediación financiera favorito, en este sentido, las instituciones deberán procurar darle al cliente las condiciones y facilidades que lo induzcan a efectuar una reiterada elección en favor suyo.
- No existe institución financiera capaz de monopolizar el íntegro de la actividad de un determinado segmento o producto. Es muy probable que pueda conseguir una posición de mercado dominio pero no la exclusividad, en ese sentido, no hay quien tenga todo, ni tampoco hay quien tenga nada y el competencia está planteada permanentemente. Hemos podido comprobar que en el sector de la banca empresa la disputa es producto por producto.
- La mayor cultura financiera de los usuarios, el incremento de su nivel de exigencia, aunada al efecto de las estrategias utilizadas por la competencia y las diferentes políticas empleadas por las instituciones en materia de atención al cliente, han modificado las causas que llevan al usuario a determinar la ruptura con respecto a su entidad financiera original. Antiguamente las causas estaban basadas en la búsqueda de mayor proximidad física al banco, más tarde estuvieron referidos a temas de accesibilidad más amplia. Actualmente los criterios de marketing relacional tienen un peso específico muy señalado y marcado por necesidades personalizadas.
- El cliente de banca empresa requiere y demanda de un acompañamiento constante y cercano que le brinde oportunidades de toma de conocimiento de información con respecto al mercado, la actividad bursátil, nuevas tendencias en e-commerce,

etc., en este sentido, la institución bancaria debiera proponerse estar a la altura de la demanda de sus clientes.

- Las instituciones bancarias de la actualidad debe tener consciencia de que la expresión de la insatisfacción es la forma en la que el cliente deja oír su voz. Esto es parte del crecimiento de la cultura financiera, del desarrollo de canales diversos a través de los cuales el ciudadano común expresa su punto de vista. Como respuesta a toda esta transformación deben afirmarse la oportunidad, los procedimientos, la rapidez con la que se oye, se evalúa y atiende una queja. Responder de manera ágil e inteligente garantiza la conservación de un cliente reconocido.
- Todo esfuerzo que acerque al cliente con respecto al banco debiera ser acogido, estimulado y reconocido. La atención presencial es fundamental pero no es exclusiva, hace falta continuar con el uso, cada vez más extendido, de recursos tecnológicos que aseguren no sólo la posibilidad de una venta o la contratación de un servicio sino fundamentalmente el establecimiento de una relación continua y cercana, posterior al término de la transacción, que garantice una real fidelización.
- La óptica con la que se enfocan las campañas comerciales, la selección de herramientas y medios debe ser variada. El planteamiento de campañas a través de televisión abierta o de la prensa escrita con algún personaje reconocido como protagonista tiene necesariamente impacto en un cierto sector de usuarios pero no en todos. Resulta imperativo el empleo de diferentes medios y estilos que accedan a todos los segmentos de la cartera de clientes del banco llevándoles los estímulos necesarios para un adecuado desenvolvimiento.

## RECOMENDACIONES

Al concluir la presente investigación consideramos procedente realizar las siguientes recomendaciones:

- Recomendación 1.- Promover una mayor proximidad e interacción entre todos los componentes del proceso inherente a la prestación del servicio bancario, de modo que exista un mayor conocimiento de cada instancia y la mayor cercanía que permita atender las necesidades adecuadamente y con rapidez.
- Recomendación 2. – Constituir equipos de trabajo destinados al conocimiento de las necesidades de los entes ejecutivos de modo de ofrecerles soporte tecnológico y de marketing para optimizar su labor.
- Recomendación 3. – Procurar la cercanía con el cliente de la mediana empresa empleando diferentes canales y herramientas de comunicación, particularmente a través del empleo de los medios digitales y de los formatos que permiten la transmisión de contenido con el fin de mantener un posicionamiento en los consumidores ya fidelizados.
- Recomendación 4. – Trabajar paralelamente un CRM Analítico que permita captar, organizar, analizar, interpretar y analizar información que pueda servir de insumo para la creación de información que pueda ser utilizada en las cuentas corporativas en redes sociales o a través de un blog dedicado a temas del segmento, con mira a la creación de futuras campañas de In bound Marketing.
- Recomendación 5. – Continuar y ampliar la evaluación de manera sostenida y consistente en cada una de las fases de los servicios, a modo de poseer los elementos que permitan la retroalimentación constante, tanto en las campañas como en los productos, favoreciendo la existencia de un sentimiento de satisfacción por parte del cliente.

## REFERENCIAS

- Agualongo Uchubanda. (2011). *Plan de marketing relacional para la fidelización de clientes de la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda.* – Cantón San Miguel provincia de Bolívar (tesis de licenciatura) . Bolívar (Ecuador): Universidad estatal de Bolívar.
- Apoyo & Asociados. (2017). Scotiabank bank Perú S.A.A. Recuperado de: <http://www.aai.com.pe/>.
- Arellano. (2015). *Codigo. 48-de-usuarios-se-hace-fan-de-una-marca-y-solo-el-29-interactua-con-las-mismas.* Recuperado de: <http://www.codigo.pe/marketing/estudio-arellano->.
- Asbanc. (2017). *El sistema bancario y la importancia de su reputación.* Recuperado de: <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-226.pdf>. Asbanc Semanal. Lima, Peru.
- Banco Central de Reserva. (2017). Estadísticas BCR. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>.
- Barahona López, P. (24 de marzo de 2009). ADR formación. Recuperado de [https://www.adrformacion.com/nosotros/quienes\\_somos.html](https://www.adrformacion.com/nosotros/quienes_somos.html)
- Bordonaba Juste, María Victoria. (2001). *Marketing de relaciones ¿un nuevo paradigma? Proyecto social.* Revista de relaciones laborales, 25 - 44.
- Castello. (2012). Ayuntamiento de Castello. Recuperado de <http://www.castello.es>
- Chaffey, D. (2014). *Marketing digital : estrategia, implementación y práctica.* México d. F.: Pearson.
- Chau Suero, E. (noviembre de 2018). *El 62 % de la pequeña y mediana empresa en el Perú es informal.* Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/>
- Chiesa de Negri, C. (2009). *CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional.* Deusto S.A. Grupo Planeta.
- Communications marketing. (s.f.). *Empresas-que-utilizan-inbound-marketing-aumentaron-leads.* Recuperado de <http://www.leadsrocket.com/blog/bid/272395/93->
- Cronin, J. y Taylor, S.A. (1994). *Servperf versus servqual: reconciling performance-based and perceptions- minus- expectations measurement of service quality.* Journal of marketing.
- Davies, M. (2013). *¡Lo quiero! : Cómo planificar una estrategia de marketing basada en la generación de expectativas .* Publicación de la Universitat Jaume I. Barcelona.
- Definición.de. (2016). Recuperado de word press: <https://definicion.de>
- Desarrolloscreativos.net. (2017). *Desarrollos creativos.* Recuperado de [www.desarrolloscreativos.net](http://www.desarrolloscreativos.net)

- El ranking de los 15 mejores bancos de América Latina. Gestión.* (2017). Recuperado de: <https://gestion.pe/>
- Díaz Martí, M. (2007). *La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 115 - 132.
- Edgar Salas I. y Jenn, E. (2016). "Estrategias de branding emocional en procesos de fidelización de consumidores de marcas ecuatorianas". *Revista observatorio de la economía latinoamericana*.
- Evaluando crm. (2018). *Tabla comparativa marketing transaccional y relacional*. Recuperado de: <https://www.evaluandocrm.com>.
- Farrucci, C. (2016). Inboundcycle. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-utilizar-instagram-estrategia-marketing-online>
- Figueroa, Mesén. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. TEC empresarial, 29-35.
- García Gómez, B. . (2013). *Marketing de fidelización*. Piramide ediciones S.A.
- García Varcárcel, I. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. Fc. Editorial. Madrid.
- Gardey, J. P. (2012). *Definición de Marketing*. Recuperado de: <https://definicion.de/marketing/>
- Gasull, E. (s.f.). *Customer 2020: preparados para el cliente digital*. Harvard deusto: marketing y ventas.
- Gem. (2005). <https://www.gemconsortium.org/report/47104>. Recuperado de: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- Goachet, A. (2015). *Tendencias en la publicidad peruana*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/publicidad-peruana-hay-flojera-conocer-al-consumidor-2141312>
- Google. (s.f.). Recuperado de <https://support.google.com/adwords/answer/3097241?hl=es-419>
- Granizo Castillo, G. (2014). *Diseño de un modelo de gestión de marketing relacional (CRM) para garantizar la fidelidad de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba*. (tesis de licenciatura) Chimborazo - Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Gutiérrez Vega, V. H. (2015). *Lealtad de los clientes a las instituciones bancarias: estudio aplicado en la provincia de Ñuble*. Chillán - Chile. (tesis de licenciatura). Universidad del Bio Bio.
- Hubspot. (2018). *Estado de inbound en latinoamérica 2018*. Hubspot research.
- Humanlevel. (2018). Human level search. Recuperado de: <http://www.humanlevel.com>

- Inboundcycle. (2011). *Concepto de Inbound marketing*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/inboundcycle/qu-es-el-inbound-marketing-outbound-vs-inbound-9959300>
- Inboundcycle. (2017). *Inbound marketing*. Recuperado de [blog-de-inbound-marketing: https://www.inboundcycle.com/](https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/)
- Industrias, s. N. (1998). *Vision estrategica para el desarrollo y promocion de la pequeña empresa*. Recuperado de: <http://www.sase.com.pe/>.
- Jáuregui, a. (2001). *El marketing industrial*. Recuperado de [gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-marketing-industrial/](https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-marketing-industrial/)
- Kotler P. y Armstrong, g. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Ed. Pearsonprenticehall.
- Kotler, P. A. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª. Ed.). Distrito federal. Editorial Pearson - Educación.
- La República. (2015). *Marcas peruanas que lideran consumo masivo*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/3349-marcas-peruanas-lideran-ranking-de-consumo-masivo-en-el-mercado>
- La República. (2017). *El marketing en el presupuesto de las empresas*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/850459-entre-20-30-del-presupuesto-de-marketing-de-empresas-lo-destinan-version-digital>
- Linares, l. (2009). *Marketing: origen del concepto*. Recuperado de <http://www.marketeando.com>
- 7.1.1.1 López Berrocal, Francisco (2014). *La relación entre empresas y bancos: un modelo en evaluación*. Management & Innovation Márketing Junio 2014
- Maidana, E. A. (2014). *El marketing según Kotler*. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com>
- Mata Espinoza, C. (2014). *Interpretación de los Indicadores Financieros del Banco de Crédito Del Perú*. Recuperado de [:https://www.monografias.com/trabajos103/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014.shtml](https://www.monografias.com/trabajos103/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014/indicadores-bancarios-banco-credito-peru-2014.shtml)
- Mendoza, D. (. (2008). *Plan estratégico de marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la empresa rentauto en la ciudad de Quito*. (tesis de licenciatura) .Sanolqui.
- Merino, J. S. (1999). *Entre la fidelidad y la ruptura*. Madrid, España.:Universidad Complutense. (tesis doctoral)
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Antigüedad de Normas Laborales*. Lima.
- Morgan,R. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of marketing, 20 - 38.
- Moro Vallina, m. (2014). *Marketing digital*. Madrid.

- Nielsen. (2014). *El consumidor peruano*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Núñez Polaina, E. (2015). *Marketing financiero: evolución de las entidades bancarias*. Jaén, España. (tesis de licenciatura). Universidad de Jaén.
- Palate Cholota, E. (2014). *El marketing relacional y la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz de América*. (tesis de licenciatura). Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Peiró, D. F. (2009). *Clienting, fidelización de clientes*. Buenos Aires: Grupo Daión.
- Pinela Cárdenas, E. (2013). *Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media*. (tesis de licenciatura). Milagro (Ecuador): Universidad Estatal de Milagro .
- Produce. ( 2016). *Anuario estadístico industrial, mipyme y comercio interno*. Lima. Recuperado de: [www.produce.gob.pe/index.php/](http://www.produce.gob.pe/index.php/)
- Reed, J. (2014). *Impulse el crecimiento de su negocio con marketing online*. México. Ed. Trillas.
- Saavedra G., María I.; Hernández C., Yolanda. (julio - diciembre de 2008). *Caracterización e importancia de las mipymes en latinoamérica: un estudio comparativo*. (tesis de licenciatura). Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- SBS (2017). Superintendencia de Banca y Seguros. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/>
- Seisdedos, G. (2015). *The new normal: inversión publicitaria y revolución digital*. Harvard deusto marketing y ventas.
- Semana Económica. (2015). *El consumidor peruano*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/marketingdeconexiones/2015/01/21/existe-el-consumidor-peruano/>
- SMV. (2018). *Superintendencia de mercado de valores*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/consultasp8/temp/saga%20separados%20al%2031%2012%202017-16.pdf>
- Stanton, E &. (2000). *Fundamentos del marketing*. México: mac graw & hill - interamérica editores.
- Stekel, J. M. (2017). *Inbound marketing*. Recuperado de [www.leadsrocket.com/blog](http://www.leadsrocket.com/blog)
- UAM (2017). Universidad Autónoma Metropolitana. . Recuperado de [www.uam.mx/](http://www.uam.mx/)
- Venemedia comunicaciones (2014). *Definición de mediana empresa*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/mediana-empresa/>.
- Villarán, Fernando. (30 de junio de 2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. Recuperado de <http://www.decon.edu.uy/>

Zeithaml, Valarie , Berry, Leonard L y A Parasuraman. (1990). *Delivering quality service*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe>.





## BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Manuel (2004) *Temas Claves en Marketing Relacional*, Madrid, España: Ediciones Valrealty.

America Customer Satisfaction Index (2015) <http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>

Blanca Gómez y Ana Arranz (2014), *Marketing de Fidelización*, España: Ediciones Pirámide.

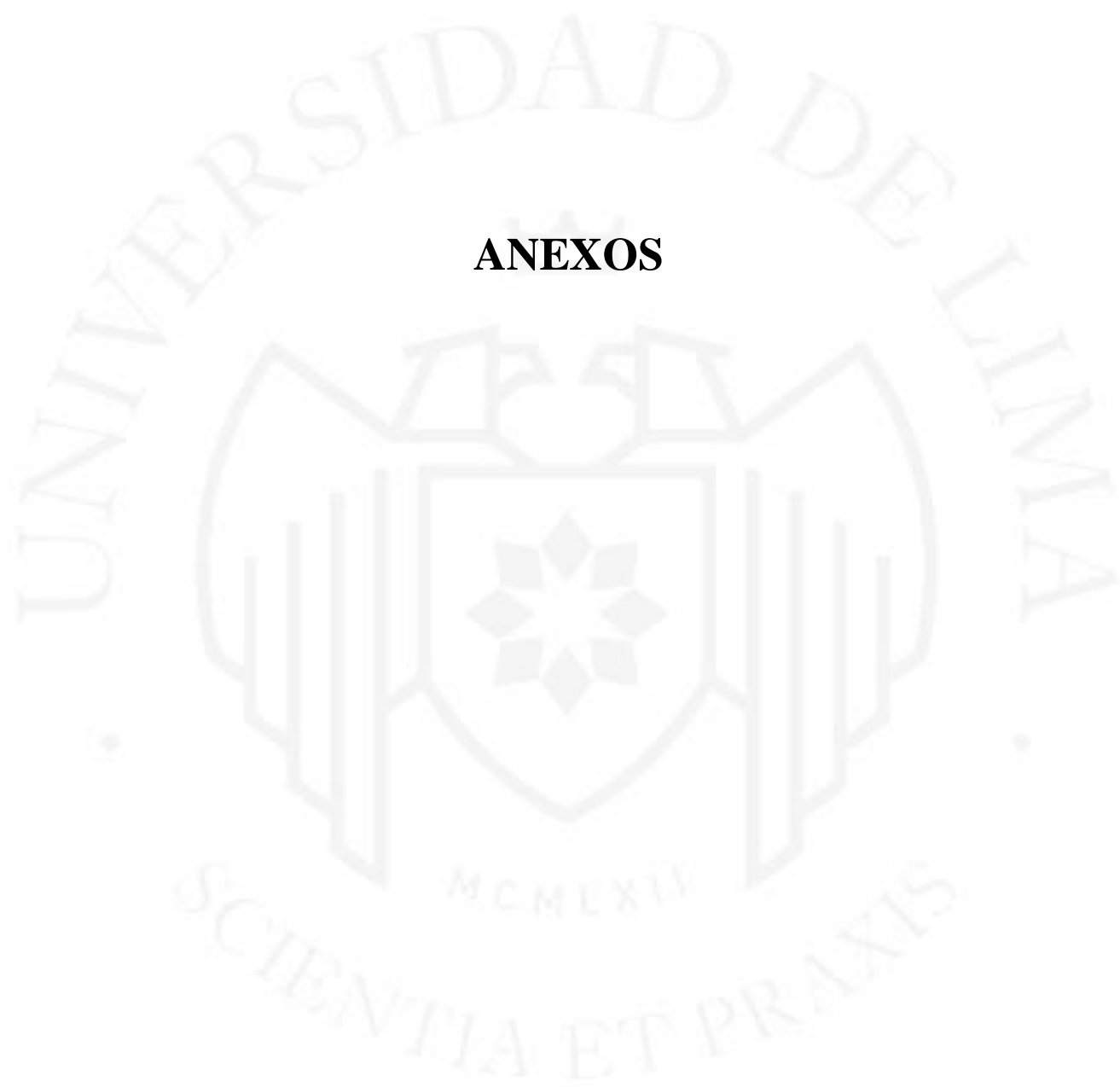
Burgos Enrique (2007), *Business Pocket Marketing Relacional*. La Coruña, España: Netbiblio

Fornell C. (2008). *El Cliente Satisfecho*, Barcelona, España: Ediciones Deusto SA

Enrique Armando (1999) *Marketing Relacional*, Madrid, España: Graficas Dehon.

Garcia Ignacio (2001) *CRM Gestión de la Relación con los Clientes*. España: Fundación Cindemetal.

## **ANEXOS**



## Anexo 1: propuesta

### 1. El cliente como centro de la actividad y del esfuerzo del banco.

Si tuviéramos que identificar algunos de los grandes rubros sobre los que es necesario trabajar con el ciudadano común, pero también con las empresas, partiendo desde la micro, pequeña hasta la mediana empresa de nuestro país, estos serían por su grado de importancia:

Temas de interés en un blog para empresarios:

BANCARIZACIÓN y POLIBANCARIZACIÓN

EDUCACIÓN FINANCIERA

COMERCIO ELECTRÓNICO

Fuente:Elaboración propia

Los cambios tecnológicos que experimentamos permanentemente vienen aparejados por innovaciones en el campo sociológico y cultural, nuevos patrones de interacción surgen como consecuencia de ello y abarcan las distintas formas que las que los individuos se relacionan e interactúan entre sí, lo cual incluye obviamente el modo en que el hacen negocios impactando de manera directa a la actividad bancaria. Es por tanto necesario, pudiera decirse imprescindible, que las empresas financieras mantengan una permanente actitud de apertura al cambio en el que el mundo de hoy está inmerso. Actualización y asequibilidad hacia las nuevas tendencias pareciera ser el mandato clave de la hora presente. Un acceso cada vez más digital, apuesta por la tecnología y la

innovación se constituye en criterios que pueden marcar la diferencia elevando de manera significativa la productividad, eficiencia y rentabilidad en el servicio ofrecido. Las tendencias expresadas en el mercado internacional hacia las instituciones financieras que van en este sentido precisamente refuerzan estos criterios. Entender al cliente en sus necesidades y requerimientos y ofrecerle un conjunto de alternativas viables y ajustadas a sus posibilidades, en el momento que lo requieran, para ayudarlo a impulsar sus emprendimientos personales debiera ser entonces el gran objetivo a alcanzar.

### La economía digital



Fuente:<http://reader.digitalbooks.pro> (2018)

Desarrollar formas de obtener una retroalimentación constante con respecto a las situaciones específicas que enfrenta, de modo de poder asesorarlo adecuada y oportunamente. El logro de este objetivo redundará no solo en la fidelización del cliente sino en la recomendación de la entidad hacia otros potenciales nuevos usuarios.

Realizar una renovación de la plataforma digital que permita la ejecución, entre otras tareas, de este cometido, favoreciendo con ello la aproximación entre el banco y las empresas integrantes de la cartera de clientes. Aplicación constante de formas de medición de la calidad y satisfacción por los servicios recibidos, señalando fortalezas e identificando las debilidades o limitaciones.

Demostrarle al cliente los beneficios de acercarse a la tecnología, tanto en su relación con SCOTIABANK, a través de formas más rápidas, eficientes y seguras de realizar sus transacciones sino igualmente a través de aplicaciones que le permitan ejecutar tareas que le favorezcan en el desarrollo de su actividad industrial o comercial.

Evaluar los servicios así como la calidad de los productos ofrecidos por la institución, en el entendido que el cliente es una empresa que tiene asumida la necesidad de la poli bancarización como una forma de diversificar sus recursos, buscar nuevas formas de apoyo financiero y establecer comparación y aprovechamiento de las diversas ofertas que plantea un mercado financiero en permanente cambio y evolución.

Los conceptos de: digitalización, comparación, transparencia y eficiencia están implícitos en todas las acciones que se ejecutan a nivel del sistema financiero, tanto nacional como internacional, en ese sentido las acciones que se instrumentalicen como parte de la organización interna no pueden estar, en modo alguno, desarticuladas de ellos. Transmitir estos criterios, explicar los beneficios que pueden generar al usuario y ser un agente de cambio en el conjunto del sistema será sin duda una política de trabajo que prestigie y fortalezca a SCOTIABANK en el mercado local.

## Vías de financiación



Fuente: Enciclopedia Financiera (2018)

Una de las mayores demandas de los usuarios es la de tener la posibilidad de ejecutar sus diferentes transacciones de la forma más rápida, eficiente, segura y a bajo costo. Esto que es un gran elemento de atracción al momento de pretender captar nuevos usuarios se convierte en un grave problema y en la posibilidad de perder clientes si lo ofrecido no se verifica al momento de recibir el servicio de la manera esperada; en este sentido, el área de gestión de QUEJAS y RECLAMACIONES tiene un rol fundamental en el campo de atención al cliente. Sin duda la mejor forma de mantener un cliente será darle un buen servicio, pero si por alguna causa se produjo un problema la otra forma de mantenerlo es reconocer y enmendar a la brevedad y con la menor molestia o daño posible.

Los clientes demandan con reiteración que uno de sus deseos es mantener una relación de cercanía con respecto a la institución bancaria. Esta cercanía se puede expresar de modos diversos: desde la cercanía geográfica, facilitando al usuario la existencia de agentes, cajeros y agencias próximas a su lugar de labores, pero también está la proximidad a través de los medios que ofrece la tecnología, tanto telefónicos como digitales. En cualquier caso, esa comunicación no será efectiva si no está expresada en conceptos claros, sencillos, directos y comprensibles por parte del usuario en los que

pueda identificar los beneficios y riesgos, los usos y posibilidades, los costos implícitos, etc. Obviamente que la suma de todo esto debe establecer un saldo positivo en la comparación que se plantee con respecto a otras instituciones del sector respecto a productos semejantes.

Otro aspecto en el que la tecnología digital puede ser de gran utilidad será en la capacitación de los usuarios, así como la información sobre los mercados de trabajo, negocios, etc. Estos conceptos debieran estar presentes en las plataformas que se ofrecen y sugieren al usuario del sector de banca empresa, de modo que pueda percibirlo como otro modo de expresar el interés de la institución bancaria en el desarrollo profesional de sus equipos y de la propia entidad. Adicionalmente, esta misma plataforma puede ser gran utilidad para estimular y reconocer a quienes vienen demostrando de manera particularmente destacada su emprendedurismo.

#### Cambios en el marketing como consecuencia de la digitalización



Fuente:Elaboración

## **2. Aspectos a considerar en un programa de inbound marketing para clientes de banca empresa del Scotiabank.**

1. Conocer a nuestro buyer persona. En este caso concreto esa posición corresponde a los empresarios de la media empresa clientes de la institución bancaria Scotiabank de la ciudad de Lima. Nuestra investigación ha realizado entrevistas a empresarios y sectoristas con la finalidad de establecer dicho perfil.

2. Contenidos de interés para nuestro buyer persona. Consideramos que existen temas referidos a la actividad económica de la mediana empresa, situación financiera del país, información de interés sobre los diversos campos de las comprendidas en los rubros o actividades de las empresas pueden ser de notable provecho para los usuarios.

3. Crear una instancia generadora de contenidos de interés para nuestro buyer persona. Para este cometido sería interesante establecer contratos o convenios con referentes en la actividad económica y empresarial del país, periodistas especializados, escuelas de negocios, universidades, portales especializados, organismos públicos, gremios empresariales, etc., de modo que sean generadores de contenidos que puedan ser empleados en este proyecto.

4. Indexación de contenidos a través de Google. Favorecer el mejor posicionamiento de los resultados de búsqueda así como nuevos perfiles coincidentes con nuestro interés. Tengamos presente que partimos de las bases de datos ya existentes, de la difusión a través del e-mailing, cuentas de redes sociales, promociones presenciales con nuestros usuarios, a través de los sectoristas.

5. Articulación de un grupo humano que asuma la tarea de generar contenidos. Los perfiles profesionales necesarios para vertebrar un departamento de creación de contenidos, cabe señalar estos cuatro perfiles (ordenados de mayor a menor importancia):



- Un digital marketing manager.
- Un social media manager.
- Diseñadores gráficos
- Redactores.

Establecido este equipo de trabajo sería deseable la que exista un especialista en la creación de contenidos, preferentemente un periodista, pudiera asumir la responsabilidad de crear contenidos que puedan ser difundidos a través de entrevistas, artículos, e-books descargables de interés para nuestros usuarios en relación a temas específicos de su actividad comercial e industrial.

6. Será importante que a partir de la implementación de esta metodología exista un flujo constante de alimentación y retroalimentación entre las diversas áreas encargadas de la atención del sector banca empresa, de manera de recibir y/o aplicar las directrices que permitan el logro de los objetivos propuestos y su consiguiente evaluación.

7. Entre las tareas a desarrollar estará:

- Identificar redes utilizadas preferentemente por nuestro público objetivo
- Establecer vínculos y relaciones digitales, que permitan difundir información valiosa y actualizada que sea de interés de nuestro público.
- Realizar campañas de marketing digital: potenciando el interés que incremente el volumen de visitas, lo que contribuya a la difusión de contenidos y a la difusión de las bondades de los productos ofrecidos. Encontrar puntos de conexión e identificación con respecto al buyer.

8. Conversión de usuarios en leads.

En el caso de empresas como Scotiabank que poseen un público cautivo, que son sus clientes, y que por la índole de su actividad realizan una interacción constante con respecto a la institución, esta fase corresponde al momento en que tratamos de habituar

al cliente a seguir la cuenta institucional, situación que en muchos casos es novedosa. Se trata de establecer un vínculo permanente a través de la información de calidad y presentar al usuario los servicios precisos, según su requerimiento, mediante los siguientes pasos:

- Prepara contenidos Premium: tales como ebooks con información que capte la atención del buyer persona.
- Crea CTA (calls to action) y landing pages: para redirigir a los visitantes hacia ubicaciones en las que se registren y pueda enriquecerse la base de datos.
- Actualización o ampliación de datos significativos con respecto al usuario y/o sus intereses. Esto puede ejecutarse a través de encuestas adosadas.
- Realizar acciones de seguimiento a quienes hayan descargado información Premium. Este seguimiento puede realizarse mediante emails.

#### 9. Educación y maduración de los leads

Fase dividida en el acompañamiento del usuario entre el proceso de compra y la posterior evaluación de la experiencia.

#### 10. El cierre de una transacción y la fidelización de los clientes.

Son el corolario natural e indispensable de los procesos anteriores y que hacen precisamente que tengan razón de ser. Estos dos momentos son:

- Inbound sales: proceso en el cual el usuario se convierte en un cliente real, siendo protagonista de una transacción comercial.
- Fidelización: Comprende todas las acciones de retroalimentación que aportan valor a la relación con el usuario y permiten mantener el vínculo con la empresa.

Para concluir diremos que un proyecto sólido de marketing de contenidos requiere de una importante inversión de tiempo y dinero para obtener resultados. Dentro de esta inversión está contar con un software de inbound marketing, lo que simplificará sensiblemente las actividades, automatizando la creación de contenidos, su distribución, captación de clientes potenciales y la gestión, así como la medición del retorno sobre la inversión. Los distintos tipos y tamaños de empresas tienen su correlato en los diversos tipos de software que existen a disposición en el mercado.

### **3. Costo probable del servicio de avanzado de Marketing digital.**

Según estimaciones de diversas empresas que ofrecen este tipo de servicios los costos oscilarían alrededor de los 3,500 dólares mensuales brindando un servicio que cubriría lo siguientes aspectos:

Formularios, Actividad de contactos, Gestión de contactos, Datos de contactos y empresas,

Correo electrónico de equipo, Chat en directo, Eliminación de la marca HubSpot, Optimización para dispositivos móviles, Asistencia técnica telefónica, Herramientas de blog y de creación de contenido, SEO y estrategia de contenido, Redes sociales, Llamadas a la acción, Páginas de destino, Certificado SSL estándar, Gestión y alojamiento de videos,

Nutrición de oportunidades de venta en función de los objetivos, Integración con Salesforce

Contenido inteligente, Integración con Google Search Console, Informes personalizados, Desencadenantes de eventos personalizados, Calificación predictiva de oportunidades de venta, Inicio de sesión único, División de contenido, Pertenencia al CMS, Control y priorización de envío de correos, Integración con YouTube.

#### **4. Experiencia sobre uso del Inbound en la institución materia de la investigación.**

- Según información brindada por el área de Marketing del banco, se ha tenido la experiencia de realizar una campaña de Inbound en el portafolio de banca personal con una duración de 3 meses y con una inversión de 1'200,000 soles. La campaña estuvo dirigida a un público de 20,000 usuarios. El retorno de la inversión se produjo en un periodo de 5 meses.

Si se trasladaran esos conceptos al segmento banca empresa el plazo de retorno de la inversión sería considerablemente menor y se podrían lograr muchos de los objetivos propuestos al pretender favorecer las acciones de marketing relacional.

## Anexo 2: Instrumento

### I. DATOS DEL CLIENTE:

1. EMPRESA: .....

2. Ubicación: .....

3. Rubro: .....

4. Cantidad de trabajadores: .....

5. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Scotiabank?

(        ) Menos de un año

(        ) 1 a 5 años

(        ) 5 a 10 años

(        ) Más de 10 años

6. ¿En el tiempo que es Ud. cliente del banco, ha sentido cercanía en el trato entre su empresa y Scotiabank?

(        ) SI

(        ) NO

7. ¿Cuáles considera Ud. que son los aspectos en los que se sustenta el tipo de relación establecido?

Asigne un valor a cada atributo siendo 1 el menor y 5 el mayor

(        ) Fiabilidad (Utilidad del servicio, servicios a la medida, cumplimiento de especificaciones)

(        ) Capacidad de respuesta (Rapidez, puntualidad, tiempo de servicio, de espera)

(        ) Seguridad (Protección, trato justo, respeto a los derechos, at. a reclamos)

(        ) Empatía (Comprensión del usuario, accesibilidad))

(        ) Elementos tangibles (instalación, ubicación, tecnología)

8. ¿Cuáles son los servicios del banco que utiliza con mayor frecuencia?

Enumere.....  
.....

9. Sus trabajadores ¿Reciben sus mensualidades a través de depósitos en cuentas de Scotiabank?

(        ) SI

(        ) NO



MUY IMPORTANTE
IMPORTANTE
RELATIVO
POCO IMPORTANTE
SIN IMPORTANCIA

3. ¿Qué importancia le asigna Ud. a las facilidades para informarse o contactar con la institución?

MUY IMPORTANTE
IMPORTANTE
RELATIVO
POCO IMPORTANTE
SIN IMPORTANCIA

4. ¿Qué tan importante es para Ud. el empleo de los recursos tecnológicos para vincular al cliente con la empresa?

MUY IMPORTANTE
IMPORTANTE
RELATIVO
POCO IMPORTANTE
SIN IMPORTANCIA

5. ¿Cuál sería la calificación personal con respecto a la calidad del servicio que viene recibiendo?

MUY BUENO
BUENO
VARIABLE
LIMITADO
DEFICIENTE

6. ¿Cómo califica Ud. el nivel de compromiso del banco con respecto a las necesidades y requerimientos de su empresa?

MUY BUENO
BUENO
REGULAR
DEFICIENTE
INEXISTENTE

7. ¿Cuán importante sería para la relación entre su empresa, el banco y los productos bancarios que actualmente utiliza, desarrollar un programa de fidelización?

MUY IMPORTANTE
IMPORTANTE
RELATIVO
POCO IMPORTANTE
SIN IMPORTANCIA

8. ¿Considera que se le ha instruido adecuadamente para utilizar de manera provechosa los recursos que se le ofrecen?

DEFINITIVAMENTE
BASTANTE BIEN
ACEPTABLE
DEFICIENTE
DESINFORMADO

9. ¿Qué tan informado se siente usted con respecto a las actualizaciones sobre campañas, noticias, novedades del banco?

MUY INFORMADO
BASTANTE INFORMADO
ACEPTABLE
DEFICIENTE
DESINFORMADO

10. Su sectorista ¿Satisface sus requerimientos de atención e información?



DEFINITIVAMENTE
BASTANTE BIEN
ACEPTABLE
LIMITADAMENTE
DEFICIENTE

11. ¿Ha sido usted asesorado sobre tarifas y costos de los productos utilizando materiales o herramientas que faciliten su entendimiento?

MUY BIEN
BASTANTE BIEN
ACEPTABLE
LIMITADO
DEFICIENTE

12. Según su punto de vista ¿Ha sido Ud. ¿Informado con claridad sobre las ventajas y desventajas de los productos que se le ofrecen?

MUY INFORMADO
BASTANTE INFORMADO
ACEPTABLEMENTE INFORMADO
LIMITADAMENTE INFORMADO
DEFICIENTEMENTE INFORMADO

13. ¿Siente Ud. que el lenguaje y el modo de interacción permite entender con facilidad las características y funcionamiento de los productos ofrecidos por el banco?

MUY ADECUADO
BASTANTE ADECUADO
ACEPTABLE
POCO ADECUADO
INADECUADO

14. ¿Considera que existe interés por parte del personal de la institución para entender los requerimientos específicos de los clientes?

DEFINITIVAMENTE MUCHO INTERÉS
HAY INTERÉS
ACEPTABLE
LIMITADO
DEFICIENTE

15. ¿En cuánto mejoraría la interacción con el banco si se le informa sobre ofertas personalizadas cada vez que se renueven las líneas de la empresa o existan campañas específicas (tales como: ¿rentabilizar efectivo, tasas de interés mejores, etc.) dirigida hacia el sector?

MUCHÍSIMO
MUCHO
ALGO
APORTE LIMITADO
IRRELEVANTE

16. ¿Cuáles son las probabilidades que permanezca como cliente del banco?

DEFINITIVAMENTE
MUCHAS RAZONES P.PERMANECER
ACEPTABLE PROBABILIDAD
ESCASAS PROBABILIDADES
IMPROBABLE

17. ¿Recomendaría al banco a sus relacionados?

DEFINITIVAMENTE
BASTANTES RAZ. PARA RECOMENDAR
RECOMENDARÉ ALGUNOS SERVICIOS
POCAS PROB. DE RECOMENDARLO
IMPROBABLE