



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

**TESIS FINAL**

Previa a la obtención del Grado Académico de

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Propuesta de nuevas estrategias de mercadeo en búsqueda de mayor fidelización de tarjetahabientes ecuatorianos por medio de la aplicación de un modelo CRM. Caso PacifiCard S.A”**

Elaborado por:

Econ. Arturo Campoverde Espinoza

Tutor:

Ing. Ricardo Intriago

Guayaquil, 01 de agosto de 2011

## AGRADECIMIENTO

**Debemos agradecer en primer lugar a Dios, por darnos la vida y guiarnos bajo su luz por cada uno de los peldaños que el hombre debe de escalar para alcanzar su satisfacción, tal como es el caso de esta etapa de nuestra vidas, pieza fundamental para el logro profesional.**

**De manera especial a mi Director de Tesis, el Ing. Ricardo Intriago, quien con sus enseñanzas estoy seguro de lograr el éxito siguiendo sus consejos.**

**A mi familia por el apoyo brindado y por todos los momentos buenos y malos vividos a lo largo de la misma.**

**A la empresa por brindarme la oportunidad de estudiar esta maestría.**

**A mis compañeros porque siempre en equipo se trabaja mejor y eso es algo que se reforzó en cada uno de los trabajos realizados.**

## DEDICATORIA

**Este esfuerzo va dedicado especialmente a mis padres, a los cuales les debo todo lo que soy, de ellos aprendí las más grandes enseñanzas que los libros no dan y las cuales llevo arraigado dentro de mí, como pilares fundamentales para enfrentar la vida. A Ud. padre porque siempre seguiré su ejemplo tanto profesional como personal y a Ud. Madre no existen palabras para expresar el amor, respeto y gratitud que siento porque siempre ha sido para una gran amiga.**

**A mis hermanos, por su ayuda y comprensión durante toda mi vida en especial en los duros momentos, una mención especial para mi sobrina ya que es uno de los motivos que me hace luchar y seguir adelante por mejorar su bienestar.**

**A mis amigos de clase entre los cuales se destacan Mariella, Marjorie, David y Danny por todos los momentos vividos y porque gracias al esfuerzo mutuo estamos obteniendo esta mención.**

## INTRODUCCION

### **1.1. Antecedentes.**

PacifiCard S.A. es una empresa vanguardista, interesada de primera mano de los avances tecnológicos, con el apoyo de las franquicias internacionales MasterCard y Visa está en constante evaluación de los proyectos que aporten a los objetivos estratégicos de la empresa. Lucha constantemente por mantener el primer lugar como emisores de tarjeta MC en el Ecuador y cerrar cada vez más rápido la brecha existente con Banco del Pichincha en el caso de la tarjetas Visa, donde se encuentran el segundo lugar en el mercado ecuatoriano. Como procesador de tarjetas MasterCard y Visa tuvo una participación del 34.8 % en el año 2010 sobre el total de transacciones procesadas por la Red Datafast (La mayor operadora de pagos del país que brinda sus servicios a los 3 emisores: PacifiCard, Banco de Guayaquil y Banco del Pichincha).

A medida que va pasando el tiempo y con el lanzamiento de más productos financieros, el mercado está mucho más saturado, por consiguiente es importante fidelizar a los clientes actuales y minimizar el riesgo de deserción por no ofrecer valores agregados que les permita a los clientes preferirlos al momento de ejecutar la compra, más aún conociendo que en la actualidad los usuarios de estos productos poseen en promedio 4 tarjetas de crédito.

Las estrategias comerciales de las empresas se deben ir actualizando conforme el mundo va avanzando, con una filosofía de adoptar las buenas prácticas de otras empresas dentro y fuera de nuestro mercado directo, donde al considerar las características puntuales de cada mercado se puede aplicar una misma estrategia a nivel regional e intercontinental. De esta manera es necesario que se afronte una evolución constante de técnicas y/o herramientas de mercadeo que ayude a optimizar los recursos actuales para poder obtener una adecuada rentabilidad en el negocio.

Hace algunos años atrás se han venido realizando estrategias de mercado bajo medios de comunicación masivos (Medios ATL - *Above the Line*)<sup>1</sup>, con los cuales se ha tratado de llegar a la mayor cantidad de clientes, utilizando anuncios en prensa escrita, comerciales de televisión, cuñas radiales, prensa, vía pública, entre otros, donde en su momento se consideraron como efectivos. Sin embargo al analizar más a fondo, se evidencia que estas estrategias son de costos muy altos y que estos recursos llegaban al mercado objetivo así como también se disparaba a otros clientes que no es de su interés lo que se está comunicando.

Posterior a los medios ATL se pasó a la etapa de las estrategias BTL - *Below the Line*)<sup>2</sup>, donde se enfocan los recursos directamente en el punto de venta, es decir, marketing directo, PR Relaciones Públicas, eventos, POP, Trade Marketing. Activaciones de marca que se ejecutan directamente en los lugares donde se encuentra presente el cliente realizando su consumo y se tiene como objetivo persuadirlo para que su elección sea la de la empresa que esta activando su marca y no la de la competencia.

Para la realización de BTL se tienen elementos creativos tales como: contratación de modelos que comuniquen por medio de entrega de panfletos y verbalmente la promoción, colocación de banners reforzando la mecánica de la promoción, material merchandising (regalos promocionales con la exposición de la marca), material POP y demás instrumentos de mercadeo que en conjunto llamen la atención del cliente y tengan como objetivo final que realice la compra<sup>3</sup>. En la actualidad existe una nueva tendencia de mercadeo y es el Marketing relacional, también llamado MKT 1 a 1, donde debemos llegar a determinar las necesidades, gustos y preferencias, comportamientos de consumos y demás variables o características específicas de cada uno de los clientes, por medio de una herramienta de base de datos denominado CRM (*Customer Relationship Management*)<sup>4</sup>, la cual gracias a los avances tecnológicos, a la alta demanda de los clientes por un servicio

---

<sup>1</sup> Véase Philip Kotler y Armstrong Gary: *Marketing. Octava Edición. Prentice Hall, 2001. Capítulo MKT MIX 4P (Promoción y Publicidad)*

<sup>2</sup> Véase Philip Kotler y Armstrong Gary: *Marketing. Octava Edición. Prentice Hall, 2001. Capítulo MKT MIX 4P (Promoción y Publicidad)*

<sup>3</sup> Véase Philip Kotler; *Dirección de Mercadotecnia; análisis, planeación y control; Cuarta edición. P256*

<sup>4</sup> Véase Philip Kotler y Armstrong, Gary: *Marketing. Octava Edición. Prentice Hall, 2001. P125*

más personalizado, a la constante presencia de nuevos competidores en el mercado, obliga a las empresas a realizar esta reorientación de las estrategias del MKT, siendo este el objetivo fundamental de la tesis guiar a la empresa por el camino de la fidelización de sus clientes como estrategia comercial para aumentar el consumo promedio por categoría de tarjeta.

La ejecución de nuevas estrategias de mercadeo es vital para PacifiCard, ya que aportarán al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, reforzando su plan de fidelización de los actuales tarjetahabientes. Para este propósito se plantea aplicar MKT relacional, como herramienta fundamental para contrarrestar la presión de la competencia y el dinamismo actual de la industria.

Los beneficios se basan principalmente en el hecho de orientarse al cliente, con la finalidad de alcanzar un trato personalizado con cada uno de ellos en función de sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de compra. Al lograr sacar partido a esta herramienta, lo que conseguimos es poder gestionar al cliente de forma directa, con el enfoque empresarial de obtener una adecuada rentabilidad de sus clientes versus cuota de mercado. El mayor provecho de utilizar bien un CRM es que logra convertir datos en información, y luego esa información en conocimiento, lo que aporta un gran valor para cualquier empresa.

Principalmente lo que se pretende es elevar el grado de satisfacción del cliente, y lograr retenerlo y fidelizarlo a través de un trato personalizado, adaptando los productos y servicios a lo que éste demanda. Desde un punto de vista empresarial eso revierte en mayores beneficios a la cuenta de resultados<sup>5</sup>. Asimismo gracias a esta herramienta, lo que se logra es conocer el valor que cada cliente tiene para la empresa y en función de ello prestar el trato que cada uno merece.

---

<sup>5</sup> Véase Philip Kotler; *Dirección de Mercadotecnia; análisis, planeación y control; Cuarta edición. P247*

La presente propuesta se desarrolla partiendo de lo general, donde se revisará el entorno de la industria, pasando a lo particular del dinamismo de los productos de la empresa, posteriormente se realizara un diagnostico de la situación comercial actual y las oportunidades de mejora, para finalizar con la solución que este documento propone a la alta gerencia.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Diseñar modelo de gestión de las variables de Activación, Uso y Retención – AUR aplicando un programa de CRM en tarjetahabientes de PacifiCard S.A.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer la distribución de los tarjetahabientes de PacifiCard S.A. de acuerdo a las variables de AUR.
- Definir la base de datos propuesta para la creación / implementación y administración del programa de CRM.
- Desarrollar los parámetros de gestión en cada una de las variables de AUR con sus respectivas estrategias comerciales.
- Estimar preliminarmente la rentabilidad del modelo.

## INDICE GENERAL

CAPITULO I. Entorno de la Industria .....	3
1.1.- Aspectos preliminares .....	3
1.2.- La empresa: PacifiCard S.A.....	5
1.2.1.- Su Misión.....	5
1.2.2.- Su Visión .....	5
1.2.3.- Objetivos .....	6
1.2.4.- Valores Corporativos .....	6
1.2.5.- Lanzamiento de Productos en la historia de la compañía.....	7
1.3.- Estructura Organizacional.....	8
1.4.- Macroentorno.....	9
1.4.1.- Aspecto Político .....	9
1.4.2.- Aspecto Económico .....	9
1.4.3.- Aspecto Legal .....	11
1.4.4.- Aspecto Demográfico .....	12
1.4.5.- Aspecto Cultural .....	12
1.4.6.- Aspecto de Mercado. ....	13
1.5.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. ....	14
1.5.1.-Rivalidad entre las empresas competidoras: alto .....	14
1.5.2.-Potencial entrada de competidores nuevos: medio bajo .....	14
1.5.3.-Desarrollo potencial de productos sustitutos: medio .....	15
1.5.4.-El poder negociador de proveedores: bajo.....	15
1.5.5.-El poder negociador de los consumidores: alto .....	15
1.6.- FODA .....	16
1.6.1.- Fortalezas .....	16
1.6.2.- Debilidades .....	16
1.6.3.- Oportunidades .....	16
1.6.4. - Amenazas.....	16
1.7.- Ciclo de Vida de la empresa .....	17
CAPITULO II: Dinamismo de la comercialización de los productos. ....	17
2.1.- Productos de la empresa .....	17
2.1.1.- Tarjetas PacifiCard MasterCard, con su eslogan: “Hay cosas que el dinero no puede comprar, para todo lo demás existe MasterCard” .....	17



2.1.2.- Tarjetas PacifiCard Visa, con su eslogan: “Más personas van con Visa”	21
2.2.- Distribución .....	24
2.3.- PRECIO .....	25
2.4.- PROMOCIÓN .....	26
2.5.- Matriz Boston Consulting Group.....	28
2.5.1.- Estrellas.....	28
2.5.2.- Vacas de Dinero en efectivo .....	28
2.5.3.- Interrogante .....	29
2.5.4.- Perros .....	29
2.6.- Análisis del Consumo promedio por categoría de producto.....	30
<b>CAPITULO III.- Diagnóstico de las características de los clientes y su</b>	
<b>comportamiento de consumo. ....</b>	<b>32</b>
3.1.- Definiciones de las variables AUR y sus diferentes objetivos. ....	32
3.1.1.- Activación .....	32
3.1.2.- Uso:.....	33
3.1.3.- Retención .....	33
3.2.- Determinación del comportamiento de compra de los clientes, en base a los	
consumos en los comercios afiliados a Empresa, por categorías de giros de	
negocio. ....	34
3.2.1.- Determinar la posición de los clientes en la matriz de la rentabilidad/	
tarjetahabiente bajo los criterios de facturación y cartera generada en la	
categoría USO. ....	41
3.3.- Análisis del mercado objetivo .....	50
3.3.1.-Segmentación de mercado .....	50
3.3.2.-Perfil del consumidor.....	50
3.3.3.-Proceso de investigación de mercados.....	50
3.3.4.- Definición del problema de investigación. ....	53
3.3.5.- Objetivos/Hipótesis.....	53
3.3.6.-Diseño de la investigación. ....	54
3.3.7.- Tipo de estudio.....	54
3.3.8.- Métodos de recolección de datos. ....	54
3.3.9.-Tipos de datos. ....	55
3.3.10.- Estudio exploratorio: Técnicas Cualitativas, Grupo Focal .....	56
3.3.11.- Estudio Concluyente: Técnicas Cuantitativas, Encuesta. ....	66
3.3.12- Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercado.....	73
3.4.-Diferentes experiencias con CRM en la industria: .....	77

CAPITULO IV: Propuesta del Plan de Mercadeo aplicado un CRM.....	81
4.1.- Plan de Mercadeo.....	81
4.1.2.- Pasos a seguir previo la implementación.....	82
4.1.3.-Factores que podrían hacer fracasar el proyecto.....	86
4.2.-Objetivo del plan de mercado aplicado al CRM.....	86
4.3.- Mercado Objetivo .....	87
4.4.- Modelo Estratégico .....	87
4.4.1.- Acciones para Activación .....	89
4.4.2- Estrategias para Uso.....	91
4.4.3.- Estrategias para Retención.....	93
4.5.- Análisis Financiero .....	95
4.5.1.- Inversión tecnológica.....	96
4.5.2.- Inversión Publicitaria.....	97
4.5.3.- Ingresos estimados.....	97
4.5.4.- Flujo de caja esperado. Análisis incremental.....	98
4.5.5.- TMAR.....	99
4.5.6.- VAN.....	99
4.5.7.- TIR.....	99
4.6.- Claves para el éxito.....	99

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

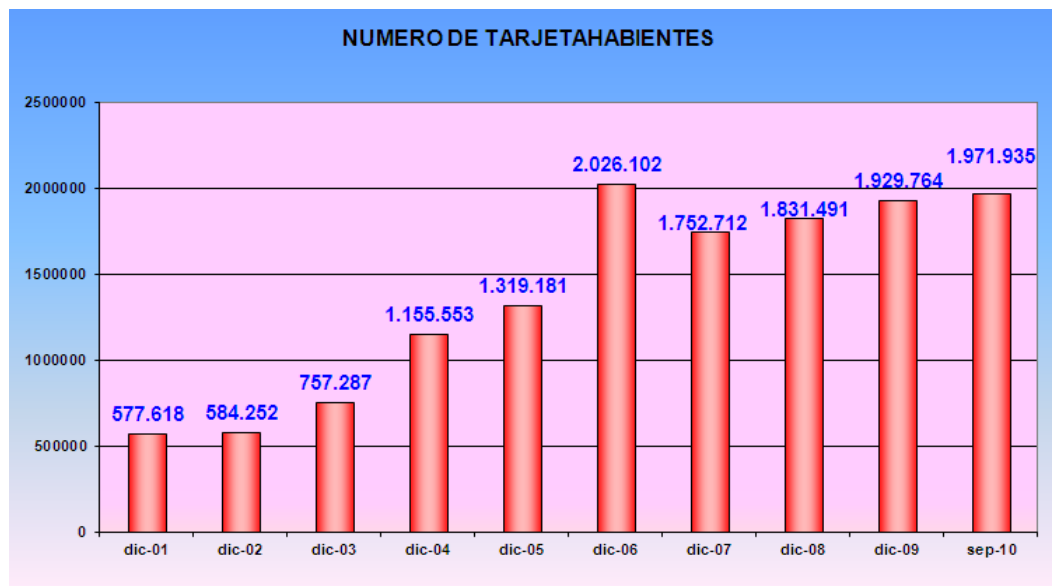
ANEXOS

## CAPITULO I. Entorno de la Industria

### 1.1.- Aspectos preliminares

En los últimos años el parque de tarjetas en el Ecuador ha estado en crecimiento, cada vez es más atractivo para un sujeto de crédito poseer más de una tarjeta de crédito, teniendo casos de clientes con las 4 marcas que se ofrecen en el Ecuador: Mastercard, Visa, American Express y Diners.

**Gráfico 1.-Número de tarjetahabientes a nivel nacional**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros  
Elaborado por el autor.

En el gráfico anterior se observa que el número de tarjetas desde diciembre del 2005 hasta septiembre del 2010 se ha incrementado en un 33.10%, lo cual representa un incremento significativo. Es importante notar que el crecimiento en los últimos 5 años ha sido moderado, desde diciembre del 2009 a septiembre del 2010 el incremento apenas es de 2.13%

Existen varios actores que componen el sistema de medios de crédito y pago que son básicamente los siguientes:

- El banco emisor: Es el banco que le otorga el crédito al cliente a través de la emisión de un plástico.
- El cliente o tarjetahabiente: Es la persona sujeta del crédito.
- El comercio: Es la entidad que ofrece los bienes o servicios que serán adquiridos por los tarjetahabientes.
- El banco adquirente: Es el banco que procesa las transacciones que realizan los clientes en los establecimientos.

Actualmente en el mercado de medios de crédito y pago existen algunos competidores que pugnan por alcanzar el liderazgo en el mercado y otros que están tratando de ocupar mejores posiciones dentro del mismo. Se observa que en su gran mayoría cada banco local ofrece por lo menos una marca de tarjeta de crédito ya sea esta MasterCard, Visa, American Express, Diners, incluso se tienen establecimientos que ofrecen sus propias tarjetas como es el caso del Grupo Juan Eljuri con su tarjeta Directa o Banco Territorial con su tarjeta Creditosi.

La pregunta que nos hacemos es ¿Cuál es el factor que influye al momento de realizar el pago de un bien/servicio entre una u otra tarjeta? Si al final todas sirven para realizar el pago de una transacción. ¿Será acaso que influye el servicio que nos ofrece el banco emisor?, ¿Será la confianza que se ha ganado a lo largo del tiempo?

Constantemente el mercado de medios de pago está ganando terreno y es así como ha venido desarrollándose, es por eso que cada vez se puede hacer uso de la tarjeta de crédito en más establecimientos y un claro ejemplo es que desde la comodidad de nuestro hogar u oficina podemos pagar los servicios básicos, matrícula de nuestro auto, enviar flores, comprar entradas al cine, etc. que hasta hace pocos años eran poco pensadas de hacer. Por tal razón, es necesario que constantemente se

realicen investigaciones de mercado que permitan conocer cuáles son las percepciones de los clientes que están en constante cambio.

## **1.2.- La empresa: PacifiCard S.A.**

Haciendo un poco de historia, es necesario remontarse al año 1966, donde se establece Interbank Card Association (ICA), alianza de 17 bancos regionales de EEUU para aceptar entre sí sus tarjetas de crédito locales, permitiendo el intercambio transaccional. Posteriormente en el año 1979, ICA se convierte en MasterCard International Inc. y su producto es denominado MasterCard. Tan solo un año después se crea la empresa Unicredit S.A., que manejará la marca MasterCard en Ecuador con el lanzamiento de la tarjeta MasterCard Dual. Para el año 1994, Unicredit S.A. cambia a MasterCard Ecuador S.A. En el 2003, se convierte en PacifiCard S.A. es una empresa que pertenece al Banco del Pacífico Grupo Financiero, con más de 30 años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo los mejores servicios financieros de crédito y pago. Los clientes de PacifiCard son: tarjetahabientes, comercios afiliados y los bancos encargados de emitir los productos que ofrece la empresa. Busca ser el medio de pago por excelencia, acorde con las necesidades de sus clientes y soportados por la mejor tecnología y servicio.

### **1.2.1.- Su Misión**

“En PacifiCard nuestra misión es ofrecer los mejores servicios financieros de medios de pago. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura tecnológica tenemos la capacidad de operar eficientemente y brindar el mejor servicio para nuestros clientes, optimizando la rentabilidad y beneficiando a empleados, accionistas y la sociedad.”

### **1.2.2.- Su Visión**

“Todo ecuatoriano sujeto de crédito usando una PacifiCard”

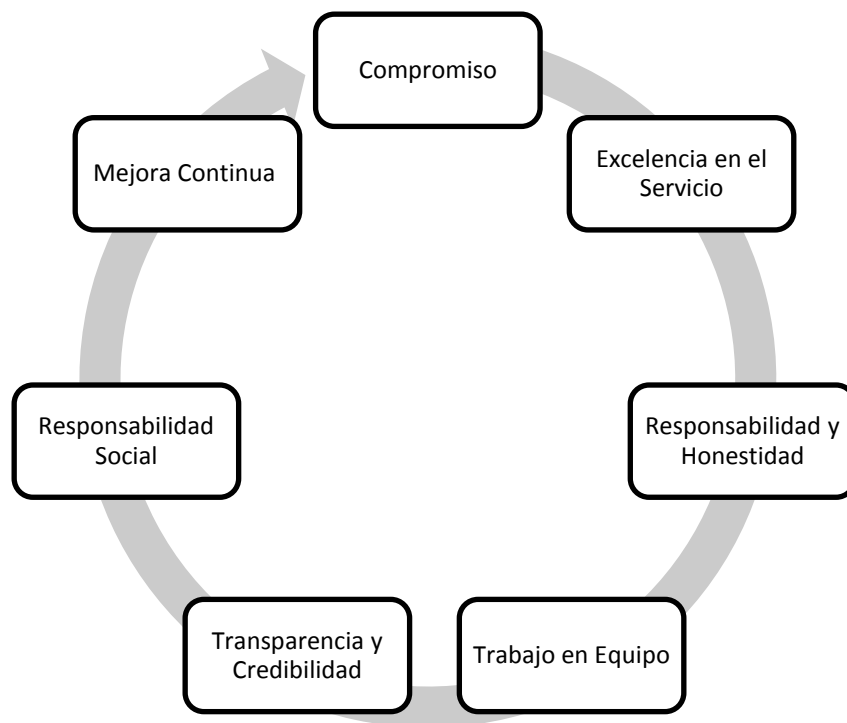
### 1.2.3.- Objetivos

- Contribuir al desarrollo económico y social del país, financiando y facilitando el intercambio comercial y promoviendo actividades que generen bienestar a la comunidad.
- Procurar el bienestar general de los colaboradores de la empresa.
- Obtener un margen de rentabilidad adecuado para sus accionistas.

### 1.2.4.- Valores Corporativos

La empresa tiene definido 7 valores que profesa:

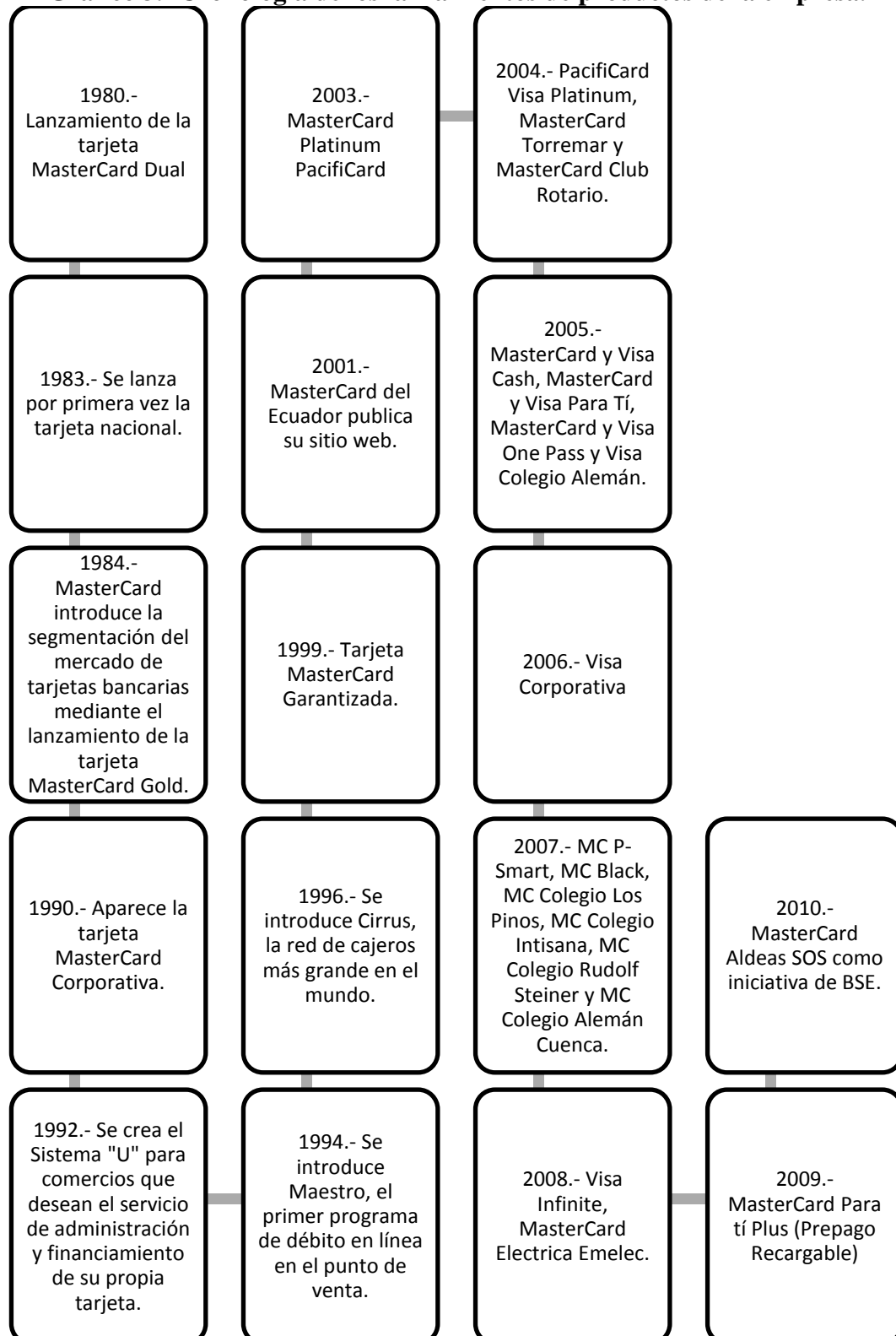
**Gráfico 2.- Valores Corporativos**



**Fuente:** Publicación de la empresa en su web.  
**Elaborado por el autor**

### 1.2.5.- Lanzamiento de Productos en la historia de la compañía.

**Gráfico 3.- Cronología de los lanzamientos de productos de la empresa.**



Fuente: Publicación de la empresa en su web.  
Elaborado por el autor

### **1.3.- Estructura Organizacional**

De acuerdo al criterio de la Gerente de Operaciones de PacifiCard, se tienen los siguientes comentarios:

Sobre la estructura: “Es una empresa cuenta con una estructura muy amplia y solida , con cobertura a nivel nacional, lo cual facilita atender al negocio desde todos sus ámbitos, Emisor, Operador, Procesador y Adquiriente cumpliendo requerimientos Técnicos, Operativo y de Seguridades físicas y lógicas, soportados en un sistema de gestión de calidad y de mejoramiento continuo”.

Acerca de los controles implementados en sus procesos: “Nuestros procesos y controles se basan en normativas ISO 9001:2008, lo cual evidencian procesos ordenados, documentados y controlados “

¿Considera que su proceso de producción desde la solicitud de una tarjeta hasta la entrega del plástico al cliente es óptimo?: “Siempre hay espacios de mejora, la empresa con sus necesidades de crecimiento, constantemente tiene proyectos de automatización en beneficio de sus procesos internos y especialmente los que están relacionados con la satisfacción al cliente, desde la colocación/venta, emisión y distribución logística de los plásticos. Dentro de nuestra cadena de valor (desde la venta hasta la entrega), existen proveedores externos que están ligados al proceso de satisfacción del cliente, que inciden en el cumplimiento de nuestras metas, sin embargo existe una dinámica de retroalimentación que apoya al mejoramiento continuo. Algunos procesos internos deben ser mejorados para optimización de tiempo y recursos en el back office para generar un valor agregado a nuestra cadena de valor y de servicio, para lo cual es importante impulsar medios tecnológicos orientados al servicio a los clientes.”



## **1.4.- Macroentorno**

A continuación se hablará acerca de los diferentes aspectos relacionados al Macroentorno del Ecuador en relación a la Industria de Tarjeta de Crédito y Pago.

### **1.4.1.- Aspecto Político**

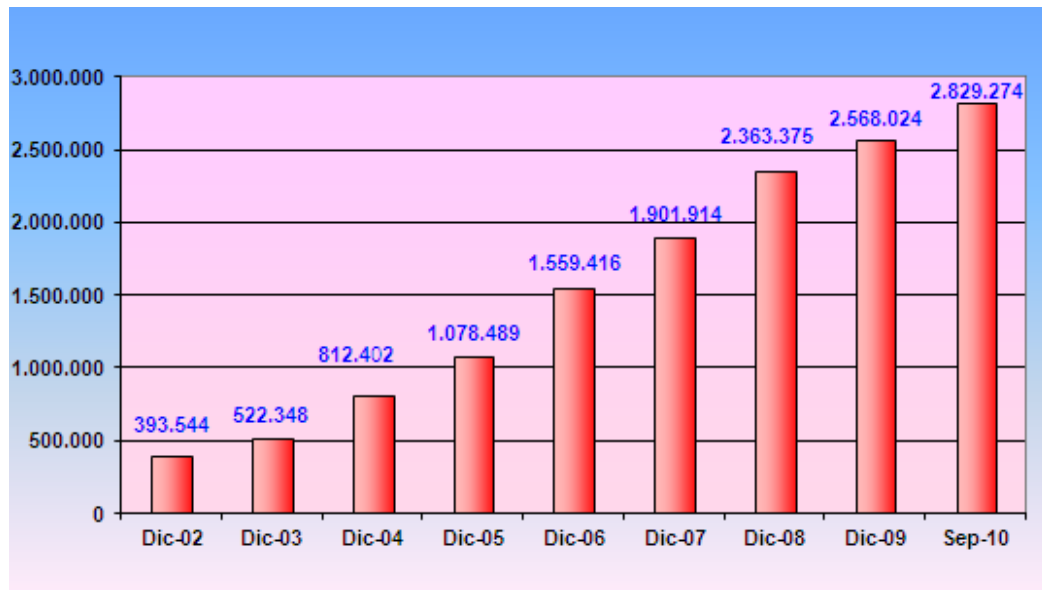
En el ámbito político, la decisiones que toman los Gobiernos de turno afectan a todos los agentes económicos del país tanto en el sector privado como en el público, de tal suerte que es vital una estabilidad a media y largo plazo para el buen desenvolvimiento del comercio por medio de políticas claras; sin embargo el Gobierno actual está regulando permanentemente los costos de los servicios ofrecidos a los tarjetahabientes, lo cual dificulta la planificación a largo plazo, afectando directamente a los ingresos de la empresa.

### **1.4.2.- Aspecto Económico**

Una de las razones por las cuales las personas en la actualidad están más endeudadas con tarjetas de crédito que en años anteriores, es por lo fácil que es en estos tiempos adquirirlas y más aún comprar con ellas, además de lo conveniente que es para las personas efectuar el pago mínimo.

El siguiente gráfico muestra la evolución del endeudamiento de tarjetahabientes en el Ecuador en los últimos cinco años. En él se puede observar que de diciembre del 2005 a septiembre del 2010 ha existido un incremento del endeudamiento del 61.88%. Es importante anotar que el crecimiento de la deuda del año 2008 al 2009 fue de apenas un 7.96% y esto se debió principalmente a la crisis financiera mundial, sin embargo de diciembre del 2009 a septiembre del 2010 se nota un aumento del endeudamiento en un 10.17%, lo que da la pauta para afirmar que el consumo de los clientes está experimentando una paulatina recuperación.

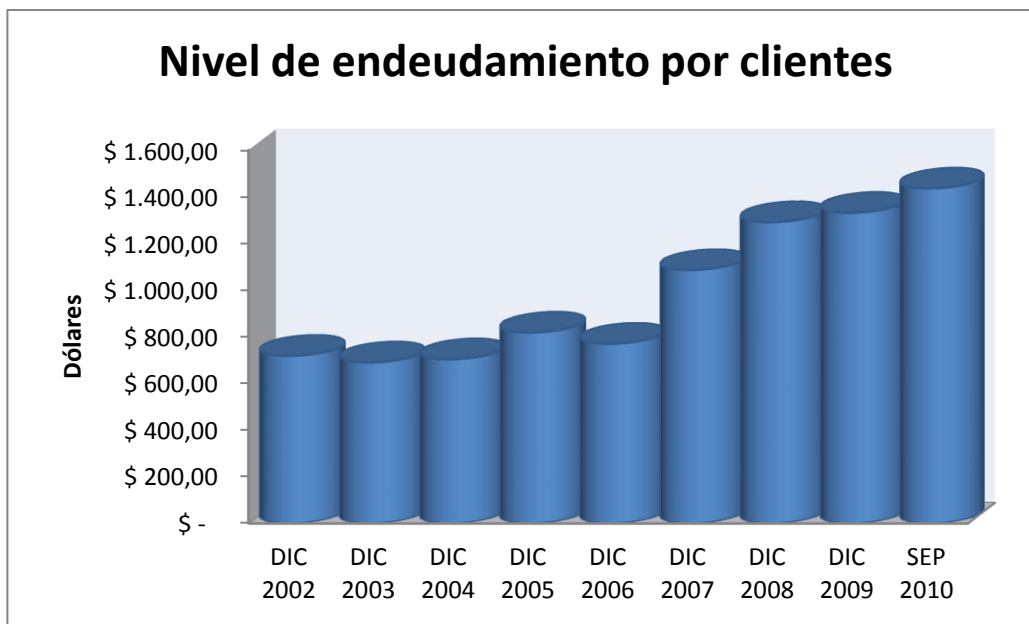
**Gráfico 4.-Endeudamiento de Tarjetahabientes  
(miles de dólares)**



Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros

Al analizar el nivel de endeudamiento versus el número de clientes, se obtiene el siguiente gráfico que muestra el nivel de endeudamiento por clientes:

**Gráfico 5.- Endeudamiento de Clientes**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.  
Elaborado por el autor

En los últimos 5 años se ha tenido un crecimiento promedio ponderado del 10.74% del nivel de endeudamiento por cliente, llegando en el 2010 a un valor cercano a los \$1.500.

Por otra parte, en este último lustro la economía ecuatoriana ha alcanzado cierta estabilidad desde el punto de vista macroeconómico. Sin duda la dolarización ha permitido que la inflación se reduzca hasta alcanzar niveles internacionales, se eliminó el peligro de la especulación monetaria, de la emisión de inorgánica de dinero y se ha logrado un relativo crecimiento de la economía. Todo esto bajo las variables de: el Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, Población Económicamente Activa (PEA), Salario, Índice de Precios al Consumidor, Oferta Monetaria y Liquidez.

### **1.4.3.- Aspecto Legal**

PacifiCard S.A., es una empresa legalmente constituida por más de 30 años, bajo las leyes ecuatorianas; donde constantemente se encuentra regulada y auditada por los órganos de control del sistema financiero, dentro de los cuales se destaca la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

La Asesora Jurídica de la empresa opina: “La Superintendencia de Bancos y Seguros ha dejado de lado su papel de simple observador para convertirse en un ente de control de todo el negocio financiero. Pese a que lentamente se ha permitido que la tecnología abra nuevos espacios para el crecimiento del negocio, tampoco es menos cierto que aun la Superintendencia de Bancos maneja una política muy conservadora y poco accesible para nuevos negocios. Las regulaciones que dictan son un reflejo de lo aseverado, pues en un afán de convertirse en mediadores entre el cliente y la institución financiera no lo hacen de forma imparcial, lamentablemente el criterio de ellos tiende siempre a una defensa parcializada al cliente. Las regulaciones son en ocasiones injustas y dejan al negocio en un estado de indefensión, obligando a las instituciones financieras a asumir pérdidas inclusive en cuestiones que obedecen a normas de seguridad que deben tomar los clientes como personas medianamente responsable”.

Al referirse al marco legal en el Ecuador manifestó: “La legislación ecuatoriana está atrasada con respecto a la de otros países; en algunos aspectos inclusive podríamos decir que hemos dado un paso atrás. Mientras en otros países ya no es necesaria la firma en el voucher en nuestro país los jueces aún lo exigen como prueba de la obligación; pese a que el estado de cuenta debe ser un instrumento suficiente para probar la obligación. Cosas como estas nos dejan sin la seguridad jurídica que requieren las transacciones en línea, que representan un volumen importante en los consumos actuales. Se debe reformar las leyes que norman este medio de pago y todo lo que implica el entorno donde se desarrolla, emisora, administradora, comercio, cliente, compañías que prestan servicios de captura electrónica, para que de esta forma todos tengan claro los deberes y obligaciones que deben cumplir”.

#### **1.4.4.- Aspecto Demográfico**

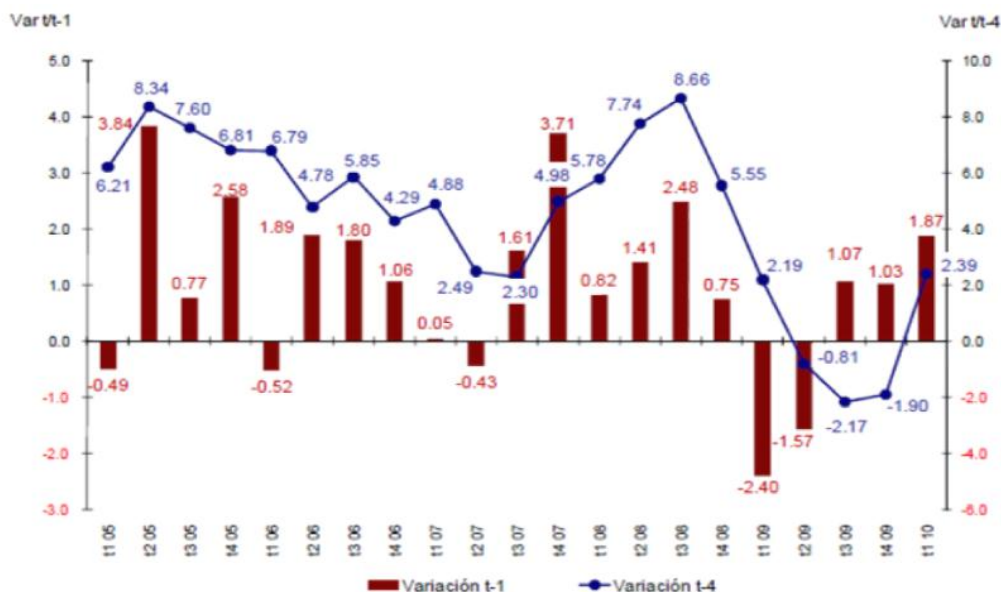
Los potenciales clientes de PacifiCard son todos aquellos hombres y mujeres entre 18 a 65 años, sujetos de crédito.

#### **1.4.5.- Aspecto Cultural**

Este sector socioeconómico es quien en la actualidad tiene un mayor cuidado de su historial crediticio, con la intención de que no se le dificulte el acceso al crédito en el mercado financiero, ya que muchos bancos ponen políticas cada vez más estrictas para la obtención de un crédito.

En lo que respecta al consumo final en los hogares, al revisar el siguiente gráfico llama mucho la atención como el consumo de los hogares en el primer trimestre del 2009 tuvo decrecimientos de -2.40% y en el segundo trimestre del mismo año de -1.57% debido a la crisis económica mundial. En el primer trimestre del 2010 se empieza a ver una recuperación del consumo de los hogares presentando un crecimiento de 1.87% comparado con el cuarto trimestre de 2009.

**Gráfico 6.- Evolución del Consumo Final de los Hogares**



Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

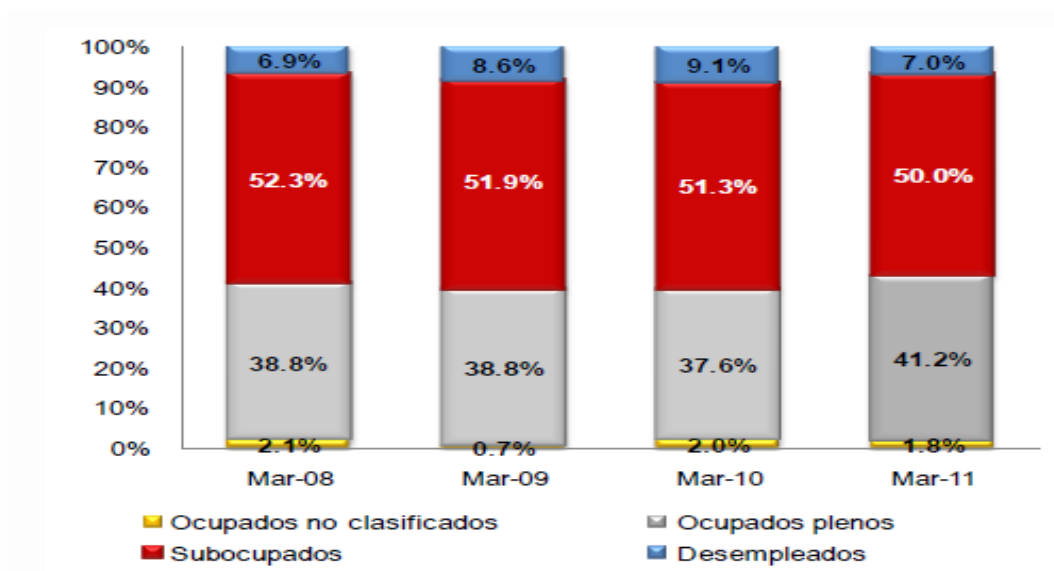
#### 1.4.6.- Aspecto de Mercado.

El cliente objetivo es el que se encuentra en el segmento medio alto ya que es el más rentable para la empresa.

La innovación y actualización tecnológica es uno de los principales requisitos en el mercado financiero ya que permite ofrecer nuevos y más atractivos servicios.

La estructura del mercado laboral con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) en marzo 2011, no ha sufrido mayores alteraciones, en donde la mayor parte de la PEA se ubica en los subocupados (50.0% del total); la tasa de ocupación plena se sitúa en un segundo lugar con un 41.2%, seguido de la tasa de desocupación total 7.0%. Los resultados antes mencionados con respecto al mes de marzo del 2010 muestran que los subocupados y desempleados disminuyeron en 1.3% y 2.1% respectivamente, mientras que la tasa de ocupación plena aumentó en 3.6% de acuerdo a las estadísticas.

**Gráfico 7.-Distribución del la Población Económicamente Activa**



Elaboración y Fuente: Banco Central del Ecuador

### **1.5.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

Al presentar el siguiente análisis, se tiene la referencia del nivel que se tiene en los diferentes aspectos del modelo<sup>6</sup>, donde la empresa puede ver las oportunidades de mejora y determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado.

#### **1.5.1.-Rivalidad entre las empresas competidoras: alto**

- Existen en el mercado muchos competidores directos e indirectos.
- Las empresas se preocupan por diferenciar sus servicios y ofrecer una mayor cantidad de beneficios.

#### **1.5.2.-Potencial entrada de competidores nuevos: medio bajo**

- Legalmente no existen barreras para que otros bancos emitan y procesen las mismas marcas de tarjetas de crédito.

<sup>6</sup>Competitive Strategy, Michel E. Porter

- Los nuevos competidores necesitarán altos niveles de inversión tecnológica.
- Los nuevos competidores deben pasar por un proceso de certificación con las franquicias internacionales.
- La presencia de economías de escala puede impedir que pequeños competidores ingresen al mercado.
- Nivel de rentabilidad a la baja y determinación de precios regulados por entidades de control.

### **1.5.3.-Desarrollo potencial de productos sustitutos: medio**

- En la actualidad cada vez es más fuerte la presencia de tarjetas de tiendas por departamentos.
- La introducción de nuevas plataformas tecnológicas de formas de pago como los aplicativos por celulares.

### **1.5.4.-El poder negociador de proveedores: bajo**

- Existe una diversa gama de proveedores para elegir y por lo general no tienen poder de decisión.
- No existe riesgo de integración hacia adelante.

### **1.5.5.-El poder negociador de los consumidores: alto**

- El cliente es exigente en cuanto a calidad y nuevos servicios.
- Es complicado mantener la fidelidad del cliente. El consumidor puede cambiar con relativa facilidad el tipo de tarjeta que utiliza.

## **1.6.- FODA**

El análisis del FODA<sup>7</sup> es un diagnóstico en un momento determinado de la situación de la empresa, donde se evidencian los pilares que soportan el negocio, así como también las falencias que deben ser revisadas para tomar la decisión de corregir.

### **1.6.1.- Fortalezas**

- Ser el mayor emisor marca MasterCard en Ecuador
- Pago a establecimientos en menor tiempo.
- Institución certificada ISO 9001 – 2008 y PCI-DSS
- La empresa prioriza la innovación tecnológica

### **1.6.2.- Debilidades**

- Restricciones presupuestarias en publicidad comparada con su competencia.

### **1.6.3.- Oportunidades**

- Existen nuevos nichos de mercado que todavía no han sido explotados.
- Alianzas estratégicas y convenios con casa comerciales.
- Lanzamiento continuo de nuevos productos.
- Sector medio bajo poco atendido por las tarjetas de crédito.

### **1.6.4. - Amenazas**

- Inestabilidad Política y Jurídica que cambia continuamente las regulaciones bancarias, impidiendo en algunos casos la planificación a largo plazo.
- Posibilidad cierta de fraudes y clonaciones de tarjetas de crédito.

---

<sup>7</sup> *Competitive Strategy, Michel E. Porter*



## **1.7.- Ciclo de Vida de la empresa**

Al estar en el mercado ecuatoriano por más de 30 años, PacifiCard S.A. hoy en día es una empresa muy bien posicionada, por consiguiente se considera que se encuentra en etapa de madurez, donde se ha forjado nuevos objetivos estratégicos para el próximo lustro buscando generar una nueva etapa de crecimiento.

## **CAPITULO II: Dinamismo de la comercialización de los productos.**

### **2.1.- Productos de la empresa**

Las tarjetas de crédito que ofrece la empresa bajo su marca paraguas Pacificard, se subdividen en 2 marcas avaladas por las franquicias internacionales: MasterCard y Visa, las cuales pueden ser utilizadas en más de 24.000 comercios afiliados en el Ecuador y **32 millones** de establecimientos en el mundo, además de la posibilidad de efectuar avances en efectivo en más de **820 mil** cajeros automáticos en el mundo a través de la red Cirrus para Mastercard y 750 mil en la red PLUS para Visa.

A continuación se presentaran los productos de la empresa por sus categorías y marcas.

#### **2.1.1.- Tarjetas PacifiCard MasterCard, con su eslogan: “Hay cosas que el dinero no puede comprar, para todo lo demás existe MasterCard”.**

Los diferentes productos están clasificados por: Categorías, afinidades y alianzas estratégicas.

### 2.2.1.1.- Categorías de tarjetas MasterCard.

Los productos exclusivos de la marca MasterCard que ofrece PacifiCard.

	<b>MasterCard Black</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Eventos locales de alto nivel donde MasterCard Black brinda un beneficio especial. Ej.: Teatro, Opera, etc.</li></ul>
	<b>MasterCard Platinum</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Servicio especial que proporciona información sobre reservaciones en hoteles y restaurantes, compras especiales, disposiciones de viajes entre otros amplios servicios en cualquier parte del mundo.</li></ul>
	<b>MasterCard Gold</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Una dorada dimensión donde todo es posible.</li></ul>
	<b>MasterCard Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Ofrece a sus clientes los más variados planes de financiamiento.</li></ul>
	<b>MasterCard Para Tí Plus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Es una tarjeta de categoría <b>Prepago Recargable Internacional de PacifiCard</b> que ofrece realizar compras sin preocuparse por llevar efectivo.</li></ul>
	<b>MasterCard Corporativa Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Diseñada especialmente para respaldar y distinguir a ejecutivos de las empresas. La empresa recibe un reporte de todos los consumos realizados con el cual puede llevar los controles necesarios para el caso.</li></ul>

### 2.1.1.2.- MasterCard de Afinidad y Marcas Compartidas.

Por medio de los programas de afinidad, los clientes se pueden identificar con personas de intereses, actividades y membrecías en común. Además, obtienen beneficios adicionales exclusivos de la institución elegida o realizar aportes por cada consumo que realizan.



Los clientes pueden acceder a estos programas, simplemente solicitando la tarjeta de su mayor agrado. Entre ellas se encuentran:

- **MasterCard Inter Asia Javier**
  - Tendrá cada mes muchos beneficios y recibirás un programa de auxilio inmediato durante 2 meses de forma gratuita.
- **MasterCard Gold Colegio Torremar**
  - Programa de acumulación de Millas con seguros y servicios personalizados.
- **MasterCard Inter Zamorano**
  - Recibirá durante 2 meses de forma gratuita el programa de auxilio inmediato.
- **MasterCard Colegio Rudolf Steiner Gold**
  - Los clientes, padres de familia, ex-alumnos y directivos de esta institución obtienen fabulosos beneficios.
- **MasterCard Colegio Intisana Gold**
  - Clientes, padres de familia, ex-alumnos y directivos de la institución obtienen beneficios exclusivos.
- **MasterCard Colegio Los Pinos Gold**
  - Socios, padres de familia, ex-alumnos y directivos de la Institución obtienen beneficios exclusivos.

### 2.2.1.3.- Alianzas estratégicas.

Estrategias comerciales con partners que conjuntamente ofrecerán una gama de beneficios para sus clientes mutuos.



#### MasterCard Inter Cinemark

- Las ventajas de una MasterCard Internacional a nivel mundial, y con beneficios exclusivos en la mejor cadena de cines del Ecuador.



#### MasterCard Mi Comisariato Ilimitada

- Es una tarjeta de crédito con la que se puede disfrutar de muchos beneficios y planes de premios por consumos. Por cada dólar de consumo (excepto avances de efectivo y consumos en el extranjero) en cualquier establecimiento a nivel nacional, recibe 1 punto (Los cuales se irán acumulando y podrá canjearlos por órdenes de compras, boletos aéreos y millas).



#### MasterCard Eléctrica Internacional

- Identifica a los hinchas del Club Sport Emelec, los que además de tener beneficios exclusivos, apoyan al equipo a través de la obtención de la tarjeta Eléctra ya que el Club recibe la aportación del 50% del costo de membresía de ésta tarjeta. El cliente puede elegir entre los tres programas: MasterCard Internacional Eléctrica, MasterCard Nacional Eléctrica y MasterCard Prepago Eléctrica.



#### MasterCard Platinum One Pass

- PacifiCard y el más exitoso sistema de viajeros frecuentes, **OnePass**, se unen para dar los más altos beneficios en **Continental Airlines** y **Copa Airlines**, dos de las aerolíneas más reconocidas en todo el mundo por el excelente servicio prestado en cada vuelo.

## 2.1.2- Tarjetas PacifiCard Visa, con su eslogan: “Más personas van con Visa”

La clasificación está dada por: Categorías, afinidades y alianzas estratégicas.

### 2.2.2.1.- Categorías de tarjetas Visa.


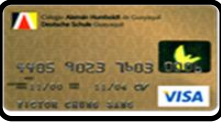
A continuación se presentan los productos exclusivos de la marca Visa que ofrece PacifiCard.

	<b>Visa Infinite</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ACCESO A SALAS VIP CON PRIORITY PASS:</b> "Será bienvenido en más de 600 amplias y cómodas Salas VIP alrededor del mundo"</li></ul>
	<b>Visa Platinum</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a los tarjetahabientes disfrutar plenamente sus actividades y viajar con total libertad, confianza y tranquilidad.</li></ul>
	<b>Visa Oro</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Una dorada dimensión donde todo es posible.</li></ul>
	<b>Visa Clásica</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece a sus clientes los más variados planes de financiamiento.</li></ul>
	<b>Visa Nacional Cash</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Podrá realizar avances en efectivo y compras dentro del país.</li></ul>
	<b>Visa Corporativa Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñada especialmente para respaldar y distinguir a ejecutivos de las empresas. La empresa recibe un reporte de todos los consumos realizados con el cual puede llevar los controles necesarios para el caso.</li></ul>

### 2.2.2.2.-Visa Afinidad y Marcas Compartidas.

Por medio de los programas de afinidad, los clientes se **identifican con un grupo de personas de intereses**, actividades o membrecías en común, además de obtener beneficios adicionales exclusivos de la institución elegida o realizar aportes por cada consumo que realizan.

Se ofrecen las siguientes tarjetas de afinidad:

	<b>Visa Inter Crieel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colegio Regional de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos del Litoral.</li></ul>
	<b>Visa Gold Colegio Alemán Humboldt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para los clientes que se identifican con el Colegio Alemán.</li></ul>
	<b>Visa Platinum Cámara Ecuatoriana Americana de Comercio.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para los clientes que se identifican con la AMCHAM.</li></ul>

### 2.2.2.3.- Alianzas estratégicas.

Estrategias comerciales con partners que conjuntamente ofrecerán una gama de beneficios para sus clientes mutuos.

	<b>Visa Mi Comisariato Ilimitada Oro e Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las Visa Mi Comisariato Ilimitada son tarjetas de crédito con la que podrá disfrutar de muchos beneficios y planes de premios por consumos. Por cada dólar de consumo (excepto avances de efectivo y consumos en el extranjero) en cualquier establecimiento a nivel nacional, recibe 1 punto (Los cuales se irán acumulando y podrá canjearlos por órdenes de compras, boletos aéreos y millas). Las cuales se presentan con las categorías Internacional y Oro.</li></ul>
	<b>Visa Platinum One Pass</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PacifiCard y el más exitoso sistema de viajeros frecuentes, <b>OnePass</b>, se unen para dar los más altos beneficios en <b>Continental Airlines</b> y <b>Copa Airlines</b>, dos de las aerolíneas más reconocidas en todo el mundo por el excelente servicio prestado en cada vuelo.</li></ul>

Dentro de los productos que PacifiCard ofrece, se consideran múltiples beneficios para sus clientes diferenciados por tipo de tarjeta:

#### **MasterCard Secure Code y Verified by Visa**

- Con este servicio, los clientes pueden registrar sus tarjetas, para obtener su clave y pagar de forma segura en Internet.

#### **Seguro Gratuito de Vuelo**

- Los clientes al comprar sus boletos quedan automáticamente asegurados.

#### **Asistencia Tarjeta Segura**

- Es un servicio que protege al tarjetahabiente en cajero seguro, protección en compras y seguro de desgravamen.

#### **Seguro contra fraude y robo**

- Cobertura total de sus consumos desde el momento que el cliente reportada su tarjeta como perdida o robada.

#### **Seguro de autos**

- Al alquilar un auto con su tarjeta Gold, Platinum; Black o Infinite obtiene un seguro sin costo adicional.

#### **Asistencia Mecánica**

- Le ofrece asistencia en las carreteras, comunicandose 24/7 con la compañía GEA.

#### **Asistencia al viajero**

- Protección integral durante sus viajes al exterior.

#### **Asistencia al Hogar**

- Brinda ayuda oportuna al titular de la tarjeta y a su familia en casos de emergencias en su hogar.

#### **Programa de Auxilio Inmediato 24 Horas Conmigo**

- Servicio de asistencia que le proporciona ayuda oportuna a titular y a su familia, en casos de emergencia en todo el país, los 365 días del año.

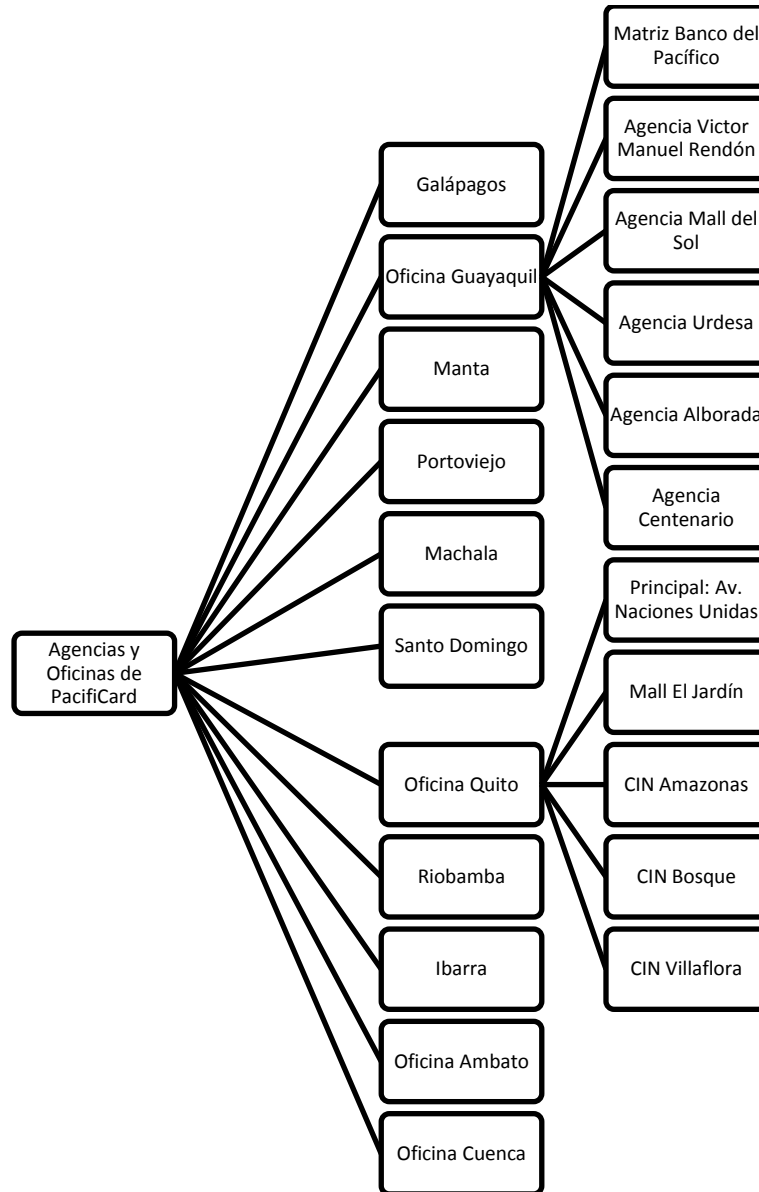
#### **Programa de Acumulación de Millas PacifiCard**

- Cada vez que se utiliza la tarjeta PacifiCard se acumulan millas que podrán ser canjeadas por pasajes aéreos a diferentes destinos.

## 2.2.- Distribución

Al ser una empresa que brinda servicios, PacifiCard busca la manera de ofrecer a sus clientes diferentes canales de atención dentro de los cuales se tiene: oficinas de atención al cliente, Call center, web.

**Gráfico 8.-Oficinas y puntos de atención a nivel nacional**



Fuente: Departamento de SAC de la empresa.

Elaborado por el autor



- Web de PacifiCard: [www.pacificard.com.ec](http://www.pacificard.com.ec), donde los clientes pueden acceder a un sinnúmero de opciones tales como: consultas de estados de cuenta, montos a pagar, promociones, servicios en línea de pagos, registros de pagos recurrentes, consultas para comercios afiliados, entre otros.
- Call Center, los clientes pueden llamar al 04-2522533 y tener una atención personalizada.

### 2.3.- PRECIO

PacifiCard S.A. como institución del sistema financiero del Ecuador se encuentra regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros<sup>8</sup> y bajo la Ley de transparencia publica mes a mes los costos para sus clientes. Todas estas tarifas se encuentran publicadas por el ente regulador antes mencionado y son las referencias a las cuales se ajusta la empresa.

Información Financiera mensual.
<p>Costos por Tarjeta de Crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tarifas para afiliación y renovación de tarjetas de crédito.</li> <li>•Costos de reposición de tarjetas.</li> <li>•Tarifas para avances.</li> <li>•Gestión de cobranzas.</li> <li>•Otros costos por servicio.</li> <li>•Tasas de financiamiento</li> </ul>
Tasas de interés.
Comisiones para establecimientos afiliados.

<sup>8</sup> Véase Anexo I, Tarifario de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

## 2.4.- PROMOCIÓN

Las empresas en general tienen diferentes estrategias de acuerdo a su visión comercial para generar mayores volúmenes de ventas, dentro de estas alternativas se tienen: lanzamiento de nuevos productos o servicios, estrategias de precios bajos o altos, campañas de imagen de marca, valores agregados de sus productos/servicios, alianzas estratégicas con otras empresas, marketing relacional, entre otros, las cuales deberán ir alineadas a los objetivos estratégicos de cada compañía.

PacifiCard S.A. tiene una estrategia comercial enfocada en las categorías de productos, realizando promociones segmentadas por las categorías de los clientes: Inter, Gold, Platinum, Black/Infinite, Afinidades, entre otros.

Cada año se realiza la planificación estratégica de las actividades comerciales donde se destinan fondos para diferentes acciones por el lado emisor (gestión con clientes propios) y adquirente (procesar transacciones Mastercard y Visa de otros bancos locales e internacionales).

El equipo comercial a nivel nacional realiza promociones con establecimientos afiliados con beneficios exclusivos para toda la cartera de clientes PacifiCard.

En entrevista con el gerente de negocios de PacifiCard, rescatamos los siguientes comentarios:

Sobre el posicionamiento de la marca PacifiCard: “Historias que contar, es el actual concepto de marca, en vista que un estudio realizado a nuestros clientes determinó que no existía concepto claro de la empresa. Nos embarcamos en este camino con la finalidad de posicionarnos como el medio de pago preferido por nuestros clientes, que permita por medio de uso generar nuevas historias. A manera racional, es una historia asociada a una transacción. Se inicio este concepto hace 2 años atrás, con la intención que puede perdura a largo plazo, permitiéndonos generar diferentes ejecuciones a nivel de comunicación, con la posibilidad de crear diversas campañas promocionales.”

¿Cuál es la posición de PacifiCard en el mercado ecuatoriano?: “Somos el segundo jugador en importancia en medios de pagos, por nuestro nivel de cartera y facturación. Una empresa vanguardista en la ejecución de nuevos medios de pago, desarrollo de nuevos productos como débito y prepago, servicios on line, entre otros; es la mejor referencia de que estamos dinamizando la industria”.

¿Cómo considera que es la estrategia comercial de PacifiCard?: “La estrategia comercial está enfocada en la constante búsqueda de nuevos clientes, generar mayor facturación e incremento de cartera, estos 3 pilares están unidos por un hilo conductor que es el poder o posicionamiento de la marca. Atacamos estas 3 aristas por medio de nuevos productos para captar nuevos clientes, realización de promociones en establecimientos buscando elevar los niveles de facturación, lo que va de la mano en incrementar el volumen de cartera. Todo lo anterior bajo el concepto de “Historia que contar”, obteniendo el reconocimiento y posicionamiento en la mente de los clientes. Adicionalmente, estamos encaminados en ser una empresa digital, donde estamos llevando nuestros servicios al canal web, así como también la realización de promociones en medios no tradicionales donde se interactúa con los clientes.”

¿Considera que sí se están cumpliendo los objetivos planteados?: “En la medida que se plantean los objetivos, por medio de una planificación anual enfocada a los grandes objetivos estratégicos para los próximos cinco años, si se están cumpliendo los presupuestos establecidos. Sin embargo, cada vez se deben poner mayores esfuerzos para cumplir cada de una de las acciones enfocadas a incremento de facturación, captar nuevos clientes, lanzamientos de nuevos productos, entre otros.”

¿Qué le falta a para llegar a ser líder de mercado?: “En primer lugar proponérselo y en PacifiCard hemos adquirido ese compromiso con miras a lograrlo en el 2015, obviamente considerando todos los aspectos que demanda esta acción: más promociones, más producto, crecimiento en estructura, inversión de diferentes índoles y demás actividades plasmadas en el plan estratégico.”

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ud. identifica en la parte comercial?: “Es importante el ¡Conocimiento del cliente!, la información transaccional no lo es todo, se debe a nivel de conocer gustos, preferencias, referencias demográficas, edad de hijos, esposa, donde estudió, profesión, deportes, etc.; todo esto con la finalidad de alcanzar la fidelización de nuestros clientes. Este conocimiento ideal del cliente nos permitirá atenderlo mejor por medio de Servicio al Cliente (SAC), ofrecer productos adicionales en Ventas y generar promociones mucho más rentables en el area de Mercadeo.

## **2.5.- Matriz Boston Consulting Group**

Se determinaran los productos de PacifiCard en cada uno de los cuadrantes de la Matriz<sup>9</sup>, con el objetivo de analizar la posición estratégica del portafolio que posee la empresa. Las cuatro categorías no solo sirven para conocer las estrategias de marketing que se deberían aplicar sino también considerar un análisis financiero para poder asignar recursos.

### **2.5.1.- Estrellas**

Son los productos de la empresa con mayor crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro. Para el caso de Pacificard, se considera a los clientes Internacional con un 31,42% y los Gold con 57,6%, los cuales generan el 71% de la facturación de la empresa, con una frecuencia mayor de 7 consumos por mes.

### **2.5.2.- Vacas de Dinero en efectivo**

Aquellos productos con poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas: El producto Platinum es el que posee estas características y aporta

---

<sup>9</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary: *Marketing. Octava Edición. Prentice Hall*

con el 10% de facturación total, con una frecuencia de compra mayor a 3 consumos por mes.

### 2.5.3.- Interrogante

Se trata de los productos que tienen gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. En el caso de PacifiCard representan el 18% del total de facturación y está compuesto por un 14.79% de clientes Afinidades y el 85.21% por clientes Black e Infinite. Generan por lo menos una compra por mes.

### 2.5.4.- Perros

Son aquellos productos con poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa: Los productos nacionales, con el 1% de participación de facturación y con menos de una transacción por mes.

**Gráfico 9.-Matriz Boston Consulting Group de los productos de PacifiCard**

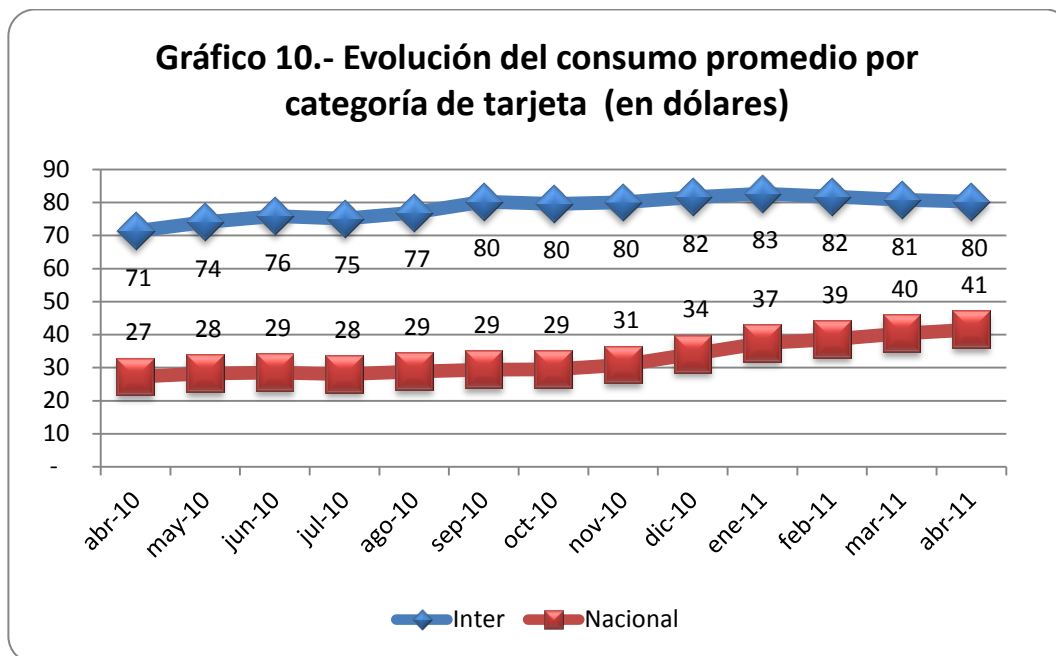


Fuente: Departamento de Negocios de la empresa

Elaborado por el autor

## 2.6.- Análisis del Consumo promedio por categoría de producto.

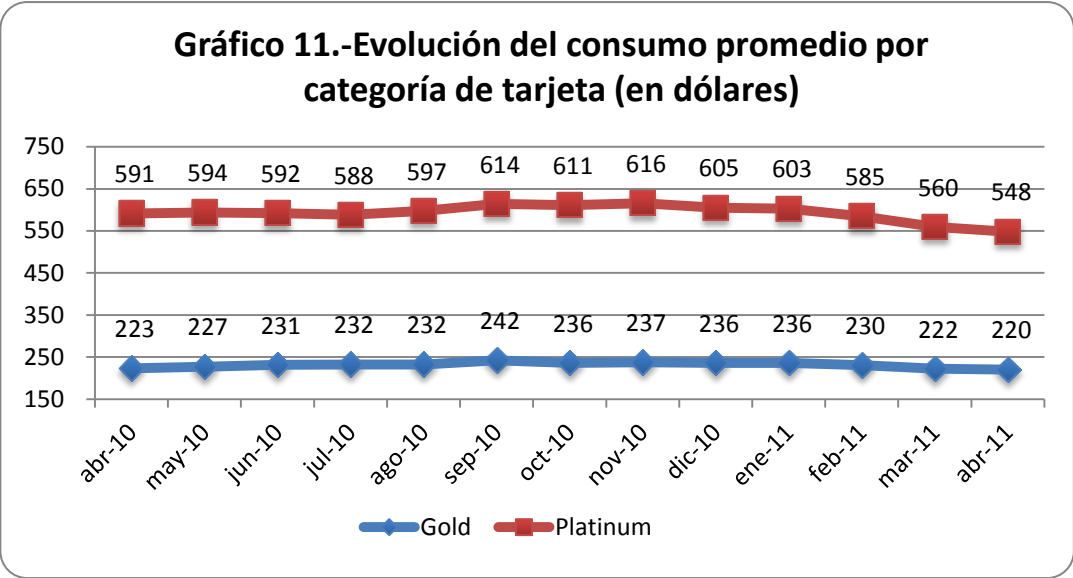
A continuación se presentará el comportamiento del consumo promedio por cada tipo de producto en el último año:



Fuente: Departamento de Negocios de la empresa.

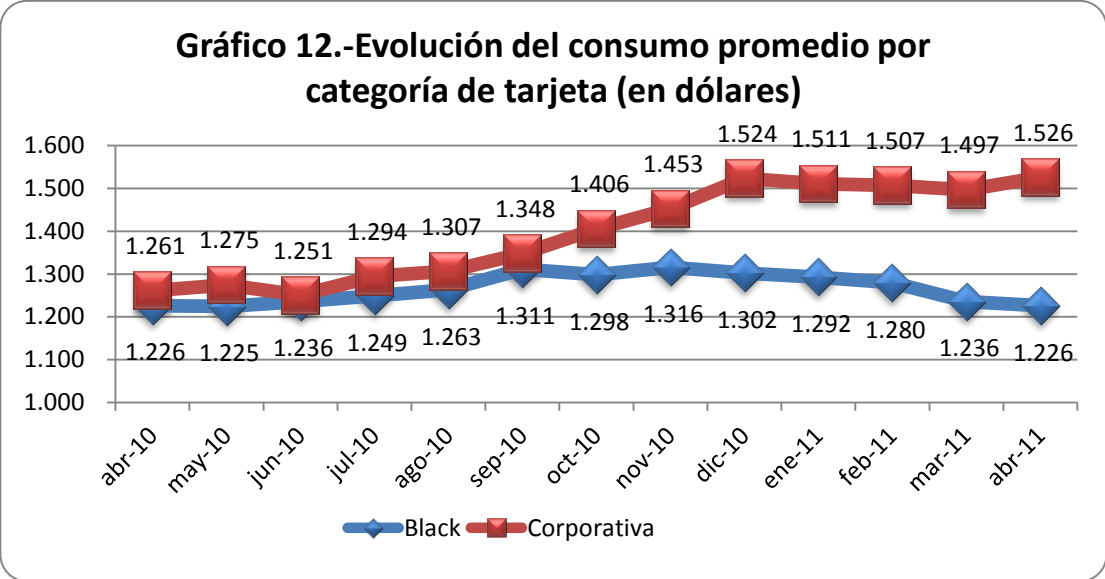
Elaborado por el autor

En los casos de los productos Internacional y Nacional, se observa un consumo promedio de \$80 y \$40 respectivamente, lo cual va en relación con el cupo bajo asignado para estos clientes.



Fuente: Departamento de Negocios de la empresa.  
Elaborado por el autor

La brecha es de 2 a 1 al revisar el consumo promedio de los clientes Gold de \$220 versus el valor de \$550 que presentan los clientes Platinum, lo interesante de esta relación es que no necesariamente los clientes Platinum tienen el doble de cupo que los Gold, sin embargo tienen una mejor cultura de uso de su tarjeta de crédito.



Fuente: Departamento de Negocios de la empresa.  
Elaborado por el autor

En los casos de los Corporativos se evidencia una notable tendencia a la alta, llegando a un consumo promedio de \$1.526 en el último mes, mientras que los clientes Black se mantienen al mismo nivel que al año anterior, esto se debe a que en el último año la empresa tuvo la estrategia de aumentar los cupos al producto corporativo, lo que permito que se eleve el nivel de consumo.

### **CAPITULO III.- Diagnóstico de las características de los clientes y su comportamiento de consumo.**

El presente capítulo dará una perspectiva de la situación de los clientes de PacifiCard de acuerdo a la información propia de la empresa: facturación de sus clientes en las diferentes categorías de negocio y por otra parte la investigación de mercado realizada para conocer la percepción de los clientes sobre sus preferencias de consumo. De la misma manera, en esta parte del estudio se va a introducir en la óptica de los 3 cuadrantes en los cuales debe enfocarse la estrategia comercial: Activación, Uso y Retención, donde se segmentará toda la base de datos (indistinto de su categoría de producto Inter, Gold, Platinum, Black o Infinite) en estos nuevos rangos de análisis y gestión.

#### **3.1.- Definiciones de las variables AUR y sus diferentes objetivos.**

A continuación se dará una descripción de cada una de las variables y el fin que persigue cada una.

**3.1.1.- Activación:** Empieza cuando el cliente recibe la tarjeta y dura hasta que efectúa su primera compra, incluye iniciativas para re-incentivar la actividad, considerando como objetivos principales:

- Optimizar el retorno de los recursos invertidos.
- Iniciar un proceso de educación sobre el uso del producto.
- Desarrollar relaciones a Largo Plazo



La Activación comienza en la fase de Adquisición, colocando en manos del tarjetahabiente adecuado al producto correcto con un precio razonable.

Dentro de esta variable se tienen los siguientes subsegmentos:

- Incentivar el primer uso de la tarjeta contra entrega en el menor tiempo posible.



- Minimizar el volumen de clientes inactivos



**3.1.2.- Uso:** Fomentar el uso continuo de la tarjeta en clientes, definiendo perfiles de hábitos de consumo. Es la meta más importante de conducta del cliente, siendo clave entender las motivaciones del mismo y generando cada vez mayor frecuencia de consumo. Es un pilar importante de la rentabilidad.

Su objetivo es: Incrementar el uso de la tarjeta para elevar la rentabilidad del cliente



**3.1.3.- Retención:** Identificar los posibles clientes desertores. El primer paso para una buena retención es darle al cliente el producto adecuado, no solamente es evitar que cancele la tarjeta sino conversar con él para comprender sus necesidades. Hay que saber a quién y con qué herramienta retener.

Su objetivo es: Disminuir el volumen de devoluciones mensuales.

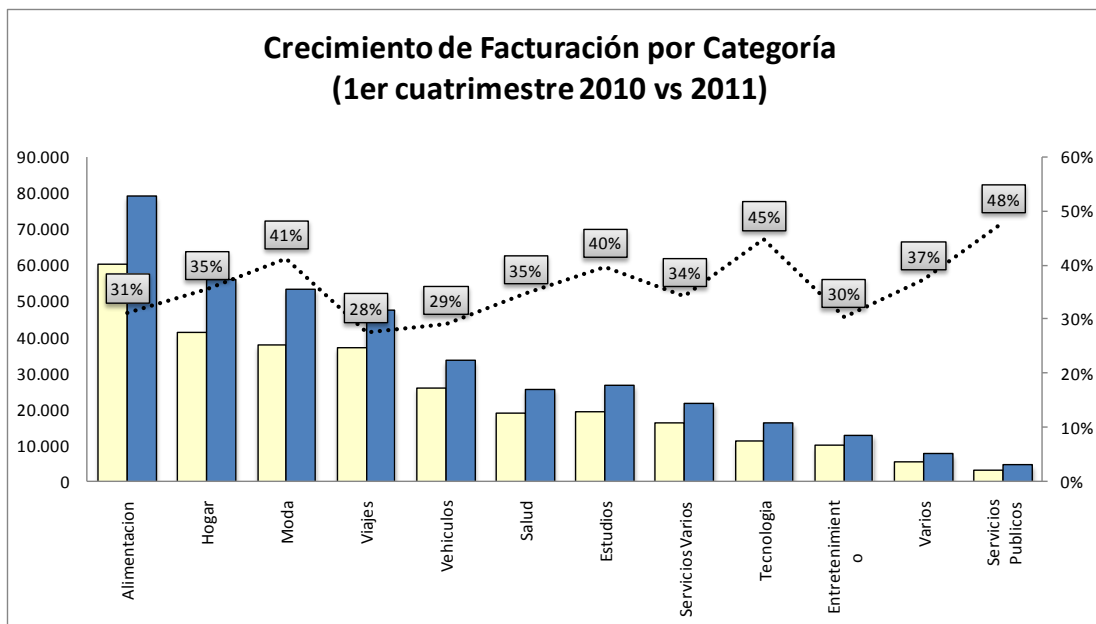


**3.2.- Determinación del comportamiento de compra de los clientes, en base a los consumos en los comercios afiliados a Empresa, por categorías de giros de negocio.**

A continuación se revisará el comportamiento de compra de los clientes de PacifiCard en las categorías y sus diferentes subcategorías de facturación. Este nivel de información es el actual criterio donde el área comercial de Pacificard enfoca sus promociones.

Los siguientes cuadros mostrarán el comportamiento de los clientes indistinto del tipo de producto que posean:

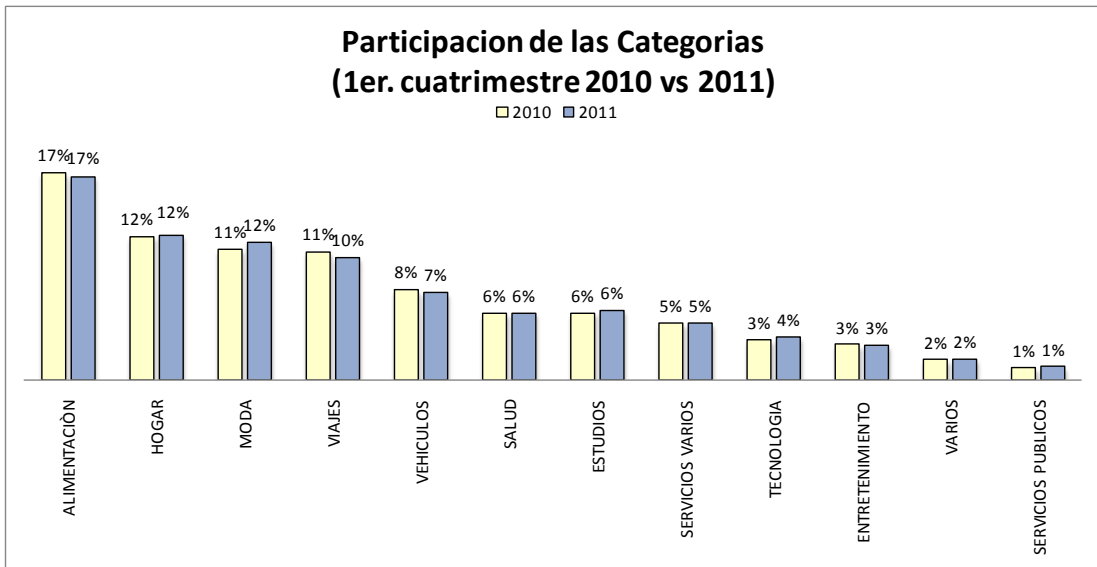
**Gráfico 13**



**Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor**

En promedio el crecimiento ponderado de todas las categorías fue del 33,95%

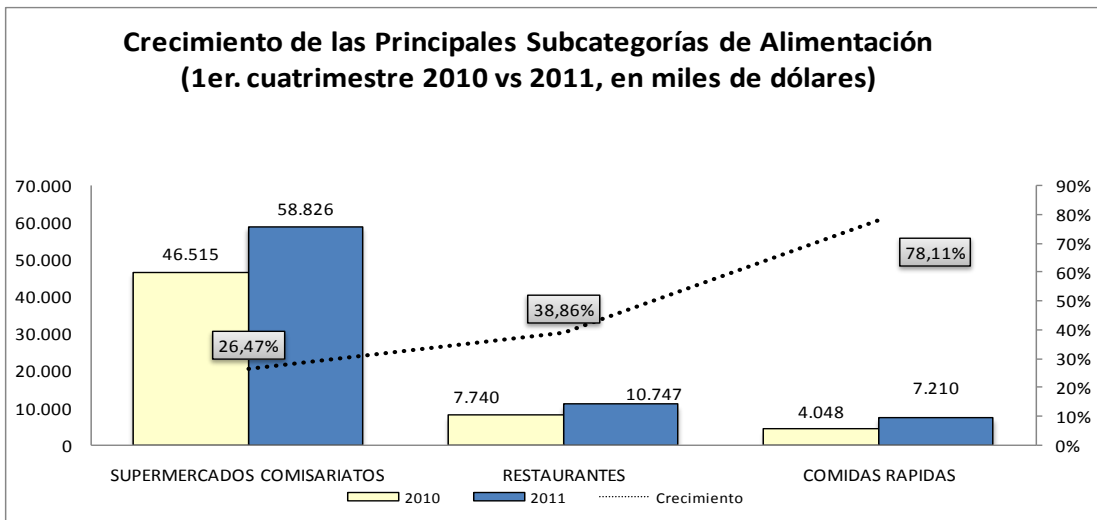
**Gráfico 14**



**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa  
**Elaborado por el autor**

Alimentación, Hogar y Moda son las categorías más representativas de la facturación en PacifiCard.

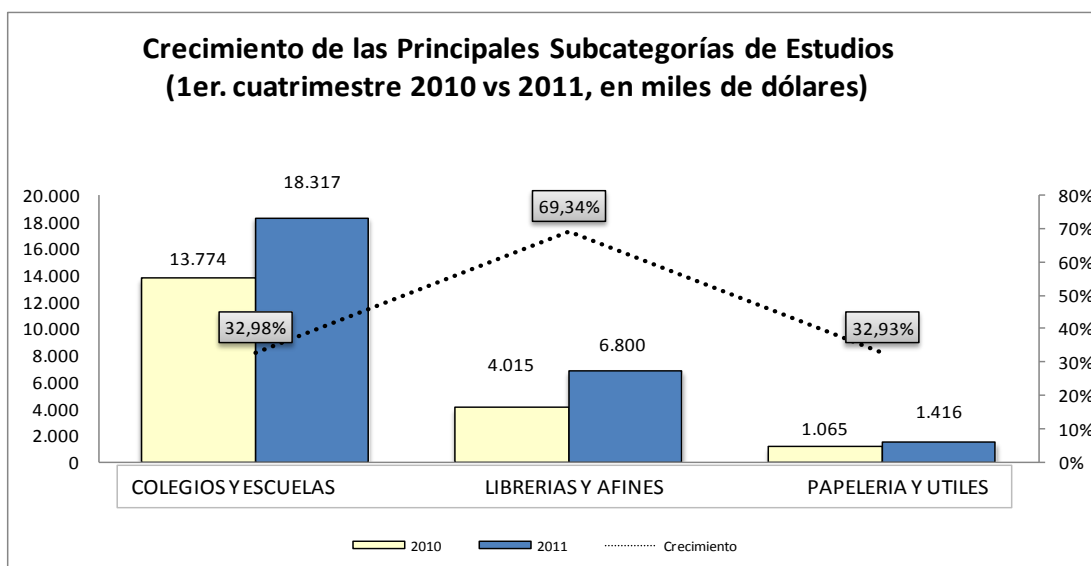
**Gráfico 15**



**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa  
**Elaborado por el autor**

El mayor porcentaje de la categoría de Alimentación está representado por la facturación de supermercados, siendo Mi Comisariato el mayor facturador de la empresa.

**Gráfico 16**

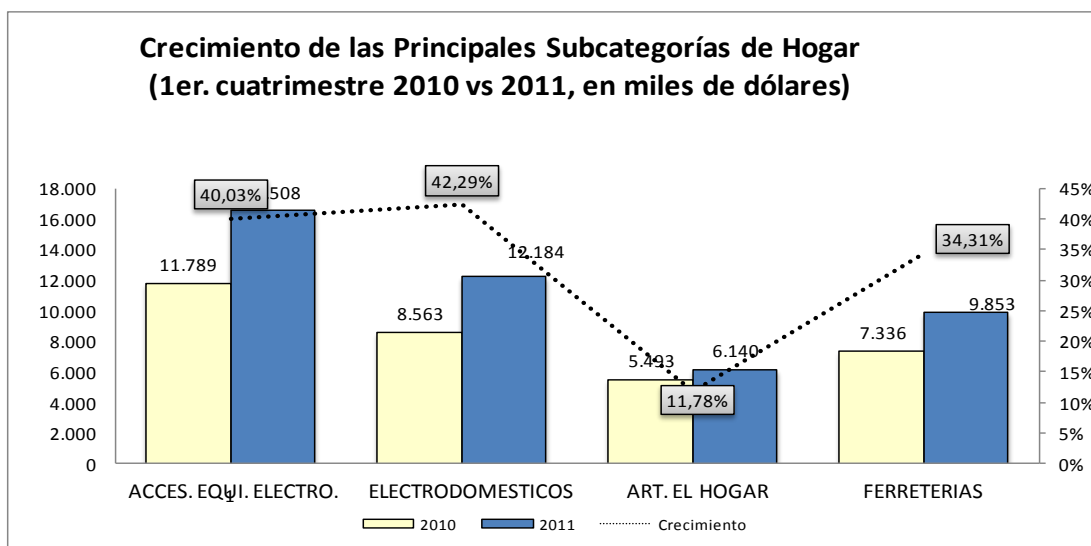


**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa

**Elaborado por el autor**

Las afinidades con instituciones educativas son las que dan mayor soporte en esta categoría.

**Gráfico 17**

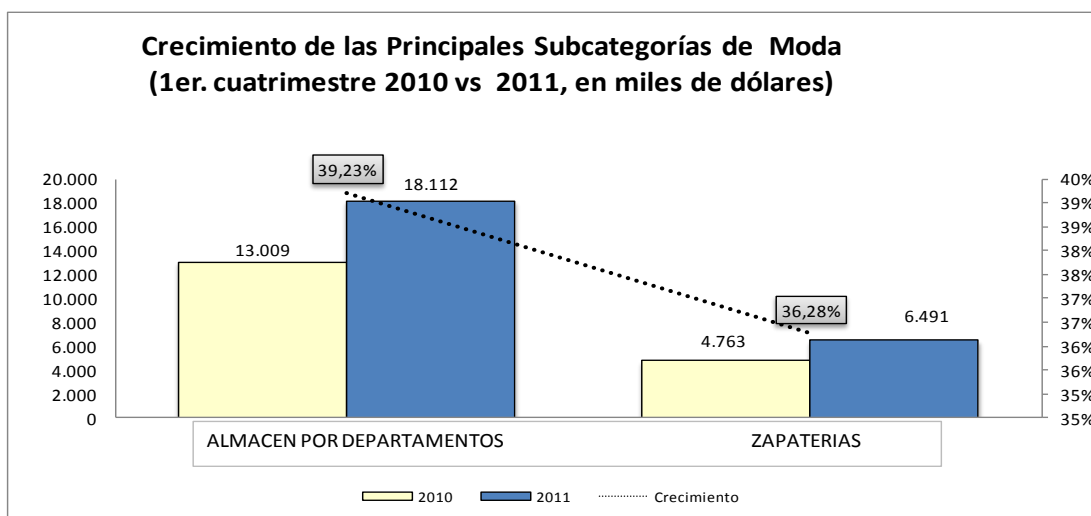


**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa

**Elaborado por el autor**

En grupo de sub categorías de Hogar, se destacan los crecimientos por encima del 40% de Accesorios y Equipos Electrónicos, así como también de Electrodomésticos.

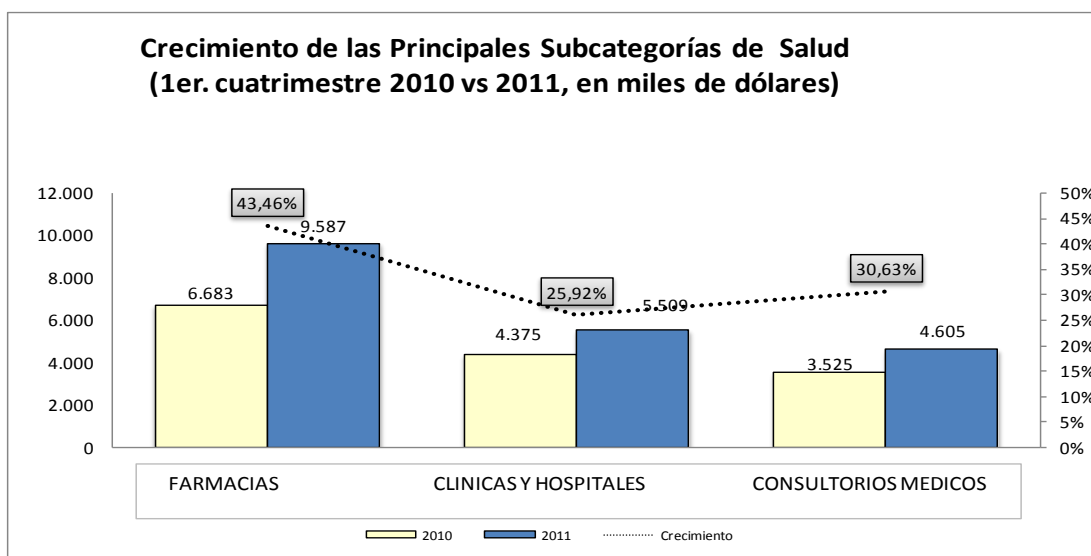
### Gráfico 18



Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor

Las compras de los clientes cada vez es más fuerte en tiendas por departamentos, por la variedad de productos ofrecidos en ellas.

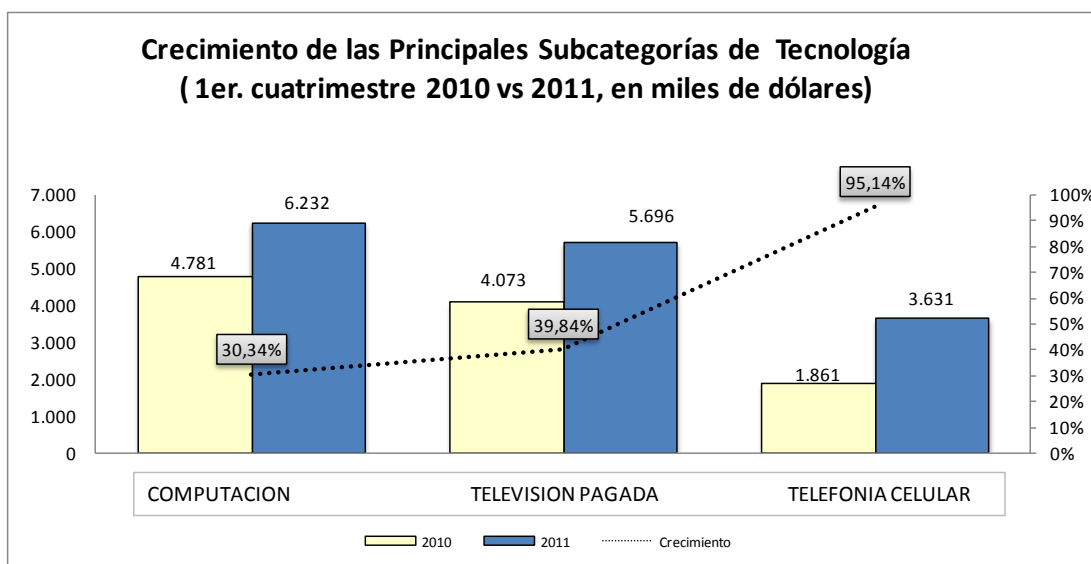
### Gráfico 19



Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor

El giro de farmacias tiene un notable crecimiento, justamente por la expansión de las grandes cadenas farmacéuticas como es el caso del grupo Fybeca y Difare.

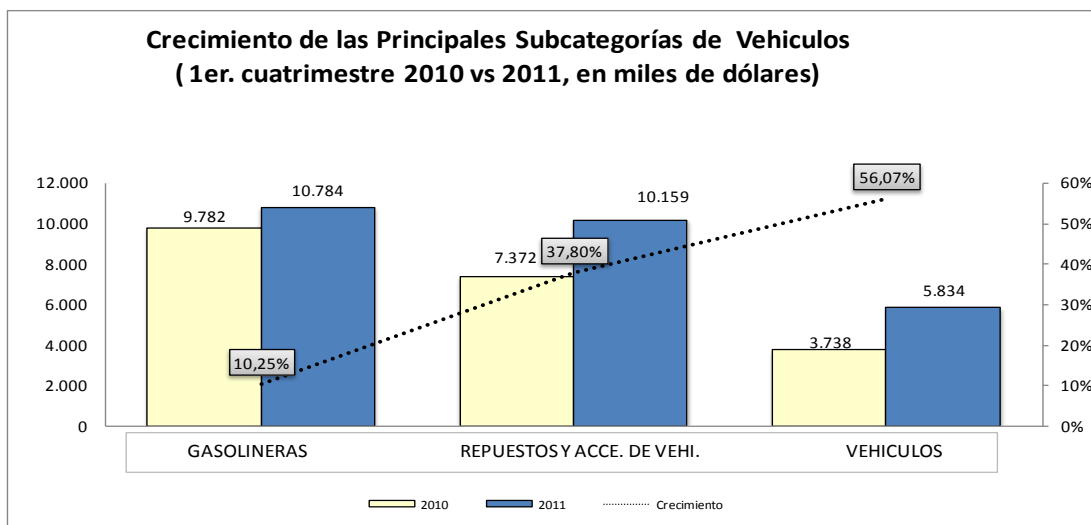
**Gráfico 20**



**Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor**

Esta categoría es muy sensitiva, ya que las grandes empresas de telefonía en el Ecuador son muy volátiles al momento de procesar su facturación con los diferentes bancos adquirentes (entiéndase por el termino técnico de tarjeta de crédito que significa procesar las transacciones de terceros).

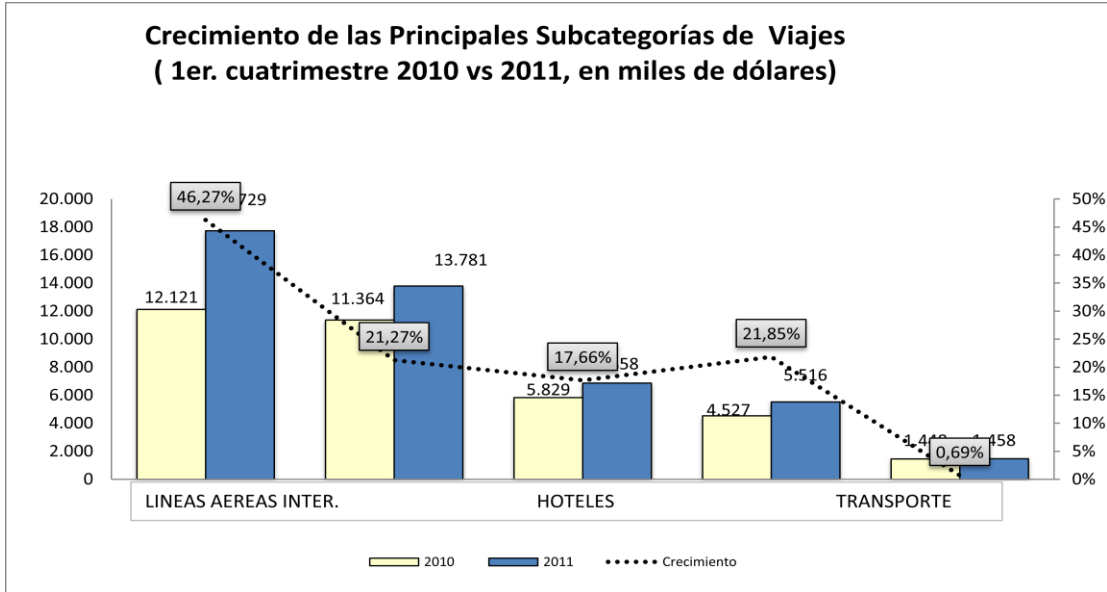
**Gráfico 21**



**Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor**

El giro de concesionarios de vehículos, está teniendo un considerable crecimiento, mayor al 50% en relación al año anterior.

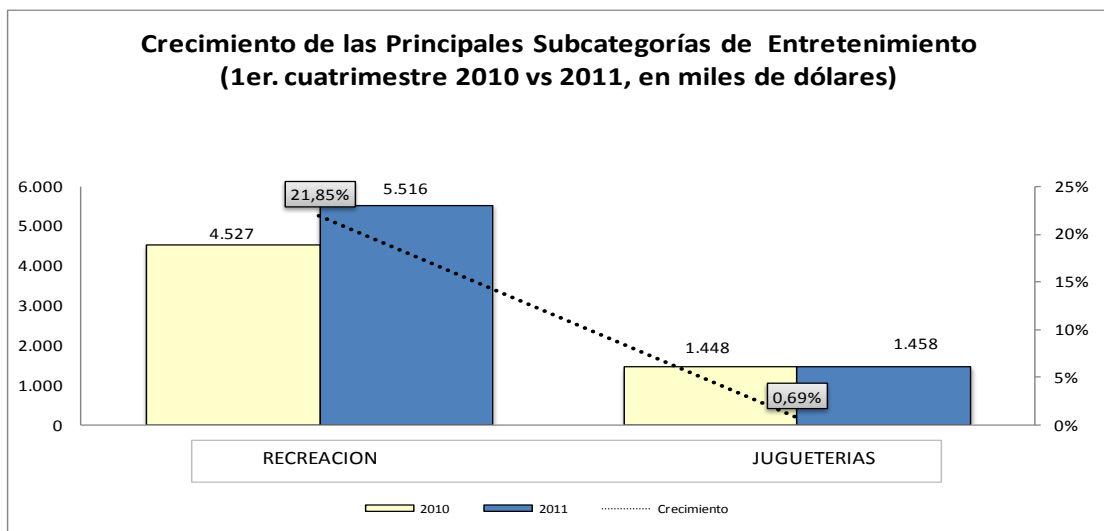
**Gráfico 22**



**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa  
**Elaborado por el autor**

La categoría viajes esta mayormente representada por la facturación de agencias de viajes, mayoristas de turismo y líneas aéreas.

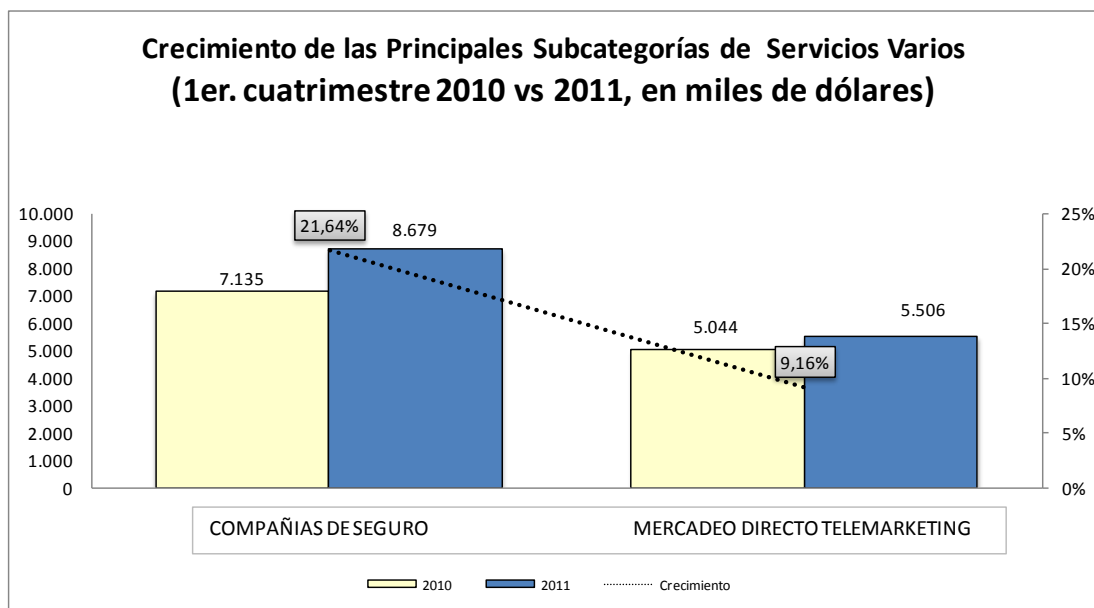
**Gráfico 23**



**Fuente:** Departamento de Establecimientos de la empresa  
**Elaborado por el autor**

La subcategoría Juguetería se ha mantenido estable, mientras que Recreación ha crecido en un 20%

**Gráfico 24**



**Fuente: Departamento de Establecimientos de la empresa  
Elaborado por el autor**

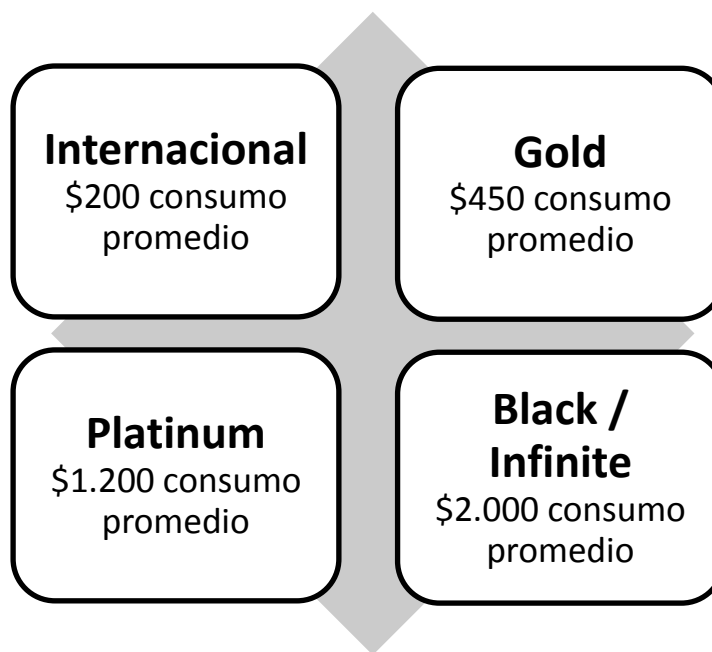
Esta subcategoría de Compañías de Seguros y Mercadeo Directo, tienen un mercado que aún puede ser fuertemente explotado por las tarjetas de crédito, ya que en la actualidad se maneja el pago corporativo o débitos bancarios, teniendo oportunidades de crecimiento.

La mejor recomendación de esta parte de la investigación, es que la mayor concentración de los consumos y por ende la preferencia de utilización del producto es en las categorías Alimentación, Hogar y Moda. Se recomienda a la empresa realizar mayores promociones en estas categorías, ya que en la actualidad se evidencia que se está dando mayor peso a las categorías de Tecnología y Entretenimiento.



**3.2.1.- Determinar la posición de los clientes en la matriz de la rentabilidad/ tarjetahabiente bajo los criterios de facturación y cartera generada en la categoría USO.**

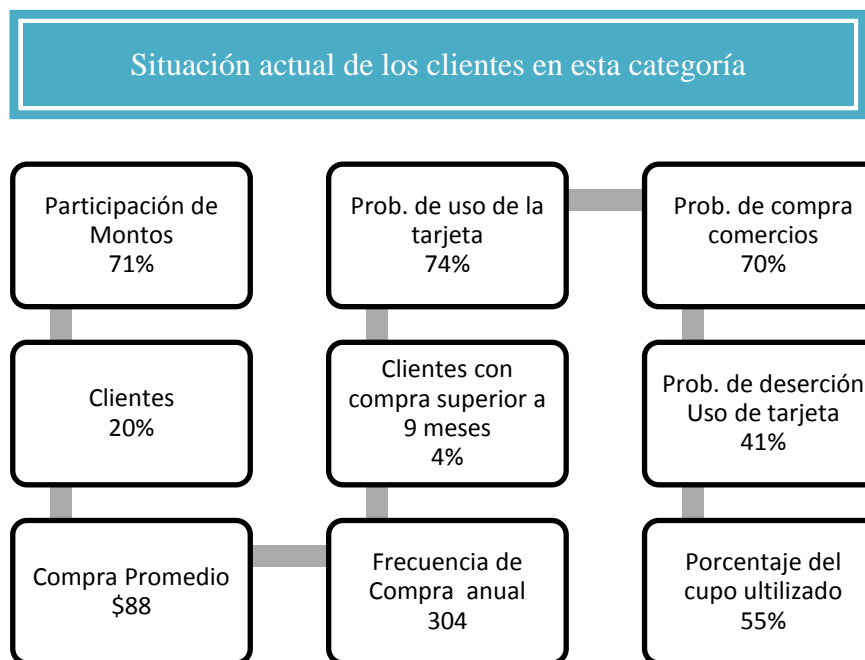
La siguiente información nos da una visión de cómo se encuentran distribuidos los tarjetahabientes dentro de la clasificación Uso, donde se presentan 4 subcategorías: Estrellas, Incentivar, Mantener y Analizar. Para poder interpretar cada categoría es importante mencionar que los montos promedios de consumo mensual por tipo de producto son:



**3.2.1.1.- Clientes Estrella.**

Clientes que superan el promedio de consumo mensual de su categoría, de tal suerte que son aquellos tarjetahabientes que la empresa debe cuidar mucho. Se deben premiar a estos clientes por su buen desempeño.

**Gráfico 26**



Fuente: Minería de datos de la empresa. Elaborado por el autor

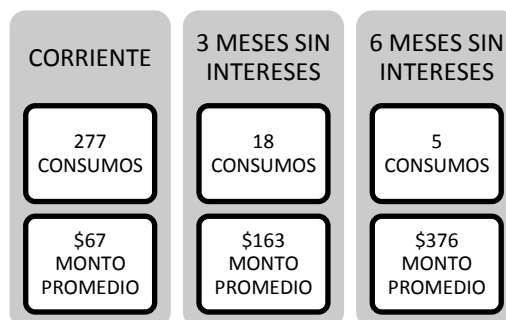
Se destaca que son el 20% del total de clientes, con una compra promedio menor a \$100 y que tienen más del 50% del cupo utilizado.

**Gráfico 27**

Tipo de crédito utilizado		
Cargos rotativos 65%	Cargos diferidos 35%	Promedio de cupo otorgado \$5.680

Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

**Gráfico 28**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

Su mayor consumo es en rotativo y en promedio tienen cupos de \$5.680

**Gráfico 29**



Fuente: Minería de datos de la empresa. Elaborado por el autor

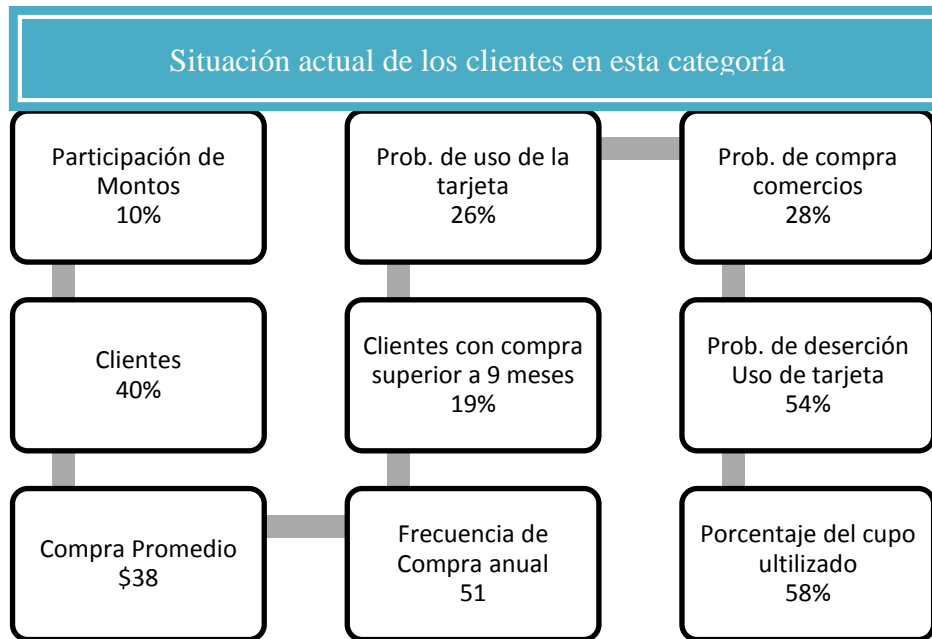
La mayor concentración de los clientes estrella esta en las categorías Gold e Internacional.

### 3.2.1.2.- Mantener

Aquellos clientes que su comportamiento fluctúa en el nivel promedio de consumo. En estos casos se deben monitorear e incentivar a que conserve o supere el consumo promedio para pasar a ser Estrella.

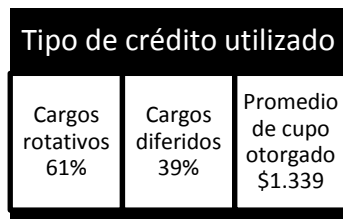
En el siguiente gráfico, se destaca que son el 40% del total de clientes, con una compra promedio menor a \$40 y que tienen más del 50% del cupo utilizado.

**Gráfico 30**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

**Gráfico 27**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

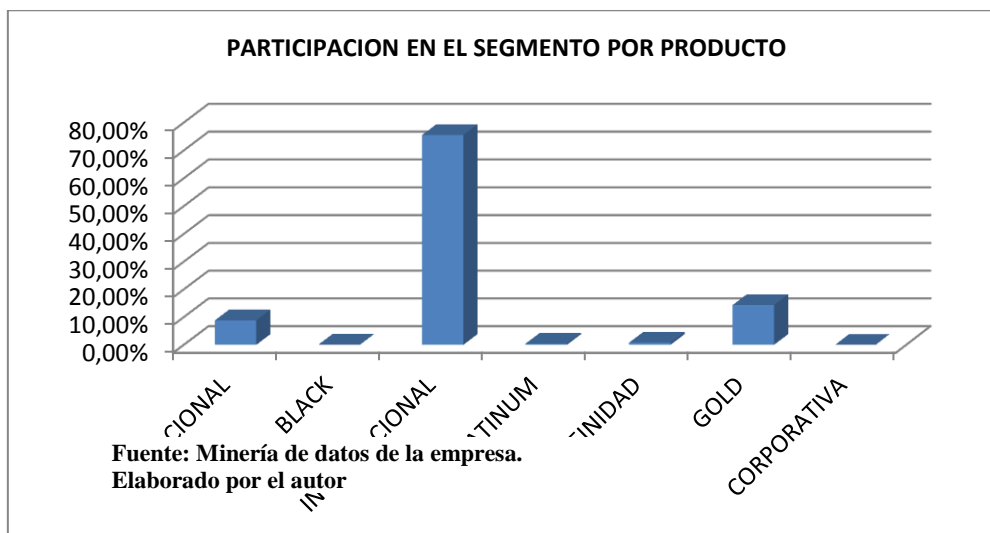
**Gráfico 28**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

Su mayor consumo es en rotativo y en promedio tienen cupos mayores a \$1,000.00

**Gráfico 30**



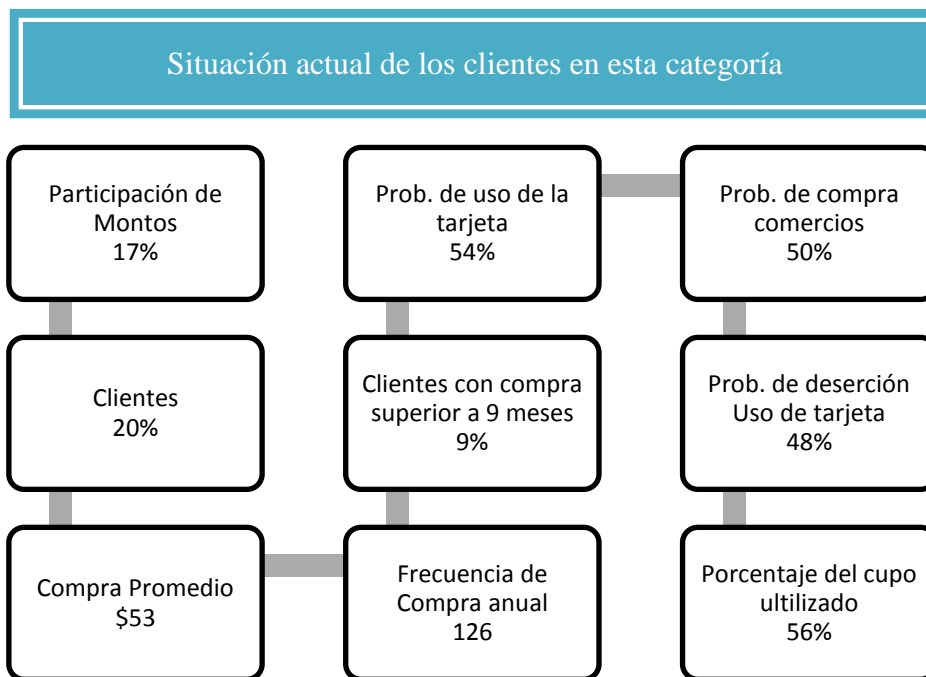
La mayor concentración se encuentra en la categoría Internacional.

### 3.2.1.3.- Incentivar

Son los clientes que realizan compras o pagos por debajo del consumo promedio, sin embargo tampoco han dejado de facturar, por consiguiente se debe buscar mecanismos que hagan elevar sus montos por transacción, para pasar al estatus Mantener.

En el siguiente gráfico, se puede observar que este tipo de clientes poseen una participación del 20% del total de clientes, con una compra promedio de \$50 y que tienen más del 50% del cupo utilizado.

**Gráfico 31**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

**Gráfico 32**

Tipo de crédito utilizado		
Cargos rotativos 61%	Cargos diferidos 39%	Promedio de cupo otorgado \$2.582

Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

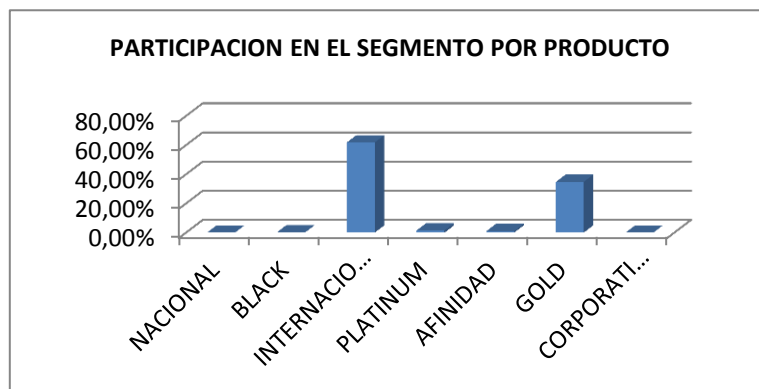
**Gráfico 33**

CORRIENTE	3 MESES SIN INTERESES	6 MESES SIN INTERESES
113 CONSUMOS	9 CONSUMOS	52.5 CONSUMOS
\$36 MONTO PROMEDIO	\$114 MONTO PROMEDIO	\$259 MONTO PROMEDIO

Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

Su mayor consumo es en rotativo y en promedio tienen cupos de \$2.582

**Gráfico 34**



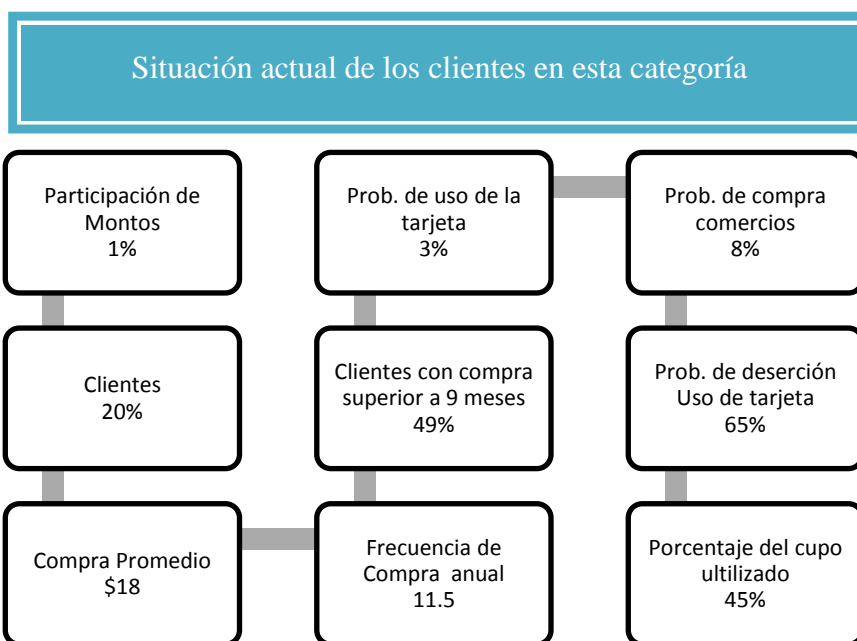
Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

La mayor concentración está en la categoría Internacional.

### 3.2.1.4.- Analizar

Clientes que históricamente se encontraban sobre el consumo promedio de la categoría, sin embargo en los últimos 3 meses tiene voucher promedio por debajo del 50% de lo habitual.

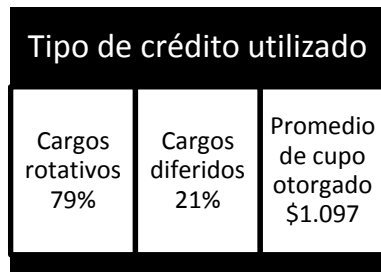
**Gráfico 35**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

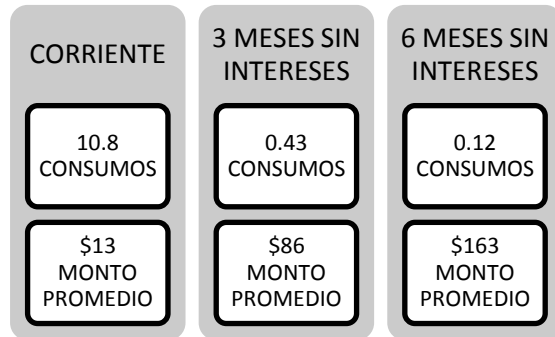
Participación del 20% del total de clientes, con una compra promedio menor a \$20 y que tienen menos del 50% del cupo utilizado.

**Gráfico 36**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

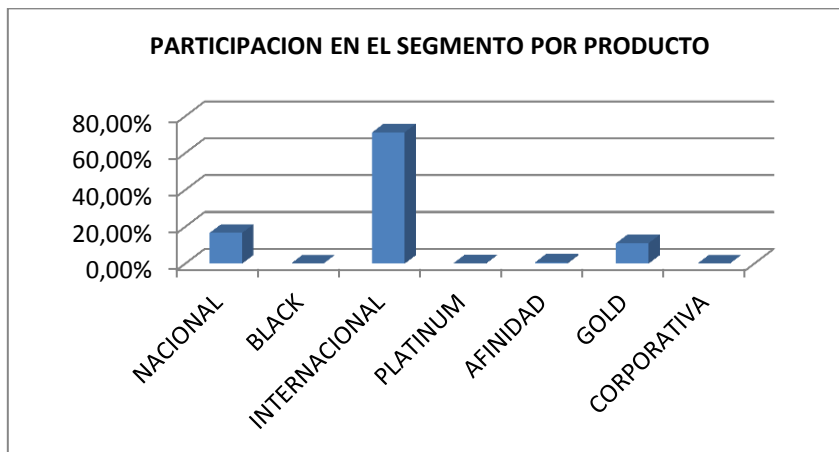
**Gráfico 37**



Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

Su mayor consumo es en rotativo y en promedio tienen cupos mayores a \$1,000.00

**Gráfico 38**



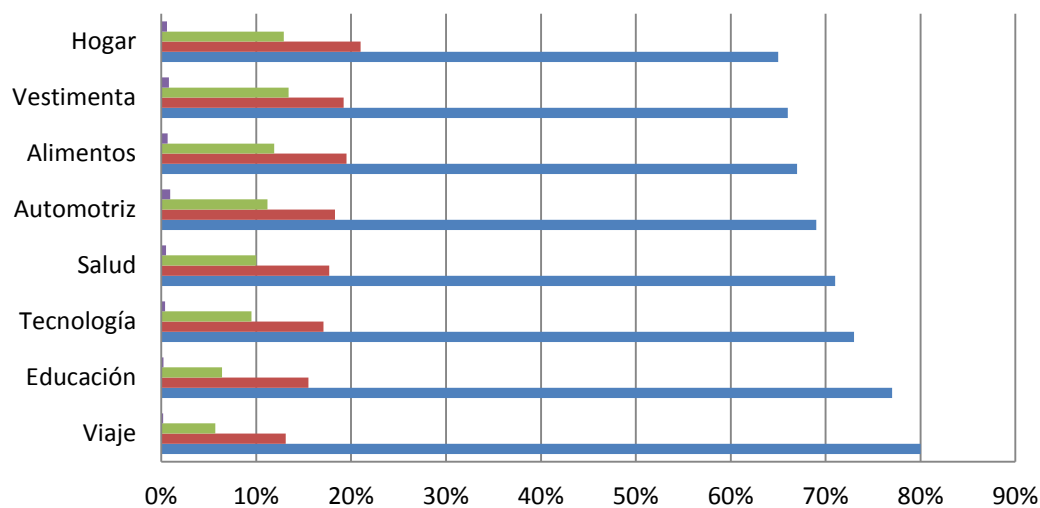
Fuente: Minería de datos de la empresa.  
Elaborado por el autor

La mayor concentración está en la categoría Internacional.



Gráfico 39

### Comportamiento de facturación de cada segmento en categorías de comercios.



	Viaje	Educación	Tecnología	Salud	Automotriz	Alimentos	Vestimenta	Hogar
ANALIZAR	0,20%	0,23%	0,41%	0,49%	0,94%	0,65%	0,81%	0,61%
MANTENER	5,70%	6,40%	9,50%	10,00%	11,20%	11,90%	13,40%	12,90%
INCENTIVAR	13,10%	15,50%	17,10%	17,70%	18,30%	19,50%	19,20%	21,00%
ESTRELLA	80%	77%	73%	71%	69%	67%	66%	65%

Toda la información proporcionada en esta parte del estudio evidencia que la estrategia a seguir para la realización de promociones, debe evolucionar a clasificaciones más especializadas donde se tengan variables de consumo promedio de compra, participación de los tipos de crédito utilizados, frecuencias de compra, entre otros. Mayores elementos de juicio para validar la base de datos a la cual se debe enfocar las promociones. La empresa no monitorea constantemente la conducta de los clientes, que permita establecer un plan de acción de promociones enfocadas a cada variable. En la actualidad la empresa depende de un tercero que realice la minería de información para posteriormente implementar las promociones.

### **3.3.- Análisis del mercado objetivo**

A continuación revisaremos el estudio cuantitativo (encuestas) y cualitativo (focus group) realizado por medio de una investigación de mercado para determinar las preferencias de uso de las tarjetas de crédito.

#### **3.3.1.-Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado para el presente trabajo fue:

- Hombres y mujeres
- Con una edad que va desde los 18 a 65 años
- Que posean al menos 2 tarjetas de crédito para el caso de las encuestas y al menos 3 tarjetas para el caso del grupo focal.
- Que tengan su lugar de residencia en la ciudad de Guayaquil.

Se consideran que estas características son las más relevantes para realizar el estudio

#### **3.3.2.-Perfil del consumidor**

Según las encuestas realizadas las características predominantes fueron: Edad promedio entre 26 y 35 años, en su mayoría mujeres casadas, con tercer nivel de educación, en relación de dependencia, con un promedio de 2 cargas familiares, trabajando en empresa del sector comercial, con antigüedad laboral mayor a 4 años, ubicados en el norte de la ciudad de Guayaquil y con un nivel de ingresos entre \$500 y \$1,000.

#### **3.3.3.-Proceso de investigación de mercados.**

Información Secundaria (Recopilación de internet, Revistas, Periódicos).

### 3.3.3.1.-Análisis de la competencia

En el mercado ecuatoriano de medios de crédito y pago la participación de los bancos procesadores de transacciones en la Red de Datafast, en montos de facturación a diciembre 2010 fueron: Diners: 44.60%, Pichincha: 20.8%, PacifiCard: 20.40%, Amex: 13.50%

- **Diners:** Cuyo respaldo financiero es el Banco del Pichincha es el líder del mercado en facturación y cartera, tienen exclusividad de marca como emisor y adquirente.
- **Mastercard:** Dentro de esta marca, la tarjeta líder es Pacificard en primer lugar con el 57% de participación de facturación, seguido de Banco de Pichincha con un 15% de participación y en tercer lugar se encuentra Produbanco con un 10% de participación. El 5% restante se reparten los otros emisores de la marca, como por ejemplo Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco de Guayaquil, Mutualista Pichincha entre otros.
- **Visa:** En esta marca el líder es el Banco del Pichincha con una participación de facturación del 32%, el segundo lugar lo ocupa PacifiCard con un 22% de participación, en tercer lugar Visa lo ocupa el Banco de Guayaquil con un 15% seguido de cerca por el Banco del Austro con un 13% y el 2% se lo reparten el resto de emisores.
- **American Express:** Es emitida por el Banco de Guayaquil, al igual que Diners, tiene exclusividad de emisor y adquirente de sus transacciones, cuenta con una participación de montos de facturación del 10% a diciembre 2010.

### 3.3.3.2.-Diagnóstico Actual del Marketing Mix<sup>10</sup>.

- **Producto:** El sistema financiero de tarjetas de crédito ofrece a los sujetos de crédito la posibilidad de otorgar financiamiento para sus consumos, dentro del mercado ecuatoriano existen 4 grandes marcas: Diners, American Express, MasterCard y Visa. Cada una de las entidades bancarias bajo sus divisiones de tarjetas de crédito ofrecen un sin número de beneficios a sus tarjetahabientes siendo estos los valores agregados que harán tomar la decisión de usar una tarjeta u otra. Entre los beneficios que ofrecen las tarjetas de crédito, se tiene: Asistencia al hogar, asistencia mecánica, seguro de vida, seguros de accidentes, promociones, planes de financiamiento, entre otros.
- **Precio:** Todas las instituciones del sistema financiero del Ecuador se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, además que bajo la Ley de transparencia tienen la obligación de publicar mes a mes sus costos para sus clientes los cuales dependen de la categoría de la tarjeta.
- **Plaza:** Existen varias instituciones financieras en todo el país que emiten las marcas MasterCard y Visa, además de las dos entidades que tienen su propia marca: Banco de Guayaquil y Banco del Pichincha con sus marcas American Express y Diners Club, respectivamente.
- **Promoción:** Existen diferentes tipos de promociones que están enfocadas desde las perspectivas de buscar reconocimiento de marca y aumentar volúmenes de compras, mediante la determinación de hábitos de consumo. Estas promociones se pueden desarrollar de acuerdo a los giros de negocio de los establecimientos afiliados así como también a fechas especiales de acuerdo a la estacionalidad del año, por ejemplo san Valentín, día de madre, navidad, entre otros. La estructura general de una promoción contiene:

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary: *Marketing. Octava Edición. Prentice Hall*

vigencia de la campaña, beneficio para tarjetahabientes, sorteos y/o premios instantáneos y medios de comunicación.

### **3.3.4.- Definición del problema de investigación.**

Es de interés conocer los gustos, percepciones y conductas que los tarjetahabientes tienen acerca de las tarjetas de crédito.

### **3.3.5.- Objetivos/Hipótesis.**

#### **3.3.5.1.-General:**

Determinar las preferencias de las personas hacia las tarjetas de crédito en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.3.5.2.-Específicos:**

- Determinar el grado de utilización de las tarjetas de crédito.
- Establecer en qué o para qué tipo de gastos se utiliza la tarjeta de crédito y cuál de ellos es el más frecuente.
- Determinar el grado de recordación de las tarjetas de crédito.
- Establecer las características socio-demográficas de las personas que poseen tarjetas de crédito.

#### **3.3.5.3.-Hipótesis:**

*“La mayor parte de tarjetahabientes prefieren utilizar la tarjeta de crédito que le ofrezca promociones que se ajusten a sus preferencias de consumo y servicios de acuerdo a sus necesidades”.*

### **3.3.6.-Diseño de la investigación.**

La presente investigación de mercado nace de la necesidad de conocer los gustos y las preferencias de los usuarios de tarjetas hacia las mismas, con el propósito de mejorar o implementar las posibles estrategias de comercialización y fidelización de clientes.

### **3.3.7.- Tipo de estudio.**

Para la presente investigación de mercados se realizó, tanto investigación de tipo exploratoria, como concluyente.

### **3.3.8.- Métodos de recolección de datos<sup>11</sup>.**

Como se menciona anteriormente, se realizaron 2 tipos de análisis: cuantitativo y cualitativo.

Para la investigación exploratoria (cualitativa) se empleó la técnica de recogida de datos conocida como Grupo Focal, el mismo que fue desarrollado en dos días distintos, segmentado por género. El primer grupo focal fue el de hombres comprendidos en el rango de edad que de 25 a 35 años y que tengan, al menos, tres tarjetas de crédito. El segundo grupo focal fue el de mujeres con el mismo perfil de edad y cantidad de tarjetas de crédito.

Para la investigación concluyente o descriptiva, se desarrolló un cuestionario y se encuestaron a 400 personas de distintas clases sociales que posean al menos dos tarjetas de crédito.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de población infinita donde no se conoce con precisión el tamaño de la población, y es:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

---

<sup>11</sup> Kinnear/ Taylor: *Investigación de Mercados. Quinta Edición, Mc. Graw Hill*

Donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva

q es la variabilidad negativa

E es el error

En el desarrollo del presente trabajo se usó un porcentaje de confianza del 95% por lo que se buscó el valor de Z para la variable aleatoria z tal que el área simétrica bajo la curva normal desde  $-Z$  hasta  $Z$  sea igual a 0.95 y utilizando la tabla se encuentra que el valor es de 1.96

Se trabaja con un error del 5% y una variabilidad positiva de 0.5, por lo tanto, el cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$n = 384 \text{ personas}$

Teniendo la referencia que se debía encuestar por lo menos a 384 personas, se decidió gestionar 400 encuestas.

### **3.3.9.-Tipos de datos.**

Como información secundaria, se revisó un estudio cualitativo de grupo focal realizado para clientes de Pacificard el cual fue elaborado por Profits Consulting Group - Estudio de Mercado Junio – Julio 2010 y Tácticas de Gestión Comercial Análítica Junio 2010 elaborado por la empresa Bizzmind.

### **3.3.10.- Estudio exploratorio: Técnicas Cualitativas, Grupo Focal**

Se desarrollaron 2 grupos focales, uno para cada género, con un rango de edad entre los 25 a 35 años de la ciudad de Guayaquil, que posean al menos 3 tarjetas de crédito.

El esquema fue desarrollado de acuerdo a los siguientes puntos: Introducción, Actitud hacia la categoría del producto Tarjeta de crédito, Posicionamiento de marca, hábitos de consumo, promociones, satisfacción del cliente, factores que influyen en el uso de la tarjeta de crédito , factores que considera relevante en el momento de la compra, imagen y preferencia de PacifiCard S.A.

Dentro de la características de los grupos focales fue de al menos 8 participantes, homogéneos, duración de 1 hora aproximadamente para el grupo de mujeres y mayor a una hora para los hombres, se utilizo cintas de video para respaldar la gestión y los moderados fueron los participantes de este proyecto, mostrándose como personas amables, permisivas y motivadoras.

#### **3.3.10.1.-Guía de Focus Group**

**Segmento:** Hombres y mujeres de 25 a 35 años de la ciudad de Guayaquil, clientes y no clientes de Pacificard, que posea al menos 3 tarjetas de crédito.

#### **Análisis de Preferencia de consumo sobre las tarjetas de crédito PACIFICARD.**

##### **1. Introducción.**

Breve presentación del moderador y de los participantes.

Explicación de la metodología a seguir para la discusión grupal.

##### **2. Actitud hacia la categoría del producto “Tarjeta de crédito”. Generalidades.**



¿Qué significa para ustedes tener una tarjeta de crédito? ¿Cómo la consideran una amiga, una herramienta de pago?

¿Qué tan importante es para ustedes usar una tarjeta de crédito?,

¿Quiénes consideran ustedes que utilizan más tarjeta de crédito: ¿hombres o mujeres?

**b. Posicionamiento de marca.**

¿Qué tarjetas de crédito ustedes conocen? Mencionen las 3 tarjetas de crédito que ustedes conocen?

¿Cuál es su marca favorita de tarjeta de crédito? ¿Por qué?

¿Qué marca usted rechaza? ¿Por qué?

**d. Hábitos de consumo**

¿Qué tipos de consumo o pagos, ustedes prefieren cancelar con tarjeta de crédito?

¿Por qué?

¿Qué tarjeta de crédito ustedes utilizan con mayor frecuencia para estos pagos o consumo?

¿Cada qué tiempo utiliza la tarjeta de crédito?

¿Hace cuántos años posee tarjeta de crédito?

¿Cuál fue la primera tarjeta de crédito que le otorgaron?

**f. Promociones.**

¿Qué promociones ustedes recuerdan de tarjetas de crédito? En qué consistía su mecánica?

¿Por qué medios se enteró de esa promoción?

¿Qué tipo de promociones o beneficios le gustaría recibir de su tarjeta de crédito?

¿Por qué canal le gustaría recibir este tipo de promociones?

**g. Satisfacción del cliente.**

¿Con qué tarjeta de crédito ustedes han tenido frecuentemente reclamos? ¿Con qué tarjetas ha tenido reclamos? ¿Le dieron una solución oportuna? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

¿En qué tiempo les ha resuelto su problema?

¿En qué medios ustedes prefieren hacer llegar sus reclamos: Web, Call center, oficinas?

Cuándo ustedes han tenido un reclamo, ¿qué tarjeta de crédito le da una solución en forma oportuna? ¿Por qué?

#### **h. Factores que influyen en el uso de la tarjeta de crédito.**

¿Qué factores ustedes consideran relevantes a la hora de elegir una tarjeta de crédito al momento de cancelar una compra?

(Tasas de interés, el cupo, internacionalidad, formas de pago, seguros de vida, transparencia, seguridad)

De los aspectos que mencionaron, ¿cuáles son los tres más importantes para la elección?

Indíqueme por favor. ¿Cuál sería su tarjeta de crédito ideal? Descríbala como sería.

#### **i. Imagen de las tarjetas de crédito.**

**Mencione todo lo que se le venga a la mente respecto a PacifiCard**

##### **Otras**

Si Diners Club fuera una persona, ¿cómo la describiría?

Si PacifiCard fuera una persona, ¿cómo la describiría?

Si American Express fuera una persona, ¿cómo la describiría?

#### **j. Preferencia de consumo de PacifiCard**



¿Que sienten ustedes cuándo menciono PacifiCard?

¿Cuáles son las ventajas que tiene PacifiCard frente al resto?

¿Cuáles son las desventajas que tiene PacifiCard frente al resto?

¿Cómo les parecen las promociones de PacifiCard? Por qué medios ha conocido de estas promociones?

¿En qué medios ustedes prefieren hacer llegar sus reclamos: web, call center, oficinas?

¿Consideran que la tarjeta PacifiCard es aceptada en la mayoría de establecimientos?

¿Qué lugares a ustedes les gustaría usar su tarjeta PacifiCard y que en la actualidad no lo pueda hacer?

¿Ha visitado el portal de PacifiCard, para qué tipo de servicios ustedes han utilizado el portal? (aumento de cupo, consulta de saldos, actualización de datos)

Cuando Ud. selecciona PacifiCard para pagar, ¿por qué razón la elige?

¿Cuál es el máximo de tarjetas de crédito que debe tener una persona? ¿Por qué?

Si a Ud. le ofrecen una nueva tarjeta de crédito, ¿la aceptaría? Si o no, ¿por qué?

### 3.3.10.2.-Resultados Cualitativos

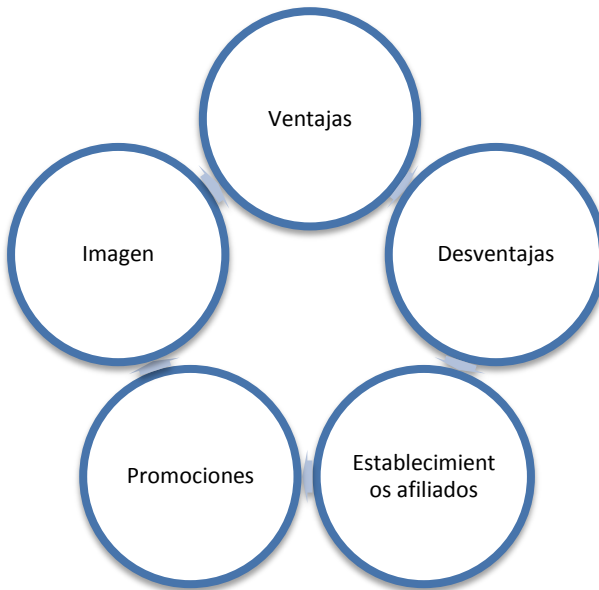


De manera general, en los focus groups se obtuvieron las siguientes referencias de la imagen de las tarjetas de crédito:

- Las tarjetas de crédito son consideradas como “un arma de doble filo”, es decir si el usuario sabe manejar su tarjeta de crédito podrá sacar el máximo beneficio logrando hacer incluso inversiones en algún tipo de negocios, como también adquirir las cosas necesarias para la familia o el cuidado y desarrollo personal. Pero si el usuario no sabe manejar sus tarjetas de crédito ya sea por falta de experiencia o por desinformación, esta puede convertirse en “un verdadero problema” causando gran malestar, afectando la salud emocional y la economía personal.

- Los entrevistados manifestaron tener poca información sobre el uso de la tarjeta de crédito y sus consecuencias.
- De todas maneras son vistas las tarjetas de crédito hoy en día como algo *muy necesario*, que facilita muchas cosas, especialmente en este tiempo donde la delincuencia está a la vuelta de la esquina y no se puede llevar dinero en efectivo a la mano.
- La posibilidad de pagar en varios meses un producto o servicio también marco la Muestra como algo muy importante, más aun si los intereses son lo más bajos posibles.

De manera particular, se han clasificado los comentarios de los participantes en el estudio, los cuales se van a agrupar en los siguientes aspectos de cada Marca de tarjeta de crédito:



A continuación presentaremos los comentarios generales de las personas que participaron en los focus group, por cada marca de tarjeta de crédito:

- PacifiCard
- Diners
- American Express
- Visa
- MasterCard.



## PACIFICARD

	<h2>PACIFICARD</h2>
<p>IMAGEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se la considera como una tarjeta con valores: honrada, amistosa y solidarias.</li> <li>• Aunque quienes no poseen cuenta en el banco se consideran en desventaja por la forma de pago.</li> </ul>
<p>VENTAJAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre sus clientes se destacan los bajos intereses, con cobertura total y facilidades de pago, los servicios de asistencia de hogar y automovilísticos, así como el pago ágil a servicios básicos a la matriculación de vehículos.</li> </ul>
<p>DESVENTAJAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus clientes se quejan del cupo, muy bajo para sus necesidades. El servicio de cobranza es su principal debilidad, este no permite que la tarjeta este en el TOP Heart .</li> <li>• Las largas colas del Pacífico se asocian con la espera en el servicio al cliente de PacifiCard entre los no clientes de la tarjeta, creándoles una imagen no deseada.</li> </ul>
<p>PROMOCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes perciben que PacifiCard tienen pocas promociones o al menos no se las conoce muy bien. Se conocen los servicios adicionales, como pago a través de Internet y Servi Pagos. También reconocen las promociones con Mall del Sol y Mall el Jardín.</li> </ul>
<p>ESTABLECIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academias deportivas, agencias de viajes, almacenes de ropa, música, electrodomésticos, bienes raíces, discotecas, restaurantes, gasolineras, farmacias, supermercados y comisariatos, centros médicos entre los más destacados.</li> </ul>
<p>PERSONALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujer de 35 años, tundiadísima, una chica bond. Maneja dinero, pero del marido. Su trabajo es ser bonita, seductora, compradora compulsiva (otras tarjetas). Una persona normal, de unos 30 años, un buen carro pero tan último modelo, una persona como uno (PacifiCard). Promedio, común, local, confianza, costeña.</li> </ul>



## DINERS

### IMAGEN

- Es una tarjeta que se considera de Elite y mejor prestigio.
- Es considerada como la mejor del mercado ecuatoriano.
- Es más valorada en UIO que en Gye, especialmente por los hombres.

### VENTAJAS

- Se destaca el pago del consumo sin opciones a pagar el un monto mínimo. Lo que se percibe como bueno ya que no se compromete el nivel de endeudamiento.

### DESVENTAJAS

- Internacionalmente poco reconocida, de tal suerte que es preferida para el consumo local.

### PROMOCIONES

- Las mejores promociones son las noches Diners, muy reconocidas por los clientes.
- Mucha comunicación a los clientes de promociones interesantes.

### ESTABLECIMIENTOS

- Aceptada en mayor parte en restaurantes.

### PERSONALIDAD

- Entre 40 y 50 años, hombre, serio, confiable, elegante, chapado a la antigua. (otras tarjetas)
- Estatus social alto, de una vida de alto estándar, hombre guapo, de 40 años. (cliente PC)



## AMERICAN EXPRESS

### IMAGEN

- De élite y mayor prestigio junto con Diners.
- Reconocimiento internacional y con buena proyección.

### VENTAJAS

- Su principal ventaja es el servicio al cliente, los usuarios se sienten confortables con los ejecutivos del banco de Guayaquil.
- Su cupo es alto.

### DESVENTAJAS

- No es reconocida en Europa.
- Altos intereses.
- Altos costos operativos.

### PROMOCIONES

- No se reconocen promociones de esta tarjeta.

### ESTABLECIMIENTOS

- No existe un reconocimientos de algun giro de negocio en especial donde se acepte esta tarjeta.

### PERSONALIDAD

- Una gringa de unos 30 años, perspicaz, aniñada, firme, seria, segura de si misma. Una mujer de negocios. (Otras tarjetas).
- Extranjero, hombre, de unos 35 años. (PacifiCard).



# VISA

## IMAGEN

- Reconocida a nivel mundial, la favorita en el exterior, inclusive en Europa.

## VENTAJAS

- Su aceptabilidad y el cupo, Banco del Pichincha es el que otorga cupos mas altos.
- El top of mind de los bancos emisores es: Pichincha, Pacífico, Guayaquil y Bolivariano.

## DESVENTAJAS

- Un nombre genérico y que sea buena o mala depende del banco emisor. Las mejores percibidas con Banco del Austro y Machala.

## PROMOCIONES

- No se identifican promociones especificas, lo que si llama la atencion son las facilidad de diferir pagos al volver de viajes.

## ESTABLECIMIENTOS

- Reconocimiento en comercios del exterior.

## PERSONALIDAD

- Hombre de 40 años enternado, un hombre de negocios, que viaja por todo el mundo, muy atractivo.





## MASTERCARD

### IMAGEN

- Es una tarjeta considerada elitista.
- De gran aceptación a nivel nacional e internacional.
- Se la reconoce como una buena tarjeta y atractiva publicidad.

### VENTAJAS

- Afinidad con Supermaxi en el caso de Produbanco, especialmente en la ciudad de Quito.

### DESVENTAJAS

- No se reconocen desventajas propias de la marca.

### PROMOCIONES

- Dependen del banco emisor, se destacan las millas.

### ESTABLECIMIENTOS

- Reconocida en establecimientos nacionales e internacionales, especialmente en las cadenas de Fybeca y Supermaxi.

### PERSONALIDAD

- Hombre de 35 años, exitoso, de negocios y deportista; consigue todo lo que quiere y viaja por todo el mundo.

### **3.3.11.- Estudio Concluyente: Técnicas Cuantitativas, Encuesta.**

Se desarrolló un cuestionario cuyas preguntas, en su mayoría, eran de tipo cerrada. Se emplearon escalas de Likert para algunas preguntas (por ejemplo para medir el grado de importancia de ciertas variables de las tarjetas de crédito).

Para otras preguntas se establecieron respuestas de opción múltiple con el objetivo de facilitar las respuestas de los encuestados y el posterior procesamiento de los datos.

La única pregunta abierta fue la del *Top of mind*, o también llamada recordación de marca. La encuesta estuvo dividida en cuatro secciones: perfil socio-demográfico; posicionamiento de marca; frecuencia de utilización y; satisfacción del cliente.

#### **3.3.11.1.- Diseño del cuestionario.**

Véase Anexo II

#### **3.3.11.2.- Muestreo.**

Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Esto es, se encuestó a personas conocidas o allegadas que tienen, o hayan tenido, al menos dos tarjetas de crédito.

Las encuestas fueron tomadas en el periodo comprendido entre el trece y el veinte y seis de septiembre del 2010

Se tomaron cuatrocientas encuestas válidas (de un total cuatrocientas diez).

Previo al levantamiento de la información, se encuestaron a cuarenta personas como prueba piloto. Producto de esta prueba se verificaron algunas preguntas así como se eliminaron otras que no proporcionaban información que aporte al trabajo de investigación de mercado.

#### **3.3.11.3.- Presentación de resultados:**

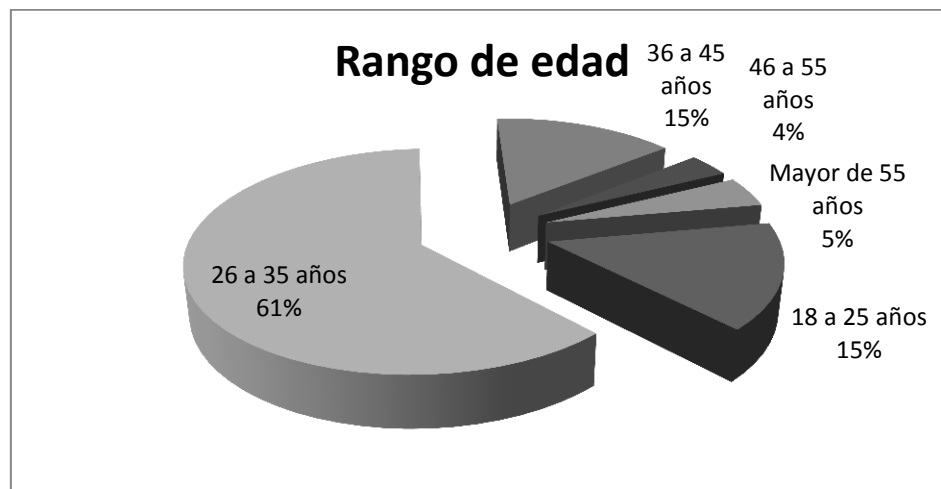
- **Ingreso y depuración.**-Una vez levantadas las encuestas, se diseñó la plantilla con las variables en SPSS. Se definieron las variables y luego se procedió a ingresar las encuestas en el programa. Una vez ingresadas las

cuatrocientas diez encuestas, se procedió a depurar la base de datos. En este proceso de eliminaron diez encuestas que presentaban incongruencias o errores de omisión, quedando cuatrocientas encuestas para procesar.

- **Procesamiento de información.**-Se realizaron análisis de estadística descriptiva e inferencial según correspondía a cada tipo de preguntas. Así también, se emplearon tablas cruzadas para la base de datos depurada.

### 3.3.11.3.1-Resultados Cuantitativos

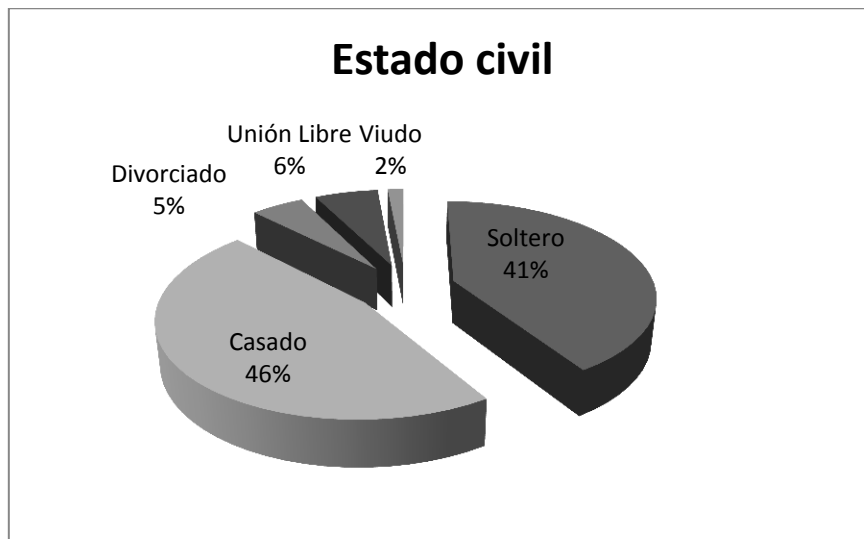
**Gráfico 40**



Fuente y elaboración por el autor

La mayoría de personas están comprendidas en un rango de edad de entre veinte y seis y treinta y cinco años, lo cual se asemeja al comportamiento de los clientes de la empresa.

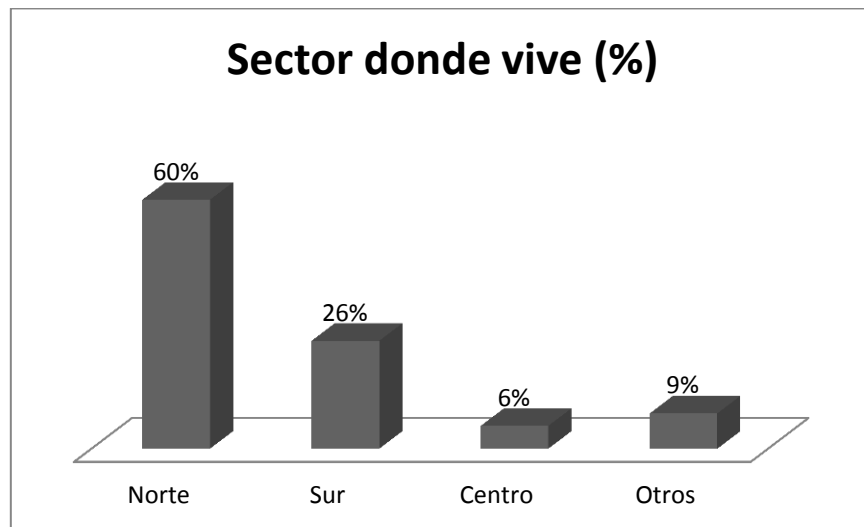
**Gráfico 41**



Fuente y elaboración por el autor

Entre solteros y casados suman el ochenta y siete por ciento de la muestra encuestada, los demás estados civiles no son irrelevantes para la empresa.

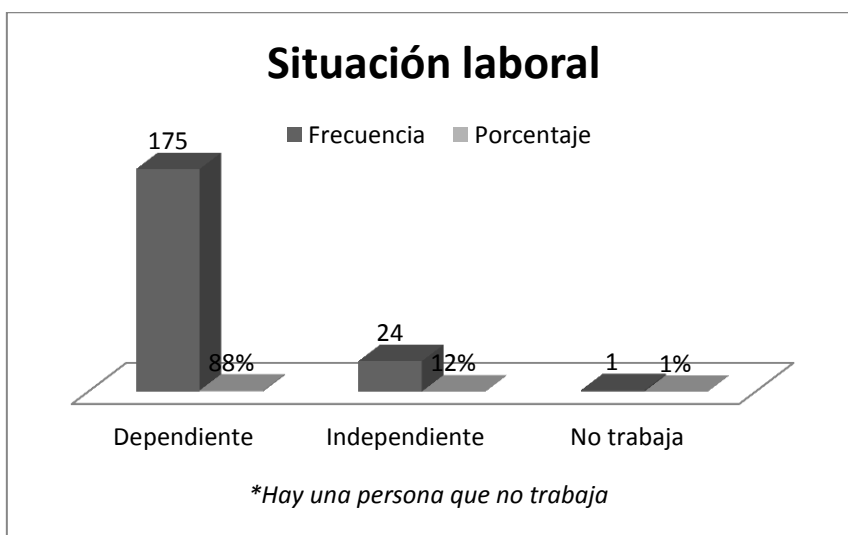
**Gráfico 42**



Fuente y elaboración por el autor

El sesenta por ciento de los encuestados viven en el norte de la ciudad.

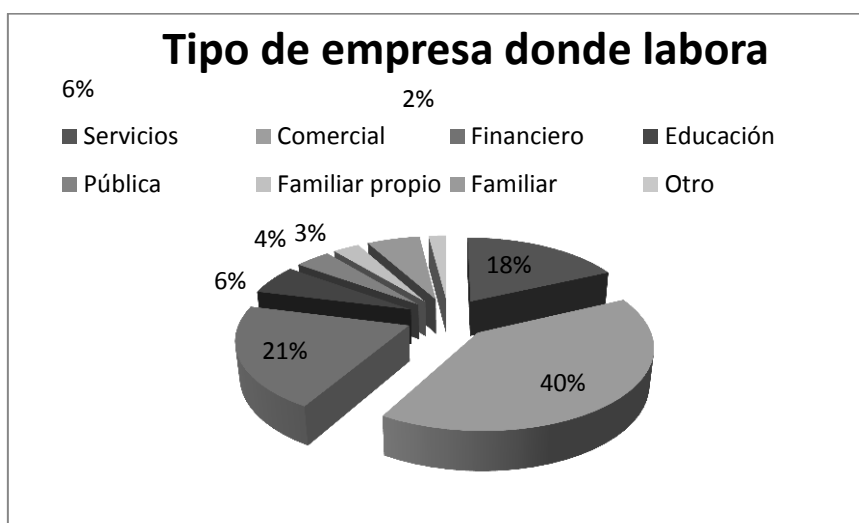
**Gráfico 43**



Fuente y elaboración por el autor

Un ochenta y ocho por ciento de los encuestados trabaja en relación de dependencia.

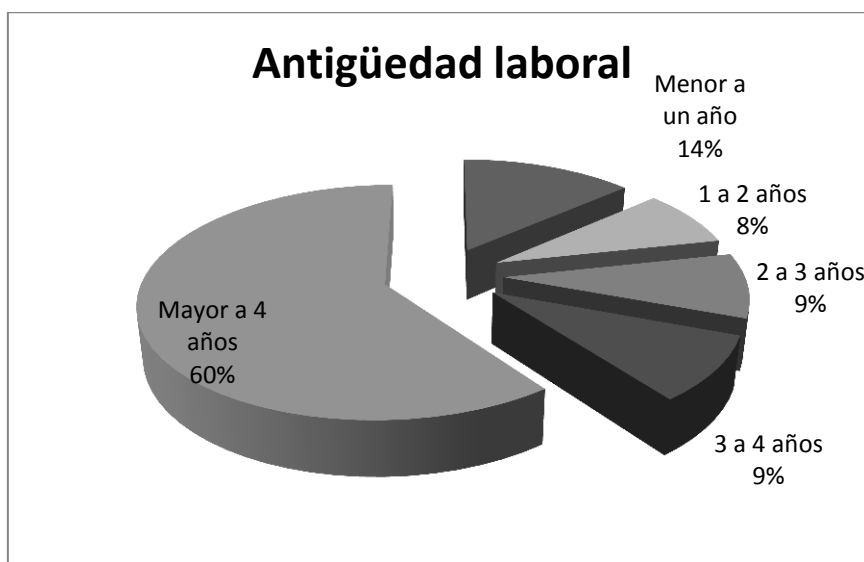
**Gráfico 44**



Fuente y elaboración por el autor

El lugar de trabajo predominante son empresas comerciales, seguido de empresas del sector financiero y servicios.

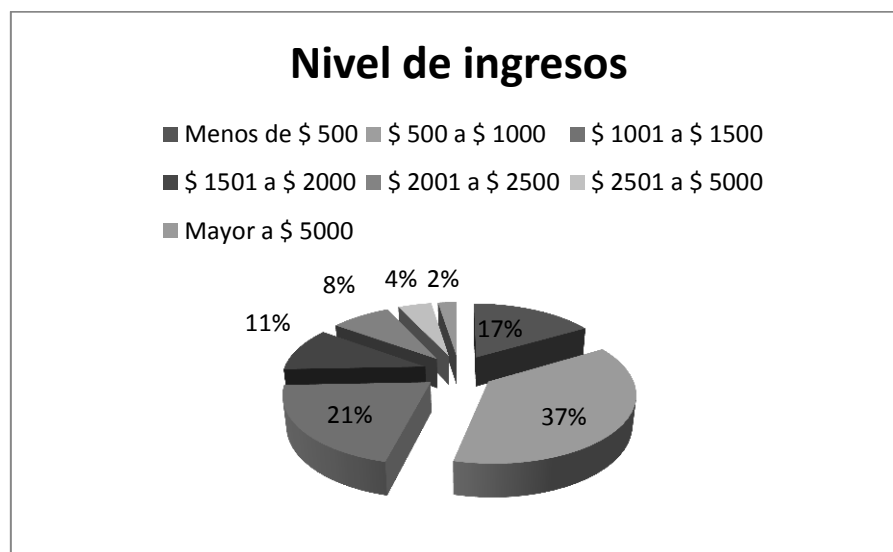
**Gráfico 45**



Fuente y elaboración por el autor

Más de la mitad de los encuestados, un sesenta por ciento, tiene una antigüedad laboral de más de cuatro años.

**Gráfico 46**



Fuente y elaboración por el autor

El intervalo de ingresos predominante es el que va de quinientos a mil dólares.

Gráfico 47

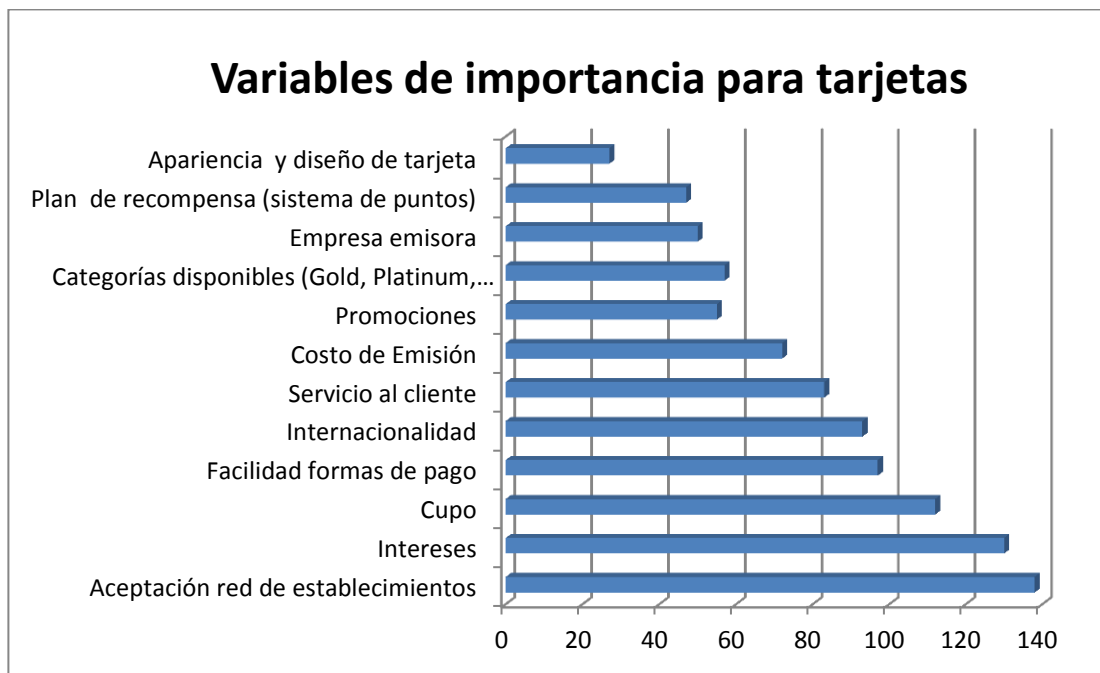


Fuente y elaboración por el autor

Los tarjetahabientes utilizan sus tarjetas para los siguientes tipos de consumo:

1) supermercados, 2) Vestimenta y 3) Restaurantes.

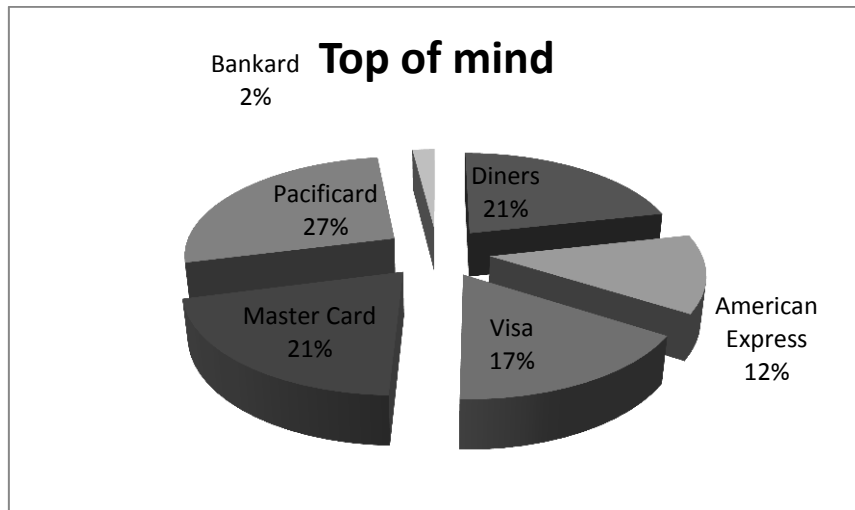
Gráfico 48



Fuente y elaboración por el autor

La variable de mayor importancia para decidir por alguna tarjeta de crédito a la hora de pagar es que la misma sea aceptada en una amplia red de establecimientos.

**Gráfico 49**



Fuente y elaboración por el autor

La marca más recordada por los encuestados es *Pacificard*, seguida de *MasterCard* y *Diners*.

**Gráfico 50**

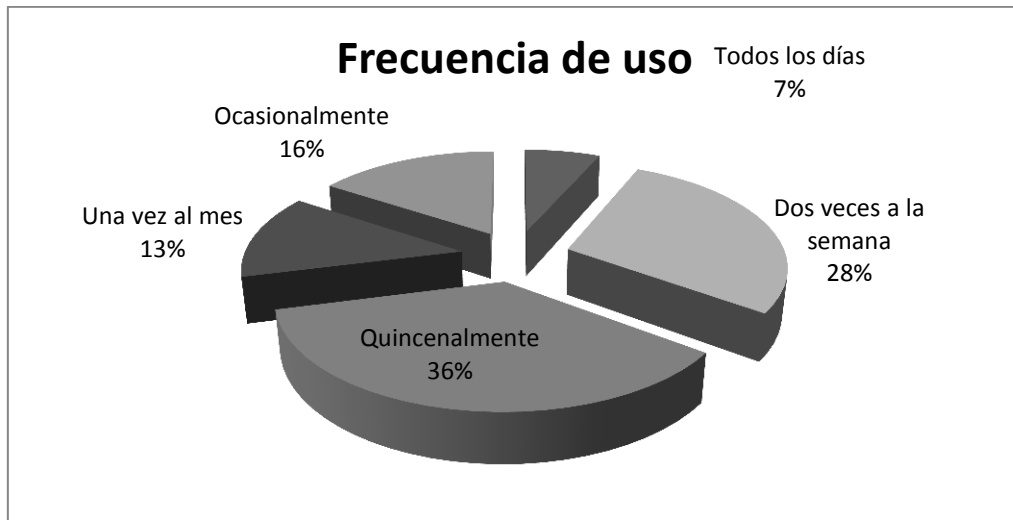


Fuente y elaboración por el autor



Cerca del noventa y dos por ciento de los clientes consideran como muy importante tener una tarjeta de crédito.

**Gráfico 51**



Fuente y elaboración por el autor

La mayor parte de los tarjetahabientes, un treinta y seis por ciento, respondió que utilizan sus tarjetas cada quince días.

### **3.3.12- Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercado.**

A continuación se presentaran los comentarios más relevantes como resultado de la investigación realizada.

#### **3.3.12.1.-Conclusiones de la investigación.**

- El perfil del tarjetahabiente es el siguiente:  
Edad promedio entre 26 y 35 años, en su mayoría mujeres casadas, con tercer nivel de educación, en relación de dependencia, con un promedio de 2 cargas familiares, trabajando en empresa del sector comercial, con antigüedad laboral mayor a 4 años, ubicados en el norte de la ciudad de Guayaquil y con un nivel de ingresos entre \$500 y \$1,000.

- El 92 % de los encuestados dijo que tener tarjeta de crédito es importante o muy importante.
- Usualmente los clientes utilizan la tarjeta cada quince días.
- La marca más recordada es *PacifiCard*. En segunda posición está *Visa*.
- La variable más importante para el cliente es que su tarjeta sea aceptada en una amplia gama de establecimientos.
- Existen tres principales usos para las tarjetas de crédito. Según su importancia son: supermercados, vestimenta y restaurantes.
- La tarjeta preferida en uso nacional es Diners, y para usos internacionales se prefiere la Visa, indistintamente del Banco emisor, mientras éste último sea de prestigio. En este sentido los bancos favoritos son: Pichincha, Pacífico, Guayaquil y Bolivariano.
- La tarjeta del Bolivariano – Bankard – es poco mencionada en el estudio, se aprecia un desconocimiento general por las marcas bancarias de las tarjetas, se consideran solo con Visa o MasterCard en general.
- Los entrevistados no dan mayor importancia al tipo de la tarjeta, el identificativo es lo de menos, en especial entre las personas mayores; lo que interesa de una tarjeta de crédito es que tenga un cupo amplio y que sea internacional.
- Los elementos que se toman en cuenta para elegir una tarjeta son:
  - Aceptación en la mayor parte de establecimientos
  - Promociones en establecimientos
  - Tasa de interés: Bajas tasas de interés.
  - El cupo: ¿Cuánto otorgan como máximo?
  - Internacionalidad: Sea aceptada fuera del país.
  - Formas de pago: Permita pagar en diversas formas
  - Seguros de vida: En casos de viaje
  - Transparencia: Mayor información sobre la tarjeta y el costo de sus servicios

- Se observa que PacifiCard tiene mejor imagen entre sus no clientes que entre sus clientes, para los no clientes es más aspiracional y para los clientes es la tarjeta que tienen y usan.
- Los tarjetahabientes de PacifiCard están más satisfechos de su tarjeta, los no clientes tienen una buena imagen de la tarjeta y reconocían que era la de mejores tasas.
- “Si es buena, tiene mejores tasas, es que es del estado” (Otras tarjetas)



### 3.3.12.2.-Recomendaciones.

- Las promociones realizadas deben ser más personalizadas, en la actualidad el cliente se siente a gusto cuando percibe que su tarjeta le está dando un trato especial, único no de manera masiva.
- Las promociones no deben ser tan genéricas y deben llegar oportunamente a los clientes.
- Se recomendaría hacer un estudio de análisis discriminante o de minimización de riesgos para definir los criterios de aceptación a los clientes.
- PacifiCard es una tarjeta reconocida y valorada a nivel nacional, aunque *entre sus no clientes no esta tan posicionada la marca como tal sino como Visa o MasterCard.*

- Muchos de los entrevistados se quejaron de la seguridad del país, algunos dijeron que habían sido hurtados y clonados con sus tarjetas de crédito, por ello se recomienda ser pioneros en la inserción de un chip de seguridad, que contenga mayor información de los clientes y con los cuales además de la firma del usuario se requiera un código de 4 dígitos para su uso.
- *Los entrevistados y encuestados afirmaron utilizar tarjetas de crédito cuando van a restaurantes, por razones de elegancia y por motivo de desconocimiento del monto total a pagar, destacan a Diners en cuanto a descuentos en este tipo de lugares. PacifiCard debería buscar el vínculo con los restaurantes más frecuentados tanto en Quito como en Guayaquil para hacer promociones; y en la misma medida hacer conocer estas promociones a sus clientes.*
- Se debe trabajar más en la comunicación de la marca, *quienes no son clientes de la tarjeta no la ubican como PacifiCard.*
- En cuanto a atención al cliente se debe *mejorar el trato al usuario con el departamento de cobranza*, instruir a los ejecutivos en atención al cliente para que estos no se sientan mal por el retraso y vean en *PacifiCard* una tarjeta amiga, esto ayudará a llegar al Top of heart.
- Debe realizarse un estudio de colas en las oficinas de PacifiCard, para determinar el número de servidores requeridos por oficina, por días y por horas del día.
- *Para los pagos de los clientes se recomienda enviar un mensaje de texto unos días antes de la fecha de corte a manera de recordatorio del valor total y mínimo a cancelar.*
- Digitalizar el envío del estado de cuenta a través del correo electrónico, esto ayudará a que el cliente no traspapele y tenga presente sus costos a pagar y va de la mano con la tendencia ambientalista de cero papel. Pueden darse opciones a los clientes de elegir la forma de recepción del estado de cuenta (digital o impreso).
- Las tarjetas de crédito se deben enfocar más en la afiliación a establecimientos en vista que para los clientes es muy relevante la aceptabilidad.

### 3.4.-Diferentes experiencias con CRM en la industria:

**HSBC**  En Perú y en el mundo, HSBC  
**El valor del CRM, en tiempos de crisis.**

La empresa Prensario publico en el 2009 una entrevista con Edward Zevallos Valdivia, gerente de Inteligencia Comercial de HSBC Perú, quien lideró la implementación de Telesoft e-CRM. Donde se destacan los siguientes comentarios:



- “Esta gestión le permitió multiplicar la cantidad de contactos mensuales con sus clientes y evaluar sus comportamientos de consumo para establecer propuestas diferenciales”.
- “En campañas, logramos alcanzar un 80% de contactabilidad en clientes, aumentando notablemente la eficiencia”.
- “Mensualmente llegamos a contactar a un promedio de 30 mil personas (66% de nuestra base), a través de diversos canales, prospectando casi tantos contactos como clientes en nuestra cartera en tan solo 20 días hábiles.”
- “Este alto nivel de eficiencia, nos encamina a implementar nuevos módulos, como el de cobranzas”.
- “Con la crisis, la solución también nos permite evaluar las razones por las cuales un cliente pudiera llegar a rechazar algún servicio, eventualmente, que medios de pago prefiere y porqué, todo para ofrecer un servicio de atención diferenciada a clientes. Porque el próximo paso es avanzar hacia ofertas hechas a su medida y darles una más amplia elección de canales a través de los cuales ellos eligen interactuar.
- “Otro beneficio fue el proceso de capacitación, más sencillo y expeditivo de lo que se acostumbra, los usuarios se capacitaron fácilmente y ya están sugiriendo mejoras y cambios en los flujos de procesos”.

- “La flexibilidad es fundamental en tiempos de crisis, porque al mes los procesos cambian. Afortunadamente el CRM es más un camino abierto que una fotografía estática, de tal suerte que podemos seguir marchando, con plena sinergia y en la misma senda”

**Héctor Brunetta, presidente de la Asociación Argentina de CRM (AACRM) comenta:**



- “Las empresas no pueden prescindir de una estrategia de gestión de la relación con sus clientes (CRM), ya que no se puede seguir compitiendo por precios porque ya no hay márgenes, ni tampoco por calidad porque la competencia también tiene calidad. La única diferencia es un superior conocimiento de los clientes”.
- “Con una estrategia de CRM no hay duda que la retención y el desarrollo de clientes aumenta de un 30% a un 70%”.
- “Es necesario compartir información con los proveedores: de esta manera nos estamos asegurando de que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente”.
- “Se debe identificar cuáles son las formas de marketing que realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de email marketing, de contacto directo en puntos de venta, etc.
- “Permite realizar una gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: a través de la operacionalización de contact centers o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando la internet”



- CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne, metodologías, software y las capacidades de la internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes”
- “Una vez que se ha conquistado a un cliente es preciso hacer todo lo posible por conservarlo y conseguir que compre más. Los costos que esto implica son muy inferiores a los de la búsqueda de nuevos clientes, en una proporción de uno a tres en términos de gastos de marketing y ventas”.

**Banco de Guayaquil apoya un proceso de crecimiento y satisfacción a clientes con tecnología Microsoft Dynamics CRM:**

Banco de Guayaquil, una de la más grandes empresas del mercado financiero Ecuatoriano, implementó con éxito la solución de Microsoft Dynamics MS CRM (Customer Relationship Management o Gestión de la Relación con Clientes), constituyéndose en un proyecto pionero en el Ecuador, y uno de los más grandes en soluciones de esta categoría a nivel mundial, el cual tiene como objetivo consolidar el liderazgo del Banco de Guayaquil en atención y servicio al cliente a través de sus 105 oficinas a nivel nacional.



Un modelo de negocio en el que las personas, equipadas con el software adecuado, es la clave para generar el éxito en las empresas, Microsoft Dynamics CRM, permitirá a más de 400 asesores de servicio del Banco de Guayaquil desarrollar al máximo el potencial del negocio traducido en una mayor capacidad de conexión y mantenimiento con más de 1 millón de clientes.



"Decidimos realizar el proceso de implementación del CRM con Microsoft Consulting con ayuda de sus socios en la región Andina, Ito1 del Perú y Sonda del Ecuador, porque la solución integrada que nos provee, nos permite enfocarnos en nuestro objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones integrales de calidad. Estamos profundizando en nuestra orientación al cliente y buscamos siempre mantener un desarrollo tecnológico permanente y dinámico que consolide el proceso de "generación de valor". Microsoft Dynamics CRM es una solución automatizada, de fácil adopción dada su familiaridad e integración con otras soluciones de Microsoft como lo es Microsoft Office System, inteligente y que nos permite consolidar nuestro liderazgo en servicio al cliente", señaló John Barbery, Vicepresidente de Proyectos Estratégicos del Banco de Guayaquil.

Microsoft Dynamics CRM<sup>12</sup> concentra la información principal de los clientes en un solo lugar de fácil acceso, lo que facilita un servicio al cliente de rápida respuesta y permite a los empleados invertir menos tiempo en buscar y más en vender. "La solución que implementamos, ante la iniciativa del Banco de Guayaquil de consolidar su liderazgo en el servicio al cliente y fortalecer nuestras sólidas relaciones con clientes, permitirá al banco tener acceso a la información de los clientes fácilmente y desde un solo lugar, en cualquier momento y desde cualquier sitio; ofreciendo beneficios más específicos a los clientes nuevos y existentes", comentó Raúl Lozano, Gerente de la División de Soluciones de Negocio para Microsoft Latinoamérica.

Por lo tanto, se propone la alternativa de implementar esta herramienta en función de ser la opción más idónea para la obtención de la información y la puesta en marcha de manera continua de las estrategias comerciales.

---

<sup>12</sup> *Microsoft Service: Propuesta de Trabajo, proyecto CRM para PacifiCard*



## **CAPITULO IV: Propuesta del Plan de Mercadeo aplicado un CRM**

Con todos los antecedentes de los capítulos anteriores, donde se destaca que en la actualidad la empresa tiene datos pero no información y de acuerdo a los objetivos estratégicos, tales como crecimiento en cartera, ser el número 1 en servicios, entre otros, se propone una alternativa de solución que ayudara a identificar las necesidades de los clientes. Es importante que la empresa se encamine en una nueva cultura que afecta a todas las áreas de la organización, desde servicio al cliente y ventas, hasta operaciones, con el único afán de servir mejor y vender más.

Esta propuesta ayudara al área comercial para gestionar nuevas estrategias de mercadeo y sobretodo poder dar seguimiento oportuno a las campañas realizadas, por ejemplo al momento de que un cliente se comunica por algún canal, poder conocer que fue enviada una promoción por medio de correo directo, de tal suerte que se pueda corroborar si fue recibido, si fue del agrado del cliente, si realizó el consumo, historial del cliente, cuantas veces se ha contactado con la empresa; todo esto afianza cada vez más la relación entre la organización y el cliente.

### **4.1.- Plan de Mercadeo**

Dentro de la planificación comercial de la empresa, se propone la implementación de un programa CRM para incrementar los niveles de facturación de los clientes.

En la actualidad PacifiCard, subcontrata los servicios de un proveedor que realiza la Minería de Información de base de datos, esta información es administrada por un solo recurso, quien planifica y gestiona las acciones comerciales a seguir, sin embargo las limitantes de este escenario son:

**Gráfico 52**

<b>ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ALTERNATIVAS DE PACIFICARD COMO SOLUCION</b>				
	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
	<b>DETALLES</b>	<b>IN HOUSE</b>	<b>CONSULTOR EXTERNO</b>	<b>HERRAMIENTA CRM</b>
1	ACCESO A LA INFORMACION DE LOS CLIENTES	POR MEDIO DE REQUERIMIENTOS A SISTEMAS	DEPENDO DE UN TERCERO	A LA MANO
2	PERIODICIDAD DE OBTENCION DE LA INFORMACION	SEMESTRAL	TRIMESTRAL	MENSUAL
3	RIESGO EN SEGURIDAD DE LA INFORMACION	BAJO	MEDIO	BAJO
4	ENRIQUECIMIENTO DE DATOS (ACTUALIZACION)	NO SE REALIZA	CADA 3 MESES	EN LINEA
5	USUARIOS CON ACCESO A LA INFORMACION	SOLO SISTEMAS	SISTEMAS/NEGOCIOS	TODAS LAS AREAS RELACIONADAS
6	IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	SEMESTRAL	TRIMESTRAL	MENSUAL
7	EVALUACION DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS	NO SE REALIZA	TRIMESTRAL	MENSUAL/ AL TERMINO DE CADA PROMOCION
8	REPORTERIA	MANUAL	MANUAL	AUTOMATICA
9	SEGMENTACION DE LA BASE DE DATOS	MANUAL	MANUAL	AUTOMATICA
10	PROCESOS DE OBTENCION DE INFORMACION	INFORMACION GENERAL	LIMITADA	PERSONALIZADA
11	RECURSOS*	2 Internos	\$3500 X MES PARA EL CONSULTOR + 2 Recursos internos	\$5000 X MES

\* Estimacion por los proximos 5 años.

Elaborado por el autor

Fuente: Departamento de Negocios de la empresa.

#### **4.1.2.- Pasos a seguir previo la implementación.**

Se recomienda a la empresa seguir los siguientes pasos previos a la implementación:

1. Firme convicción de que es necesario prepararse al interior de la empresa para registrar todas las interacciones con los clientes, para lo cual la alta gerencia debe dar el soporte necesario en la implementación.
2. La herramienta debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Por medio de la herramienta se debe diseñar el workflow (flujo de trabajo que conecta personas, procesos e información para optimizar la eficiencia, aplicar políticas, automatizar las tareas redundantes) en cada una de las áreas involucradas.
4. Definir las necesidades de los usuarios, siempre teniendo en cuenta las normas que dicta la Superintendencia de Bancos y Seguros, que reglamenta ciertas operaciones y exige determinados reportes, de tal suerte que la herramienta pueda cumplir con lo requerido por los recursos.
5. Para la evaluación de las soluciones de CRM, se deben formar equipos multifuncionales (cross functional) integrados por profesionales del negocio y de TI e involucrar a los usuarios finales.



Como sugerencia inicial se pueden considerar los siguientes perfiles:

<b>Perfil</b>	<b>Requerimientos</b>
<b>Gerente General</b>	<p>Visualizar estadísticas de los procesos de Ventas y Atención al cliente.</p> <p>Ver alarmas cuando se determinen eventos con un comportamiento no esperado.</p> <p>Ver análisis de presupuestos versus real obtenido a nivel de Ventas y Atención al cliente.</p> <p>Tener un nivel de autorización para atención de solicitudes de crédito.</p>
<b>Gerente Negocios</b>	<p>Visualizar estadísticas de los procesos de Ventas y Atención al cliente.</p> <p>Ver alarmas cuando se determinen eventos con un comportamiento no esperado.</p> <p>Ver análisis de presupuestos versus real obtenido a nivel de Ventas y Atención al cliente.</p> <p>Tener un nivel de autorización para atención de solicitudes</p>

de crédito o de servicios.

Definir de acuerdo a reglas a los representantes de atención al público apropiados de acuerdo a los perfiles de clientes o prospectos.

Definir campañas de gestión, con presupuestos, recursos, horarios, tiempos de atención, listas de clientes, etc.

Disponer de una herramienta para el control del trabajo del personal comercial diariamente.

**Jefe de  
Negocios**

Visualizar estadísticas de la operación.

Capturar información desde la WEB o por teléfono que permita iniciar los procesos de atención al público de acuerdo al perfil de cada cliente.

Asignar de acuerdo a reglas a los prospectos o clientes al representante de atención al público adecuado.

Ver alarmas cuando se determinen eventos con un comportamiento no esperado.

Realizar cargas de información de prospectos que provienen de otras fuentes tradicionales (cupones).

Filtrar prospectos de acuerdo a bases actuales de clientes de acuerdo a reglas.

Disponer de una herramienta para el control del trabajo del personal comercial diariamente.

**Jefaturas de  
Servicio al  
Cliente y  
Ventas**

Visualizar estadísticas de los procesos de Ventas y Atención al cliente.

Ver alarmas cuando se determinen eventos con un comportamiento no esperado.

Ver análisis de presupuestos versus real obtenido a nivel de Ventas y Atención al cliente.

Tener un nivel de autorización para atención de solicitudes

de crédito o de servicios.

Atender clientes directamente. Por Correo, Teléfono vía Internet, Chat, Sms.

Disponer de una herramienta para el control del trabajo del personal comercial diariamente.

**Analistas**

Visualizar estadísticas de los procesos a su cargo.

Ver alarmas cuando se determinen eventos con un comportamiento no esperado.

Ver análisis de presupuestos versus real obtenido de acuerdo a sus campañas asignadas

Atender clientes directamente. Por Correo, Teléfono vía Internet, Chat, Sms.

Crear y/o administrar estados de los requerimientos, ingresar comentarios, interactuar ágilmente con los clientes o usuarios internos de la empresa.

6. Las aplicaciones de CRM pueden categorizarse en: operacionales, analíticas y colaborativas.
7. El poder de los dispositivos móviles incentiva el surgimiento de nuevos servicios de CRM y mejora la manera en que los clientes interactúan con las empresas, de tal suerte que esta tendencia debe ser considerada por la gerencia.
8. Se debe incorporar a la base de datos las siguientes referencias: Fecha de cumpleaños, Estado Civil, Nombre del cónyuge, Fecha de cumpleaños del Cónyuge, Número de hijos, Nombres y edades, Lugar de trabajo o Actividad, Tiempo de labor o de Actividad, Nombre del cargo u ocupación, Ingreso promedio mensual, Teléfonos domicilio, trabajo, celular, Dirección de correo electrónico.
9. Se debe ir almacenando, las referencias del comportamiento de compra: Fecha de último consumo, Categorías de comercios donde factura y su participación del total de consumos, Consumo promedio, Tipos de crédito utilizado, Calificación de cliente, Antigüedad.

10. Las pantallas de los usuarios deben tener las siguientes consideraciones:

- Ingreso obligatorio de los datos cuando no se disponen.
- Visualización de los campos ingresados para revisión y confirmación.
- Mostrar la posibilidad de actualizar los datos una vez ingresados, lo cual debe ser obligatorio en los campos que se identifican con los ingresos del cliente una vez al año.

#### **4.1.3.-Factores que podrían hacer fracasar el proyecto<sup>13</sup>.**

En un estudio realizado, se comprobó que CRM no funcionaba porque:

- Las compañías dirigen su atención hacia ellas mismas, rara vez hacia los clientes
- El diseño de organización funcional promueve estrategias funcionales, dirigidas a la eficiencia interna o los procesos internos, pero no a los clientes, siempre se deben redefinir los procesos.
- La cultura de control y mando produce decisiones alejadas de los clientes.
- CRM se considera una solución informática que compete únicamente al departamento de informática, sin implicar al resto de áreas.
- Falta de apoyo por parte de la dirección.
- Mala calidad de los datos e información.
- Poca implementación de CRM analítico.

#### **4.2.-Objetivo del plan de mercado aplicado al CRM**

- Implementar estrategias de mercadeo<sup>14</sup> por medio de la base datos de clientes PacifiCard.
- Obtener la fidelización de los clientes por medio de promociones personalizadas a cada uno de ellos.

---

<sup>13</sup> Pedro Reinares: *Los 100 errores del CRM*.

<sup>14</sup> Ignacio García Valcárcel: *CRM Gestión de la Relación con los Clientes*

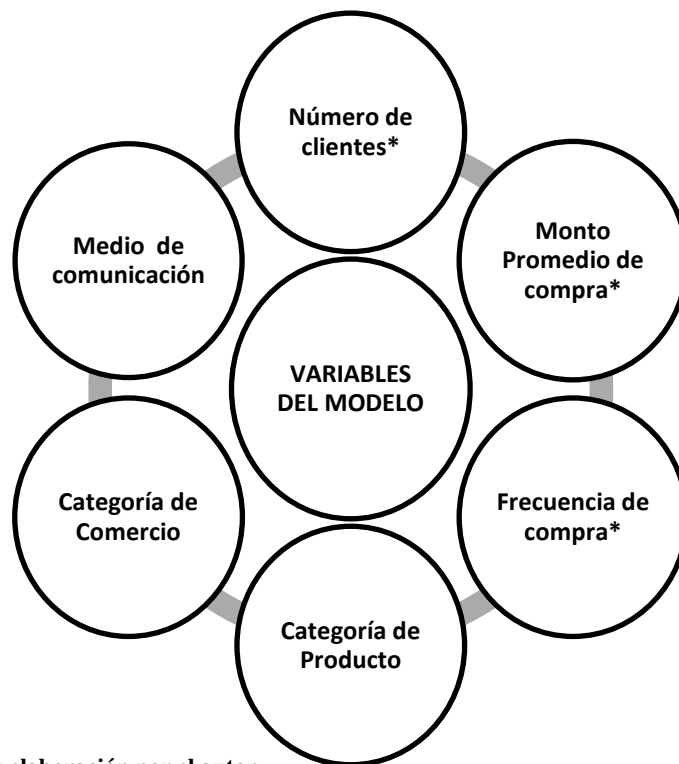
### 4.3.- Mercado Objetivo

Clientes PacifiCard clasificados por las categorías de Activación, Uso y Retención.

### 4.4.- Modelo Estratégico

Se propone que por medio de la información que proporcione la herramienta CRM, se apliquen promociones para cada variable de Activación, Uso y Retención, identificando los siguientes aspectos:

Gráfico 53



Fuente y elaboración por el autor

\*Variables que a su vez se segmentan por rangos de edad.

Antes de entrar en las propuestas por variables de AUR, lo más importante de la información que nos proporciona el CRM, es la posibilidad de personalizar al nivel de cada uno de los clientes. Se puede llegar al detalle de ofrecer para un cliente promociones de diferentes índoles y contactarlo por medio del canal más idóneo para ofrecerle beneficios oportunamente en:

- Cumpleaños de la esposa, de cada hijo, de familiares cercanos.
- Aniversario de bodas.
- Viajes y hoteles en familia, pareja, con amigos, de trabajo.
- Seminarios afines a su carrera, a su trabajo.
- Seguros de vida personal, familiar, empresarial.
- Beneficios en el exterior en países que frecuenta.
- Restaurantes y cafeterías de acuerdo a tipo de comida favorita.
- Boutiques para cada integrante de su familia.
- Renovación de vehículos, accesorios, repuestos y mantenimientos.
- Entretenimientos a fines al cliente: deportes, cines, cultura, televisión pagada, tecnología, conciertos, etc.
- Remodelación, decoración, electrodomésticos, línea blanca, audio y video.
- Servicios básicos de acuerdo al sector de residencia.

Todas estas promociones deben ser comunicadas a través de los medios de PacifiCard, tales como: Correo directo, boletines electrónicos, mensajes de texto, fan page en Facebook, en la web [www.pacificard.com.ec](http://www.pacificard.com.ec), telemarketing, Servicio al cliente. El área comercial debe tener una plantilla de los beneficios vigentes de cada una de las categorías y sus respectivos comercios, de tal suerte que pueda ofrecer en el momento indicado al cliente lo que necesita. En la actualidad no se dispone de esta información.



#### 4.4.1.- Acciones para Activación

- Clientes nuevos, Clientes con nuevas afinidades, Upgrade, Reposición de Tarjetas, Preaprobados.

#### Propuesta 1



#### **Campaña: Clientes Inactivos.**

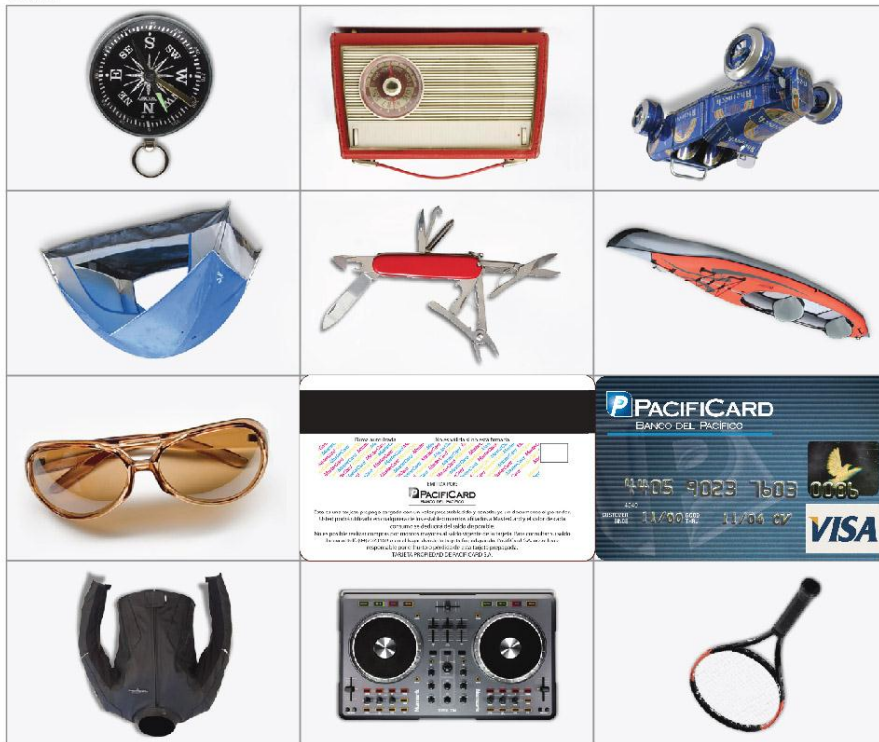
**CANAL:** Correo directo

**MECANICA:** Por cada \$ 25 de consumo participas en el sorteo de 10 Tarjetas Para Ti de \$100.

**Aplican Restricciones/ Vigencia**

## Propuesta 2

### tiro



### retiro



[www.pacifiCard.com.ec](http://www.pacifiCard.com.ec)

...deja que esos detalles  
vayan por parte  
de PacifiCard

Porque al realizar tu primer consumo participas en el  
sorteo del reembolso de todos tus consumos del mes.\*

**PACIFICARD**  
BANCO DEL PACIFICO  
Historias que contar.



## **Campaña clientes nuevos – primer consumo**

**CANAL:** Correo directo / SMS

**MECANICA:** Realiza tu primer consumo con PacifiCard y participa en el sorteo de 5 reembolsos de consumos del mes.

**SMS de bienvenida:** “Estimado(a) Cliente, reciba una cordial Bienvenida a PacifiCard, obtenga información de su tipo de tarjeta registrándose en [www.pacificard.com.ec](http://www.pacificard.com.ec)”

**Aplican Restricciones/Vigencia.**

### **4.4.2- Estrategias para Uso**

- Clientes con Alta Probabilidad consumir en otros comercios - Baja Facturación

### **Propuesta 3**

**PACIFICARD**  
BANCO DEL PACIFICO  
Historias que contar.

Quayquil, 1 de abril del 2011

VISA

Un día lleno de irrepetibles historias, sorpresas, regalos y alegrías hará que todo el mes sea especial.

**FELIZ CUMPLEAÑOS**

Todos tus consumos realizados en el mes de tu cumpleaños participan en el sorteo de 3 Tarjetas Para Ti con \$ 100 c/u, para que sigas celebrando tu cumpleaños.

Ver Video

\*Aplican restricciones.

**PACIFICARD**  
BANCO DEL PACIFICO  
Historias que contar.

Favor no responder a este e-mail. Todo el contenido de este boletín es enviado a nuestros clientes con el objetivo exclusivamente informativo.

Política de Privacidad: Las direcciones de e-mail facilitadas por nuestros clientes son utilizadas exclusivamente para el boletín y en ningún caso son suministradas a terceros. Si se desea seguir recibiendo este boletín, por favor ingrese y modifique sus preferencias en "Mis Datos".

Visita: [www.pacificard.com.ec](http://www.pacificard.com.ec)

Si no puedes visualizar este e-mail, por favor haz clic [AQUI](#)

### **Campaña cumpleaños -uso**

**CANALES:** Boletín Electrónico

**MECANICA:** Todos tus consumos que realices en el mes de tu cumpleaños

Participan en el sorteo de una de las 3 tarjetas Para ti de \$ 100.

**Aplican restricciones:** Participan cuentas de clientes con el mes de nacimiento Abril

- Clientes con Alta Probabilidad consumir en otros comercios - Alta Facturación

### **Propuesta 4**

Si la suma de tus consumos son mayores a USD 450 participa en el sorteo de 2 hospedajes en Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa\* Además tus consumos en mueblerías y electrodomésticos recibirán doble millaje.

Recuerda que puedes diferir tus consumos hasta 36 meses con intereses\*\*

**PACIFICARD**  
BANCO DEL PACIFICO

Historias que contar.

Marketing Center, Avenida Alameda 1156, P.O. Box 101, Lima 101, Perú. \*Credencial para hospedajes en Casa Ceibo Boutique Hotel & Spa.

Regálate lo que siempre quisiste

### **Campaña clientes pre-inactivos (uso)**

**CANALES:** SMS y Boletín Electrónico

**MECÁNICA:** Consumos superiores a \$450 participa en el sorteo de 2 hospedajes en Casa Ceibo.

SMS: “Utilice siempre su PacifiCard en mueblerías y electrodomésticos y sigue acumulando millas. Recuerde que por c/dólar acumula una milla PacifiCard”

**Aplican Restricciones.**

- Clientes con Baja probabilidad de consumir en otros comercios - Alta Facturación - Alta Probabilidad de Deserción

### Propuesta 5



#### Campana clientes pre-inactivos (uso)

**CANALES:** SMS y Boletín Electrónico

**MECÁNICA:** Consumos superiores a \$450 participa en el sorteo de 2 hospedajes en Casa Ceibo.

SMS: “Utilice siempre su PacifiCard en restaurantes, cafeterías y comidas rápidas y sigue acumulando millas. Recuerde que por c/dólar acumula una milla PacifiCard”

**Aplican Restricciones.**

#### 4.4.3.- Estrategias para Retención

- Clientes con Alta Facturación - Alta Probabilidad de Deserción

## Propuesta 6

Flyer 18x13 cms.

TIRO

**Déjanos hacerlo por ti**

Ahora con PacifiCard MasterCard o Visa puedes debitar automáticamente tus facturas de luz, agua y teléfono.

- Sin recargo.
- Sin fechas de pago.
- Controla el valor total en tu estado de cuenta.

Solicítalo en nuestra web: [www.pacifi.com.ec/servicios-al-cliente/pagos-recurrentes.aspx](http://www.pacifi.com.ec/servicios-al-cliente/pagos-recurrentes.aspx)

**PACIFICARD**  
BANCO DEL PACÍFICO  
Historias que contar.

línea magenta no se imprime, indica corte

Flyer 18x13 cms.

RETIRO

### Autorización

#### Pago de Servicios Básicos

Señores PACIFICARD

Presente.

Por medio de la presente autorizo a PacifiCard S.A. cargar mensualmente a mi tarjeta de crédito los valores de los consumos originados por concepto de Servicios Básicos en las entidades señaladas en los recuadros abajo.

Los documentos descritos en el párrafo anterior serán remitidos a PacifiCard S.A. comprometiéndose en forma incondicional e irrevocable a pagar los valores generados por estos conceptos.

La revocatoria de esta orden de pago deberá notificarse a las entidades mencionadas más adelante y no surtirá efecto, sino 30 días después de haberla presentado por escrito en las oficinas de PacifiCard (excepto el servicio de energía eléctrica). Se adjunta copia de planilla del mes anterior; copia de cédula o pasaporte (cuando sea tarjetahabiente de otro emisor).

**Activación**

**Reactivación**

**Cambio de N° tarjeta**

**Inactivación**

**LUGAR Y FECHA**

**NOMBRE DEL CLIENTE** \_\_\_\_\_

**NÚMERO DE TARJETA** \_\_\_\_\_

**FECHA DE CADUCIDAD** \_\_\_\_\_

**Firma del cliente**  
C.I. # \_\_\_\_\_

**Importante**  
Adjuntar una copia de su cédula de Identidad y de las planillas detalladas. Entregar esta Autorización junto con la documentación indicada en las oficinas de Servicios al Cliente PacifiCard S.A. ubicadas en: Victor Manuel Brindley 10, y Londres 6 en el Barrio de Servicio al Cliente PacifiCard ubicado en Mac de Sol, Punta Alta. El tiempo de entrega de PacifiCard de responsabilidad por los facturas que saldrán a cargo de los mismos facturados por las empresas detalladas, proveedores de servicios básicos ya que PacifiCard es solo un medio de pago.

**SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL

1 CÓDIGO DE SUMINISTRO \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

2 CÓDIGO DE SUMINISTRO \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

**SERVICIOS DE TELEFONÍA**

CNT

1 NÚMERO DE TELÉFONO \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

2 NÚMERO DE TELÉFONO \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

**SERVICIOS DE AGUA POTABLE**

INTERAGUA

AMOYA

1 NÚMERO DE CUENTA \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

2 NÚMERO DE CUENTA \_\_\_\_\_

A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

**NOTA** Las gestiones de Servicio de Energía Eléctrica se realizarán en 48 horas una vez entregado todos los documentos en las oficinas: Cayapasí y Quito; y 72 horas las demás ciudades.

versión 3.0 Actualizado 4 de mayo de 2011 Diseñado por Dora Higuera R050604005

línea magenta no se imprime, indica corte

## Campaña pagos recurrentes: Autorización de débito - Servicios Básicos

CANAL: Inserto en E/C de los servicios de pagos recurrentes.

#### 4.5.- Análisis Financiero

Para realizar el análisis de factibilidad del proyecto, se parte de los siguientes supuestos:

- "El proyecto se va a evaluar con una proyección de 5 años (2012 - 2016), de acuerdo al histórico de los últimos 5 años (2005-2010). El año 2011 se considera un año de investigación y análisis con el crecimiento propio de la empresa"
- El crecimiento promedio ponderado de los consumos promedios por categoría de tarjeta los últimos 5 años fue del 8% anual
- El ingreso por Intereses (cartera), en la actualidad tiene un crecimiento promedio anual del 7%, producto de este proyecto se estima llegar al nivel de un crecimiento del 7.35% el primer año, 7.49% el segundo año, en el 3er. año un crecimiento del 7.28%, en el 4to. año 7.14% y en el ultimo año 7.14%.
- El ingreso por Comisiones Ganadas (facturación en comercios), en la actualidad tiene un crecimiento promedio anual del 9%, producto de este proyecto se estimada llegar al nivel de un crecimiento del 9,45% al primer año, 9.63% al segundo año, en el 3er. año un crecimiento del 9.36%, en el 4to. año 9.18% y en el ultimo año 9.18%.
- La inversión publicitaria estimada para cada año, corresponde al porcentaje de crecimiento de financiamiento y cartera sobre el total del presupuesto publicitario estimado.
- "Se considerará dentro del flujo de efectivo del proyecto, los gastos incurridos por la implementación de la herramienta."
- La inversión inicial se amortizará durante los 5 años de evaluación del proyecto.
- Se incluye un rubro de cuentas incobrables, este responde a una posible perdida por el incremento de cartera, el cálculo es el 1% de la cartera por el incremental de ingresos por intereses
- La TMAR espera por los accionistas es del 18.74% y el WACC calculado para la empresa es de: 11.87%

#### 4.5.1.- Inversión tecnológica

Dentro de las diferentes alternativas de mercado, se tomará como referencia la propuesta planteada por la empresa Ito1 de Microsoft Service.

La propuesta de trabajo presentada es: Vista 360 de Clientes y Módulo de Mercadeo – Microsoft Dynamics CRM. Dentro de la misma se consideran los siguientes aspectos:

- Objetivos y alcances de la implementación.
- Tiempos y resultados.
- Organización y suministro de personal.
- Responsabilidades del cliente.
- Inversión.

Teniendo como propuesta un tiempo estimado de implementación de 6 meses con un monto estimado de \$256.000 más impuestos y adicionalmente \$50.000 correspondientes a viáticos del personal de MS durante el tiempo de desarrollo. Adicionalmente, se considera un recurso in house que administre de manera permanente la herramienta con una remuneración mensual de \$800

<b>INVERSION TECNOLOGICA EN EL PERIODO DEL PROYECTO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>
0	\$ 286.720
1	\$ 59.600
2	\$ 9.600
3	\$ 9.600
4	\$ 9.600
5	\$ 9.600
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 384.720</b>



#### 4.5.2.- Inversión Publicitaria

INVERSION PUBLICITARIA EN EL PERIODO DEL PROYECTO					
AÑO	FACTURACION TOTAL	PPTO TOTAL PUBLICITARIO	PART. DEL TOTAL DE FACT.	PPTO PARA CRM	PART. DEL PPTO TOTAL
0	\$ 1.000.000.000	\$ 6.500.000	0,65%		
1	\$ 1.100.000.000	\$ 7.670.000	0,70%	\$ 61.360	0,80%
2	\$ 1.200.000.000	\$ 9.050.600	0,75%	\$ 101.367	1,12%
3	\$ 1.300.000.000	\$ 10.679.708	0,82%	\$ 68.350	0,64%
4	\$ 1.400.000.000	\$ 12.602.055	0,90%	\$ 40.327	0,32%
5	\$ 1.500.000.000	\$ 14.870.425	0,99%	\$ 47.585	0,32%
<b>TOTAL INVERSION PUBLICITARIA PARA EL PROYECTO CRM</b>				<b>\$ 318.989</b>	

Dentro de los próximos 5 años, se espera llegar a tener una política empresarial de inversión publicitaria del 1% del total de facturación.

#### 4.5.3.- Ingresos estimados

NIVELES DE INGRESOS ESTIMADOS CON EL PROYECTO				
ESCENARIO	OPTIMO			
AÑO	INTERESES GANADOS	COMISIONES GANADAS	SUB TOTAL	
1	\$ 95.116	\$ 147.156	\$ 242.273	
2	\$ 133.629	\$ 206.946	\$ 340.575	
3	\$ 76.734	\$ 119.000	\$ 195.733	
4	\$ 38.474	\$ 59.714	\$ 98.188	
5	\$ 38.528	\$ 59.822	\$ 98.350	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 975.119</b>	

ESCENARIO	NORMAL			
AÑO	INTERESES GANADOS	COMISIONES GANADAS	SUB TOTAL	
1	\$ 71.337	\$ 110.367	\$ 181.705	
2	\$ 100.134	\$ 155.036	\$ 255.170	
3	\$ 57.430	\$ 89.010	\$ 146.440	
4	\$ 28.775	\$ 44.625	\$ 73.401	
5	\$ 28.805	\$ 44.686	\$ 73.491	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 730.207</b>	

ESCENARIO	BAJO		
AÑO	INTERESES GANADOS	COMISIONES GANADAS	SUB TOTAL
1	\$ 47.558	\$ 73.578	\$ 121.136
2	\$ 66.698	\$ 103.241	\$ 169.939
3	\$ 38.206	\$ 59.181	\$ 97.387
4	\$ 19.130	\$ 29.644	\$ 48.774
5	\$ 19.143	\$ 29.670	\$ 48.814
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 486.050</b>

Dentro de los diferentes rubros que se consideran en PacifiCard como ingresos, producto de este proyecto se espera incrementar específicamente las cuentas: Intereses ganados (producto del aumento en cartera de los clientes) y la cuenta Comisiones Ganadas (a pesar de las regulaciones de la SBS con este proyecto esperamos compensar el decrecimiento en las tasas vs el aumento de flujo de facturación).

#### **4.5.4.- Flujo de caja esperado. Análisis incremental**

En base a la información histórica del 2005 al 2010, se ha proyectado el comportamiento de los próximos 5 años, realizando el flujo de caja incremental hasta el 2016 con la implementación del modelo CRM, de tal suerte que se pueda realizar un análisis sobre los ingresos y egresos que se generan producto del proyecto.

Véase anexo III

#### **4.5.5.- TMAR**

La tasa mínima atractiva de retorno<sup>15</sup>, tal como su nombre lo indica, representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en este proyecto.

Se propone a los representantes de PacifiCard ganar al menos un 18,74% con la implementación de este plan estratégico.

#### **4.5.6.- VAN**

El Valor actual neto, consiste en llevar a valor presente los flujos de caja futuros, mediante la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) o tasa de descuento, descontado a este valor el monto de la inversión inicial (\$286.720).

El resultado del VAN del flujo de caja proyectado con la implementación del CRM es mayor a 0 con un valor obtenido de \$282.081. Referencia que aporta a la conclusión de viabilidad del proyecto.

#### **4.5.7.- TIR**

La TIR es la tasa que resulta de convertir a valor presente todos los flujos de efectivo futuros, con el fin de evaluar la tasa de rentabilidad que generara el proyecto. Para el caso del proyecto la TIR es de 52% un excelente retorno sobre la inversión.

#### **4.6.- Claves para el éxito**

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg<sup>16</sup> con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

---

<sup>15</sup> Charles T., Sundem Gary L. y Elliot Horngren: *Contabilidad Financiera*

<sup>16</sup> Goldenberg ha publicado *CRM Automation* (Prentice Hall, 2002 y 2003), que explica paso a paso como poner en marcha un programa de CRM.

1. Determinar las funciones que se desean automatizar
2. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
3. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
4. Emplear inteligentemente la tecnología
5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
6. Realizar un prototipo del sistema
7. Capacitar a los usuarios
8. Motivar al personal que lo utilizará
9. Administrar el sistema desde dentro
10. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias, además que sea el responsable de controlar el cumplimiento de las métricas establecidas en cada etapa.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa.

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

- La implementación de un programa de CRM, es una excelente herramienta de Marketing con la cual se considera a cada cliente como único y especial, en este proyecto hemos demostrado que se puede invertir con toda seguridad ya que traerá una buena rentabilidad.
- Con una TIR del 52% y un VAN de \$282.081 podemos concluir que es viable la implementación del plan de mercadeo aquí propuesto, no solo para incrementar las ventas y por ende las utilidades que genera el negocio, sino también para saber los gustos y preferencias de los clientes que hoy tiene PacifiCard.
- Se debe tomar como referencia las promociones planteadas en este proyecto, para crear muchas más promociones utilizando todas las combinaciones posibles de acuerdo a la base de datos obtenida.
- La fidelización de clientes es una estrategia muy novedosa que a los clientes les gusta y por consiguiente al sentir esta identificación con la marca, se tendrá como resultado el aumento de sus consumos.
- Se recomienda a PacifiCard que siga alimentando su base de Datos con información adicional a la actual como fecha de cumpleaños de familiares y/o aniversarios, de tal forma que se puede llegar a otro nivel de comunicación con los clientes, ofreciéndoles oportunamente lo que ellos necesiten.

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Bancos Privados, <http://www.asobancos.org.ec/>
- Bizzmind, Strategic Intelence, Julio 2010
- Charles T., Sundem Gary L. y Elliot Horngren: Contabilidad Financiera. Quinta Edición. Prentice Hall. 1994
- Don Peppers and Martha Rogers: One to One B2B. 2001
- Frederick Newell: Loyalty.com. 2000
- HIGHLIGHTS, Profits Consulting Group, Estudio de Mercado, Junio – Julio 2010
- Ignacio García Valcárcel: CRM Gestión de la Relación con los Clientes. 2003
- Kinnear/ Taylor: Investigación de Mercados. Quinta Edición, Mc. Graw Hill, 1998
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary: Marketing. Octava Edición. Prentice Hall, 2001
- Michael Porter: Competitive Strategy. 1980
- Microsoft Service: Propuesta de Trabajo, proyecto CRM para PacifiCard, 2009
- PacifiCard, <http://www.pacificard.com.ec>
- Pedro Reinares: Los 100 errores del CRM. 2002
- Publicación de la entrevista [http://www.telesoft-crm.com/HSBC\\_Peru\\_Prensario.pdf](http://www.telesoft-crm.com/HSBC_Peru_Prensario.pdf)
- Seth Godin: Permission Marketing. 1999
- Superintendencia de Bancos y Seguros, <http://www.superban.gov.ec>
- Van Horne James: Fundamentos de Administración Financiera. Octava Edición, Prentice Hall, 1996

## ANEXOS

### ANEXO I



SERVICIO DE INFORMACIÓN  
EMERGENTE



SIE Financiero, SIE-FINAN-11/21

FUENTE: Registro Oficial No. 432, 21-IV-2011

FECHA: 21 de abril de 2011

ASUNTO: Apruébanse la tarifas máximas para el período trimestral que comprende los meses de abril, mayo y junio del 2011, dentro de las cuales las instituciones del sistema financiero podrán efectuar cobros para la prestación efectiva de los servicios financieros.

**Resolución No. JB-2011-1901 de la Junta Bancaria:** Siempre atentos a las necesidades de nuestros suscriptores y considerando la importancia que tiene la norma en referencia, remitimos a usted su texto completo:

**“Considerando:**

Que el primer inciso del artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre del 2008, establece que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características;

Que los numerales 2, 4 y 5 del artículo 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 116 de 10 de julio del 2000, señalan como derechos fundamentales del consumidor que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos de óptima calidad y a elegirlos con libertad; a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar; y, a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Que el primero y segundo incisos del artículo 201 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, reformado con el artículo 11 de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008, disponen que los servicios activos, pasivos o de cualquier otra naturaleza que presten las instituciones financieras deberán sujetarse a las tarifas máximas que serán segmentadas por la naturaleza de cada institución financiera y determinadas trimestralmente por la Junta Bancaria y publicadas en las páginas web y oficinas de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de las instituciones financieras conforme a la normativa expedida para el efecto por la Junta Bancaria; que la Superintendencia de Bancos y Seguros autorizará previamente los servicios a ser libremente aceptados y recibidos por los clientes y usuarios y determinará las actividades propias del giro del negocio que no constituyen servicios; que las actividades bancarias propias del giro del negocio que implican transacciones básicas que realizan los clientes e información esencial respecto del manejo de sus cuentas, serán gratuitas;

Que con Resolución No. JB-2009-1315 de 12 de junio del 2009, la Junta Bancaria aprobó las normas contenidas en el Capítulo I "De las tarifas por servicios financieros", del Título XIV "De la transparencia de la información", del Libro I "Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero" de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria;

Que el artículo 4 del citado Capítulo I dispone que la Junta Bancaria determinará trimestralmente tanto el listado de las transacciones básicas que por su naturaleza son gratuitas cuanto de los servicios financieros sujetos a las tarifas máximas establecidas, las que regirán partir del primer día de los meses de enero, abril, julio y octubre, y se publicarán antes del inicio del respectivo trimestre; y,

En ejercicio de la atribución legal que le otorga la letra b) del artículo 175 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,

**Resuelve:**

**Artículo 1.-** Aprobar las tarifas máximas para el período trimestral que comprende los meses de abril, mayo y junio del 2011, dentro de las cuales las instituciones del sistema financiero podrán efectuar cobros por la prestación efectiva de los servicios financieros que constan en el siguiente cuadro:

**SERVICIOS  
CON  
TARIFAS  
MÁXIMAS**

---



**Vigente a  
partir del 1 de  
abril de 2011**

<b>No.</b>	<b>SERVICIO GENÉRICO</b>	<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>	<b>EN DÓLARES</b>
1	<b>Servicios con cuentas corrientes</b>	Costo por un cheque	0,30
2		Cheque devuelto nacional	2,79
3		Cheque devuelto del exterior	3,24
4		Cheque certificado	2,00
5		Cheque de gerencia	2,50
6		Cheque consideración cámara de compensación <sup>1</sup>	3,00
7		Oposición al pago de cheques	3,00
8		Abstención de pago de cheques	3,00
9		Revocatoria de cheques	3,00
10	<b>Servicios de retiros</b>	Retiro cajero automático clientes de la propia entidad en cajero de otra entidad	0,50
11		Retiro cajero automático clientes de otra entidad en cajero de la entidad	0,50
12		Retiro de dinero por corresponsales no bancarios de la propia entidad	0,30
13	<b>Servicios de consultas</b>	Impresión Consulta por cajero automático	0,35
14	<b>Servicios de referencias</b>	Referencias bancarias	2,65
15		Corte de estado de cuenta	1,83
16	<b>Servicios de entrega</b>	Entrega de estado de cuenta a domicilio	1,66
17		Entrega de estado de cuenta en oficina	0,30

18	Servicios de copias	Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, copia de voucher/vale local	2,00
19		Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, copia de voucher/vale del exterior	10,00
20		Tarjeta de crédito, copia de estado de cuenta	0,50
21	<b>Servicios de transferencias</b>	Transferencias interbancarias SPI recibidas	0,30
22		Transferencias interbancarias SPI enviadas, internet	0,50
23		Transferencias interbancarias SPI enviadas, oficina	2,15
24		Transferencias interbancarias SCI recibidas	0,30
25		Transferencias interbancarias SCI enviadas, internet	0,28
26		Transferencias interbancarias SCI enviadas, oficina	1,93
27		Transferencias al exterior en oficina	55,59
28		Transferencias recibidas desde el exterior	10,00
29		Transferencias nacionales otras entidades oficina	2,00
30		<b>Servicios de consumos nacionales</b>	Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, consumo en gasolineras
31	<b>Servicios de reposición</b>	Reposición de libreta/cartola/estado de cuenta por pérdida, robo o deterioro	1,00
32		Tarjeta de débito, reposición	4,94

33	<b>Servicios de afiliación y emisión</b>	Tarjeta de débito, emisión	5,15
34		Tarjeta de crédito, afiliación	*
35	<b>Servicios de renovación</b>	Tarjeta de débito, renovación	1,85
36		Tarjeta de crédito, renovación	*

1. Se entiende por "Cheque consideración cámara de compensación", al servicio de análisis y aprobación de pago de cheques sin fondos suficientes, dentro y/o fuera de tiempo de cámara de compensación. Para su prestación, la institución financiera contacta a los clientes que no poseen sobregiro contratado, a fin de que una vez que el cliente lo autorice, se proceda con la provisión de este servicio.

• Dada la diversidad de tarjetas de crédito que emiten las instituciones financieras y las compañías emisoras y/o administradoras de tarjetas de crédito, la Junta Bancaria aprobará en forma individual las tarifas máximas que cobrarán para la emisión y/o renovación de tales tarjetas.

### **TARIFAS PORCENTUALES DE AFILIACIÓN A ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES**

**Vigente a partir del 1 de abril de 2011**

<b>No.</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>EN PORCENTAJE</b>
1	Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente (%)	4,50
2	Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente, Salud y Afines (%)	4,50
3	Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente, Educación (%)	4,50

**Artículo 2.-** Determinar como transacciones básicas y que por su naturaleza son gratuitas a las siguientes:

<b>No.</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>APLICA PARA</b>	<b>EN DÓLARES</b>
------------	------------------	--------------------	-------------------

1	Apertura de cuentas	Cuenta de ahorros	0,00
		Cuenta corriente	0,00
		Cuenta de integración de capital	0,00
		Depósitos a plazos	0,00
		Inversiones	0,00
		Información crediticia básica	0,00
2	Depósitos a cuentas	Cuenta de ahorros	0,00
		Cuenta corriente	0,00
		Depósitos a plazos	0,00
		Inversiones	0,00
3	<b>Administración, mantenimiento, mantención y manejo de cuentas</b>	Cuenta de ahorros	0,00
		Cuenta corriente	0,00
		Depósitos a plazos	0,00
		Inversiones	0,00
4	Consulta de cuentas	Consulta, Oficina	0,00
		Consulta visual, Cajero automático	0,00
		Consulta, Internet	0,00
		Consulta, Banca Telefónica	0,00
		Consulta, Banca Celular	0,00
5	Retiros de dinero	Retiro de dinero por ventanilla de la propia entidad	0,00
		Retiro de dinero por cajero automático clientes propia entidad	0,00
6	<b>Transferencia dentro de la misma entidad</b>	Transferencias, medios físicos (ventanilla)	0,00
		Transferencias, medios electrónicos (cajero automático, internet, teléfono, celular y otros)	0,00
7	<b>Cancelación o cierre de cuentas</b>	Cuenta de ahorros	0,00
		Cuenta corriente	0,00
8	Activación de cuentas	Activación de Cuenta de ahorros	0,00
		Activación de Cuenta corriente	0,00
		Activación de Tarjeta de Crédito	0,00
		Activación de Tarjeta de Debito y/o Pago	0,00
9	<b>Mantenimiento de Tarjeta de Crédito</b>	Mantenimiento de Tarjeta de Crédito	0,00

		Mantenimiento pago mínimo de Tarjeta de Crédito	0,00
		Mantenimiento pago total de Tarjeta de Crédito	0,00
10	<b>Pagos a Tarjetas de Crédito</b>	Pagos a Tarjetas de Crédito, por los diferentes canales	0,00
11	<b>Bloqueo, anulación o cancelación</b>	Bloqueo, anulación o cancelación de Tarjeta de Débito y/o Pago	0,00
		Bloqueo, anulación o cancelación de Tarjeta de Crédito	0,00
12	<b>Emisión de Tabla de Amortización</b>	Emisión de Tabla de Amortización, primera impresión	0,00
13	<b>Transacciones fallidas en cajeros automáticos</b>	Transacciones fallidas en cajeros automáticos, todos los casos	0,00
14	Reclamos de clientes	Reclamos justificados	0,00
		Reclamos injustificados	0,00
15	<b>Frecuencia de transacciones</b>	Cuenta de ahorros	0,00
		Cuenta corriente	0,00
		Tarjeta de crédito	0,00
16	<b>Reposición libreta/ cartola/ estado de cuenta por actualización</b>	Reposición libreta/ cartola/ estado de cuenta por actualización	0,00

**Artículo 3.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros controlará, la observancia de las tarifas máximas establecidas en esta resolución, y aplicará, de ser el caso, las sanciones que correspondan, sin perjuicio de exigir la restitución de los valores indebidamente cobrados.

**Artículo 4.-** La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

#### DISPOSICIÓN TRANSITORIA

**PRIMERA.-** Durante la vigencia de esta resolución la Junta Bancaria podrá modificar sus disposiciones, en cualquier tiempo, para reformar las tarifas máximas, así como para incorporar nuevos servicios sujetos a tarifa, o para agregar transacciones básicas que por su naturaleza deben ser gratuitas.

Comuníquese y publíquese en el Registro Oficial.- Dada en la Superintendencia de Bancos y Seguros, en Quito Distrito Metropolitano, el treinta y uno de marzo del dos mil once.

f.) Ab. Pedro Solines Chacón, Presidente de la Junta Bancaria.

Lo certifico.- Quito Distrito Metropolitano, el treinta y uno de marzo del dos mil once.

f.) Ab. Luis Cabezas-Klaere, Secretario de la Junta Bancaria.

JUNTA BANCARIA DEL ECUADOR.- Certifico que es fiel copia del original.- f.)  
Ab. Luis Cabezas-Klaere, Secretario.- 1 de abril del 2011”

## ANEXO II

### Formato de Encuesta

#### 1. Perfil Demográfico

Edad: 18 - 25 años  36 años - 45 años   
 26 años - 35 años  46 años - 55 años   
 Mayor a 55 años

Sexo: F:  M:

Estado Civil: Soltero:  Casado:  Divorciado:  Unión Libre:  Viudo:

Cargas Familiares:

Nivel de Educación: Primarios  Maestría   
 Secundarios  Doctorado   
 Universitarios  Otros

Cargo que desempeña:

Trabaja como:  Dependiente  Independiente  No trabaja

Tipo de empresa que labora: Empresa Privada Sector Servicios  Empresa Pública   
 Empresa Privada Sector Comercial  Negocio Familiar Propio   
 Empresa Privada Sector Financiero  Negocio Familiar   
 Empresa Privada Sector Educación  Otro

Antigüedad Laboral: menos de un año   
 1 año a 2 años   
 2 años 1 día hasta 3 años   
 3 años 1 día hasta 4 años   
 más 4 años

Sector donde vive: Norte:  Sur:  Centro:  Otros:  Mencione x

Nivel Ingresos: MENOR DE US\$ 500  US\$ 2000.01 - US\$ 2500   
 Us\$ 500.01 - US\$ 1000  US\$ 2500.01 - US\$ 5000   
 US\$ 1000.01 - US\$ 1500  MAYOR A US\$5000   
 US\$ 1500.01 - US\$ 2000

#### 2. Posicionamiento de Marca.

Indique las tarjetas de crédito que usted conoce:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Cuál de las siguientes tarjetas de crédito usted tiene:

Diners Club   
 American Express

Visa: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco   
 Mastercard: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco

Cuota fácil   
 Creditosi   
 Directa

Otra Mencione:

**Mencione las tres tarjetas de crédito que usted más utiliza:**

Diners Club

American Express

Visa: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco

Mastercard: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco

Cuota fácil

Creditosi

Directa

Otra Mención: \_\_\_\_\_

**¿Cuál fue su primera tarjeta de crédito?**

Diners Club

American Express

Visa: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco

Mastercard: Bolivariano  Pichincha  Pacificard  Banco Guayaquil  Produbanco

Cuota fácil

Creditosi

Directa

Otra Mención: \_\_\_\_\_

**Califique en orden de importancia del 1 al 5 (donde 1 es el muy importante y 5 nada importante)**

**los factores que inciden al momento de seleccionar una tarjeta de crédito para pagar**

	1: Muy importante	2: Importante	3: Indistinto	4: Poco importante	5: Nada importante
Aceptación red de establecimientos					
Cupo					
Apariencia y diseño de tarjeta					
Facilidad formas de pago					
Internacionalidad					
Intereses					
Servicio al cliente					
Promociones					
Costo de Emisión					
Plan de recompensa (sistema de puntos)					
Empresa emisora					
Categorías disponibles (Gold, Platinum, Black, otras)					

**¿Qué tan importante es tener una tarjeta de crédito? Califique en orden de importancia del 1 al 5 (donde 1 es el muy importante y 5 nada importante)**

1: Muy importante	2: Importante	3: Indistinto	4: Poco importante	5: Nada importante

**3. Usos y frecuencia**

**¿Qué tipos de consumo o pagos, ustedes prefieren cancelar con tarjeta de crédito?.**

- a) Servicios básicos
- b) Educación
- c) Supermercados
- d) Medicina
- e) Vestimenta





## ANEXO III

**TASAS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZOS**  
 (en porcentajes)

FECHA	PLAZOS					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 361
Sep-07	4,40	4,74	5,53	5,07	6,09	5,22
Oct-07	5,29	5,41	6,13	6,81	6,78	4,54
Nov-07	5,27	5,54	6,12	6,84	6,56	5,68
Dic-07	5,22	5,74	6,11	6,98	6,65	5,01
Ene-08	5,44	5,52	6,18	6,42	5,92	7,20
Feb-08	5,30	5,81	6,21	6,72	6,35	7,84
Mar-08	5,29	5,66	6,02	6,67	6,87	7,77
Abr-08	5,20	5,58	6,19	6,69	6,87	7,44
May-08	5,10	5,54	6,11	6,54	6,92	7,56
Jun-08	4,83	5,2	5,75	6,11	6,33	7,30
Jul-08	4,70	5,02	5,57	5,49	6,31	7,19
Ago-08	4,62	4,92	5,57	5,81	6,35	6,60
Sep-08	4,61	4,99	5,53	6,20	6,21	6,71
Oct-08	4,37	4,95	5,33	5,63	6,29	6,58
Nov-08	4,48	4,71	5,47	5,96	6,17	6,09
Dic-08	4,44	4,63	5,64	6,10	6,05	6,18
Ene-09	4,41	4,96	5,49	5,82	6,15	6,66
Feb-09	4,48	4,85	5,68	5,98	6,41	7,24
Mar-09	4,68	5,27	5,7	6,14	6,34	7,20
Abr-09	4,85	5,25	5,70	6,18	6,53	7,18
May-09	4,88	5,27	5,89	6,57	6,83	7,36
Jun-09	5,10	5,54	5,98	6,66	6,69	7,18

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador (bce.fin.ec)

## ANEXO IV

		2012	2013	2014	2015	2016
Incremento de intereses		0,35%	0,49%	0,28%	0,14%	0,14%
Incremento en comisiones		0,45%	0,63%	0,36%	0,18%	0,18%
		0,80%	1,12%	0,64%	0,32%	0,32%
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON CRM</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS INCREMENTALES</b>	<b>59.877.517,21</b>	<b>242.272,74</b>	<b>340.574,99</b>	<b>195.733,45</b>	<b>98.188,35</b>	<b>98.349,70</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	27.176.088,95	95.116,31	133.628,91	76.733,54	38.474,19	38.528,06
COMISIONES GANADAS	32.701.428,26	147.156,43	206.946,08	118.999,91	59.714,16	59.821,64
<b>GASTOS INCREMENTALES</b>	<b>44.990.966,22</b>	<b>120.960,00</b>	<b>110.966,72</b>	<b>77.950,13</b>	<b>49.926,58</b>	<b>57.186,36</b>
GASTOS DE OPERACION	44.990.966,22	120.960,00	110.966,72	77.950,13	49.926,58	57.186,36
INVERSION PUBLICITARIA	6.500.000,00	61.360,00	101.366,72	68.350,13	40.326,58	47.585,36
GASTOS DE MANTENIMIENTO	-	59.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.601,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.886.550,99</b>	<b>121.312,74</b>	<b>229.608,27</b>	<b>117.783,32</b>	<b>48.261,77</b>	<b>41.163,34</b>
AMORTIZACIONES		(57.344,00)	(57.344,00)	(57.344,00)	(57.344,00)	(57.344,00)
CUENTAS INCOBRABLES POR EL PROYECTO		(2.545,81)	(3.182,26)	(5.303,77)	(6.629,71)	(8.287,14)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>61.422,93</b>	<b>169.082,01</b>	<b>55.135,55</b>	<b>(15.711,94)</b>	<b>(24.467,80)</b>
IMPUESTO A LA RENTA		15.355,73	42.270,50	13.783,89	(3.927,98)	(6.116,95)
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(286.720,00)</b>	<b>160.755,20</b>	<b>241.499,51</b>	<b>156.039,66</b>	<b>102.904,05</b>	<b>96.337,15</b>
TIR	52%					
VAN	\$ 282.081					