



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES

**“ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LOS CORRESPONSALES  
NO BANCARIOS CASO: BANCO DEL PACIFICO”**

ESTUDIO DE CASO QUE PRESENTA COMO OPCIÓN  
AL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**CRISTHIAN GABRIEL MONTIEL MORA**

**GUAYAQUIL 2017**

## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS.**

**CASO: BANCO DEL PACIFICO.**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CRISTHIAN GABRIEL MONTIEL MORA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

---

**PABLO SAN ANDRES, MGS**

**TUTOR**

**Samborondón 14 de Julio de 2017**

## **Dedicatoria**

**Dedico este trabajo a toda mi familia, ya que todos de manera directa e indirecta han aportado a mi formación académica.**

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por permitirme vivir y fortalecer mi fe y esperanza en momentos en los que he creído que ya todo ha estado perdido pensando que no tenía salida.

A mis amigos de la vida, Gabriel, Jorge, José, Sol, Mónica y Jessica; les agradezco infinitamente por su amistad sincera y desinteresada.

A mis tíos adorados que son como mis hermanas, Maite, Gaby, Noe y Karen gracias por su apoyo y empuje a conseguir siempre lo mejor.

A mi abuelo, quien ha sido mi padre.

A mi abuela, mi compañera y amiga.

A mi madre, a quien agradezco la fortaleza con la que ha logrado lo mejor para mí.

Agradezco a la vida, a las experiencias y errores que me han permitido ver y aprender tanto y así poder tener claro el camino que como ser humano y ciudadano debo seguir.

## **Resumen**

El estudio de los corresponsales no bancarios tiene como propósito conocer la situación actual del servicio de corresponsalía con relación a la competencia, para en función a estudios cuantitativos y cualitativos diseñar estrategias que aporten al fortalecimiento y crecimiento del servicio. Este medio de pago fue creado con la finalidad de que el Banco del Pacífico, tenga mayor cobertura en sectores del país, en los que históricamente la institución financiera no ha tenido presencia; y así poder brindar servicios bancarios de calidad a sus clientes.

Para la elaboración del diagnóstico actual de los corresponsales no bancarios se utilizó el método del intervalo de confianza, que fue de utilidad para determinar el número de personas encuestadas. Además, se utilizó tres tipos de investigación: exploratoria, explicativa y descriptiva; que sirvieron para estar al tanto de las perspectivas que los directivos tienen acerca del servicio. Se pudo conocer que el canal es en la actualidad la segunda fuente de recaudación de dinero del Banco y que por lo tanto es necesario crecer en disponibilidad de servicios y cobertura.

A través de una red de locales afiliados y estratégicamente ubicados, el Banco ha logrado proveer de servicios financieros a sectores que han sido considerados excluidos debido a su ubicación geográfica y situación socioeconómica; factores importantes considerados por el Banco antes de implantar una agencia en un determinado sector. Sin embargo, a través de las alianzas comerciales obtenidas luego del lanzamiento del producto en octubre del 2010, el Banco ha conseguido dinamizar la afluencia de clientes de las oficinas principales, direccionándolos a los puntos de atención donde también pueden realizar las gestiones que estos demanden.

## **Abstract**

Banco Pacifico's non-bank correspondents are made up of a network of cooperatives, pharmacies, supermarkets and commercial establishments, which make up the trademark Tu Banco Banco Aqui, a commercial figure backed by the Bank where transactions of collections and payments of basic services , Pacificard credit card payments, and sending and receiving remittances from abroad.

This means of payment was created with the purpose that the Bank of the Pacific, has greater coverage in sectors of the country, in which historically the financial institution has not had presence; And thus be able to provide quality banking services to its

Through a network of affiliated and strategically located locations, the Bank has been able to provide financial services to sectors that have been considered excluded due to their geographical location and socio-economic situation, important factors considered by the Bank before implementing an agency in a specific sector . However, through the commercial alliances obtained after the launch of the product in October 2010, the Bank has managed to boost the influx of customers from the main offices, directing them to the points of attention where they can also carry

The first institution that offered non-bank correspondents in Ecuador was Banco Guayaquil; since other institutions offer similar options as a general concept, the difference lies in the availability of services that the customer can access.

For the Bank of the Pacific it is a limitation not to have in the non-banking correspondents, the majority of services that clients demand and to reach the expected levels of growth and profitability it is necessary to expand the traditional financial system, establish a commercial growth plan to Medium and long term, to boost the brand of the product both for the Bank's fixed points as well as for the points of strategic alliances.

This paper aims to contribute to the commercial strengthening of non-bank correspondents, through the design of strategies based on surveys conducted to people members of financial institutions and responsible for the management and growth of non-bank correspondents.

## **Contenido**

1	Introducción .....	1
1.1	Problema de la Investigación .....	2
1.2	Objetivo General .....	5
1.3	Objetivos Específicos.....	5
1.4	Justificación .....	5
1.5	Novedad o aspecto innovador.....	6
1.6	Bibliografía.....	7
2	Marco Teórico.....	7
2.1	La Banca Corresponsal y No Corresponsal .....	11
2.2	Fortalecimiento Comercial .....	11
2.3	Satisfacción del Cliente.....	12
2.4	Tecnología .....	12
2.5	Estrategias comerciales mediante alianzas.....	13
3	Diagnóstico .....	13
3.1	Método de Investigación .....	14
3.2	Tipos de Investigación .....	16
3.3	FODA.....	17
3.4	Análisis de la calificación de riesgos del Banco del Pacifico S.A .....	19
3.5	Gestión del corresponsal no bancario “Tu Banco Banco Aquí” .....	22
3.6	Ingresos de Tu Banco Banco aquí a mayo de 2017 .....	23
3.7	Rentabilidad el producto Tu Banco Banco aquí a mayo de 2017 .....	24
3.8	Crecimiento de puntos Tu Banco Banco aquí .....	24
3.9	Ingresos por canal de recaudación .....	25
3.10	Análisis e Interpretación de resultados .....	26
3.10.1	Encuesta de viabilidad comercial y satisfacción del aliado estratégico 26	
3.10.2	Análisis de resultados de la encuesta de viabilidad comercial y satisfacción del aliado estratégico.....	30
3.10.3	Encuesta de Satisfacción del Cliente .....	31

3.10.4	Entrevista realizada al subgerente de corresponsalía no bancaria del banco del pacifico S.A. ....	36
3.10.5	Entrevista realizada al jefe departamental del Banco del Pacifico S.A.	
	37	
4	Propuesta .....	37
4.2	Iniciativas o plan de acción .....	38
4.3	Recomendaciones .....	40
5	Conclusión .....	41
6	Referencias bibliográficas .....	42

## **1 Introducción**

Los correspondentes no bancarios son establecimientos propiedad de personas naturales o jurídicas que son el punto de representación de las instituciones financieras en sectores determinados como de difícil acceso; brindando un servicio eficiente y de bajo costo. Este sistema opera a través de un sistema de transmisión de datos en línea y en tiempo real.

En las dos ciudades principales del país Quito y Guayaquil, esta modalidad ha logrado descongestionar las oficinas y ampliar la cobertura del Banco con un canal más flexible y de fácil acceso que una agencia bancaria.

Este modelo de negocio fue aprobado por la Junta Bancaria en junio del 2008; y desde entonces en el Ecuador existen seis instituciones financieras que han ampliado su oferta tradicional de servicios financieros a modelos considerados incluyentes y con alcances sociales antes no considerados. Estas instituciones son: Banco del Pacífico, Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, Grupo Proamerica y Banco del Bank.

De acuerdo a cifras oficiales del Banco central del Ecuador, hasta octubre del año 2016 estaban autorizados un total de 25.543 correspondentes no bancarios pertenecientes a las seis instituciones del sistema financiero y distribuido en las 24 provincias del país, cuyas operaciones son reguladas por la superintendencia de Bancos. (BCE, 2017)

Los representantes de cada entidad coinciden en que este medio de pago ha sido creado para ampliar la cobertura de los Bancos a sitios donde antes no era posible llegar, y que gracias a las alianzas estratégicas que se han establecido y fortalecido a través del tiempo, los correspondentes no bancarios se han consolidado como una opción de servicios ágil y segura.

El tema a desarrollar ha sido escogido dada la importancia del sistema financiero para el desarrollo, crecimiento de una economía y prosperidad de la sociedad civil. La importancia de los corresponsales no bancarios radica en la facilidad de la que gozan las personas para realizar transacciones bancarias sin necesidad de asistir físicamente a una institución financiera, que por limitaciones como: movilidad, facilidades y tiempo suele ser complicado.

El Banco del Pacifico en su visión de satisfacer las necesidades de sus clientes, ha desarrollado en conjunto con alianzas estratégicas el servicio de corresponsalía no bancaria, sin embargo, su oferta de transacciones posibles de realizar es limitada en contraste con el abanico de servicios que ofrecen otras instituciones del sistema financiero nacional.

En octubre del 2010, cuando los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico empezaron a operar; solo contaban con la opción de recaudación de servicios básicos: agua, luz, teléfono y pagos de telefonía celular. Desde aquel momento se proyectó crecer no solo en puntos de atención sino también en la disponibilidad de servicios de los puntos de atención.

En la actualidad los clientes pueden realizar otras transacciones como: pago de tarjetas de crédito, pago de pensión alimenticia y el cobro del bono de desarrollo humano, lo que ha convertido a la institución en la mayor recaudadora de servicios recurrentes del Ecuador.

## **1.1 Problema de la Investigación**

La primera institución que ofreció corresponsales no bancarios en Ecuador fue Banco Guayaquil. Desde entonces otras instituciones ofrecen opciones parecidas como concepto general, la diferencia radica en la disponibilidad de servicios a los que el cliente puede acceder.

Para el Banco del Pacifico es una limitación no disponer en sus corresponsales no Bancarios, de la mayoría de servicios que los clientes demandan. Para alcanzar los objetivos planteados por la compañía; es necesario implementar alternativas para el mediano y largo plazo, que permitan impulsar la marca del producto tanto para los puntos fijos del Banco, así como también para los aliados estratégicos. (Guevara, C. 2015). La institución, gracias a la fuerza de su marca debe facilitar el acceso y preferencia del cliente a sus servicios, ante problemáticas como la ausencia de agencias en varias ciudades y sectores populares del país, lo que permitirá disminuir congestionamientos de personas en fechas consideradas críticas como: feriados, días festivos, días de pago a jubilados, quincenas. (Mariño, R. 2010)

¿ Cómo fortalecer comercialmente los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico S.A. ?

Mediante la elaboración de un diagrama Ishikawa se delimitan las causas que conllevan al problema central que afronta el producto evaluado:

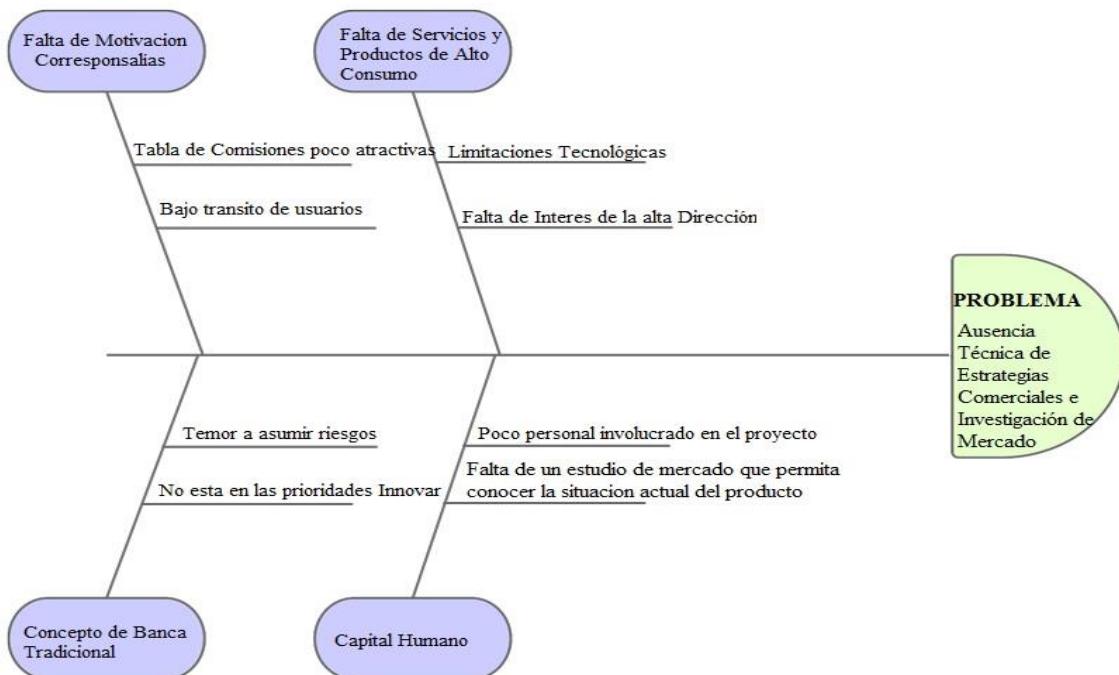


Gráfico Nº 1 - Diagrama de Ishikawa

Autor: elaboración propia

### **Falta de motivación a los corresponsales**

Los usuarios consideran que el tránsito de los usuarios en ocasiones es mínimo debido a que no cuentan con el servicio más demandado que es retirar o depositar dinero en efectivo. Añaden que la comisión por transacción no es competitiva si el número de clientes es mínimo.

### **Concepto de banca tradicional**

Desde sus inicios el Banco del Pacifico ha aportado al desarrollo de los sectores productores del país, sin embargo debido a las varias etapas de transición por las que ha atravesado la institución a lo largo de los años no han permitido establecer directrices de expansión; como es la incursión en modelos de negocios no tradicionales como la corresponsalía no bancaria incursionando en este servicio tres años después de que la competencia hiciera las primeras aperturas de corresponsales no bancarios en el Ecuador.

### **Falta de servicios y productos de alto consumo y rotación**

Existen varias instituciones financieras que han expandido su oferta de servicios hacia los CNB's con el fin de direccionar a los clientes hacia estos puntos y disminuir congestionamientos en horas pico. Sin embargo, cuando el corresponsal no dispone de la capacidad instalada para atender a los clientes se convierte en un punto no rentable, ya que no genera ingresos, el usuario no obtiene los réditos que espera y las ventas de su negocio no se dinamizan. Para solventar aquello es necesario mayor interés y énfasis en el fortalecimiento del producto de parte de la dirección

## **Capital humano**

En la actualidad la estructura que está a cargo del producto “Tu Banco Banco aquí” está conformada por un Subgerente un jefe departamental, un ejecutivo y un asistente, los cuales son responsables de la gestión administrativa y funcional del producto a nivel nacional. Es necesario se considere basados en estudios que realice el área de desarrollo humano; el crecimiento de esta estructura para poder atender los requerimientos de acuerdo al crecimiento que proyecta y espera conseguir la institución.

### **1.2 Objetivo General**

Desarrollar estrategias comerciales para el fortalecimiento de los corresponsales no Bancarios.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar los componentes teóricos y científicos relacionados a las estrategias comerciales en el sistema financiero.
- 2.- Diagnosticar la situación actual de los corresponsales no bancarios del Banco del Pacífico S.A.
- 3.- Proponer el desarrollo, mejoramiento de productos y servicios financieros, de tal manera que puedan satisfacer correctamente la demanda a través de los corresponsales no bancarios.

### **1.4 Justificación**

Es necesario que una institución financiera debido a su rol en una economía, este en constante innovación de su portafolio de productos y servicios, como el caso de los

corresponsales no bancarios que debido a su bajo costo operativo pero alta funcionalidad y facilidad para el cliente se han convertido en un producto necesario de fortalecer. Gracias a la cercanía del Banco a través de una tienda o farmacia las personas de escasos recursos ya no deben realizar largos viajes para pagar una planilla de agua luz, teléfono ya que lo pueden realizar desde una farmacia o tienda como si estuvieran el Banco. Sin embargo, es necesario mencionar que no tienen la disponibilidad de otros servicios como: depósito y retiros de dinero en efectivo, o transferencias interbancarias. En la actualidad el tiempo es un factor valorado por los clientes quienes observan en un buen servicio el ahorro de tiempo para ser empleado en otras actividades. Por tanto, es necesario proponer cambios que permitan tener mayor cobertura y mayor facilidad para las personas.

Los resultados esperados, pueden ser medidos en el corto y mediano plazo gracias a los sistemas informáticos que permiten extraer cifras y analizar variables como son: la recaudación, y el promedio de uso de los servicios.

## **1.5 Novedad o aspecto innovador**

Es importante que los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico, amplíen su oferta de valor en los puntos de atención donde están presentes. Por tanto, se propondrá incursionar en nuevas ofertas de servicios como: depósitos y retiros de dinero, transferencias interbancarias, remesas del exterior.

Es importante mencionar, el fortalecimiento de la plataforma tecnológica con la que se trabaja, ya que, sin un sistema apropiado, técnicamente no se podrá soportar el crecimiento propuesto.

El sistema financiero en la actualidad ha sido regulado mediante resoluciones emitidas por la junta de regulación de la política monetaria y financiera, lo que implica que el Banco mire hacia nuevas propuestas de ofertas de valor, garantizando de esta manera que su portafolio de productos y servicios sean rentables en el tiempo.

Los corresponsales no bancarios son un servicio que cumple una función de cobertura e inclusión socioeconómica, por lo tanto, los directivos de las instituciones financieras deben apuntar a través de gestiones comerciales al fortalecimiento de estos puntos con la finalidad de rentabilizarlos en el tiempo.

## **1.6 Bibliografía**

La bibliografía que se usará en la presente investigación será de tipo pasiva, ya que se tomara información publicada por el Banco Central del Ecuador que ha sido elaborada por el Banco Interamericano de desarrollo en sus estudios que tienen implicación con el desarrollo de la banca en américa latina.

También se utilizará bibliografía activa; lo cual consiste en la información que se solicitó a los representantes del área de medios de pago, división corresponsalía no bancaria que permite tener acceso parcial al sistema de datos del Banco del Pacifico S.A. A la vez, fueron tomados como referencia los escritos del libro Metodología de la investigación, elaborados por el académico Roberto Hernández Sampieri.

## **2 Marco Teórico**

Las actividades que los bancos realizan, genera tanta importancia para la sociedad que prácticamente se ha desarrollado de la mano de la misma. Aunque resulta complicado determinar con exactitud el surgimiento de las organizaciones bancarias, se cuenta con registros de operaciones que certifican operaciones de recepción de depósitos y otorgamiento de créditos en la mayor parte del territorio comprendido por babilonia bajo la dirección de la Dinastía UR entre los años 2294-2187 A.C. Grecia, desde sus inicios ha tenido de un papel preponderante en la actividad bancaria, debido a que en este país en el siglo VII A.C, se empezaron a utilizar lingotes de plata para transacciones comerciales por fragmentos de metal uniformes que eran

protegidos por sellos que permitían garantizar su valor en el tiempo. (Guzmán, M. La banca una historia apasionante, 2010)

“Entre los años 1831 y 1839, en el Ecuador se inició a la creación de un sistema financiero, bastante conveniente para la época, aunque no muy desarrollado. Para 1948, debido a que el sistema financiero se va adecuando a las políticas del Fondo Monetario Internacional, se genera una crisis financiera sin precedentes para el país en 1987. Sin embargo, en los años 90, el exceso de instituciones financieras, las permanentes modificaciones a las leyes de acuerdo a las necesidades de los grupos que habían manejado dichas instituciones, fugas de capital, altas tasas de interés y el conflicto bélico con Perú hacen que Ecuador viva una de las más graves crisis financieras de la última década del siglo XX. En la actualidad, tras analizar una gama de posibilidades y superando acontecimientos que han marcado la historia de la banca ecuatoriana, se ha logrado instituir un sistema financiero sólido, solvente y seguro” (Mi Banco Banco me enseña, 2017)

Ahora que el país cuenta con un sistema sólido y eficaz para los ciudadanos, surgió la necesidad de fortalecer el desarrollo comercial y alcanzar un crecimiento sostenible acorde a la demanda del mercado. En este ámbito, han sido ampliados los estudios que analizan la satisfacción del cliente versus la rentabilidad del sector financiero; es así que ahora la banca cuenta con estudios con una importante relevancia teórica como el que realizó Roger Hallowell (1996) en su trabajo: “Las relaciones de la satisfacción del cliente, lealtad del cliente y la rentabilidad” en este se exponen los resultados de una tesis realizada a los antecedentes de las rutinas de la banca. El autor se plantea como objetivo, graficar la relación satisfacción del cliente – lealtad del cliente y la relación que estos dos aspectos tienen con la rentabilidad de la empresa. Este estudio busca demostrar que mientras mayor sea la satisfacción del cliente se podrán conseguir mejores indicadores de rentabilidad.

De acuerdo a la premisa anterior, es importante pensar en la satisfacción del cliente a través de la creación de opciones que causen satisfacción a sus necesidades; como es el acercamiento del Banco, sin la formalidad de una agencia, pero con las facilidades que un cliente promedio demanda. Santiago Fernández (2015) expone mediante un informe basado en los estudios realizados por el departamento a su cargo la necesidad de diversificar el acceso al sistema de financiación formal a través de la externalización de los servicios financieros y al mismo tiempo elaborar una planificación cuyo flujo de costos sea flexible. Explica la facilidad de poder interactuar con el cliente gracias a la tecnología y lógicamente resalta la importancia de evaluar el desempeño de las variables económicas.

En la coyuntura actual, la inversión para la implantación de una agencia, representa elevados costos para la institución tanto en activos como en gastos de personal, mientras que la creación de un corresponsal bancario permite extender la gama de servicios con una inversión no solo mínima con la relación a la creación de una agencia, sino también sujeta al cobro de comisiones de los aliados comerciales, lo que representa el margen de ganancia de las tiendas, farmacias, supermercados.

Gracias al constante desarrollo y avances de la tecnología, no sería posible mantener una interacción banca – cliente en tiempo real. Para sustentar esta realidad, mediante un estudio se examinó el papel que desempeña la tecnología de la información en el apoyo a las relaciones entre clientes y proveedores de la industria de servicios financieros. Dictaminan las relaciones entre los diversos sectores de esta industria e identifica el protagonismo de las plataformas tecnológicas y la prestación de servicios electrónicos, los mismos que se pueden desempeñar en la instauración y el soporte a la unificación entre organizaciones y sectores. Se identifican también las oportunidades y amenazas a estas relaciones formadas generalmente, por la evolución de los sistemas de información. (Mulligan, P. & Gordon, S. 2002)

Cada punto tratado converge en el diseño de Estrategias Comerciales que cada día evolucionan para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas y demandados por el mercado. Una de estas estrategias son las alianzas Banco – Tendero que se han fortalecido desde su creación y aprobación. La capacidad de asociación e integración para mantener el equilibrio con el cliente es una habilidad que conduce al éxito. (Czarniawska, J. & Mazza, C. 2003)

Pensar como el cliente y entender sus necesidades es una cualidad básica para cumplir el compromiso y objetivo de la institución. La especialización y la calidad organizacional perfeccionan su portafolio de patrimonios. (Barksdale, C, 1992)

Emanuela Todeva y David Knoke (2005) señalan que las alianzas estratégicas propuestas, son acuerdos de cooperación que representan la nueva formación de la organización, así como la consolidación de la institución. Mediante su análisis explican, que gracias a estas cooperaciones se logra cumplir aceleradamente los objetivos en términos de ingresos económicos para la compañía.

Estudios realizados acerca de la “Banca Corresponsal e Inclusión Financiera: Modelos de Negocio en América Latina” dan como resultado que los corresponsales no bancarios son una de las principales apuestas del sector financiero para habilitar canales de afiliación y de prestación de servicios que ofrezcan soluciones financieras incluyentes, se evaluó el desarrollo de redes de corresponsalía en Brasil, México, Colombia, Guatemala, Perú, Ecuador y Chile y coincidieron entre otros aspectos, que en los países objetos de este análisis, los bancos han implementado una red de corresponsales, que han aportado de manera importante en el aumento de la presencia bancaria en lugares que de otra manera no la tendrían ya sean por temas geográficos o de estatus social. (BID & CAF. 2010)

## **2.1 La Banca Corresponsal y No Corresponsal**

El Banco Central del Ecuador mediante el convenio de corresponsalía establece el objetivo, las obligaciones, comisiones, entre otras especificaciones dirigidas a este segmento. La banca corresponsal es observada por el sector, como una herramienta estratégica para ser implementada como modelo de cobertura y atención a sectores donde históricamente ha sido complicado tener presencia. Actualmente está regulada por la Superintendencia de Compañías y sus responsabilidades, así como derechos se basan en lineamientos establecidos mediante resoluciones dictadas por la junta de regulación de la política monetaria y financiera.

La Superintendencia de Bancos y Seguros reconoce a los corresponsales no bancarios como canales mediante los cuales las entidades financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados al Banco mediante sistemas de transmisión de datos, en línea que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnologías de información.

## **2.2 Fortalecimiento Comercial**

Carlos González (2012) realiza un aporte e indica que: “las relaciones comerciales se hacen entre personas, por lo que vamos a englobar el significado de relación en todo el conjunto global: Interna, externa, pasado y futuro.”

Resalta la importancia de la relación corresponsal - banca, como valor agregado para la relación banco – cliente y banco – proveedores. Se menciona que mientras mayores relaciones personales tengamos, mayores probabilidades de relaciones comerciales existen. Lógicamente repercutiendo de forma positiva en hacer sólidas las bases comerciales de la Banca.

### **2.3 Satisfacción del Cliente**

Sof Yun Chang , Joanne Chan y SiewLengLeck , (1997) en su edición "Gestión de la calidad del mercado de productos de banca corresponsal" demuestran que los clientes esperan que los bancos les proporcionen los servicios bancarios básicos, además de variados tipos de productos para fortalecer la confianza. Para ello evalúan diferentes instituciones para determinar cuál es la óptima. Los bancos tienen la obligación de superar las expectativas de los clientes en lugar de con la cuota mínima de satisfacción. Manifiestan que para obtener mejores resultados se debe resaltar de la competencia no solo en cantidad de servicios, sino más bien en la calidad de los mismos. Enseñan que cada oportunidad de satisfacer al cliente es una plataforma para consolidarse en el mercado y preferencia del consumidor.

La banca formal debe fomentar la confianza entre sus clientes y la institución, mediante la oferta de productos y servicios de fácil comprensión y utilidad en relación a la realidad actual. Debe ser socialmente consciente de las implicaciones de mejorar el estilo de vida financiero de los clientes, que los coloque en exposición clara como usuarios de servicios financieros. De ese modo serán un agente comercial indirecto por la publicidad indirecta. (Mindra, R., Moya, M., Tia Zuze, L. & Kodongo, O. 2017)

### **2.4 Tecnología**

Estudios realizados a bancos pequeños, resaltan la importancia de los sistemas computacionales con esquemas de medición de calidad en la influencia directa de la calidad del servicio y posterior satisfacción del cliente; ya que permiten realizar comparaciones con la competencia y garantía de lograr excelencia y fidelización de los clientes. (Newman, K. & Cowling, A. 1996)

Es relevante evaluar el desempeño del sector financiero en términos de avances tecnológicos y recomendar ampliar la oferta de servicios bancarios migrando

varios de ellos a plataformas web inclusive; sin descuidar la seguridad que este mecanismo implica. La banca debe tener un constante conocimiento del cliente, sus temores y necesidades, debe también tener noción de las necesidades y obligaciones de sus proveedores tecnológicos, de la competencia y de las expectativas del sector. Se diferencia a las instituciones financieras de otras tipologías de negocios, dada su naturaleza y rol en la sociedad. Por ello, es trascendental una constante innovación, servicio personalizado y las seguridades necesarias para operar con eficacia. (Sayar, C. & Wolfe, S. 2007)

## **2.5 Estrategias comerciales mediante alianzas**

Las Instituciones Financieras poseen un conjunto de habilidades, capacidades y talento humano altamente capacitado; para poder diseñar y ejecutar estrategias comerciales con el nivel más alto de efectividad. La confianza de sus clientes y de los socios comerciales (Tiendas, Farmacias y/o Supermercados) es un factor fundamental que proporciona reputación y genera posibilidades de negociación sólidas con los clientes. (Ploetner, O. 2008)

Paul Takac (1992) define el concepto de alianzas estratégicas como un medio para dinamizar el giro del negocio, alcanzar mejor satisfacción del cliente, racionalización de las operaciones, incursiona incluso en los cambios tecnológicos, resaltando la posibilidad de estudiar a mayor velocidad las ventajas y desventajas del negocio, ampliar la gama de productos, entre otros. Resalta la importancia de diferenciar las alianzas estratégicas de las relaciones comerciales comunes.

## **3 Diagnóstico**

Con el objetivo de elaborar un diagnóstico útil para el desarrollo del caso de estudio, se utilizará el método de intervalo de confianza y los tipos de

investigación exploratoria, descriptiva y explicativa que servirán para obtener los resultados esperados.

### 3.1 Método de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo utilizaremos el método estadístico de intervalo de confianza, que servirá para calcular el número de personas a encuestar. Se desarrollará una investigación cuantitativa a través de las encuestas a los usuarios afiliados al producto y a los clientes del mismo. Además, un estudio cualitativo, ya que serán realizadas dos entrevistas al Subgerente y Jefe departamental.

Esta metodología fue importante desarrollarla para calcular el número de personas a encuestar. Se tomó en consideración un 95% de confianza. La fórmula a usar corresponde a una población finita, ya que la población asciende a un promedio de 7249 correspondientes no bancarios. (BPE Ecuador, 2017)

$$N = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + z^2 \times P \times Q}$$

Tamaño del Universo	7249 Correspondentes no Bancarios
Heterogeneidad %	50%
Margen de Error %	5%
Margen de Confianza %	95%
Número de la Muestra / Personas a Encuestar	365

Tabla N° 1

Fuente: elaboración propia

Mediante el uso de la formula de poblacion infinita se determinara la cantidad de clientes que seran encuestados para el presente desarrollo de caso.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Tamaño del Universo	300000 Estimado de Clientes Servicio
Heterogeneidad %	50%
Margen de Error %	5%
Margen de Confianza %	95%
Número de la Muestra / Personas a Encuestar	384

Tabla Nº 2

Fuente: elaboración propia

El resultado de este estudio permitirá establecer desde una óptica cuantitativa, las estrategias comerciales necesarias para el fortalecimiento de los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico. También será elaborado un estudio cuantitativo el cual consiste en entrevistas realizadas al subgerente de corresponsalía no bancaria y jefe del producto.

La realización de las entrevistas, permitirá conocer desde la óptica de los directivos del Banco, lo avances que han sido conseguidos desde el inicio del servicio hasta la actualidad. Las respuestas y comentarios servirán como sugerencia para determinar la manera en que ha sido administrado el producto, las estrategias que han sido implementadas para incrementar su participación de mercado y su posición actual con relación con los similares servicios que ofrecen las instituciones del sistema financiero.

Dato a Medir	Muestra	Detalle
Encuesta de Viabilidad Comercial y Satisfacción del Aliado Estratégico		
Viabilidad y Satisfacción	120	Tenderos
Viabilidad y Satisfacción	125	Dependientes de Farmacia
Viabilidad y Satisfacción	120	Administradores Supermercados
Encuesta de Satisfacción del Cliente		
Satisfacción Cliente	384	Usuarios del Servicio

Tabla Nº 3

Fuente: elaboración propia

Para obtener los resultados y diagnosticar el escenario actual de los corresponsales no bancarios se ha definido la población meta que son todos los puntos de atención activos a nivel nacional. El marco de muestra que se usara para el presente caso es la plataforma del Banco de la cual se extraen lo datos necesarios según las cifras o desempeño que se deseé evaluar.

### 3.2 Tipos de Investigación

Para el desarrollo del caso, utilizaremos tres tipos de investigación:

1.- El tipo de investigación exploratoria permitirá recabar información sobre los corresponsales no bancarios desde una óptica cualitativa y cuantitativa. Se realizarán entrevistas a un directivo por área, que tengan relación directa con el servicio como son; Subgerente de área y Jefe departamental. El resultado de esta actividad facilitará proponer estrategias basadas en conocimientos teóricos y prácticos. También serán consultados sitios web relacionados a instituciones financieras como: Banco Central del Ecuador y Superintendencia de Bancos.

2. El tipo de investigación explicativa permitirá definir el motivo por el que se desarrollará el estudio de los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico S.A., lo que facilitará a la institución establecer su permanencia en el tiempo.

Además, se explicarán las causas por las que el producto en estudio no había sido antes analizado entre las prioridades de la empresa. (Sampieri, Metodología de la Investigación , 2006)

3.- El tipo de investigación descriptiva facilitará evaluar las características de los correspondientes no bancarios y su situación actual en el sistema financiero, lo que permitirá evaluar su evolución desde sus inicios en el mercado hasta la actualidad y así poder determinar una propuesta de valor. (Sampieri, Metología de la Investigación , 2006)

### **3.3 FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servicio de asistencia con personal técnico especializado y profesionales altamente calificados. 2</li> <li>➤ La fusión que se efectuó en el año 2014 con PacifiCard aumentó la cantidad de clientes debido al uso de las tarjetas de crédito. 1</li> <li>➤ Presupuesto optimo para el desarrollo de campañas promocionales. 1</li> <li>➤ Exclusividad en la apertura de las cuentas contratos que negocia el estado con empresas públicas. 2</li> <li>➤ Nuevos productos financieros.1</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>PUNTAJE: 7/5: 1.4</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mal servicio y atención por parte de los corresponsales no bancarios. 1</li> <li>➤ Reclamos y quejas por parte de los clientes. 3</li> <li>➤ Limitada dotación de personal para el área comercial sección corresponsales no bancarios, lo que genera no conformidades por la falta de atención a la demanda de gestiones que se deben atender y realizar. 2</li> <li>➤ Lento crecimiento profesional para los funcionarios del BPE. 2</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>PUNTAJE: 8/4: 2</u></p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta demanda de solicitudes de Financiamiento. 2</li> <li>➤ Incremento de agencias y cobertura en las 24 provincias del país en consunto con puntos de corresponsalía no bancaria. 1</li> <li>➤ Fortalecimiento de alianzas comerciales entre el Banco y empresas públicas o privadas a fin de crecer en presencia de corresponsales no bancarios. 1</li> <li>➤ Existe una alta demanda de clientes que requieren de más canales de atención para realizar sus transacciones sin la necesidad de tener que ir a una agencia del Banco. 1</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>PUNTAJE: 5/4: 1.25</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observaciones por parte de la Superintendencia de Bancos del Ecuador. 3</li> <li>➤ Competitividad en alza incentivos de las diferentes Instituciones del sector financiero. 4</li> <li>➤ Pronóstico de contracción económica para el país durante el periodo 2017 debido a los precios bajos del petróleo y los aranceles. 3</li> <li>➤ Incertidumbre por posibles cambios en legislaciones que afectan a la banca. 3</li> <li>➤ Mayor agresividad de la competencia en el marketing orientado al cliente. 5</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>PUNTAJE: 18/5: 3.6</u></p>

Tabla N° 4

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Análisis de la calificación de riesgos del Banco del Pacífico S.A

#### Calificación de riesgo

Análisis	Puntaje
F	1.40
O	1.25
D	2.00
A	3,60
Suma	8.25
Promedio	<u>2,06</u>

Tabla N° 5

Fuente: elaboración propia

Entre las fortalezas del Banco del Pacífico S.A. se encuentra el recurso humano cualificado que posee, el cual día a día labora en la institución para lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

En el año 2014 Banco del Pacífico S.A. y su subsidiaria PacifiCard S.A. fueron fusionados con la finalidad de fortalecer el Grupo Financiero. Gracias a este proceso de fusión, el BPE S.A. cuenta con más de un millón de clientes activos.

Desde el inicio de la presente década, el Banco impulsado programas de expansión para su portafolio de clientes, a través de canales electrónicos que dinamizan el acceso de los usuarios a los servicios financieros que la institución ofrece como: movilmàtico, audiomàtico, cajeros automáticos e intermàtico.

En la actualidad la dirección del Banco ha definido como prioridad tener presencia institucional en los diferentes escenarios posibles, por tal motivo la empresa se ha consolidado como auspiciante oficial del club sport Emelec y del campeonato ecuatoriano de futbol lo cual le permite posicionar su nombre en diferentes segmentos de clientes.

Debido a un aumento de la demanda de clientes y la urgencia de estos por ahorrar tiempo y extensas movilizaciones, se considera una fortaleza que el Banco logre dinamizar sus canales de recaudación, ya que con esto lograría direccionar a los clientes a puntos donde puedan hacer sus gestiones con más agilidad ya que en la actualidad existen quejas que ellos denominan mal servicio como es estar mucho tiempo en una agencia haciendo largas colas, sobre todo en fechas pico como: pago a jubilados o pago de pensiones alimenticias.

La expansión de los servicios del Banco a lugares donde antes no se ha tenido presencia es una oportunidad de posicionar los productos del Banco en sitios socialmente olvidados logrando obtener una importante participación de mercado.

Gracias a las tasas de interés atractivas que ofrece el Banco del Pacifico en los productos hipoteca 8 cuya tasa es el 8% o viviendas de interés público con una tasa del 5% se ha notado un incremento de solicitudes de crédito inmobiliario cuyas operaciones crediticias si el cliente cumple con lo requerido son desembolsadas en cortos periodos de tiempo.

Los reclamos que diariamente presentan los clientes a través de los diferentes canales del Banco son considerados una debilidad para la empresa ya que hoy en día existen las redes sociales y las quejas que se canalizan por este medio suelen ser peligrosas para la imagen de la compañía.

La baja rotación del personal es considerada una debilidad para la empresa ya que los colaboradores sienten que no existen posibilidades de crecimiento profesional. Existen funcionarios que tienen una antigüedad considerable dentro de la institución y perciben que faltan programas de desarrollo y crecimiento profesional para garantizar que el conocimiento que han adquirido a través del tiempo sea implementado para beneficio de la empresa. Se lo considera una debilidad ya que una oferta de trabajo de otra compañía se asegura contratar a un recurso capacitado.

Las observaciones por parte de los organismos de control como: Superintendencia de Bancos del Ecuador ente regulador de las funciones y actividades de la Institución financiera, que puedan generar multas monetarias son consideradas una amenaza para la institución.

Es considerada una amenaza la competitividad con otras empresas del sector financiero, que ofrecen programas de recompensas como: canje de millas, subsidios por costos de tarjetas, o programas de recompensas por aerolíneas.

Debido a que el Ecuador es un país petróleo dependiente, su estabilidad económica depende de los precios del mismo, por lo tanto, es una amenaza para los sectores que impulsan el desarrollo del país como la banca, ya que deben contraer sus proyecciones de colocaciones a fin de evitar escenarios de alto riesgo. Sus precios se han mantenido con tendencia a la baja lo que influye negativamente en la economía nacional. Las últimas regulaciones de la junta de regulación de la política monetaria y financiera, son consideradas restrictivas para el sector financiero ya que las considera limitantes a la hora de colocar créditos debido a las altas garantías que un cliente debe tener como requisito para ser considerado sujeto de crédito.

La agresividad del marketing aplicado hoy en día a los negocios financieros es bastante constante, pues en la actualidad las instituciones financieras pugnan por mantenerse a la vanguardia de otros Bancos considerando que, en los últimos años

el sistema financiero ha experimentado frecuentes regulaciones que han dado como resultado reestructuraciones necesarias para lograr cumplir con sus objetivos trazados de acuerdo a cada periodo económico.

### 3.5 Gestión del corresponsal no bancario “Tu Banco Banco Aquí”

#### Transacciones realizadas a mayo del 2017

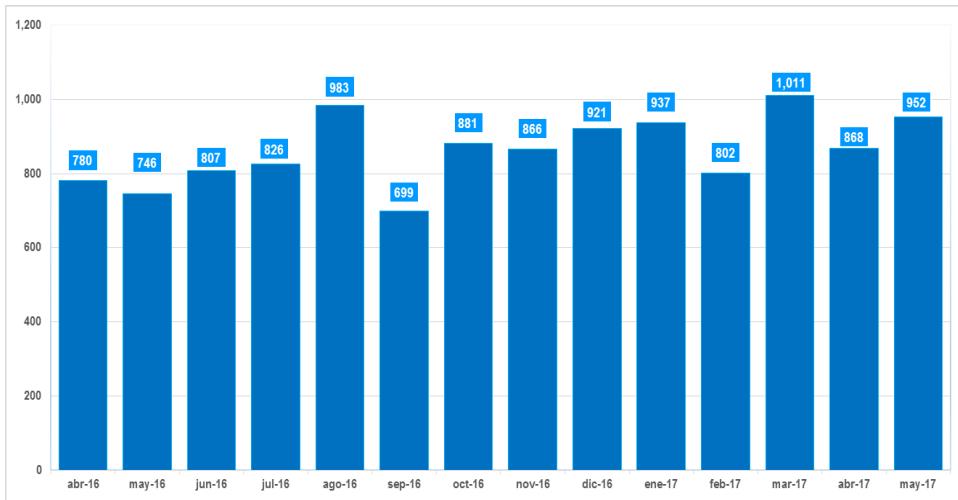


Grafico Nº 2

Fuente: Banco del Pacifico (2017)

Con corte a mayo de 2017, Tu Banco Banco Aquí cuenta con más de 7242 puntos conectados a nivel nacional, mismos que en el mes de mayo realizaron 952.345 transacciones, generando al Banco ingresos por \$469,029 dólares y una rentabilidad de \$166,668 dólares.

Comparativo de Transacciones	
may-16	745,932
may-17	952,345
Variación	27.67%

Tabla Nº 6

Fuente: Banco del Pacifico

### 3.6 Ingresos de Tu Banco Banco aquí a mayo de 2017

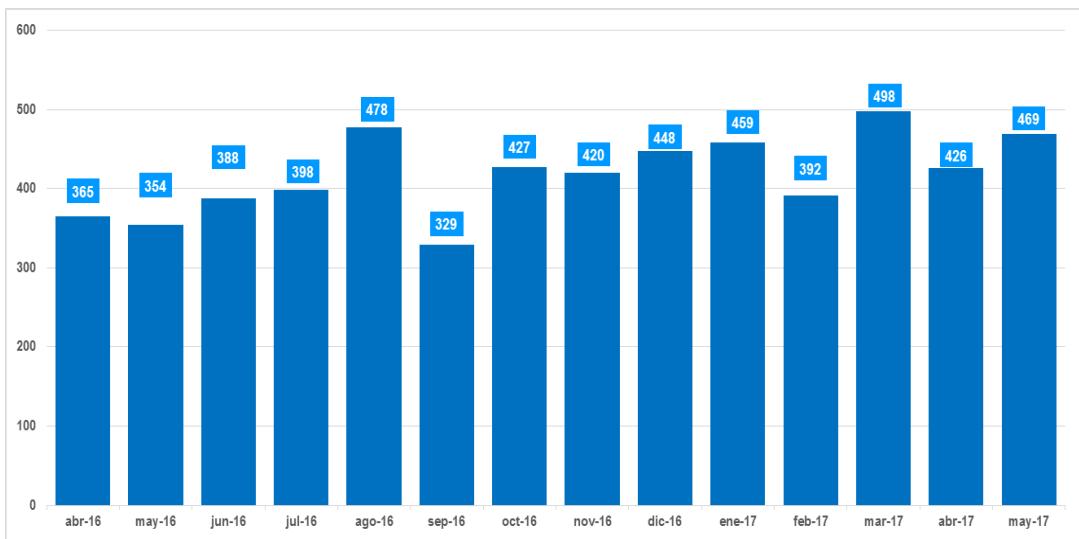


Grafico Nº 3

Fuente: Banco del Pacifico (2017)

Al cierre del mes de mayo del 2017 se observa una variacion del 32.33% con relacion al mismo periodo de tiempo del año 2016 lo que representa una recuperacion en recaudacion. Es importante mencionar que la recaudacion del año 2016 se vio afectada por el terremoto ocurrido en abril de ese año.

Comparativo Ingresos	
may-16	354,434
may-17	469,030
Variación	32.33%

Tabla Nº 7

Fuente: Banco del Pacifico

### 3.7 Rentabilidad el producto Tu Banco Banco aquí a mayo de 2017



Grafico Nº 4

Fuente: Banco del Pacifico (2017)

Es importante destacar el incremento en porcentaje de rentabilidad del periodo 2016 vs 2017 ya que refleja las acciones que fueron implementadas por el Banco para recuperar participación del producto Tu Banco Banco aquí.

Comparativo Rentabilidad	
may-16	128.337
may-17	166.668
Variación	29,87%

Tabla Nº 8

Fuente: Banco del Pacifico (2017)

### 3.8 Crecimiento de puntos Tu Banco Banco aquí

N. Puntos	Año	Crecimiento
787	2011	Inicial
1,528	2012	94%
2,180	2013	43%
5,135	2014	136%
6,370	2015	24%
7,249	2016	14%

Tabla Nº 9

Fuente: Banco del Pacifico

Se puede evidenciar que desde el año 2011 cuando los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico empezaron a operar se han incrementado los puntos de atención gracias a las alianzas estrategias que se han firmado y fortalecido a través del tiempo.

### 3.9 Ingresos por canal de recaudación

En los siguientes gráficos se puede observar que los corresponsales no bancarios ocupan el segundo lugar en canales de recaudación solo por detrás de las oficinas del Banco; por lo tanto, es importante fortalecer este producto, a fin de consolidarlo como el primer canal de recaudación del Banco logrando conseguir uno de los objetivos de la administración que es diversificar la afluencia de los clientes.

CANAL	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17
VENTANILLA	\$ 1.159.141,00	\$ 1.123.112,00	\$ 1.040.213,00	\$ 1.251.379,00	\$ 1.066.666,00	\$ 1.095.429,00
TBBA	\$ 816.273,00	\$ 852.877,00	\$ 700.274,00	\$ 937.209,00	\$ 775.891,00	\$ 880.755,00
DEBITO CTA.	\$ 521.338,00	\$ 468.461,00	\$ 435.370,00	\$ 548.082,00	\$ 503.877,00	\$ 541.610,00
INTERMATICO	\$ 211.008,00	\$ 202.120,00	\$ 169.208,00	\$ 226.194,00	\$ 193.360,00	\$ 211.967,00
BAN-PLUS	\$ 61.383,00	\$ 47.870,00	\$ 47.896,00	\$ 65.475,00	\$ 63.264,00	\$ 74.963,00
MOVILMATICO	\$ 21.302,00	\$ 19.049,00	\$ 16.235,00	\$ 22.807,00	\$ 21.039,00	\$ 24.568,00
BANCOMATICO	\$ 6.004,00	\$ 5.797,00	\$ 4.873,00	\$ 6.794,00	\$ 5.317,00	\$ 4.718,00
AUDIOMATICO	\$ 281,00	\$ 257,00	\$ 178,00	\$ 318,00	\$ 283,00	\$ 298,00
TOTAL GENERAL	\$ 2.796.730,00	\$ 2.719.543,00	\$ 2.414.247,00	\$ 3.058.258,00	\$ 2.629.697,00	\$ 2.834.308,00

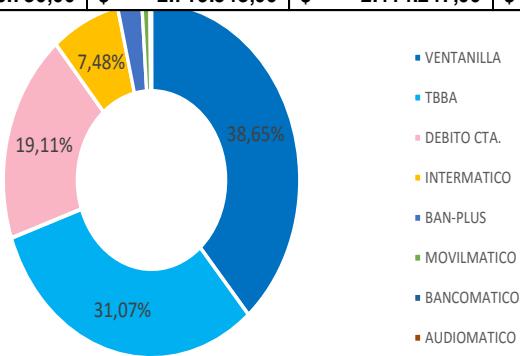


Grafico N° 5

Fuente: Banco del Pacifico (2017)

### **3.10 Análisis e Interpretación de resultados**

Se ha realizado una investigación basada en la opinión de dos diferentes segmentos vinculados al caso; los correspondentes o aliados estratégicos (Tenderos, Dependientes de Farmacias) y los clientes que utilizan los servicios del Banco del Pacífico.

Encuesta N° 1

#### **3.10.1 Encuesta de viabilidad comercial y satisfacción del aliado estratégico**

1. ¿Considera rentable tener un correspondiente no bancario en su Negocio?

Si	164
No	121
Parcialmente de acuerdo	80

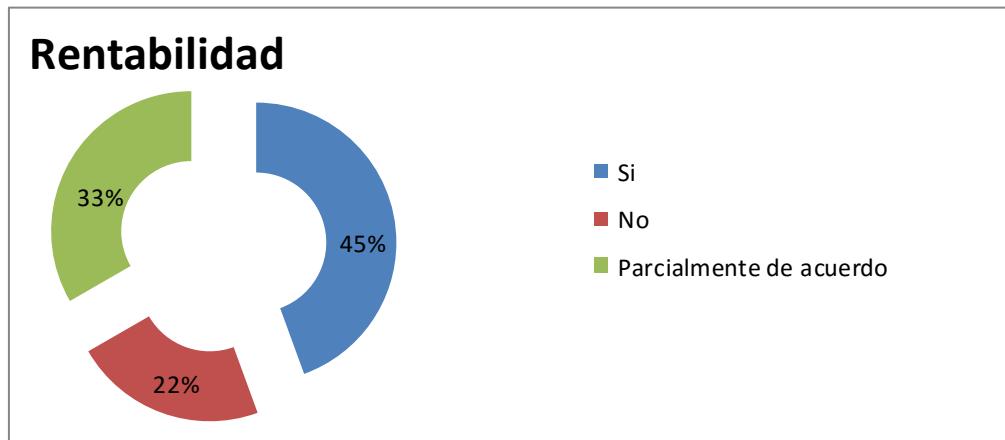


Grafico N° 6

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

Con relación a si para un usuario es rentable o no un corresponsal no bancario se observa que el 45% de los encuestados cree que si mientras que el 33% está parcialmente de acuerdo y el 22 % desaprueba este producto.

2. ¿Considera adecuadas las comisiones que recibe como pago de parte del banco?

Si	245
No	40
Parcialmente de acuerdo	80

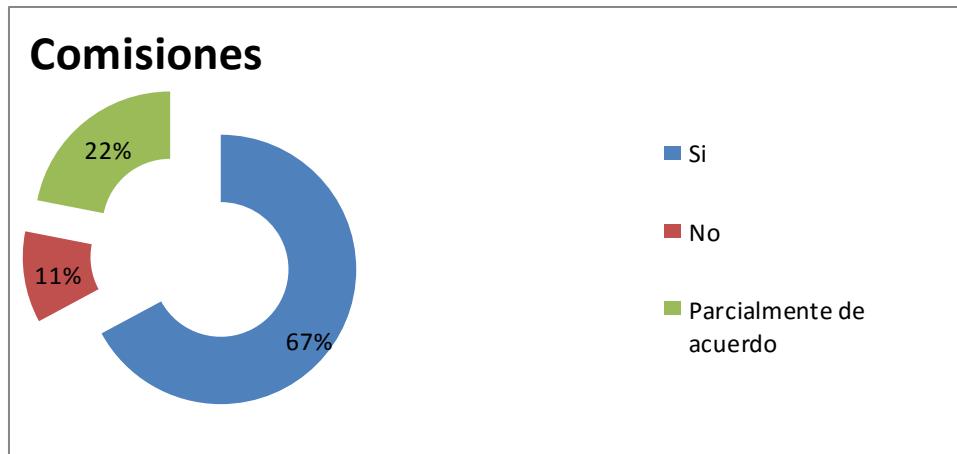


Grafico Nº 7

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 67% de los encuestados está parcialmente de acuerdo mientras que el 22% no está de acuerdo con la tabla de comisiones y solo un 11% aprueba la tabla vigente.

3. ¿Recibe constante capacitación de parte de algún encargado del Banco?

Si	285
No	0
A veces	80
Nunca	0

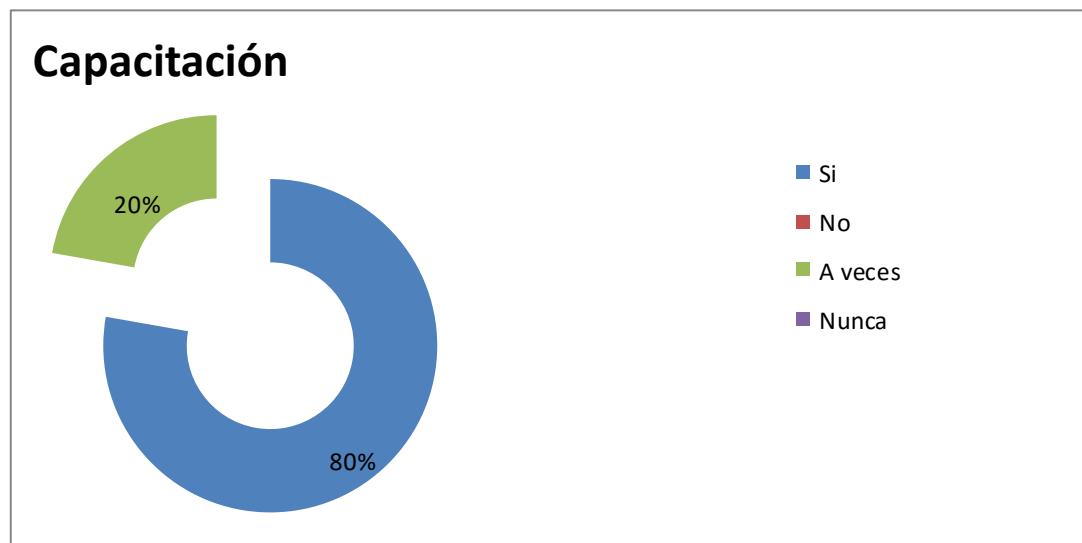


Grafico N° 8

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 78% de los encuestados recalco que si recibe capacitaciones de parte de los administradores del producto; mientras que solo un 22% mencionó no haber recibido capacitaciones.

4. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más adecuada para mejorar y fortalecer la corresponsalía no Bancaria?

Aumentar las comisiones	245
Promover más capacitaciones	40
Más material publicitario	80
Otras	0

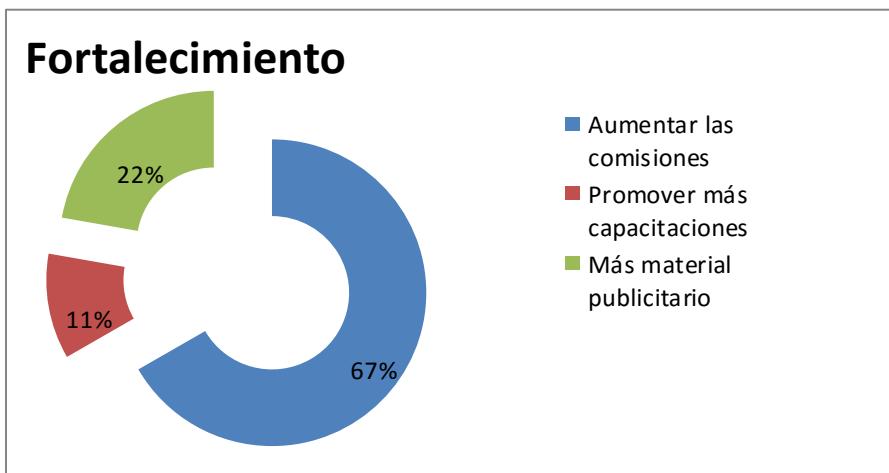


Grafico Nº 9

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 67% de los encuestados sostiene que es necesario aumentar las comisiones para fortalecer los corresponsales no bancarios, mientras que el 22% sostuvo que es necesario recibir más material publicitario y el 11% menciono la necesidad de recibir más capacitaciones.

##### 5. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría brindar?

Depósitos y Retiros en Efectivo	325
Transferencias Interbancarias	0
Depósitos en Cheques	40

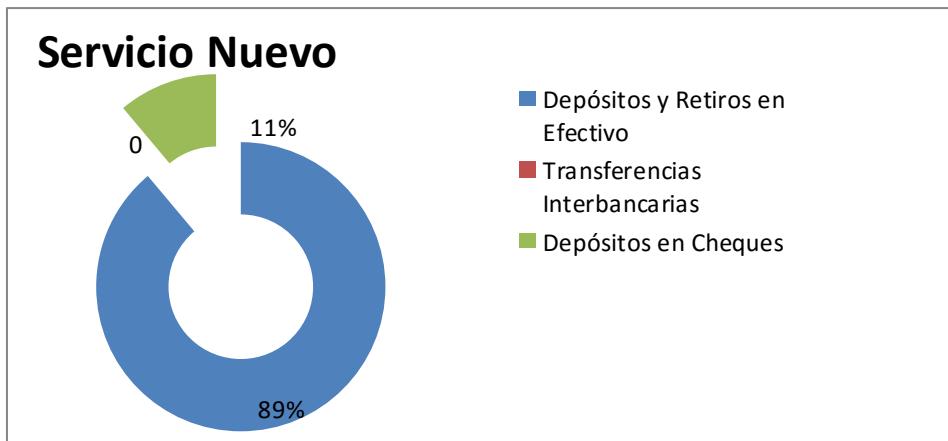


Grafico Nº 10

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

La mayoría de los encuestados con un 89% menciono que es indispensable que los corresponsales puedan recibir y entregar dinero en efectivo debido a la demanda de las personas por este servicio.

El 11% de los encuestados menciono la importancia que se le debe prestar quizá para un futuro a la implementación de poder depositar cheques.

### **3.10.2 Análisis de resultados de la encuesta de viabilidad comercial y satisfacción del aliado estratégico**

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los corresponsales no bancarios se recapitula lo siguiente:

La mayoría de la muestra (55%) no responde afirmativamente al consultar sobre la rentabilidad de ser aliado estratégico del Producto “Tu Banco Banco Aquí” y relacionan su respuesta con la parcial aprobación al paquete de comisiones (67%), pese a tener conocimiento debido a las capacitaciones constantes (78%), creen que

mejorar los montos que comisionan sería excelente para su satisfacción total (67%). Aconsejan implementar nuevos servicios por estos canales como poder realizar depósitos y retiros en efectivo (89%).

Encuesta N° 2

### 3.10.3 Encuesta de Satisfacción del Cliente

1. ¿Está conforme con los servicios que actualmente recibe de su Corresponsal No Bancario?

Si	215
No	42
Parcialmente de acuerdo	127

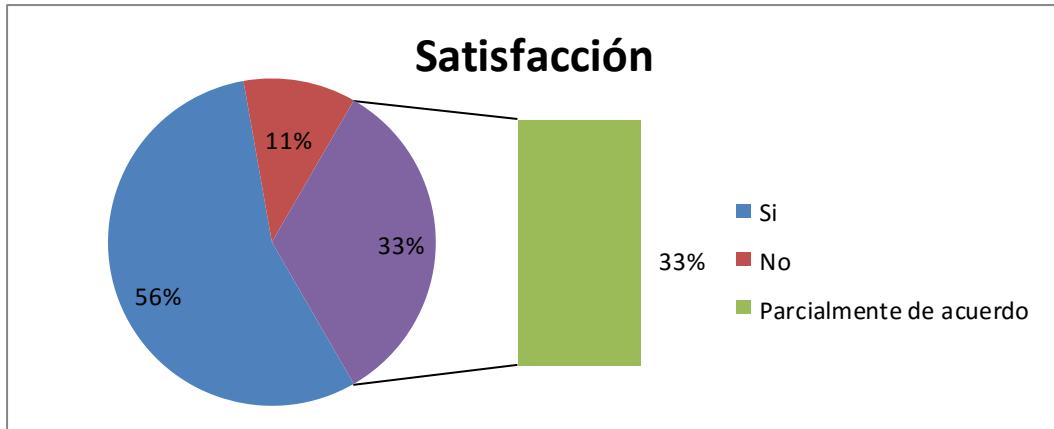


Grafico N° 11

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

Se puede observar que el 56% de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios ofrecidos por los corresponsales no bancarios; mientras que el 33% sostuvo estar parcialmente de acuerdo y el 11% mencionó estar inconformes.

2. ¿Cuál de los siguientes servicios prefiere utilizar en su corresponsal no bancario? Máximo 1

Pago de Servicios Básicos	150
Pago a Empresas	19
Recargas Telefónicas	42
Pagos de Tarjetas de Crédito	65
Pago de Pensiones Alimenticias	0
Cobro Bono Desarrollo Humano	23
Depósitos y Retiros	85
Total	384

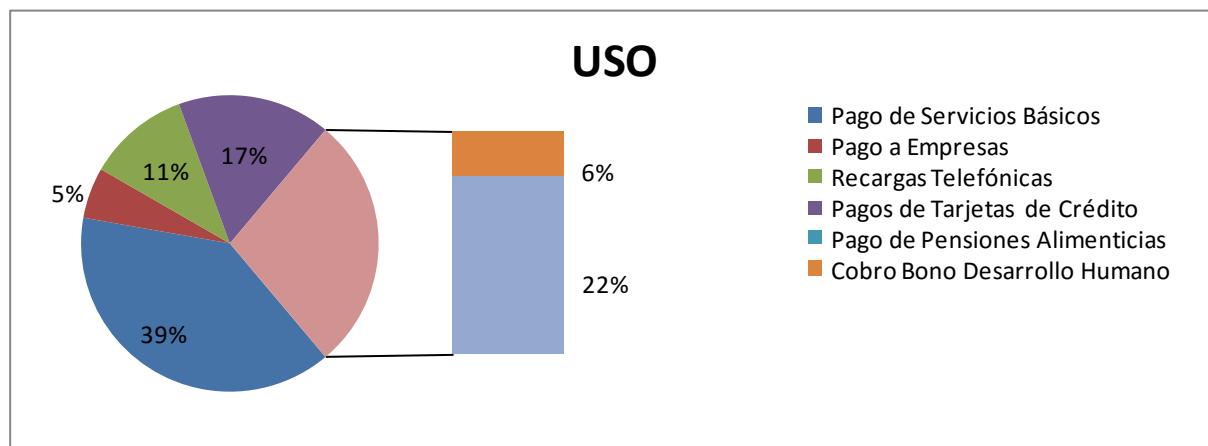


Grafico Nº 12

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 39% de los consultados dijo usar los corresponsales no bancarios para pagar servicios básicos debido a la cercanía y facilidad, el 28% está compuesto por un 22% encuestados quienes indicaron que usan el servicio para hacer retiros o depósitos de dinero y un 6% cobra el bono de desarrollo humano.

3. ¿Está de acuerdo con las comisiones que el CNB cobra por el pago de Servicios Básicos?

Si	181
No	64
Parcialmente de acuerdo	139

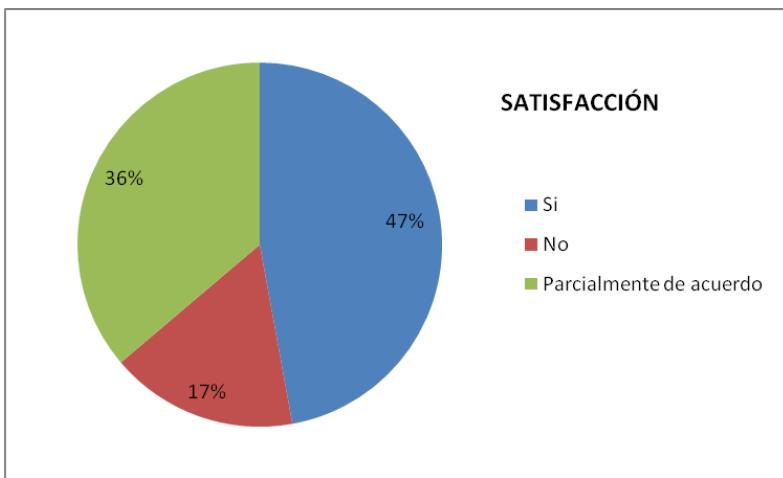


Grafico N° 13

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 47% si está de acuerdo con las comisiones cobradas por el Banco mientras que un 36% de los encuestados dijo estar parcialmente de acuerdo y un 17% no está de acuerdo.

4. ¿Está conforme con la ubicación de su corresponsal no bancario más cercano?

Si	202
No	93
Parcialmente de acuerdo	89

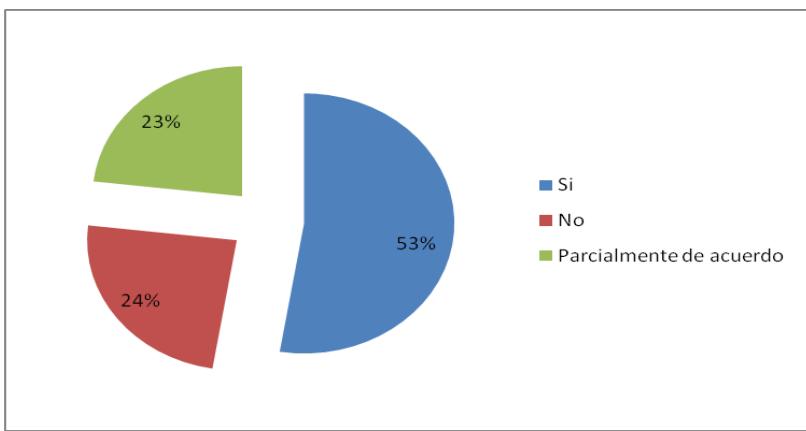


Grafico N° 14

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 53% de los encuestados está de acuerdo con la ubicación de los corresponsales no bancarios, mientras que el 23% está parcialmente de acuerdo y el 24% no estuvo de acuerdo.

##### 5. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría recibir?

Depósitos y Retiros en Efectivo	299
Transferencias Interbancarias	0
Depósitos en Cheques	85
Otros	0

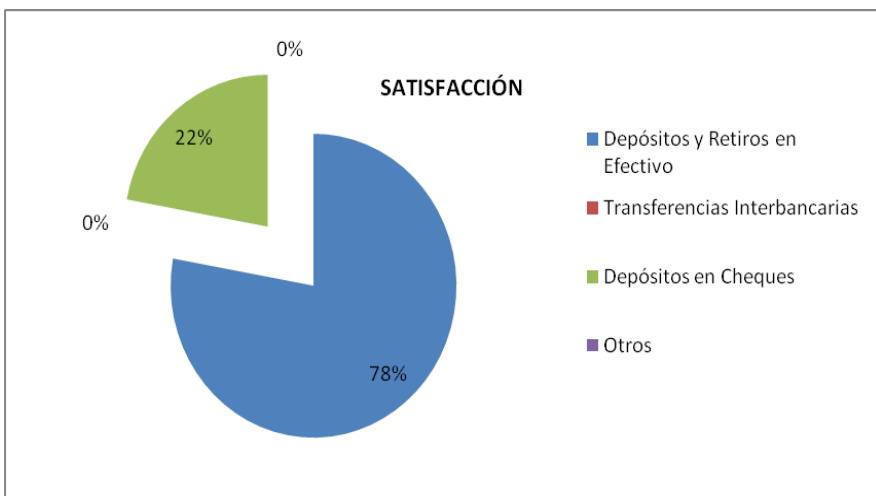


Grafico N° 15

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 78% de las personas consultadas indicaron que desearían contar con el servicio de retiro y dinero en efectivo ya que así se evitarían hacer tantas colas y perder tiempo en ir hasta una agencia. Al 22% le gustaría hacer depósitos en cheques.

6. ¿Considera que nuestro aliado (Tendero, dependiente de farmacia o cajero) posee la información necesaria acerca de los servicios del CNB?

Si	98
No	166
Parcialmente de acuerdo	120

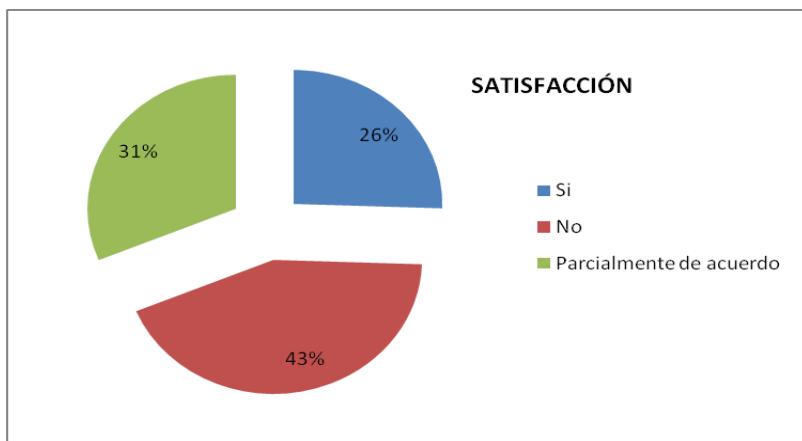


Grafico Nº 16

Fuente: Encuestados

Autor: El Investigador

El 43% de los encuestados no está de acuerdo con el conocimiento que los representantes de puntos poseen sobre el servicio. El 26% indicó sentirse satisfecho mientras que el 31% mencionó sentirse parcialmente de acuerdo con el conocimiento que los propietarios poseen sobre los corresponsales no bancarios.

### **3.10.4 Entrevista realizada al subgerente de corresponsalía no bancaria del banco del pacífico S.A.**

El día viernes 26 de mayo se entrevistó al subgerente encargado del producto “Tu Banco Banco aquí” señor Fernando Mora; quien señaló que el servicio ha presentado un crecimiento favorable para los objetivos de la institución y que van de la mano con la oferta de servicios que actualmente prestan a los ciudadanos. Indicó también que todavía no se cuenta con el servicio de retiro y depósito de dinero en efectivo en los puntos corresponsales, pero que es un tema en el que están trabajando e intensificando esfuerzos para pronto poder contar con este requerimiento disponible para los clientes.

Para Mora es importante destacar que el objetivo del Banco es lograr migrar a la mayor cantidad de clientes de las agencias a estos puntos de atención que además de estar cerca de sus hogares, ofrecen los mismos servicios que las oficinas principales; objetivo que cree se consolidara mientras mejores facilidades se brinde a los clientes.

Destaca los inicios del servicio cuando fueron iniciadas las operaciones un promedio de cuatro mil puntos de atención, mientras que ahora el Banco cuenta con más de siete mil corresponsales atendiendo las necesidades del cliente en tiempo real logrando un promedio de novecientas mil transacciones al año.

### **3.10.5 Entrevista realizada al jefe departamental del Banco del Pacifico S.A.**

El día lunes 29 de mayo se realizó una entrevista a la Sra. Ingrid Tutiven encargada del seguimiento a los corresponsales no bancarios, sostuvo que su función principal es abastecer a los puntos de atención de las herramientas necesarias para que puedan operar con normalidad, su trabajo consiste en visitar los comercios afiliados, dotar de material publicitario y llevar a cabo un plan de capacitación a los usuarios nuevos del servicio para que puedan desempeñar sus funciones correctamente. Destacó el apoyo recibido de parte de la alta dirección para el fortalecimiento del producto lo cual se ha visto evidenciado en su crecimiento, sin embargo, añade que es necesario incursionar con otros servicios que actualmente la competencia ya oferta.

## **4 Propuesta**

Con relación a los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas a los dos segmentos relevantes del producto Tu Banco Banco aquí, se establecerán las estrategias necesarias para atender las necesidades que el producto demanda. Con base en la herramienta balance score card, y considerando las cifras relacionadas a

ingresos y rentabilidad de los últimos dos periodos que el producto ha presentado es necesario proponer lo siguiente:

## 4.1 Balance Score Card

### BALANCED SCORECARD (BSC)

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción
Servicio al Cliente	*Mal servicio y atención por parte de los correspondentes. *Reclamos y quejas por parte de los clientes por limitaciones en la disponibilidad de servicios.	* Incrementar la cobertura de los correspondentes no bancarios a mas de 10000 mil puntos de atención gracias a las alianzas estratégicas que fomenten una relación ganar-ganar.	* Satisfacción del cliente (Encuesta) * Número de quejas del cliente. ( dato promedio )	* Lograr alcanzar un nivel de eficiencia en servicios del 80%. * Diversificar la afluencia de clientes de las agencias a los puntos correspondentes. (80%)	* incremento de 3000 puntos de atención. *Lanzamiento de servicio de retiro y depósito de dinero en efectivo.
Financiera	*Promedio de transacciones mensuales muestran crecimiento vs periodo 2016 * Variación de porcentaje de rentabilidad positivo vs periodo anterior	*incrementar el porcentaje de transacciones. * Mantener la comisión por transacción en 0,16 centavos.	*Sistema de extracción de datos (Plataforma NAOS)	*Cerrar el ejercicio económico 2017 con un aproximado de 13 millones de transacciones. * Alcanzar una rentabilidad bruta de \$ 2, 115,000.	*Incrementar las transacciones del canal Tu Banco Banco aquí en un 33% *Incrementar la rentabilidad del producto en un 29%
Mercadeo	* Poca presencia de marca en los puntos de correspondencia no bancaria Tu Banco Banco aquí	*Incrementar el branding en los puntos de atención *Dotación de tarifarios, rompe trámites y afiches a los puntos de atención afiliados.	* Cumplimiento de entregas por parte de la persona delegada. *Toma de muestras aleatorias llamando a un comercio afiliado.	*Lograr que el producto TU Banco Banco aquí tenga mayor presencia de marca en todos los puntos afiliados.	*Incrementar del 10% al 15% el branding (colocación de letreros en los puntos de atención). *Duplicar del 50% al 100% la dotación de tarifarios, rompe trámites y afiches a los puntos de atención.
Sistemas	*Tecnología tradicional.	*Fortalecer la plataforma tecnológica a fin de soportar el crecimiento de los puntos esperados.	* Promedio de quejas de los usuarios del sistema * Cumplimiento de tiempos de respuesta y cumplimiento en área de sistema ( seguimiento del área)	*Alcanzar un 100% de cumplimiento de robustecimiento de la plataforma. (Área de sistemas mide por tiempos de respuesta y quejas de usuarios)	* Incentivar el mejoramiento de la actual plataforma tecnológica
Talento Humano	* Falta de Rotación del Personal de Caja * Lento crecimiento profesional.	* Asegurar la competencia del talento humano *Incrementar el nivel de formación. *Reclutamiento interno	* Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por trabajador. *Evaluación de Planes de Carrera Profesional	*Conseguir un 90% de satisfacción del personal en los próximos estudios de clima laboral. (estudios realizados cada seis meses)	*Establecer planes de capacitaciones al personal e implementar programas de reclutamiento interno para el crecimiento profesional de los colaboradores

Tabla Nº 10

Fuente: Banco del Pacífico

## **4.2 Iniciativas o plan de acción**

### **Incremento de 3000 puntos de atención**

Mediante la firma de alianzas comerciales con comercios interesados, el Banco buscará incrementar 3000 mil puntos de atención distribuidos en tiendas, farmacias, supermercados con la finalidad de direccionar a la mayor cantidad de clientes de las agencias tradicionales a los corresponsales no bancarios.

### **Lanzamiento de servicio de retiro y depósito de dinero en efectivo**

Con la apertura del servicio de retiro y depósito de dinero en efectivo se logrará captar mayores cantidades de dinero incluso en sitios donde el Banco no ha tenido presencia.

### **Incremento de las transacciones del canal Tu Banco Banco aquí en un 33%**

Con la facilidad de nuevos servicios para los clientes, se espera incrementar en un 33% el porcentaje de transacciones, a fin de conseguir una variación positiva en relación al ejercicio 2016; lo que incrementaría la rentabilidad del producto en un 29%.

### **Incrementar del 10% al 15% el branding (colocación de letreros) en los puntos de atención.**

Con la colocación de letreros en los puntos de atención, se consigue identificar los corresponsales no bancarios que pertenecen al Banco del Pacifico, de esta manera el cliente conocerá en qué sitio puede disponer de los servicios, lo que cumple el propósito de posicionar la marca. Es importante mencionar que el porcentaje de incremento del 5% depende exclusivamente de la aprobación de la alta dirección, y es considerado en función a la disponibilidad del presupuesto asignado para el área de medios de pago.

**Duplicar del 50% al 100% la dotación de tarifarios, rompe tráficos y afiches a los puntos de atención.**

La duplicidad en la entrega de tarifarios, rompe tráficos y afiches permite a los colaboradores encargados del producto disponer de material necesario para ser usado en ferias, activaciones comerciales y eventos específicos del Banco del Pacifico S.A.

**Incentivar el mejoramiento de la actual plataforma tecnológica**

Durante esta fase, el área de tecnología deberá fortalecer la plataforma NAOS soportada en tecnologías de información y telecomunicaciones, con garantías de seguridad impenetrables, fortificar el sistema de transmisión de datos en línea para cubrir los nuevos requerimientos de servicios sin dejar de ser didáctico y funcional. Sugerir la implementación de los sitios y ciudades en los que están ubicados los corresponsales no bancarios en la aplicación movilmatico para Smartphone; así como también los servicios que ofrecen.

**Establecer planes de capacitaciones al personal e implementar programas de reclutamiento Interno para el crecimiento profesional de los colaboradores.**

A través de programas de crecimiento profesional acompañados de un plan de capacitación integral para los colaboradores de todos los niveles jerárquicos, el Banco se asegurará la motivación necesaria que requiere un colaborador para afrontar las exigencias del trabajo y responder con entrega y responsabilidad.

### **4.3 Recomendaciones**

Basado en el objetivo principal, el cual es aportar con estrategias comerciales para el fortalecimiento de los corresponsales no bancarios; se sugiere considerar las siguientes recomendaciones a fin de posicionar de manera eficaz la marca, además mejorar los indicadores de rentabilidad.

- Mejorar la plataforma tecnológica, a fin de poder soportar la apertura y correcto funcionamiento de los nuevos servicios del Banco, además de brindar mayor seguridad.
- Ampliar el portafolio de servicios, brindando mayor satisfacción a clientes y socios; acorde a las necesidades del mercado y compitiendo en similares condiciones con las demás instituciones del sistema financiero.
- Ser más agresivos en la difusión publicitaria a través de los canales, tanto convencionales como modernos, para tener un mayor alcance y presencia de marca en la mente de los clientes.

## **5 Conclusión**

De acuerdo a los componentes teóricos y científicos del presente estudio de caso; se puede concluir que las instituciones financieras deben implementar estrategias que garanticen su incremento de participación en el mercado, de tal manera que su portafolio de productos y servicios tengan durabilidad en el tiempo. Este objetivo puede ser conseguido gracias a la gestión comercial de los líderes, como menciona Carlos Gonzalez (2012) “las relaciones que generen negocios, se hacen entre personas” lo que tiene una implicación de relación: interna, externa, de pasado y futuro. Y que mientras mayores relaciones personales se establezcan, más posibilidades de negocios existen para la institución a la que se representa.

Se evidenció que los corresponsales no bancarios del Banco del Pacifico representan el segundo canal de recaudación de la institución; lo que responde positivamente al objetivo principal planteado por la administración cuando inició sus operaciones en 2011; que fue lograr migrar la mayor cantidad de personas que asisten a las agencias, a los puntos de atención distribuidos a nivel nacional. Considerado por el Banco interamericano de desarrollo como un modelo de banca incluyente y eficaz que opera a bajos costos, el servicio de corresponsalía no bancaria significa uno de los proyectos de bancarización más importante del sistema financiero en la última década, y por tanto en el Ecuador seis instituciones financieras han implementado este sistema debido a su funcionabilidad y facilidad de crecimiento y presencia de marca que en la actualidad se ve reflejado en tiendas, farmacias y supermercados. Se destacó el crecimiento del producto Tu Banco Banco aquí que inició con 782 puntos afiliados y hasta el cierre del año 2016 cuenta con más de 7249 puntos afiliados. Este crecimiento se ha logrado gracias al fortalecimiento de las alianzas comerciales que se han conseguido con empresas públicas y privadas las cuales funcionan como recaudadoras intermediarias entre el Banco y los clientes.

Una vez diagnosticado el escenario actual de los corresponsales no bancarios, fueron propuestas alternativas de solución basadas en las necesidades del usuario y los clientes. Se estableció iniciar gestiones para implementar tres mil puntos de atención como resultado del convenio de recaudación celebrado entre el Banco y tres empresas comercializadoras de bienes y servicios. Luego de estudiar la necesidad que los clientes tienen por poder realizar retiros y depósitos, el Banco ha iniciado un primer piloto con mil puntos para implementar este servicio. A su vez fue sugerido desarrollar un programa que incluya branding a los puntos de atención que no cuentan con identificación del Banco y capacitaciones para los nuevos puntos. Se destacó la importancia de fortalecer y dotar de las seguridades necesarias a la plataforma tecnológica, a fin de evitar complicaciones que afecten la calidad del servicio y provoquen pérdida de confianza de parte de los clientes.

## **6 Referencias bibliográficas**

Ellen, D. & Hiram, C. Barksdale , (1994) "Compras de la organización de servicios profesionales: El Proceso de Selección Proveedores",Journal of Business & Industrial Comercialización, Vol. 9 Emisión: 3, pp. 44-5.

Fernández, S- (BBVA Research España 2015) "El modelo de Negocio de Corresponsales no bancarios" Revista "Situación de la Banca" Edición diciembre 2015.

Kubr (2002) Management Consulting International Labour Organization, 2002

Chang, S. & Chan, J. & Siew Leng Leck , (1997) "Gestión de la calidad del mercado de productos de banca corresponsal», Revista Internacional de Marketing Bancario, Vol. 15 Issue: 1, pp. 32-35.

Mazza.// C... Czarniawska-Joerges, B. Merchants of meaning: Management consulting in the Swedish public sector. 2003

Mindra, R. & Moya, M. & Tia Zuze, L. & Kodongo, O. (2017) "Financial autoeficacia: determinante de la inclusión financiera", Revista Internacional de Marketing Bancario, Vol. 35 Edicion: 3, pp. 338-353.

Michael, C. "East Side Banco: El dilema de la tecnología", El CASE Diario, (2004)

Mulligan, P., & Steven R. Gordon , (2002) "El impacto de la tecnología de la información en las relaciones con clientes y proveedores en los servicios financieros", Revista Internacional de Gestión de Empresas de Servicios, Vol. 13 Issue: 1, pp. 29-46.

Newman, k. & Cowling, A. (1996) "La calidad del servicio de banca minorista: la experiencia de los dos bancos de compensación británicos", Revista Internacional de Marketing Bancario, Vol. 14 Edición: 6, pp. 3-11.

Sayar, C. & Wolfe, S. (2007) "el desempeño del mercado de banca por Internet: Turquía en comparación con el Reino Unido", Revista Internacional de Marketing Bancario, Vol. 25 Edición: 3, pp. 122-141.

Ploetner O. (2008) The Development of Consulting in godos – based companies. Ind. Mark Manag 37 329-338.

Roger, H. (Harvard Business School, Boston MA, EE. UU 1996) "Las relaciones de la satisfacción del cliente, lealtad del cliente y la rentabilidad: un estudio empírico" Revista Internacional de Gestión de Empresas de Servicios, Vol. 7 problema: 4, pp. 27-42.

Takac, P. & Singh, C. (1992) "alianzas estratégicas en materia de banca", Decisión de gestión, Vol. 30 Issue: 1.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005) "alianzas y modelos de colaboración estratégica", Decisión de gestión, Vol. 43 Issue: 1, pp. 123-148.

## Anexos

### Encuesta de Viabilidad Comercial y Satisfacción del Aliado Estratégico

Estimado Socio:

A fin de mejorar y expandir los servicios que como Corresponsal no Bancario presta, nos gustaría conocer su opinión acerca de las siguientes preguntas:

1. ¿Considera rentable tener un corresponsal no bancario en su Negocio?

Si  No  Parcialmente de acuerdo

2. ¿Considera adecuadas las comisiones que recibe como pago de parte del banco?

Si  No  Parcialmente de acuerdo

3. ¿Recibe constante capacitación de parte de algún encargado del Banco?

Si  No  A veces  Nunca

4. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más adecuada para mejorar y fortalecer la corresponsalía no Bancaria?

Aumentar las comisiones

Promover más capacitaciones

Más material publicitario

5. Dado que no los posee, ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría brindar?

Depósitos y Retiros en Efectivo

Transferencias Interbancarias

Depósitos en Cheques

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

CNB: \_\_\_\_\_

## **Encuesta de Satisfacción del Cliente**

Estimado Cliente;

A fin de mejorar y expandir los servicios de nuestros Corresponsales no Bancarios, nos gustaría conocer su opinión acerca de las siguientes preguntas:

¿Está conforme con los servicios que actualmente recibe de su Corresponsal No Bancario?

Si  No  Parcialmente de acuerdo

1. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza más en su Corresponsal No Bancarios?

(Marque uno o varios)

Pago de Servicios Básicos

Pago a Empresas

Recargas Telefónicas

Pagos de Tarjetas de Crédito

Pago de Pensiones Alimenticias

Cobro Bono Desarrollo Humano

Depósitos y Retiros

2. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría recibir?

Depósitos y Retiros en Efectivo

Transferencias Interbancarias

Depósitos en Cheques

3. ¿Está de acuerdo con las comisiones que el CNB cobra por el pago de Servicios Básicos?

SI

NO

Parcialmente de acuerdo

4. ¿Está conforme con la ubicación de su corresponsal no bancario más cercano?

SI

NO

5. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría recibir?

Depósitos y Retiros en Efectivo	
Transferencias Interbancarias	
Depósitos en Cheques	
Otros	

6. ¿Considera que nuestro aliado (Tendero, dependiente de farmacia o cajero) posee la información necesaria acerca de los servicios del CNB?

SI

NO

Parcialmente de acuerdo

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Cliente de:

\_\_\_\_\_