



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:
REPOSICIONAMIENTO DE MARCA DELBANK

AUTORES:
Héctor Javier Delgado Oviedo
Norma Kattiuska Cruz Lavayen

DIRECTOR:
JUAN CARLOS BUSTAMANTE

Guayaquil-Ecuador



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

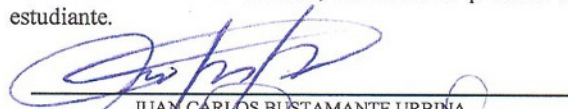
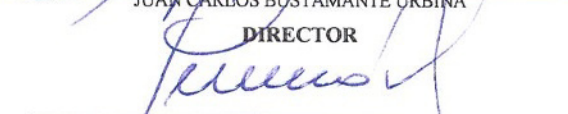
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

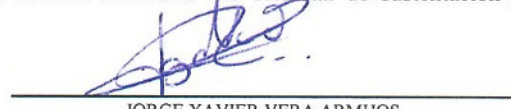
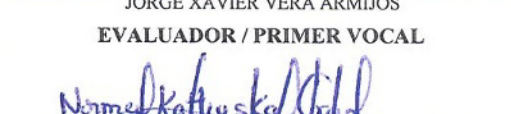
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-613

APELLIDOS Y NOMBRES	CRUZ LAVAYEN NORMA KATTIUSKA
Nº DE CÉDULA	0918906603
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P02193
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Reposicionamiento de marca DELBANK
FECHA DEL ACTA DE GRADO	22/11/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los veintidós días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho a las 11:55:33 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Reposicionamiento de marca DELBANK, presentado por la estudiante CRUZ LAVAYEN NORMA KATTIUSKA.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA
DIRECTOR

LUIS ANTONIO QUEZADA PAVÓN
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

CRUZ LAVAYEN NORMA KATTIUSKA
ESTUDIANTE



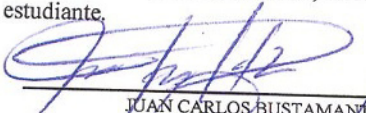


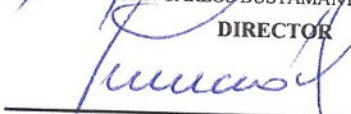
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-614

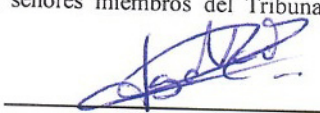
APELLIDOS Y NOMBRES	DELGADO OVIEDO HECTOR JAVIER
Nº DE CÉDULA	0909877318
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P02193
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Reposicionamiento de marca DELBANK
FECHA DEL ACTA DE GRADO	22/11/2018
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMI PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

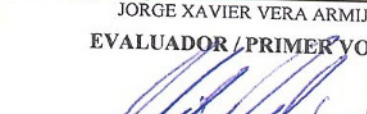
En la ciudad de Guayaquil a los veintidós días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho a las 11:55:33 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA, Director del proyecto de Graduación, y JORGE XAVIER VERA ARMIJOS, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Reposicionamiento de marca DELBANK, presentado por el estudiante DELGADO OVIEDO HECTOR JAVIER.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA
DIRECTOR


LUIS ANTONIO QUEZADA PAVON
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
EVALUADOR / PRIMER VOCAL


DELGADO OVIEDO HECTOR JAVIER
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
1 PROBLEMA	4
1.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2 MARCO TEORICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES.....	8
2.2 FORMAS DE RELANZAR UNA MARCA.....	8
2.2.1. NUEVA ESTRATEGIA.....	9
2.2.2. NUEVA MARCA	11
2.2.3. POSICIONAMIENTO	12
2.2.3.1. POSICIONAMIENTO FINANCIERO	13
2.2.3.2. POSICIONAMIENTO ADMINISTRATIVO	13
2.2.4. REPOSICIONAMIENTO	14
3 METODOLOGÍA.....	17
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	18
3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
3.4.1. ENTREVISTAS	20
3.4.2. ENCUESTAS	20
3.4.3. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLES	21
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	23
4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	24
4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	24
4.2 CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTA.....	26
4.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	27
4.4 ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE.....	32
5 PROPUESTA	41
5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ DAFO.....	41
5.1.1. Análisis DAFO.....	41
5.1.2. Matriz Estratégica DAFO	44

5.2	PROPUESTA DE ESTRATEGIA.....	45
5.2.1.	NUEVO SEGMENTO DE MERCADO	45
5.2.2.	CARTERA DE PRODUCTOS.....	47
5.3.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	49
5.3.1.	Tipo de reposicionamiento	50
5.3.1.	Declaración de posicionamiento	51
5.3.2.	Test de posicionamiento	54
5.3.3.	Plan táctico.....	55
5.3.4.	Plan de evolución hacia el posicionamiento ideal.....	63
5.3.5.	Plan de monitoreo del posicionamiento	86
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1.	CONCLUSIONES	90
6.2.	RECOMENDACIONES	92
7.	BIBLIOGRAFÍA	94
8.	ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1. ¿Cuál es la clasificación de la empresa?	27
Tabla 2. Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?	28
Tabla 3. Pregunta 3. ¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?	28
Tabla 4. Pregunta 4: Seleccione de cada ítem un solo Banco que usted crea se adapte más a los servicios enlistados (1).....	29
Tabla 5. Pregunta 5. Seleccione de cada ítem un solo Banco que usted crea se adapte más a los servicios enlistados (2).....	31
Tabla 6. Atributos-Análisis de correspondencia múltiple	32
Tabla 7. Empresas-Análisis de correspondencia múltiple.....	33
Tabla 8. Análisis DAFO	43
Tabla 9. Matriz estratégica DAFO	44
Tabla 10. Presupuesto de la campaña año 1	74
Tabla 11. Cuotas de ventas	76
Tabla 12. Tabla de comisiones – escenario esperado	77
Tabla 13. Comisiones adicionales – escenario optimista.....	78
Tabla 14. Costo de campaña interna	80
Tabla 15. Costo de campaña externa.....	81
Tabla 16. Coste para el desarrollo de estrategias para el año 2	84
Tabla 17. Coste para el desarrollo de la aplicación y video ilustrativo.....	85
Tabla 18. Estrategias a realizarse para el cuarto año	85
Tabla 19. Plan de monitoreo	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	Diferencias de las formas de relanzar una marca	9
<i>Figura 2</i>	BdP Wallet	11
<i>Figura 3</i>	Antiguo imagotipo y slogan de Banco Guayaquil.....	15
<i>Figura 4</i>	Nuevo Imagotipo, slogan y nombre del Banco Guayaquil	16
<i>Figura 5</i>	¿Cuál es la clasificación de la empresa?.....	27
<i>Figura 6</i>	¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?.....	28
<i>Figura 7</i>	¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?	29
<i>Figura 8</i>	Estadísticos.....	33
<i>Figura 9</i>	Frecuencia de atributos	34
<i>Figura 10</i>	Frecuencia de Empresa	34
<i>Figura 11</i>	Resumen procesamiento de casos	35
<i>Figura 12</i>	Historial de iteraciones	35
<i>Figura 13</i>	Resumen del modelo.....	36
<i>Figura 14</i>	Cuantificación- Atributos.....	37
<i>Figura 15</i>	Cuantificación- Empresa.....	38
<i>Figura 16</i>	Gráfico- Atributos	38
<i>Figura 17</i>	Gráfico- Empresas	39
<i>Figura 18</i>	Mapa de posicionamiento	40
<i>Figura 19</i>	Crédito Comercial y Productivo Pymes.....	46
<i>Figura 20.</i>	Plan táctico	56
<i>Figura 21.</i>	Slogan.....	58
<i>Figura 22.</i>	Imagotipo de la empresa	61
<i>Figura 23.</i>	Imagotipo del producto	62
<i>Figura 24.</i>	Plan de evolución hacia el posicionamiento ideal	64
<i>Figura 25.</i>	Sitio web de DelBank	66
<i>Figura 26.</i>	Aplicación móvil	67
<i>Figura 27.</i>	Twitter de DelBank.....	68
<i>Figura 28.</i>	Facebook de DelBank.....	69
<i>Figura 29.</i>	Instagram de DelBank	70
<i>Figura 30.</i>	Afiches publicitarios	71
<i>Figura 31.</i>	Plan de comisiones para oficiales de crédito.....	75
<i>Figura 32.</i>	Plan de premios	79

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero es una industria con alta sensibilidad dentro del mercado, desempeñando un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la economía. Es por ello que las instituciones que están dentro de este sistema necesitan captar clientes, brindándoles credibilidad, confiabilidad y seguridad. En los últimos años, las personas no muestran confianza ante las instituciones financieras, debido a la crisis financiera que sufrió el país en 1999, donde muchos bancos privados cerraron sus puertas pasando a manos del Estado y muchas personas perdieron sus ahorros.

La estrategia del sector en el año 2016 fue cuidar la liquidez para contrarrestar el riesgo de posibles requerimientos extraordinarios de efectivo por parte de los clientes. Lo que significó un aumento de los pasivos con costo en comparación a los activos productivos, básicamente por la contracción en la demanda de crédito. Dado este escenario, la banca cerró el año con una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) de 6.8%, lo que significó 2.2 puntos porcentuales por debajo del año 2015.

Al cierre del 2017, el saldo de la cartera bruta otorgada por la banca llegó a \$24.601 millones, de los cuales el 63% fue destinado a la producción y el 37% al consumo. Poco a poco son más los bancos que van ingresando a los créditos comerciales, más aún a las pymes, en donde el banco pequeño ha visto una oportunidad de crecimiento ya que los grandes están enfocados a los corporativos. En cuanto a la rentabilidad, el ROE se incrementó a un 10.4%, lo que muestra una mejor posición respecto al año pasado (ASOBANCA, 2017).

Los sistemas financieros han ido desarrollando una variedad de productos y servicios que hacen más sencillas las transacciones de los agentes económicos, y que permiten incrementar la velocidad de circulación de dinero y favorecen las actividades de compras con

una misma cantidad de especies monetarias. Brindan servicios como la financiación de la inversión y el consumo en el presente, custodia de valores, además resuelven problemas de información entre los agentes que desean endeudarse y los que desean ahorrar, asumiendo y minimizando los riesgos que se presentan en el proceso de intermediación.

El sistema financiero está compuesto por entidades bancarias públicas y privadas, sociedades financieras, mutualistas o cooperativas de ahorro y crédito, que tienen como finalidad canalizar el ahorro, dirigidos hacia el desarrollo económico y productivo del país, para ello deben ser transparentes en la información para sus clientes y la sociedad en general, y tener un conocimiento integro de la estructura del mercado.

Dentro de la economía del Ecuador las pymes ocupan un lugar importante en el crecimiento económico, ya que se encargan de forma responsable de generar miles de plazas de empleo y dinamizar la economía. Las pymes son conocidas como el conjunto de pequeñas y medianas empresas, que deben cumplir características específicas como el capital social, número de trabajadores, cantidad de venta y nivel de producción. Dentro de este país, las actividades predominantes en las PYMES son: comercio, agricultura, pesca, transporte, servicios personales, entre otros.

Las pymes presentan dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, que se vincula con disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros (Estupiñan, 2015, pág. 13). Por tal motivo, algunas instituciones financieras del Ecuador están incursionando en este segmento, ofreciendo una variedad de productos y servicio para ellos. En este sentido, nuestro trabajo se desarrolla en el contexto de reposicionar a DelBank en un esquema de posicionamiento tangible. Para ello, desarrollamos una investigación cuyos resultados reflejan que DelBank podrá

incorporarse a un segmento superior (*up-market*), introduciendo un nuevo producto financiero diseñado para Pymes comerciales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el presente trabajo de titulación para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas se ha estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se presenta el capítulo 1, dónde se desarrolla el propósito y los objetivos de la investigación. A continuación, en el capítulo 2 se expone el marco teórico de la investigación. En el capítulo 3 se encuentra el marco metodológico que explica los detalles seguidos en la presente investigación. El capítulo 4 corresponde al análisis de resultados donde tras un estudio cualitativo y cuantitativo, se busca darles respuesta a los objetivos de la investigación. Finalmente, se exponen los resultados, las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

1 PROBLEMA

Las instituciones financieras hoy en día desempeñan un papel fundamental en el sistema económico del país, considerando que, desde la época republicana, la producción y comercialización de bienes y servicios, han estado orientados al crédito. Cumpliendo así un rol básico en la aplicación monetaria, logrando ser una fuerte influencia en las decisiones políticas, así como llegando a convertirse en parte importante de la vida cotidiana de muchas personas.

En sus inicios, Banco DelBank empezó con el slogan “El Banco de los emigrantes” el cual logró identificar el negocio de las remesas con el banco y se focalizo básicamente en la apertura de cuentas de los clientes que recibían giros del exterior y muy poco a la concesión de créditos. Sin embargo, la administración se dio cuenta que este modelo de negocios era muy restrictivo, ya que el grueso de consumidores que no eran emigrantes no consideraba al banco como una opción para sus necesidades de servicios financieros. Sin duda, este aspecto condujo a DelBank a perder importantes oportunidades de mercado, y a no posicionarse como una institución de intermediación financiera. Luego de dos años con ese slogan, decidieron cambiarlo a “El banco de Delgado Travel”, tratando de relacionar la imagen de una empresa con ya 40 años en el mercado con un banco nuevo, ofreciendo créditos de consumo y microempresa.

El banco siguió creciendo de una manera muy lenta y por consulta popular, el Ecuador decidió que los bancos no podrían tener otro negocio que no fuera la intermediación financiera, obligando al retiro del slogan que hacía referencia a la agencia de viajes y se quedó sin slogan hasta el día de hoy. Los colores que utilizaban en su logo eran el rojo, verde, amarillo y blanco, los cuales son de uso muy poco común para una institución financiera.

En el año 2015 el banco decide renovar su imagen, y cambió el logo a colores más sobrios y letras más corporativas. Se pensó en realizar algún evento para utilizar esta coyuntura y comunicar una nueva etapa del banco, sin embargo, no se dio, lo único que se hizo fue subir en redes sociales el cambio del imago tipo. Con esta nueva imagen del logo se decide realizar esfuerzos para captar más empresas, brindándoles créditos para capital de trabajo y activo fijo. A pesar de este cambio, en la actualidad, existen oficinas que siguen utilizando el logo anterior, creando una distorsión significativa en la identidad de la marca.

Aquí es importante destacar que toda institución financiera independientemente de su tamaño, debe tener bien en claro el segmento de mercado al cual van dirigidas sus funciones, mismas que le permitan estar acordes a los requerimientos establecidos por el mercado. Ante esto, los bancos pequeños, actualmente representan el 2.6% del total de activos del sistema financiero, y dado el nuevo requerimiento por parte de la Superintendencia de Bancos la cual indica que los bancos deben de decidir si ser banco especializado (enfocado en un segmento) o ser banco múltiple (dos o más sectores), hace que cada institución deba conocer bien el segmento al cual quiere enfocarse.

Así mismo, la normativa indica que los bancos no deben de disminuir su colocación en un 3% del promedio semestral del peer group. En la actualidad, DelBank tiene el 0,10% del total de la cartera de crédito y el 0.08% del total de Activos del sistema. Adicionalmente, de acuerdo con el estudio realizado por la Empresa MIND (2016), en donde se hace un estudio sobre el posicionamiento de la marca DelBank en los consumidores, los resultados reflejan que éste es muy bajo, dando como resultado que no hay intención ni consideración de compra en esta categoría.

Por esto los bancos, por normativa tienen que elegir el segmento al cual van a estar especializados, dentro de los cuales deben de escoger: Vivienda, Consumo, Comercial o

Microcréditos. Dentro de los Comerciales pueden ser Pymes, Empresarial o Corporativos. DelBank ha decidido entrar en el Mercado Comercial – Pymes, dado que son clientes cuya facturación oscila entre \$100.000 a \$1'000.000, además, en la actualidad cuenta con la licencia para otorgar créditos a los sectores de consumo y comercial.

DelBank, en el 2014 decidió brindarle servicio a las Pymes, empezando con un proceso de capacitación a los oficiales en herramientas de análisis y estrategia comercial para captarlos. Sin embargo, dentro de la cartera de productos que el banco ofrece se encuentra en desventaja frente a los competidores, principalmente por número de sucursales, tecnología, flexibilidad en sobregiros, y en rapidez de respuesta.

En la actualidad (2018), sus definiciones estratégicas siguen direccionadas al mercado de las PYMES (pequeña y medianas empresas), con el objeto de consolidar sus servicios y productos en este segmento bancario. A pesar de los esfuerzos y del tiempo que ya tiene en el mercado, todavía no es un banco con una base de notoriedad importante en el mercado provocando que la empresa tenga un gran problema con el posicionamiento de su propuesta de valor, lo cual dificulta su accionar competitivo en el mercado ecuatoriano.

En el 2018 Banco DelBank aun con un departamento de Marketing. Solamente dispone de una diseñadora gráfica y un community manager que realiza trabajos de acuerdo a la necesidad del momento, sin ninguna planificación previa. La institución financiera tiene inconvenientes por la baja cantidad de clientes que actualmente posee, ocasionando que los ingresos por los servicios que ofrece no puedan incrementarse significativamente. Esto, sumado a la falta de una estrategia de marketing, en dónde se manejen líneas gráficas homogéneas y publicidad dirigida al segmento que quiere alcanzar, dan como resultado poca afluencia de público en sus oficinas, y un nulo crecimiento de su cartera. Lo cual viene a tener efectos negativos en sus resultados al final del año. Por lo tanto, es necesario conocer las

necesidades de las personas que utilizan la banca para poder determinar estrategias de reposicionamiento de la marca, orientando a solucionar los inconvenientes que se están suscitando actualmente.

Ante esta problemática, resulta importante que banco DelBank implemente una estrategia de marketing que le permita reposicionarse dentro del mercado, para captar más clientes e incrementar su cartera, respondiendo a las necesidades actuales del mercado; además de mostrar flexibilidad en cuanto a los productos que oferta y el segmento al que se dirige.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una estrategia de reposicionamiento de la marca DelBank para que sea percibido como un actor importante en el segmento Pymes de los bancos pequeños.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener el posicionamiento actual de Banco DelBank.
- Identificar las diferentes necesidades del mercado Pymes.
- Determinar el nuevo posicionamiento que va a tener DelBank.
- Desarrollar la nueva estrategia de reposicionamiento de DelBank.

2 MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Banco DelBank es una institución financiera que nace el 10 de noviembre del año 2003, por el accionista principal el Sr. Héctor Delgado Alvarado. Nació con la idea de que esas personas que recibían giros de sus familiares desde diferentes partes del mundo, pudieran tener acceso a ahorrar y obtener créditos para comprarse su casa, carro o negocio.

Esta institución ha realizado una inversión por más de once millones de dólares norteamericanos, lo que le ha permitido demostrar la confianza prestada al país, aportando a la reactivación del sector productivo y a la creación directa e indirecta de nuevas plazas de trabajo.

El alto prestigio, la experiencia acumulada durante años, el permanente vínculo con la comunidad ecuatoriana en los Estados Unidos de Norte América, y la notable salud financiera, permitió la inserción del Banco DelBank S.A. en el mercado financiero del país.

Cuenta con 9 oficinas propias, ubicadas en Guayaquil, Quito, Manta y Portoviejo, las cuales brindan todos los servicios bancarios. Así mismo, cuenta con 12 oficinas especiales que brindan el servicio de pago/envío de remesas y cambio de divisas. En cuanto a tecnología, cuenta con una página web y banca virtual que es netamente informativa, es decir no se pueden realizar transacciones en ella.

2.2 FORMAS DE RELANZAR UNA MARCA

Existen 4 formas de relanzar una marca, en la figura siguiente se muestra una breve explicación.

Nueva estrategia	• Incluye nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
Nueva Marca	• Crea algo nuevo diferente a la marca original que se adecuada para introducirse en nuevas categorías de producto.
Posicionamiento Financiero	• Mantiene a largo plazo una adecuada gestión de su nivel de endeudamiento.
Posicionamiento Administrativo	• Fortalecimiento interno en sus áreas de actuación.
Reposicionamiento	• Busca renovar y mejorar la percepción de tu producto o servicio en la mente del consumidor.

Figura 1 Diferencias de las formas de relanzar una marca

Elaborado por: Autores

2.2.1. NUEVA ESTRATEGIA

Las nuevas estrategias son aquéllas que consisten en dar nuevas ideas, otra imagen para apostar por una marca única e implementar tácticas con el fin de lograr los objetivos de la empresa (García, 2013).

En este sentido, Emigdio Contreras (2013) señala que “la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante” (pág. 159). Destacando que lo importante en la aplicación de las estrategias, es la correcta definición de los objetivos que se pretenden alcanzar, además de contar con el conocimiento necesario del mercado al cual se apunta y a la predisposición de sacar adelante el nuevo proyecto.

No obstante, es indispensable que las empresas evolucionen de acuerdo al mercado, es decir, que estén pendientes de los cambios que van ocurriendo dentro del mismo, identificando las nuevas necesidades, los gustos y referencias, a fin de que aumenten su oferta, extiendan su cobertura o mejoren las actividades y/o funciones que en la actualidad realiza.

A continuación, se muestra un ejemplo de Banco del Pacífico, un banco que aplicó una nueva estrategia para poder satisfacer las necesidades de la demanda actual de servicios bancarios: una billetera virtual, en donde no se necesita tener efectivo ni tarjetas de débito/crédito para poder cancelar los consumos, solo se necesita un teléfono inteligente.

Banco del Pacífico fue fundado en 1972 por el sr. Marcel Laniado de Wind, con un capital de 40 millones de sucres aportados por 447 accionistas de Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Manta y Babahoyo. Su filosofía es la de brindar mayor acceso al crédito a todos los sectores de la economía, incluidos artesanos y microempresarios.

En 1975 implementó el primer sistema informático en línea y primer cheque nacional; en 1979 crea el banco mático, dándole facilidad a sus clientes de tener efectivo cuando lo requiera; en 1980 saca al mercado el audio mático, con la finalidad de atender los requerimientos de sus clientes 24/7. En 1984 crea el Teleban y en 1992 brinda servicios de navegación por internet. En 1999, este banco enfrentó el momento más crítico en su historia, debido a la crisis financiera que lo tuvo en el borde de la quiebra. En el 2005 renueva el modelo de banca y en el 2010 apertura los Punto máticos (Banco del Pacífico, 2012).

La visión estratégica de esta institución financiera es la de convertirse en el principal apoyo del desarrollo productivo del país, con una amplia red de puntos y canales que le permitan atender a un mayor número de clientes en todo el territorio nacional (Banco del Pacífico, 2018)

Como nueva estrategia corporativa el 1 de enero del 2018 lanzó al mercado un nuevo sistema de pagos denominado BdP Wallet, la cual permite a los clientes almacenar las tarjetas de débito, crédito y prepago para realizar pagos desde su celular sin la necesidad de contar con la tarjeta física.

Efraín Viera, presidente ejecutivo de la entidad bancaria indicó:

“Con esto queremos llegar a que en la fase siguiente ya no solo registremos tarjetas de crédito, débito, prepago, sino también la cuenta de ahorros. Un cliente del BP que no tenga tarjeta, a través de la cuenta de ahorro, puede también hacer sus consumos y pagos a través de la red data fast. Después de eso vendrá el tema de las transferencias entre cuentas, entre teléfonos con cuentas de distintos bancos y habremos básicamente retirado, la tarjeta de crédito del mercado con su presencia física”. (El Universo, 2018)

El objetivo de este nuevo sistema es que las personas que tengan las tarjetas de débito y crédito ya no necesiten llevarlas en su billetera, porque ahora las tendrán dentro de su teléfono celular convirtiéndose en su billetera móvil.



Figura 2 BdP Wallet
Fuente: Imágenes de Google

2.2.2. NUEVA MARCA

La American Marketing Association citado en (Kotler & Keller, 2012) define a la marca como “un nombre, termino, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (pág. 241).

En este sentido, la marca es el principio para la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente, ya que al realizar una correcta gestión se puede reducir el riesgo que se relaciona con la compra de un producto o un servicio, influye en la lealtad y la actuación financiera de una organización y favorece las extensiones (García de los Salmones, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2009, pág. 3).

“La marca es la carta de presentación de un producto y/o servicio con ella se puede llegar a posicionarse dentro de la mente de los consumidores, en donde “la calidad, los costos y accesibilidad se han llevado a las empresas a buscar nuevas formas de estar a la vanguardia y de sobresalir ante un mercado tan competitivo”. (Gutiérrez, 2014)

En todas las actividades económicas, sean estas industriales, comerciales e incluso las de servicio necesitan tener una marca fuerte, la misma que los identifique, que sea original y llamativa, sin embargo, las empresas de servicio necesitan tener una buena estrategia de marca porque no están vendiendo un producto tangible, sino un intangible, resultando un poco difícil lograr posicionarse en la mente del consumidor.

“Para las instituciones financieras la imagen de marca es un factor indispensable que se debe controlar, porque otorga valor al servicio que se ofrece e influye en la percepción de la seguridad en las transacciones, entre otros factores que atraen a inversores y clientes”. (Rodríguez, Montes, & Vargas, 2011, pág. 3).

2.2.3. POSICIONAMIENTO

Kotler & Keller (2012) definen al posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (pág. 276).

Ahora bien, el posicionamiento tiene relación con la marca, es decir está el posicionamiento de marca, la cual según los autores tiene la finalidad de “ubicar la marca en

la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (Kotler & Keller, 2012, pág. 276).

2.2.3.1 POSICIONAMIENTO FINANCIERO

Muñoz, Francisco (2011) indica que:

El posicionamiento es el proceso que persigue establecer y mantener un lugar distinto en el mercado financiero (...) en el sector financiero, donde los productos son fácilmente copiables por la competencia, hay dos elementos que consiguen un adecuado posicionamiento de la entidad y con ello conseguir la diferenciación y una ventaja competitiva sostenible. Estos elementos son la innovación tecnológica y la calidad del servicio. (pág. 82)

Para que la empresa tenga un posicionamiento financiero competitivo frente a la competencia es necesario que tengan innovación tecnológica y que el servicio que brinde sea de calidad tal como lo mencionó Muñoz.

2.2.3.2 POSICIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

Este se basa en que la “dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha” (Fajardo, 2008)

En este tipo de posicionamiento, las estrategias aplicadas en función administrativa deben ser sólidas capaces de cumplir con los objetivos internos de la organización y del mercado, en donde muestren a su segmento de mercado una imagen corporativa integra, colaborativa y de calidad.

2.2.4. REPOSICIONAMIENTO

El reposicionamiento de una marca para una institución financiera es una de las nuevas estrategias de marketing, incorporándose constantemente, porque cada vez es más complicado llegar a los consumidores, razón por la cual, las instituciones deben buscar nuevos métodos para alcanzar sus metas.

Una estrategia de reposicionamiento no es garantizada para todas las marcas, solo para aquellas que hayan logrado conseguir un buen posicionamiento, porque les permitirá formar parte de la mente del consumidor y hace que este tenga una buena imagen sobre la marca (Soto, 2015, pág. 4).

El reposicionamiento se da cuando el posicionamiento de una marca presenta desgastes, luego de haber alcanzado el pódium dentro de la mente del consumidor, necesita ser fortalecida con algo más para que no se quede estancada por la competencia, también es una consecuencia por el desarrollo de la comunicación, debido a que actualmente imponen normas que favorecen más al consumidor, por lo tanto, tienen diversas maneras de informarse de la estructura que maneja una empresa.

Un claro ejemplo de reposicionamiento de marca en el mercado financiero fue el que realizó Banco Guayaquil en el 2014, el cual optó por cambiar su imagen corporativa, su slogan, su estrategia y su nombre, a continuación, se muestra este ejemplo.

Banco de Guayaquil S.A. abrió sus puertas en 1923 con el nombre de Sociedad Anónima Banco Italiano, pero por motivos de la Segunda Guerra Mundial, el banco se nacionalizó y pasó a ser denominado Banco Guayaquil en 1941. En 1990 se fusiona con Financiera del Sur S.A. FINANSUR, pasando a ser Banco de Guayaquil S.A.

En 1997 el banco inicia el programa de planeación estratégica con mira en cumplir los siguientes objetivos: mejora continua del servicio al cliente y el desarrollo como la institución Líder en el sistema Bancario Nacional (Banco Guayaquil, 2018).

Banco de Guayaquil abrió su primera oficina de Representación en Madrid-España en el 2007 y para el 2008 se instala en Panamá como Banco Guayaquil Panamá (nacionalizado panameño con operaciones en Ecuador). Ese mismo año, lanza al mercado el proyecto *Banco del Barrio* el cual consiste en realizar alianzas estratégicas con pequeños emprendedores a nivel nacional con la finalidad de ofrecer servicios bancarios en todo el territorio.

En el 2010 fue premiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por el programa de *Banco del Barrio* como el proyecto de mayor Bancarización de América Latina. Es así que para el 2011 el banco obtiene la calificación de riesgo AAA (situación de la institución financiera en fuerte y tiene sobresaliente trayectoria de rentabilidad).

El 2014 significó un año de grandes cambios para la institución, ya que se presentó con una imagen renovada. Dentro de los cambios que realizó fue el cambio de logo, nuevo estilo y manera de comunicarse y cambio de nombre: se eliminó el “de” para solo ser Banco Guayaquil.

Es por ello que la institución tiene como misión estar siempre un paso adelante, considerando su nuevo slogan “*lo mejor está por venir*” (Banco Guayaquil, 2018).



Figura 3 Antiguo imatipo y slogan de Banco Guayaquil
Fuente: Imágenes de Google.



Figura 4 Nuevo Imagotipo, slogan y nombre del Banco Guayaquil

Fuente: Imágenes de Google.

Guillermo Lasso Mendoza, vicepresidente de la entidad se pronunció con respecto al cambio de imagen que dio la institución:

Es una manera de decir que el banco no es de una ciudad en particular (al quitarle el “de”), mantenemos la identidad, somos el Banco Guayaquil, pero somos para todo el Ecuador. El círculo representa la búsqueda de movimiento, es una constante evolución desde los últimos 90 años (El Universo, 2014).

3 METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva, en este sentido Hernández Sampieri et al., (2014) indica que el estudio descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (2014, pág. 92). En consecuencia, la investigación está enfocada en realizar una descripción de la situación actual de las PYMES, para así poder identificar sus necesidades en estado latente. De igual manera se pretender determinar los segmentos de mercado que actualmente cubre la banca pública y privada del Ecuador.

La investigación descriptiva ayudará a establecer relaciones entre las necesidades que tienen las pymes y la cobertura que tienen la banca en la actualidad hacia esas necesidades, ya que ahí se señalará la brecha existente entre el mercado bancario y las pymes del país, a fin de establecer la posición que tomará banco DelBank con su estrategia de reposicionamiento.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es cualitativo, según Hernández Sampieri et al (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 7). Siendo así que se recolectará la información necesaria de la entrevista que se realizará a clientes de la institución financiera, y posteriormente con base a los resultados de la entrevista se realizará encuestas dirigidas a los gerentes de las PyMES de la ciudad de Guayaquil. Esto con la finalidad de obtener información relevante para el estudio, así como poder identificar el segmento para el cual DelBank puede aplicar su estrategia de reposicionamiento de marca.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Para realizar el estudio, se utilizó información sobre las PYMES en el país y la percepción de este segmento hacia los bancos, en especial sobre DelBank. Con esta información se determinará qué tan potencial es el segmento PYMES para la banca y si DelBank tiene posibilidad de posesionarse como una alternativa para financiamiento, en dicho segmento. Las PYMES constantemente se enfrentan a las imperfecciones del mercado, entre ellas las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, más aún cuando se empieza a constituir este tipo de entidades económicas (Estupiñan, 2015, pág. 12). Es por ello que se tomó como población las PYMES registradas en el Ecuador, las cuales según datos archivados en el INEC (2017) son 843.745 en el 2016

MUESTRA

El elemento de muestreo para el análisis se enfocó en las entidades Financieras cuyo modelo de negocios se encuentra totalmente direccionado al segmento de las PYMES. La ubicación geográfica de las unidades muestrales se establece únicamente en la ciudad de Guayaquil, en el cual pequeñas y medianos empresarios, tienen una facturación entre los \$100.000 y no mayor a \$1'000.000, con buen historial crediticio y negocios con más de 2 años de funcionamiento

Acciones que considerar

1. Entender y conocer el mercado
2. Desarrollar nuevos productos
3. Seleccionar clientes

4. Prestar servicios a clientes
5. Gestionar eficientemente la información mediante uso de tecnología.

De las 843.745 PYMES que se registraron en el INEC al 2016, se procedió a realizar el cálculo de muestra de población infinita para variables dicotómicas.

- Error muestral: 5%
- Proporción Éxito: 50%
- Probabilidad de fracaso (1 – P)
- Valor de confianza: 95%

La fórmula utilizada para muestras de poblaciones infinitas es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * P * q}{e^2}$$

Donde:

Z= nivel de confianza (95%)

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada (50%)

q= Probabilidad de fracaso (50%)

e= Precisión (error admisible en términos de proporción) (0,048)

Con base en los datos descritos, el tamaño de la muestra es de 418 PYMES a encuestar.

3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. ENTREVISTAS

Esta técnica sirve para obtener información de manera más directa y real sobre el tema de estudio, ya que permite una respuesta abierta de los individuos entrevistados, es decir, la persona no se encuentra limitada por opciones de respuesta lo que conlleva a que brinde datos más exactos sobre el evento que se desea conocer o investigar (Morga, 2013).

Para ello se procederá a realizar 5 entrevistas a clientes (**Ver Anexo 1**), la misma que está compuesta por preguntas abiertas en donde se identificará los factores determinantes que las PYMES toman en consideración al momento de elegir una institución financiera. Esto como un insumo significativo para construir luego un cuestionario que permita medir el posicionamiento de los bancos en el sector Pymes.

3.4.2. ENCUESTAS

Esta herramienta es una de las más empleadas en diferentes tipos de investigaciones. Esto se debe a que una encuesta es un instrumento de características diversas que permite obtener información relevante sobre un tema mediante la interacción directa con individuos relacionados con el tema a estudiar.

La encuesta estará basada en los resultados obtenidos de la entrevista antes mencionada (**Ver Anexo 2**), en donde se expondrán preguntas a las pymes sobre los atributos más importantes que podrían considerar las PYMES a la hora de seleccionar una institución financiera, es así que para el cálculo poblacional se tomó en cuenta el segmento de las PYMES, estableciendo como margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, la encuesta tiene como objetivo conocer sus perspectivas como empresarios, y cuáles serían las estrategias que se deberían implementar para lograr el reposicionamiento de la marca DelBank.

Cabe mencionar que la encuesta no fue realizada de manera física, en su lugar se optó por utilizar una plataforma web Formularios de Google para poder abarcar toda la ciudad de Guayaquil, puesto que la mayor parte de la población de PYMES que estamos analizando cuenta con acceso a internet.

3.4.3. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLES

El análisis de correspondencia es una técnica de análisis de datos multivariable, que según Vivanco (1999) citado en (Díaz & Garrido, 2015) se refleja como “una técnica de reducción de dimensiones en el contexto de tabla de contingencia. El propósito es representar gráficamente la estructura de relaciones de dos o más variables cuantitativas mediante mapas de posicionamiento”.

El análisis de correspondencias múltiple cuantifica los datos nominales (categóricos) mediante la asignación de valores numéricos a los casos (objetos) y a las categorías, de manera que los objetos de la misma categoría estén cerca los unos de los otros y los objetos de categorías diferente estén alejados los unos de los otros. (IBM , 2017)

Entre los usos que tiene este tipo de análisis están (Díaz & Garrido, 2015):

- Profundizar el análisis de la asociación entre variables cualitativas (nominales u ordinales)
- Analizar la estructura de la relación entre categorías de variables.
- Identificar dimensiones que representen esquemas conceptuales de análisis.
- Corroborar dependencia entre dos variables cualitativas.

Además de estos usos, existen condiciones que se deben aplicar para cumplir con el análisis (Díaz & Garrido, 2015):

- Cantidad de variables: 2 o más.

- Variables admitidas: nominales y ordinales. Si existen variables cuantitativas pueden recodificarse a ordinales.
- Relación entre variables: de asociación según el estadígrafo χ^2

No obstante, también existen supuestos (IBM , 2017):

- Todas las variables tienen un nivel de escalamiento nominal múltiple.
- Los datos deben contener al menos tres casos válidos.
- El análisis se basa enteros positivos.
- La opción de discretización categorizará de forma automática una variable con valores fraccionarios, agrupando sus valores en categorías con una distribución casi normal y convertirá de forma automática los valores de las variables de cadena en enteros positivos.
- Se pueden especificar otros esquemas de discretización

Se eligió realizar el análisis de correspondencia múltiple porque se cuenta con dos variables cuantitativas, es este caso están los factores que inciden en la elección de una entidad bancaria por parte de las pymes, entendiéndose estos factores como las necesidades de las pymes (pago de nómina sin tener número mínimo de empleados, posibilidad de tener sobre giros inmediatos, obtención de préstamos sin mayores tramites, entre otros) los cuales han sido determinados en base a la entrevista realizada. Y se considera las instituciones bancarias del país (Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Pacífico, Banco DelBank, entre otros bancos) para poder determinar las necesidades que cubren estos bancos, además de ver la orientación que tienen estos bancos, es decir, si son bancos dirigidos al sector comercial, industrial o de servicios. Y la tercera variable es la frecuencia en la que se repite la observación.

Este análisis es ideal para el estudio porque las variables antes mencionadas si están estrechamente relacionadas entre sí. Además, en el mapa de posicionamiento es posible observar la posición actual que tiene banco DelBank y las necesidades que no han sido cubiertas por las entidades bancarias y así establecer el segmento y necesidades que cubrirá DelBank con su estrategia de reposicionamiento.

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará:

- **EXCEL:** En este programa se procederá a tabular las entrevistas y los resultados de las encuestas, mediante la aplicación de tablas dinámicas para un procesamiento más ágil y efectivo. Además, se realizarán gráficos en donde se represente los resultados más relevantes de estas herramientas de recolección de información.
- **SPSS:** El programa Startical Product and Service Solutions (SPSS) “es un conjunto de herramientas de tratamiento de datos para el análisis estadístico” (Guaridola, 2015). En este programa se procederá a realizar el análisis de correspondencia múltiple ya que resulta más fácil para su aplicación.

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados, a los cuales se les aplicaron preguntas abiertas basadas en: gustos y preferencias; experiencia propia del consumidor; y necesidades y expectativas del consumidor, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto a la primera pregunta sobre lo que ellos creen que es más importante al momento de decidirse por un banco indicaron:

- Solidez bancaria
- Servicio y atención al cliente
- Facilidades para obtener préstamos y créditos
- Disponibilidad de sobre giros
- Solución rápida y efectiva a los problemas
- Cercanía
- Horarios flexibles

En lo referente a lo que le falta al sistema financiero ecuatoriano para atender a las pymes, ellos indicaron:

- Menor trámites para la obtención de préstamos ya que son empresas pequeñas y piden garantías para poder dar el crédito.
- Accesibilidad para poder tener pago de nómina, debido a que muchas entidades solo dan este servicio para empresas con un número de empleados mayor a 40.

Ahora bien, con respecto a lo que más valoran las pymes al momento de cambiar o elegir un banco señalaron:

- Solidez bancaria
- Agilidad
- Cercanía
- Pagos a nóminas
- Reconocimiento y confianza
- Atención y el servicio que le brinden a una pyme.
- Flexibilidad en los servicios financieros.

Entre los factores que las pymes valoran de la relación que mantienen con una entidad bancaria indicaron:

- Sobregiros
- Préstamos y créditos
- Atención y servicio al cliente
- Pago de nómina
- El valor de ser servicial por parte del oficial de crédito
- Flexibilidad
- Credibilidad

El aspecto más crítico que consideran las pymes en la relación con una entidad bancaria es la agilidad que tenga el oficial de cuenta, ya que esta es la persona encargada de realizar todos los trámites financieros entre la empresa y la entidad bancaria. Además, indicaron que la disposición del banco para dar sobregiros en el momento que la empresa lo requiera también es importante porque de tal manera, se le está dando la facilidad de cubrir con sus compromisos en el corto plazo; y la disponibilidad para el pago de nómina.

Finalmente, con respecto al producto/servicio que les gustaría a las pymes que los bancos le ofrezcan están la atención personalizada, la agilidad en sobregiros, pago de nómina, pago de proveedores por transferencia, entre otros servicios.

4.2 CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Las pymes consideran muy importante el interés que tengan las entidades bancarias hacia ellas, ya que los bancos le pueden otorgar facilidades financieras para que la empresa pueda crecer. Entre los factores más relevantes que consideran las pymes al momento de elegir un banco es la solidez que esté presente, puesto que así genera confianza y credibilidad, no obstante, los bancos que tienen esta característica son considerados bancos para grandes empresas, mas no para pequeñas, porque estos no confían en la rentabilidad y liquidez que tenga la pyme para cumplir con su compromiso financiero, siendo así que los trámites para poder otorgarle un crédito son muy complejos.

No obstante, existen algunas pymes que trabajan con bancos que si le otorgan los beneficios que ellas esperan obtener, pero existen otras que han cambiado de bancos dada la mala atención que han recibido de ellos, por lo que consideran la atención y servicio al cliente que dé la entidad bancaria, así como la buena predisposición por parte del oficial de cuenta. Adicionalmente, indican que entre las características y balcón de beneficios que los bancos deben ofrecer a las pymes están el pago de nómina, pago a proveedores, sobregiros inmediatos, y sobre todo los créditos sin mayor trámite.

Las entrevistas realizadas dan paso a elegir los factores determinantes que las pymes esperar obtener una entidad bancaria para poder realizar sus operaciones diarias, mismas que se reflejarán en las encuestas realizadas a las pymes de la ciudad de Guayaquil.

4.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas fueron aplicadas a 418 PYMES de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Pregunta 1. ¿Cuál es la clasificación de la empresa?

Pregunta 1. ¿Cuál es la clasificación de la empresa?			
Clasificación	F. Absoluta	F. Relativa	F. Acumulada
Comercial	130	31,10%	31,10%
Industrial	64	15,31%	46,41%
Servicios	224	53,59%	100,00%
TOTAL	418	100,00%	

Elaborado por: Los autores.

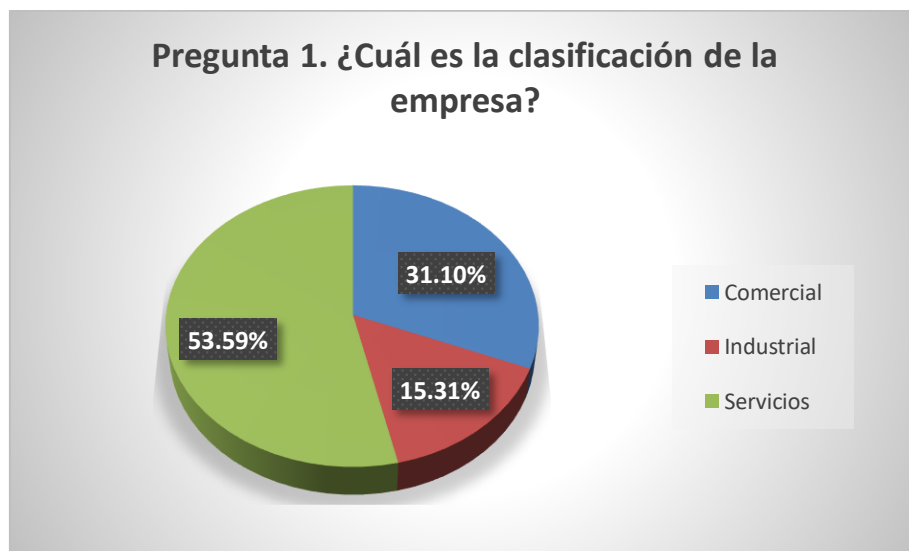


Figura 5 ¿Cuál es la clasificación de la empresa?

Elaborado por: Los autores.

De acuerdo a las 418 pymes encuestadas, están tienen un mayor desenvolvimiento en el sector de servicios con una representación del 53,59%, seguidas por las dedicadas al comercio, 31,10% y tan solo el 15, 31% están dedicadas a la actividad industrial. Dentro del sector servicios destacan aquellos enfocados al sector empresarial, los servicios médicos, los de comunicación e información y servicios diversos.

Tabla 2. Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?			
Tiempo	F. Absoluta	F. Relativa	F. Acumulada
0 - 12 meses	68	16,27%	16,27%
12 - 24 meses	59	14,11%	30,38%
24 - 36 meses	1	0,24%	30,62%
más de 36 meses	290	69,38%	100,00%
TOTAL	418	100,00%	

Elaborado por: Los autores.



Figura 6 ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?

Elaborado por: Los autores.

Con respecto al tiempo en que llevan funcionando las pymes, destacan aquellas que tienen más de 36 meses en funciones, con una representación del 69, 38% (290 de las 418 encuestadas); seguidas de aquellas que tienen menos de un año en funcionamiento 16,27% y aquellas empresas que tiene de 2 a 3 años en funcionamiento, la encuesta solo logró encontrar 1 pyme.

Tabla 3. Pregunta 3. ¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?

Pregunta 3. ¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?			
Actividades	F. Absoluta	F. Relativa	F. Acumulada
Transferencias	18	4,31%	4,31%
Pago de nomina	23	5,50%	9,81%
Pago proveedores	20	4,78%	14,59%
Prestamos	5	1,20%	15,79%
Otros	25	5,98%	21,77%
Todas las anteriores	323	77,27%	99,04%
Ninguna de las anteriores	4	0,96%	100,00%
TOTAL	418	100,00%	

Elaborado por: Los autores.

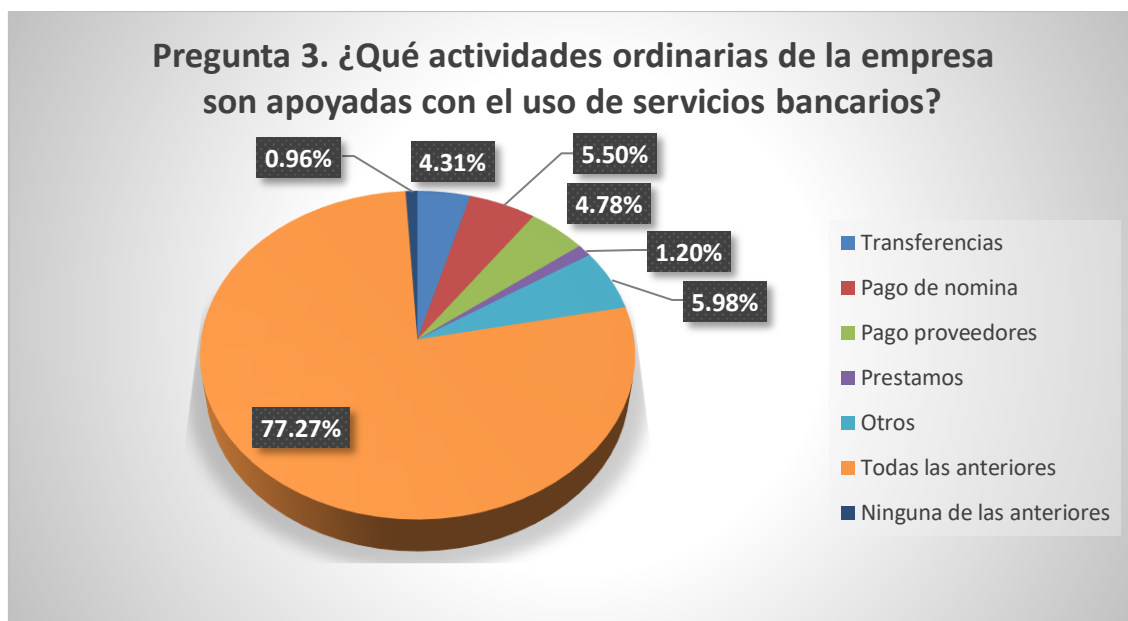


Figura 7 ¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?
Elaborado por: Los autores.

El 77,27% de las pymes encuestadas utilizan los servicios bancarios para hacer transferencias, pago de nómina, pago a proveedores, préstamos y otros; no obstante, el 5,98% utilizan otros servicios prestados por las entidades bancarias tales como refinanciamiento, pagos extendidos, liquidaciones, entre otros. El 5,50% solo utiliza los servicios bancarios para el pago de nómina, seguido por el 4,78% que los utiliza para el pago a proveedores. Concluyendo así que las pymes prefieren utilizar los servicios bancarios para ejecutar sus obligaciones que necesiten de desembolso de dinero.

Tabla 4. Pregunta 4: Seleccione de cada ítem un solo Banco que usted crea se adapte más a los servicios enlistados (1).

Pregunta 9.	Pago de nóminas sin tener un número mínimo de empleados	Posibilidad de tener sobregiros inmediatos	Obtención de Préstamos sin mayores trámites	Contacto directo con el oficial de cuenta o asesor que maneja la cuenta de la empresa	El banco le proporciona acompañamiento a mi empresa, más allá del relacionado con el servicio financiero	Plataforma ágil de contacto con el banco 24/7	Rapidez en tiempo y respuesta a créditos	Plataforma digital para entrega de documentos	Brinda facilidades para acceder a créditos	Pago a proveedores a través de medios digitales sin restricciones de montos
BANCOS										
Austro	1,20%	2,39%	1,20%	0,96%	1,67%	1,44%	2,15%	1,91%	1,20%	2,87%
Bolivariano	2,87%	2,15%	2,39%	2,15%	2,87%	3,35%	2,39%	2,39%	2,15%	2,39%
DelBank	3,59%	3,35%	5,50%	6,22%	5,74%	3,83%	4,07%	3,83%	2,87%	5,74%
Guayaquil	14,11%	11,24%	10,53%	11,00%	11,00%	12,92%	12,20%	12,92%	11,48%	10,77%
Internacional	1,44%	0,96%	1,20%	1,44%	1,67%	1,20%	1,44%	0,48%	0,72%	0,96%
Machala	2,15%	2,39%	4,55%	2,63%	3,35%	3,83%	4,07%	3,59%	4,31%	2,87%
Pacífico	18,18%	19,62%	17,70%	16,99%	17,70%	16,99%	16,51%	16,75%	16,27%	16,27%
Pichincha	43,06%	45,22%	44,74%	44,50%	44,50%	45,45%	45,93%	45,45%	48,09%	45,45%
Proamérica	5,26%	4,78%	2,63%	3,83%	3,35%	4,31%	3,59%	4,55%	3,83%	3,35%
Procredit	8,13%	7,89%	9,57%	10,29%	8,13%	6,70%	7,66%	8,13%	9,09%	9,33%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los encuestados, el 43,06% expresaron que el Banco Pichincha es la entidad más óptima para hacer el pago de nómina sin tener un número mínimo de empleados, seguido por el banco del Pacífico con un 18,18% y el 14,11% del Banco de Guayaquil. El Banco del Austro e Internacional no tiene mayor relevancia dentro de las pymes ya que estos solo representan el 1,20% y 1,44% respectivamente. Ahora bien, con respecto a la posibilidad de tener sobregiros inmediatos, el Banco Pichincha tiene una representación del 45,22%, seguido del Banco del Pacifico con el 19,62% y del Banco Guayaquil con el 11,24%. El Banco Internacional al parecer no brinda la posibilidad de tener sobregiros inmediatos, dada su representación del 0,96% entre los encuestados.

Según los encuestados, en el Banco Pichincha se pueden obtener préstamos sin la realización de mayores trámites, representando el 44,74% de la preferencia de los encuestados, así mismo le sigue el banco Pacifico con el 17,70% y el Banco de Guayaquil con el 10,53%; el banco del Austro e Internacional no tienen mayor relevancia para las pymes al momento de buscar un préstamo debido a los tramites que se deben de hacer representado el 1,20%

Con respecto a la rapidez en tiempo y respuesta de créditos el Banco Pichincha sigue liderando las preferencias de las pymes con un 45,93%, seguido el banco del Pacifico con el 16,51% y el banco Guayaquil con el 12,20%. El Banco DelBank alcanza una representación del 4,07% entre las pymes encuestadas. De la misma forma, según las pymes encuestadas, el banco que brinda mayor facilidad para acceder a créditos es el Banco Pichincha con una representación del 45,45%. El banco que menos brinda facilidad para acceder a créditos es el Banco Internacional con un 0,96%. El Banco DelBank tiene un apoyo del 5,74% ubicándose en el puesto quinto de la preferencia por las pymes.

Tabla 5. Pregunta 5. Seleccione de cada ítem un solo Banco que usted crea se adapte más a los servicios enlistados (2).

Pregunta 9.	Conocimiento personalizado del cliente	Tiene un servicio financiero de gran calidad	Es un servicio financiero con un gran soporte que inspira confianza	Seguridad en transacciones y pagos	Cuenta con canales digitales para transacciones digitales complejas	Respuesta a solicitudes de crédito vía on-line	Es un Banco para grandes empresas	Es un Banco para Pymes	Es un banco más para el sector industrial	Es un banco más para el sector comercio	Es un banco más para el sector servicios
BANCOS	Austro	1,67%	1,67%	2,15%	2,63%	2,15%	2,63%	0,96%	1,44%	0,96%	0,72%
	Bolivariano	1,91%	1,44%	1,67%	1,44%	1,44%	1,44%	1,67%	0,96%	1,67%	1,67%
	DelBank	5,02%	3,11%	1,91%	2,39%	2,15%	3,35%	4,55%	5,74%	2,63%	1,91%
	Guayaquil	11,24%	11,72%	11,72%	11,96%	12,44%	13,88%	13,40%	11,72%	14,35%	13,16%
	Internacional	1,44%	0,96%	1,20%	0,72%	0,72%	1,20%	0,48%	1,44%	0,48%	0,96%
	Machala	4,55%	4,55%	4,31%	3,59%	5,26%	4,55%	5,02%	2,63%	2,63%	2,39%
	Pacífico	15,79%	17,70%	16,75%	16,51%	17,70%	16,75%	17,46%	17,46%	18,66%	20,33%
	Pichincha	47,13%	47,85%	48,09%	48,09%	45,93%	45,93%	46,41%	45,45%	45,45%	50,72%
	Proamérica	2,87%	3,59%	4,78%	5,26%	5,02%	2,87%	3,35%	2,87%	3,59%	2,87%
	Procredit	8,37%	7,42%	7,42%	7,42%	7,18%	7,42%	6,70%	10,29%	9,57%	5,26%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Los autores.

Con respecto al conocimiento personalizado del cliente que brinda la institución bancaria, el Banco Pichincha sigue liderando la preferencia de los encuestados con un 47,13%. Banco DelBank ocupa el quinto lugar con respecto al conocimiento que tiene del cliente con una representación del 5,02%.

En lo que respecta al servicio financiero de calidad que brinda la institución bancaria, los encuestados indican que Banco Pichincha es la entidad que les brinda el mejor servicio atendiendo todos sus requerimientos representado el 47,85%; seguido del Banco del Pacifico con el 17,70 y el Banco de Guayaquil con el 11,72%. Así mismo, los encuestados indican que es el Banco Pichincha la institución financiera que les brinda un servicio con un gran soporte inspirándoles confianza con un apoyo del 48,09%. La institución que no inspira tanta confianza a la pyme es el banco Internacional.

Según las pymes encuestadas, el Banco Pichincha les ofrece una respuesta rápida a las solicitudes de crédito vía online con una representación del 45,93%, a diferencia del banco Bolivariano e Internacional los cuales alcanzan una representación del 1,44% y 1,20% respectivamente.

Finalmente, con respecto a los servicios que ofrecen las entidades bancarias, el banco Pichincha es elegido como el mejor banco por las pymes para realizar cualquier gestión, debido

al servicio que brindan al cliente, la facilidad para obtener créditos, la cercanía que tiene con sus clientes; así mismo es elegido para el sector industrial de comercio y de servicios. Banco DelBank con respecto a estos puntos, ocupa el quinto lugar en la preferencia de los encuestados.

4.4 ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE

Para el análisis de correspondencia múltiple se utilizó el programa SPSS, y se identificaron 3 variables:

1. Atributos (Nominal)
2. Empresa (Entidad Bancaria) (Nominal)
3. Frecuencia (Escala)

Dentro de los atributos están:

Tabla 6. Atributos-Análisis de correspondencia múltiple

VALOR	ATRIBUTO	ABREVIACIÓN
1,00	Pago de nóminas sin tener un número mínimo de empleados	PNSMEP
2,00	Posibilidad de tener sobregiros	TSIN
3,00	Obtención de préstamos sin mayores trámites.	OPSMC
4,00	Contacto directo con el oficial de cuenta o asesor que maneja la cuenta de la empresa.	CDOC
5,00	El banco le proporciona acompañamiento a mi empresa, más allá del relacionado con el servicio financiero.	ACOM
6,00	Plataforma ágil de contacto con el banco 24/7	PLA
7,00	Rapidez en tiempo y respuesta a créditos	TRC
8,00	Plataforma digital para entrega de documentos	DED
9,00	Brinda facilidades para acceder a créditos.	FPAC
10,00	Pago a proveedores a través de medios digitales sin restricciones de montos.	PaPsRF
11,00	Conocimiento personalizado del cliente.	CPC
12,00	Tiene un servicio financiero de gran calidad.	SFGC
13,00	Es un servicio financiero con un gran soporte que inspira confianza.	SFCGS
14,00	Seguridad en transacciones y pagos.	STP
15,00	Cuenta con canales digitales para transacciones digitales complejas.	CDpTD
16,00	Respuesta a solicitudes de crédito vía on-line.	ROLC
17,00	Es un Banco para grandes empresas	Banco de grandes empresas
18,00	Es un Banco para Pymes	Banco PYMES
19,00	Es un banco más para el sector industrial	Banco industrial
20,00	Es un banco más para el sector comercio.	Banco para comercio
21,00	Es un banco más para el sector servicio.	Banco para servicios

Elaborado por: Los autores

Para las entidades bancarias se consideraron las siguientes.

Tabla 7. Empresas-Análisis de correspondencia múltiple

VALOR	EMPRESA
1,00	Austro
2,00	Bolivariano
3,00	DelBank
4,00	Guayaquil
5,00	Internacional
6,00	Machala
7,00	Pacífico
8,00	Pichincha
9,00	Proamérica
10,00	Procredit

Elaborado por: Los autores

Finalmente, para la variable frecuencia se utilizaron los resultados de la pregunta 4 de la encuesta que consistía en seleccionar un banco que se adapte más al servicio enlistado.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Es importante validar los datos antes de hacer el análisis de correspondencia, por lo que todas las categorías que se van a utilizar deben de tener al menos 20 casos.

Estadísticos			
		Atributos	Empresa
N	Válido	8778	8778
	Perdidos	0	0

Figura 8 Estadísticos

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

No existen ningún valor perdido, por lo tanto, los 8778 datos ingresados serán analizados.

		Atributos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PNSMEP	418	4,8	4,8	4,8
	TSIN	418	4,8	4,8	9,5
	OPSMC	418	4,8	4,8	14,3
	CDOC	418	4,8	4,8	19,0
	ACOM	418	4,8	4,8	23,8
	PLA	418	4,8	4,8	28,6
	TRC	418	4,8	4,8	33,3
	DED	418	4,8	4,8	38,1
	FPAC	418	4,8	4,8	42,9
	PaPsRF	418	4,8	4,8	47,6
	CPC	418	4,8	4,8	52,4
	SFGC	418	4,8	4,8	57,1
	SFcGS	418	4,8	4,8	61,9
	STP	418	4,8	4,8	66,7
	CDpTD	418	4,8	4,8	71,4
	ROLC	418	4,8	4,8	76,2
	Banco de grandes empresas	418	4,8	4,8	81,0
	Banco PYMES	418	4,8	4,8	85,7
	Banco industrial	418	4,8	4,8	90,5
	Banco para comercio	418	4,8	4,8	95,2
	Banco para servicios	418	4,8	4,8	100,0
Total		8778	100,0	100,0	

Figura 9 Frecuencia de atributos

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

		Empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Austro	145	1,7	1,7	1,7
	Bolivariano	176	2,0	2,0	3,7
	DelBank	330	3,8	3,8	7,4
	Guayaquil	1071	12,2	12,2	19,6
	Internacional	94	1,1	1,1	20,7
	Machala	317	3,6	3,6	24,3
	Pacífico	1520	17,3	17,3	41,6
	Pichincha	4099	46,7	46,7	88,3
	Proamérica	332	3,8	3,8	92,1
	Procredit	694	7,9	7,9	100,0
	Total	8778	100,0	100,0	

Figura 10 Frecuencia de Empresa

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

Los resultados obtenidos del análisis estadístico descriptivo muestran que existen 8778 casos, ninguno de ellos está perdido, y por lo tanto se puede continuar con el análisis.

EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA MÚLTIPLE

Resumen de procesamiento de casos

Casos activos válidos	8778
Casos activos con valores perdidos	0
Casos complementarios	0
Total	8778
Casos utilizados en análisis	8778

Casos ponderados por Frecu.

Figura 11 Resumen procesamiento de casos

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

En la figura anterior, muestra el número de casos válidos, los cuales son 8778.

Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza contabilizada para		
	Total	Aumentar	Pérdidas
100 ^a	1,076814	,000021	,923186

a. El proceso de iteración se ha detenido porque se ha alcanzado el número máximo de iteraciones.

Figura 12 Historial de iteraciones

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

Respecto al historial de iteraciones, se presentan los pasos que fueron necesarios para llegar a la solución última. Se puede observar que en el paso 100 se detuvo, puesto que el incremento de la varianza contabilizada dejó de ser significativa (0,000021) como para seguir haciendo las iteraciones.

Resumen del modelo				
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,170	1,093	,546	54,643
2	,115	1,061	,530	53,039
Total		2,154	1,077	
Media	,143 ^a	1,077	,538	53,841

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Figura 13 Resumen del modelo

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

En la figura anterior se muestra el resumen del modelo, en donde se observa que se crearon 2 dimensiones (las cuales fueron señaladas durante el planteamiento del modelo). Lo que se refiere al auto valor hace de cuenta la proporción de información del modelo que es explicada por cada dimensión, además permite analizar la importancia de cada una de ellas.

De acuerdo a los resultados, la diferencia entre las dos dimensiones es mínima, sin embargo, la primera dimensión es un poco más importante para el modelo que la segunda. En lo referente a la inercia, la diferencia es poca, no obstante, la dimensión 1 tiene más inercia que la dimensión 2. Cabe destacar que las dimensiones son obtenidas mediante un análisis factorial, en donde refleja que, a mayor dependencia entre variables, se obtiene mayor inercia, indicando así que las categorías presentan mayor dispersión de varianza en la dimensión 1.

CUANTIFICACIONES

A continuación, se presenta las coordenadas de cada una de las categorías en ambas dimensiones, lo cual proporciona información sobre la relación que tiene cada dimensión con respecto a las categorías y la posición que estas tienen, en donde puntajes altos indican que la categoría está relacionada con la dimensión. Debido a que mientras más lejos esté del punto de origen 0,0, la relación con la dimensión es mayor.

Atributos

Puntos: Coordenadas

Categoría	Frecuencia ponderada	Coordenadas del centroide	
		Dimensión	
		1	2
PNSMEP	418	,102	-,172
TSIN	418	-,033	,293
OPSMC	418	,964	-,243
CDOC	418	1,259	-,750
ACOM	418	,917	-,303
PLA	418	-,047	,223
TRC	418	,171	,395
DED	418	,031	,571
FPAC	418	1,011	,484
PaPsRF	418	-,189	,275
CPC	418	,523	-,061
SFGC	418	-,362	,197
SFcGS	418	-,726	,907
STP	418	-,640	1,008
CDpTD	418	-,718	1,237
ROLC	418	-,192	,575
Banco de grandes empresas	418	-,068	-,193
Banco PYMES	418	1,018	-,945
Banco industrial	418	-,222	-,476
Banco para comercio	418	-1,149	-1,529
Banco para servicios	418	-1,648	-1,495

Normalización de principal de variable.

Figura 14 Cuantificación- Atributos

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

Es posible observar que los atributos Banco para servicios y banco para comercio están apegados a la dimensión 1 y dimensión respectivamente.

Empresa

Puntos: Coordenadas

Categoría	Frecuencia ponderada	Coordenadas del centroide	
		Dimensión	
		1	2
Austro	145	,345	3,611
Bolivariano	176	,751	,472
DelBank	330	2,897	-,618
Guayaquil	1071	-,337	-,090
Internacional	94	,860	-1,281
Machala	317	-,160	1,844
Pacífico	1520	-,039	-,275
Pichincha	4099	-,365	-,273
Proamérica	332	-,395	1,606
Procredit	694	1,266	,339

Normalización de principal de variable.

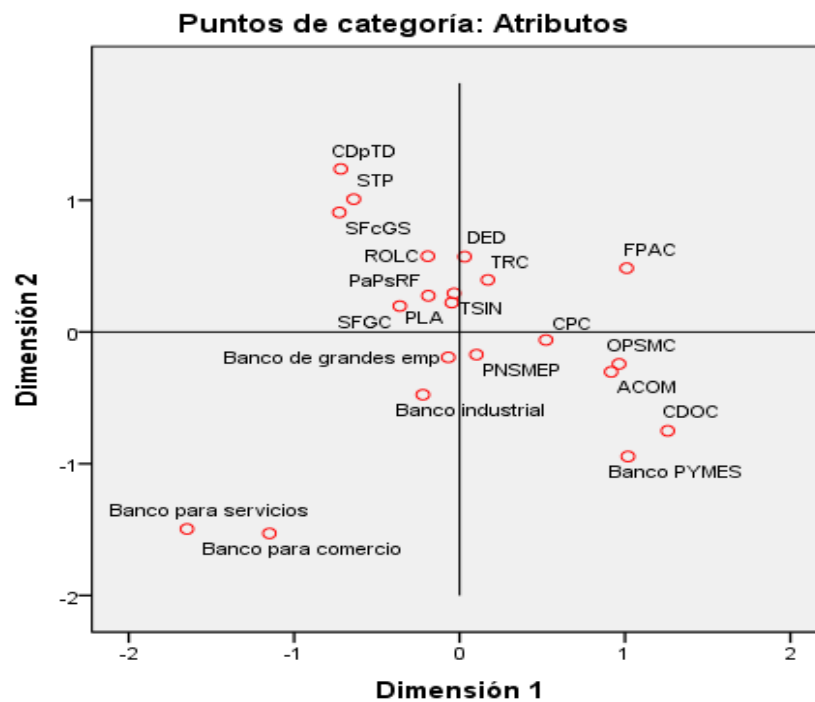
Figura 15 Cuantificación- Empresa

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

En lo que respecta a la empresa, se puede notar que banco DelBank está relacionado con la dimensión 1 y banco del Austro está relacionado con la dimensión 2.

A continuación, se muestran las gráficas de cada cuantificación.



Normalización de principal de variable.

Figura 16 Gráfico- Atributos

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

En el grafico es posible observar que los atributos banco para servicios y banco para comercio están muy alejados del punto de origen 0,0 en el cuadrante 3, y por el lado del cuadrante 4, se encuentran los atributos banco para Pymes y CDOC.

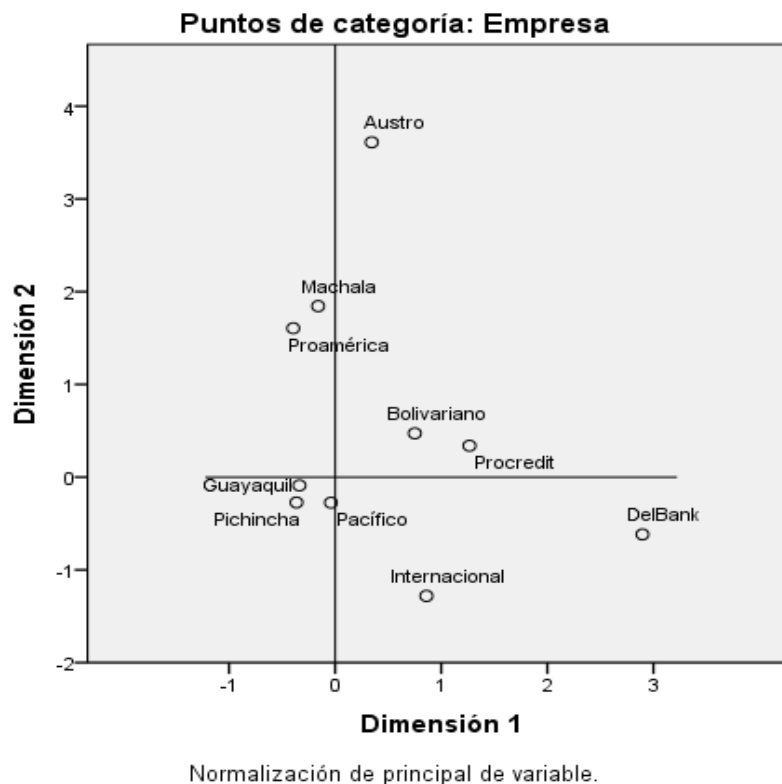


Figura 17 Gráfico- Empresas
Fuente: SPSS
Elaborado por: Los autores

En la figura 17 se puede observar que los bancos que se encuentran alejados del punto de origen 0,0, son Austro, DelBank e Internacional, los cuales no tienen mayor influencia dentro del mercado financiero ecuatoriano. Así mismo se puede observar que los bancos Guayaquil, Pichincha y Pacifico, son los que están más cerca del punto de origen y por lo tanto tienen una mayor influencia dentro del mercado.

En el grafico siguiente se muestra el mapa de posicionamiento con los atributos y las empresas.

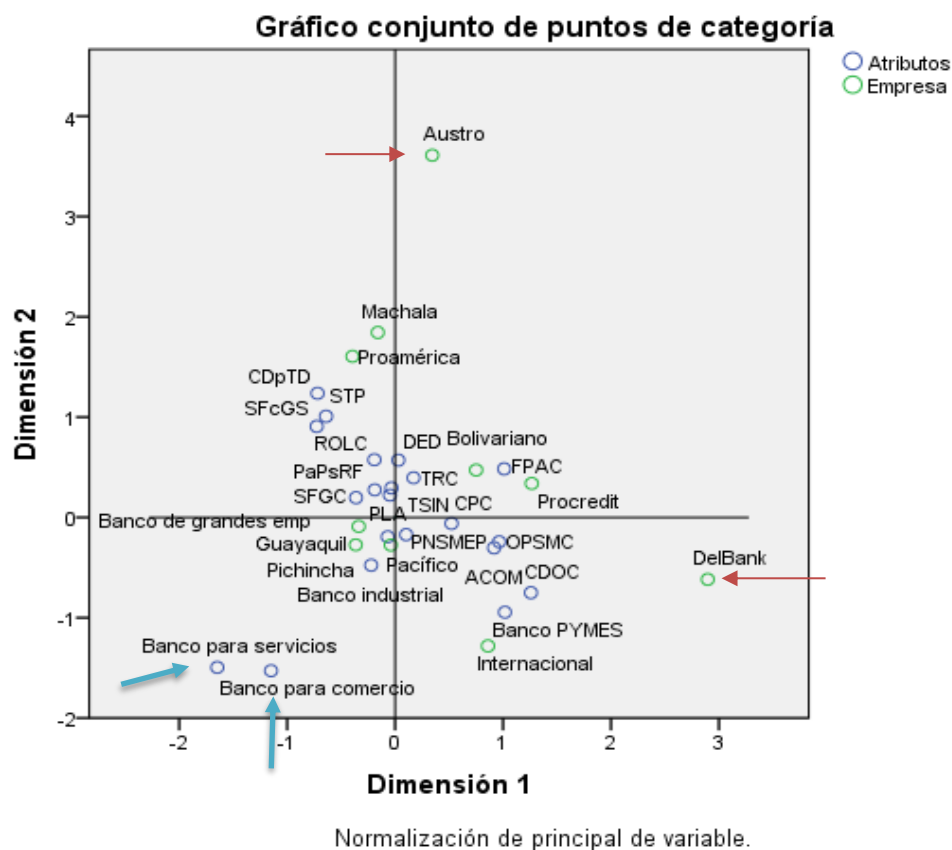


Figura 18 Mapa de posicionamiento

Fuente: SPSS

Elaborado por: Los autores

En la figura precedente, es posible observar el mapa de posicionamiento, en donde claramente se distinguen a los atributos y las empresas que los cubren, sin embargo, enfocándose en el caso del banco DelBank este se encuentra aislado junto con banco del Austro, y los atributos aislados son banco para servicios y banco para comercio.

Dado estos resultados, se determina que por la posición actual que tiene banco DelBank dentro del mercado, su estrategia de reposicionamiento deberá estar dirigida a las Pymes de servicio y de comercio.

5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO: MATRIZ DAFO

Para establecer la estrategia de reposicionamiento de la marca DelBank, es importante que se analicen los factores internos y externos que afectan directamente a su aplicación, es por ello que se emplea el análisis DAFO y la matriz estratégica DAFO.

5.1.1. Análisis DAFO

Debilidades

- **Bajo nivel de eficiencia:** tiene una estructura de fondos disponibles del 32,23% en caja; 14,92% como depósitos para encaje y 52,85% en bancos privados locales. Por lo que el 47,15% de los fondos disponibles es improductivo, al mantenerse en el Banco Central o en caja y no generar renta.
- **Inexistencia de plan de sucesión formal:** La selección del equipo gerencial se basa en el desempeño, que se evalúa según su productividad, preparación y experiencia, destacando que la alta gerencia tiene una permanencia de más de 9 años.
- **Elevado monto de gastos operacionales:** El gasto absorbe el 98,71% del ingreso operativo neto. Además de tener una estructura operativa poco flexible. Esos gastos crecieron en 7,1% anual (2016) y el 49% de estos corresponde a gastos de personal y honorarios.
- **Orientación al negocio de remesas:** Las colocaciones se orientan más al negocio de remesas que a la generación de cartera productiva.

Amenazas

- **Baja participación de mercado:** DelBank se mantiene como uno de los bancos más pequeños del sistema financiero, está posicionado solo en el negocio de remesas. Además de

presentar dificultades para alcanzar los niveles de operación necesarios para hacer factible el negocio de intermediación y servicios financieros.

- **Presencia de factores exógenos en los productos relacionados con las divisas:** Estos problemas se presentan en países extranjeros, aumenta la vulnerabilidad del negocio por riesgos poco previsibles, como: fluctuación de tasa, tipo de cambio, políticas monetarias.
- **Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana:** Al ser una economía dolarizada, limita el crecimiento de la oferta monetaria, además de enfrentar problemas por la apreciación del dólar, y la baja del precio del petróleo.
- **Desincentivo de las inversiones del sector privado:** La inseguridad política, tributaria y legal desincentivan las inversiones del sector privados, el mismo que se ha visto afectado por la disminución de la demanda en la mayor parte de los sectores económicos principalmente en el sector de la construcción y en el de manufactura.
- **Incremento de morosidad de la cartera:** El debilitamiento de la capacidad de pago de la población ecuatoriana se refleja en las tendencias creciente de la morosidad de la cartera.

Fortalezas

- **Presencia de personal calificado:** El equipo gerencial se integra de profesionales de tercer nivel 72%, post-grado 14% y secundaria 14%; con experiencia en la industria bancaria.
- **Presencia de un buen Gobierno Corporativo:** La Junta de Accionistas participa con 99,9% del capital en las secciones ordinarias y extraordinarias. Las prácticas de un buen gobierno corporativo enfocan responsabilidad, calidad y transparencia, y revelan la interacción de accionistas, directivos, ejecutivos y personal.
- **Existencia de buena infraestructura:** Esta infraestructura impulsa el desarrollo de bancar virtual, ampliación de puntos de pago, márgenes a corresponsales del exterior, entre otros.

Oportunidades

- **Potencial de crecimiento en el mercado:** Puede dirigir su estructura de cartera al segmento comercial, consumo y vivienda, además del mercado cambiario (remesas y divisas)
- **Ampliar red de cobertura a nivel nacional:** Actualmente se encuentra en 9 ciudades: Guayaquil, Manta, Quito, Ambato, Riobamba, Ibarra, Machala, Portoviejo y Quevedo; cuenta con una matriz, cinco agencias, dos sucursales, 15 oficinas especiales, un corresponsal no cambiario y cinco cajeros automáticos propios.
- **Capacidad de mejorar su calificación de riesgo:** Actualmente cuenta la calificación *BBB+*, considerándose como una institución de buen crédito, aunque tiene pequeños problemas que son manejables.

Tabla 8. Análisis DAFO

FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	• Bajo nivel de eficiencia • Inexistencia de plan de sucesión formal. • Elevado monto de gastos operacionales. • Orientación al negocio de remesas.	• Presencia de personal calificado • Presencia de un buen Gobierno Corporativo. • Existencia de buena infraestructura.
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	• Baja participación de mercado. • Presencia de factores exógenos en los productos relacionados con las divisas. • Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana. • Desincentivo de las inversiones del sector privado. • Incremento de morosidad de la cartera.	• Potencial de crecimiento en el mercado. • Ampliar red de cobertura a nivel nacional. • Capacidad de mejorar su calificación de riesgo.

Fuente: (BankWatch Rating S.A., 2016)

Elaborado por: Los autores

5.1.2. Matriz Estratégica DAFO

Tabla 9. Matriz estratégica DAFO

MEDIOS INTERNOS MEDIOS EXTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D1.Bajo nivel de eficiencia	F1.Presencia de personal calificado
	D2.Inexistencia de plan de sucesión formal.	F2.Presencia de un buen Gobierno Corporativo.
	D3.Elevado monto de gastos operacionales.	F3.Existencia de buena infraestructura
	D4.Orientación al negocio de remesas.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
A1.Baja participación de mercado.	Estructurar un plan operativo anual, en el que se muestren los programas a implementar para obtener una mayor participación en el mercado y establecer un presupuesto de acuerdo a los ingresos generados.	Promover capacitaciones financieras a los clientes mensualmente, otorgando beneficios por la asistencia; además de hacer planificación de visitas técnicas a los clientes, ejerciendo un control de gastos.
A2.Presencia de factores exógenos en los productos relacionados con las divisas.		
A3.Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.		
A4.Desincentivo de las inversiones del sector privado.		
A5.Incremento de morosidad de la cartera.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA OFENSIVA
O1. Potencial de crecimiento en el mercado.	Desarrollo de Know How, hacer una medición de la cantidad de clientes nuevos y de aquellos que se han retirado.	Desarrollo de nuevos productos dirigidos al sector comercial de las pymes; renovar la imagen de la empresa a fin de ganar más cuota de mercado; inaugurar nuevas sucursales en otras ciudades del país.
O2. Ampliar red de cobertura a nivel nacional.		
O3. Capacidad de mejorar su calificación de riesgo.		

Elaborado por: Los autores

En este sentido, en base al estudio previamente realizado, es necesario que DelBank aplique la estrategia ofensiva sobre ¿Cómo las fortalezas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades? Lo cual recae en el desarrollo de nuevos productos financieros dirigidos a las pymes del sector comercial, además de renovar la imagen corporativa para ganar más cuota de mercado; adicionalmente abrir nuevas sucursales a nivel nacional para abarcar más mercado.

5.2 PROPUESTA DE ESTRATEGIA

5.2.1. NUEVO SEGMENTO DE MERCADO

De acuerdo a los resultados de los instrumentos de recolección de datos y del análisis estratégico, DelBank debe renovarse en cuanto a los servicios a ofrecer y el mercado objetivo a atender. En esencia, y dados los resultados del diagnóstico realizado DelBank debe hacer un reposicionamiento tangible de su oferta en el mercado. Esto significa que buscará incorporarse a un nuevo segmento de mercado, introduciendo para ello un nuevo servicio. En este sentido, el nuevo segmento de mercado es el de las PYMES, específicamente las PYMES comerciales, con los siguientes servicios de financiamiento como capital de trabajo Pymes sin garantía, compra de activos fijos Pymes sin Garantía y Crédito local comercial Pymes.

Dada la composición actual de la cartera y la buena experiencia que ha tenido el banco en este segmento, sumado a que no está bien atendido, hace que DelBank seleccione a las pymes como su segmento más importante de mercado, según menciona en su estudio la empresa Ekos Negocios (Ekos Negocios, 2014) “Las Pymes forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio” (p. 29). Las PYMES en Ecuador son capaces de generar empleo, ofrecer una variedad de productos y fomentar el emprendimiento tanto en jóvenes como en adultos; además son capaces de adaptarse más eficientemente a las fluctuaciones del mercado, al ser flexibles en cuanto a su estructura organizacional. De esta manera, las pymes para el 2016 representaron el 27,8% del PIB; adicionalmente, las pymes tienen mayor concentración en las provincias Guayas y Pichincha con el 41,41% y 38,92% de representación, respectivamente (Maldonado, 2017). Cabe destacar que la actividad que concentra un mayor número de empresas es la comercial con un peso del 29,54%.

No obstante, las pymes enfrentan una serie de problemas: falta de un plan de negocios; falta de estudio de mercado para analizar la posición de su competencia en cuanto a innovación y tecnología; el profesionalismo que necesitan para llevar a cabo correctamente sus actividades; y sobre todo el acceso al crédito. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos, las pymes tienen acceso a crédito comercial y productivo, en el cual, durante el periodo 2012-2014 se muestra un crecimiento (ver figura 19), con el pico más alto en el 2014 con el 23,1%; no obstante, durante 2015-2017 (ago.) se muestra un importante decrecimiento. Siendo así que en el 2016 se obtuvo una reducción del 47,9% con respecto al 2015 (Maldonado, 2017).

Para iniciar sus actividades las pymes, por lo general, utilizan capital propio debido a que las instituciones financieras para poder otorgar créditos piden determinados requisitos que las pymes no suelen cumplir, y cuando estas han accedido al crédito, en muchas ocasiones suelen pasar por inconvenientes en sus ingresos y operaciones anuales, incumpliendo en el pago de dicho crédito y muchas optan por cerrar su negocio, aunque su permanencia en el mercado haya sido muy corta.

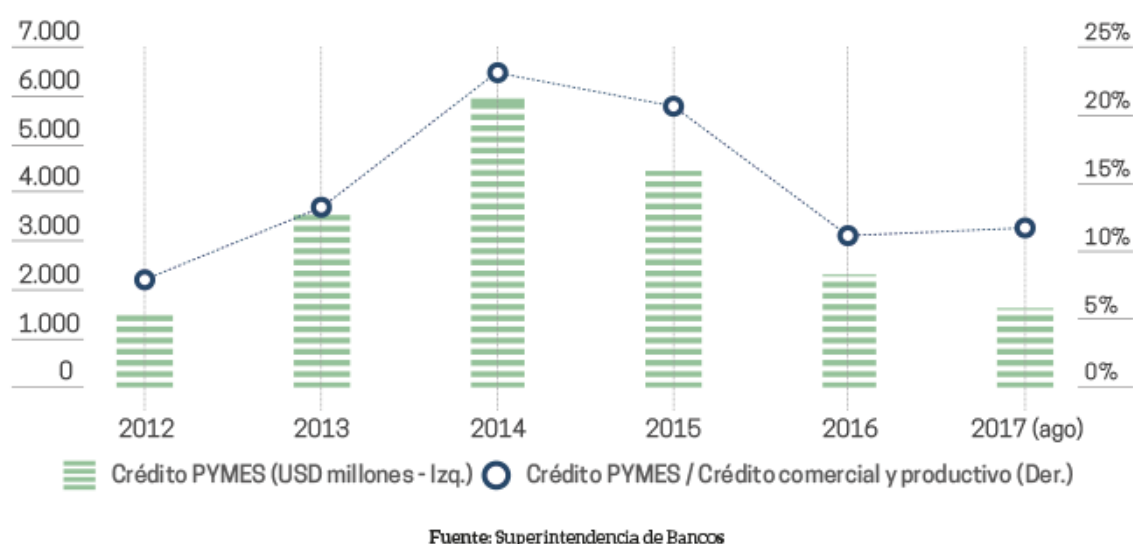


Figura 19 Crédito Comercial y Productivo Pymes

Fuente: Superintendencia de Bancos, obtenido de (Maldonado, 2017)

Es por ello que resulta importante que las entidades financieras se adapten a las necesidades del mercado, en este caso de las pymes, permitiendo una flexibilización tanto de requisitos, como de garantías. Siempre y cuando se les ofrezca asesoría financiera permanente.

5.2.2. CARTERA DE PRODUCTOS

En base a lo anteriormente expuesto, las pymes comerciales necesitan tener un mayor acceso al crédito, debido a esto, como estrategia de reposicionamiento de la marca DelBank, se propone ampliar la cartera de productos que se les ofrece a este sector en específico, estando la misma comprendida de:

- Financiamiento para capital de trabajo o compra de activos fijos.
- Crédito local comercial.

Para la ejecución de productos, se utilizará un producto que ofrece la Corporación Financiera Nacional, el Fondo Nacional de Garantías, el cual garantiza el 50% de la operación. Esta garantía tiene un costo del 2% el primer año para el cliente, de ahí cada año el valor es de 0,91% del capital cubierto. Ampliar más los detalles y las implicaciones para el servicio que piensan desarrollar.

Financiamiento

La institución financiera DelBank brinda servicios bancarios a los clientes para dar ayuda al sector productivo con financiamientos a pymes que deben acogerse a los requisitos que establece la entidad. La compra de activos fijos para las Pymes, les permite desarrollar de forma óptima su producción y obtener resultados, lo cual, tiene un impacto en la rentabilidad a futuro mediante los siguientes servicios:

- **Capital de trabajo Pymes - Sin Garantía**
 - Tasa de interés del 10%, reajutable a partir del segundo año.

- Plazo de hasta 3 años
- Monto de crédito desde \$2,000 hasta \$60,000.
- Crédito dirigido a clientes y no clientes de banco DelBank
- Tipo de amortización francesa y alemana, de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Requisitos:
 - Solicitud de crédito
 - Copia Ruc
 - Copia de cédula y nombramiento del Representante Legal
 - Estados Financieros de 3 años atrás y flujo de caja proyectado
 - Impuesto a la Renta de 3 años atrás y IVA de los últimos 6 meses
- **Compra de activos fijos Pymes - Sin Garantía**
 - Tasa de interés del 10.5%.
 - Plazo de hasta 5 años.
 - Periodo de Gracia de hasta 1 año
 - Monto de mínimo de \$4,000 hasta \$100.000
 - Crédito dirigido a clientes y no clientes de banco DelBank
 - Tipo de amortización francesa y alemana, de acuerdo a los requerimientos del cliente.
 - Requisitos:
 - Solicitud de crédito
 - Copia Ruc
 - Copia de cédula y nombramiento del Representante Legal
 - Proforma del Activo a adquirir
 - Estados Financieros de 3 años atrás y flujo de caja proyectado

- Impuesto a la Renta de 3 años atrás y IVA de los últimos 6 meses

Crédito local comercial Pymes

Los créditos a los locales comerciales de Pymes facilitan el desarrollo e impulso a un negocio. Toda persona que sea cliente o no, puede acogerse con el fin de lograr una mejora en sus negocios o ayudar en aspecto que sean necesarios, posteriormente dar un impulso a la economía de las Pymes. Por ello, se presenta los siguientes servicios:

- Monto de crédito desde los \$3,000 hasta los \$300,000 o el 80% del bien o inmueble.
- Plazo de 5 a 10 años
- Pagos Mensuales, trimestrales o semestrales
- Cuenta bancaria en la institución de 6 meses de antigüedad
- Requisitos:
 - Solicitud de crédito
 - Copia Ruc
 - Copia de cédula y nombramiento del Representante Legal
 - Promesa Compra-Venta del bien inmueble a adquirir
 - Estados Financieros de 3 años atrás y flujo de caja proyectado
 - Impuesto a la Renta de 3 años atrás y IVA de los últimos 6 meses

5.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Como parte de la estrategia de comunicación se procede a la descripción de la idea creativa que por lo general complementa y refuerza toda campaña de comunicación. Por ello, tomando en consideración que se busca reposicionar a la marca DelBank entre el segmento de las Pymes comerciales, se proceden a determinar los siguientes aspectos relevantes de la campaña:

5.3.1. Tipo de reposicionamiento

El tipo de reposicionamiento que aplicará la institución financiera DelBank, se basará en el uso del producto; puesto que se busca relacionar el nuevo producto con el segmento de pymes comerciales. Este segmento, generalmente busca acceder a oportunidades de financiamiento para el desarrollo de sus negocios, ya sea para la apertura del negocio, innovación, implementación de tecnologías, capacitación, o para el abastecimiento.

Así mismo, se trabajará con un tipo de reposicionamiento a través del nombre, considerando que uno de los cambios importantes que ha experimentado DelBank en los últimos tres años, radica en el cambio de su imagen corporativa. Dado que se realizó una modificación del color y del elemento pictográfico que utilizaba en su imago tipo anterior, con la finalidad de proyectar una imagen seria que se ajuste al tipo de mercado al que pertenece.

Por lo tanto, al ser el nombre el primer punto de contacto entre el mensaje que se pretende comunicar y la percepción de la audiencia objetivo, se aprovechará el refrescamiento de imagen realizado por DelBank. En este caso, se asociará la imagen con un slogan que transmita las características relevantes del uso del producto. Además, se complementará con un mensaje creativo que capte la atención del sector de pymes comerciales, considerando que se pretende desarrollar una estrategia de reposicionamiento tangible.

A través de la revisión literaria y con base al enfoque antes descrito, se desarrollará una estrategia de posicionamiento basada en los beneficios o problemas que la empresa DelBank pretende solucionar. De esta forma, considerando que direcciona su nueva cartera de servicios a un segmento de clientes del sector pymes, se captará su atención mediante el establecimiento del nuevo slogan y la campaña comunicacional que se implementará. En este sentido, DelBank se presenta como una institución financiera que busca solucionar la necesidad de acceso a crédito por parte de los propietarios de pymes para desarrollar sus negocios.

Este se plantea como el principal beneficio y problema a solucionar, y a su vez le permitirá proyectar una imagen de compromiso con el desarrollo económico de sus clientes. Dado que a través del financiamiento que otorga mediante los diferentes tipos de créditos, les permitirá a las personas emprendedoras impulsar el crecimiento de sus negocios. Este aspecto conlleva a largo plazo a una mejor situación económica para los clientes y consecuentemente una mejor calidad de vida.

5.3.1. Declaración de posicionamiento

Para lograr el reposicionamiento de la marca DelBank, se requiere de una transformación de la imagen que actualmente proyecta la institución financiera, para lo cual se deberán ejecutar actividades promocionales y publicitarias a largo plazo. Esto comprende un período de cuatro años desde el lanzamiento de la nueva imagen de la empresa. Por lo tanto, se procede a detallar la declaración de posicionamiento con base al segmento objetivo, el factor diferenciador de la empresa, el arquetipo de marca que determina la categoría en la cual la empresa buscará destacar, y finalmente los elementos que apoyan la diferenciación.

Público objetivo de la marca

El público objetivo de la marca está integrado por clientes pertenecientes al sector de pymes comerciales, las cuales se establecen como pequeñas y medianas empresas que se dedican particularmente a la compra y venta de productos, ya sea al consumidor final o a otras empresas. Particularmente se considera a emprendedores y propietarios de pymes que no cuenten con el capital propio para impulsar sus negocios y consecuentemente requieran obtener financiamiento para invertir en mejoras del local comercial, capital de trabajo, o la adquisición de activos.

Punto de diferenciación de la marca

A diferencia de otras instituciones bancarias, DelBank al ser una institución de menor tamaño busca aprovechar este factor para proyectar una imagen cercana con sus clientes. De esta forma, además de destacar el compromiso que DelBank tiene con los clientes del sector comercial en apoyarlos a través de la colocación de créditos para que puedan desarrollar sus negocios; también pretende proyectar su cercanía a través de su servicio personalizado. Esto le permitirá identificar las necesidades particulares de los clientes, además de las diferentes realidades que estos presentan en sus negocios, y las expectativas que poseen con relación a las instituciones bancarias.

Arquetipos de marca

De acuerdo a los doce arquetipos de marca existentes, y con base a las características del sector en el cual se encuentra la empresa DelBank, el posicionamiento de la marca se desarrolla con base al arquetipo de “El cuidador”. Este tipo de marcas proyectan una imagen de seguridad y solidez, características esenciales para una institución del sector financiero. Además, transmite confianza al público objetivo hacia el cual se direcciona, y demuestra su preocupación por el bienestar de sus clientes, aspecto que se proyecta a través de su compromiso con el desarrollo conjunto del sector de pymes.

Elementos de apoyo a la reclamación de diferenciación

DelBank, al ser una marca de servicios financieros debe respaldar su imagen con base a características esenciales. En este caso en particular se pretende pasar de un enfoque funcional a un enfoque afectivo, con el cual pueda demostrar sus esfuerzos por contribuir con el desarrollo del sector pymes. En este caso, los elementos funcionales que apoyan la reclamación de diferenciación son los siguientes:

- DelBank ha desarrollado tres productos orientados a proporcionar financiamientos para el desarrollo del sector pymes.
- Generalmente el sector pymes, presenta dificultades para acceder a créditos esto debido a los procesos engorrosos que algunas instituciones financieras han establecido, además de una serie de requisitos; por esta razón, con los créditos para el sector comercial DelBank contribuye a solucionar un problema existente.
- DelBank es una institución financiera que siempre ha procurado ofrecer un servicio personalizado, además ha buscado destacar su compromiso con sus clientes a través del desarrollo de nuevos productos financieros que se ajusten a sus necesidades.

Por otra parte, los elementos afectivos que apoyarán la reclamación de diferenciación se mencionan a continuación:

- DelBank proyecta una imagen de acompañamiento a sus clientes, mediante la personalización y el seguimiento que realiza con cada cliente, demostrando así su cercanía.
- DelBank muestra su compromiso con sus clientes, al cuidar la confianza, los vínculos sociales, los valores de la institución y la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.
- DelBank fortalece sus lazos con los clientes a través de créditos destinados a cada necesidad, que contribuyan a la materialización de proyectos y aspiraciones personales y profesionales de los clientes.

Atributos de marca

La propuesta de valor para el reposicionamiento de la marca DelBank se basa en proyectar frente a sus clientes una imagen de acompañamiento, destacando el compromiso de generar oportunidades para el desarrollo de sus negocios, con un servicio personalizado. Por ello se destacan los siguientes atributos de marca:

- Productos ajustados a las necesidades de financiamiento los clientes del sector pymes.
- Facilidades para acceso a créditos para propietarios de pymes.
- Excelencia en el servicio que se proporciona a los clientes.
- Personalización de la atención y asesoramiento que se brinda a los clientes.
- Contribuye a materializar aspiraciones personales de sus clientes con respecto al desarrollo de sus negocios.
- Crea oportunidades de desarrollo para sus clientes.
- Es una institución confiable y segura.
- Cercanía con sus clientes.
- Acompañamiento en el desarrollo comercial y profesional.

5.3.2. Test de posicionamiento

Una vez seleccionado el tipo de posicionamiento y establecida la declaración de posicionamiento a seguir, se procedió a realizar un test para identificar si el enfoque de posicionamiento establecido contará con la aceptación por parte del segmento objetivo. Para ello se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a tres clientes, sobre su percepción con respecto al re-posicionamiento de DelBank (ver anexo 3). De esta forma, se logró determinar si dicho posicionamiento cumple con las expectativas de los clientes en el nuevo segmento de mercado.

Los encuestados expresaron que, por lo general, los bancos no ofrecen un muy servicio, puesto que los clientes pierden mucho tiempo para tramites sencillos y lo identifican como sector no muy cercano a sus clientes. DelBank, por ser un banco pequeño hace que la atención sea más personalizada y pueda resolverse los problemas de una manera más ágil, sin embargo todavía hay mucho por mejorar.

La percepción de DelBank es que es un banco que apoya a los comerciantes, y cree mucho en la reciprocidad de los clientes. Así mismo, dada la nueva estrategia, muestra lo que quiere proponer a sus actuales y potenciales clientes. Los entrevistados indican que: “los productos están diseñados para brindar la solución que nosotros necesitamos, sin el problema de las garantías”.

El atributo que quedó grabado en la memoria de los entrevistados luego de mostrar la estrategia es en primer lugar: “un banco con productos ajustados a la necesidad y con servicio personalizado”, seguido “con facilidad de acceso a crédito – generando oportunidades”. Es por esto que el logo que identifica a este nuevo producto muestra modernidad, sencillez y rapidez.

5.3.3. Plan táctico

El plan táctico permite tener una visión mucho más clara del proceso estratégico que se lleva a cabo. Por lo tanto, se desarrollará una propuesta estratégica para el reposicionamiento de la marca de DelBank, en la que se estructurarán varias acciones de soporte. De ahí que se hace necesario contar con un plan táctico guía, en el cual se enmarque a manera de un plano, cómo se ejecutarán las actividades estratégicas para la marca, tal como se detalla organizadamente en la figura que se muestra a continuación:

Actividades:

- Determinación del tipo de reposicionamiento.
- Declaración de posicionamiento.
- Efectuar un test de posicionamiento
- Desarrollo del plan táctico.
- Plan de evolución hacia el posicionamiento ideal.
- Plan de monitoreo.

Responsables

- Encargado del area estratégica de compañía DelBank
- Área financiera de la empresa

Recursos

- Económicos (inversión \$20.000,00 aproximadamente por año)
- Humano (para las actividades del evento)
- Material publicitario

Período

- El período que se determina para toda la campaña será de 4 años.

Figura 20. Plan táctico

Como se observa en la figura, se ejecutarán varias acciones que permitirán a largo plazo el correcto reposicionamiento de la marca DelBank. Esto debido a que se describen de manera puntual las actividades de gestión, así como se determinan los responsables que quedarían a cargo del desarrollo, control y evaluación del plan.

El periodo de tiempo a requerirse será de cuatro años, por lo que se describen detalladamente los recursos tanto económicos, humanos y materiales para la propuesta. Con base a esta planeación se realizarán las acciones programadas a mediano y largo plazo, buscando así lograr el reposicionamiento de esta institución entre el segmento objetivo. Así como también, para futuros prospectos interesados por el tipo de productos financieros que ofrece esta institución.

Concepto creativo

Para establecer el concepto creativo de la campaña de comunicación para el reposicionamiento de la marca DelBank, se consideran tanto el segmento de mercado hacia el cual la institución financiera busca enfocarse, así como también los principales hallazgos obtenidos de la investigación de mercado. Estos resultados, se encuentran asociados a los gustos, preferencias, necesidades y expectativas de los consumidores.

Por lo tanto, considerando que DelBank, pretende enfocarse a las pymes comerciales, el concepto creativo de la campaña buscará destacar el producto estrella de la empresa, que son los créditos a las pequeñas y medianas empresas. Así como también se buscará establecer un vínculo con el segmento objetivo, destacando los beneficios inherentes al otorgamiento de créditos, que en este caso hace referencia a la capacidad de la institución financiera de generar oportunidades para el desarrollo de las pymes.

De esta forma DelBank, se perfila como una institución financiera que contribuye a la generación de oportunidades para las pymes, a través del otorgamiento de créditos con procesos simplificados. En este caso, uno de los aspectos que se deben atender según lo manifestado por los propietarios de pymes, hace referencia a la cantidad de trámites que deben realizar para la obtención de préstamos.

Idea creativa

La idea creativa se describe como una frase que le otorgará mucha más fuerza y claridad a lo que se busca transmitir como parte de la estrategia de comunicación. Particularmente la idea creativa busca con base al tipo de servicio y producto a resaltar lo siguiente: ***“Generamos oportunidades en conjunto”***.

La idea creativa se construye como una frase complementaria al slogan principal de la campaña, mediante la cual se busca también atraer la atención de las Pymes de diferentes ramas o sectores comerciales. Con ello se busca que los clientes en este nuevo segmento se sientan identificados con una entidad que desea aportar en su desarrollo comercial y crecimiento.

Dicho crecimiento, principalmente se obtiene al disponer del capital necesario ya sea para realizar mejoras a nivel de infraestructura, adquisición de recursos, creación de sucursales, entre otros. Por ello a través de la idea creativa se busca complementar mucho más la imagen de la marca DelBank como parte de su reposicionamiento en el mercado.

Slogan

Con relación a la idea y concepto creativo, se determina que el slogan de la campaña para la marca DelBank, será el siguiente: ***“Creando oportunidades”***.

A través del slogan establecido, se busca difundir un mensaje mucho más centrado a los beneficios que como entidad DelBank se ofrecerá a las Pymes. Dado que por lo general es normal asimilar a una entidad bancaria o crediticia netamente como la generadora de créditos, sin embargo, con el slogan planteado, se busca modificar esa imagen de la marca, a una entidad que busca brindar oportunidades de crecimiento a un sector.



Figura 21. Slogan

Tono del mensaje

El tono del mensaje comunicacional que se pretende emplear, en primer lugar, buscará apelar al aspecto racional y afectivo del segmento objetivo. Considerando que a partir del enfoque racional se busca destacar las características relevantes del producto con el cual pretende especializarse la institución financiera DelBank; en este caso, créditos de consumo y microcréditos para el sector comercial de pymes.

Así mismo, se apelará al aspecto afectivo, a partir del vínculo que pretende establecer la institución financiera con sus clientes, siendo partícipe de la generación de oportunidades para las pymes, y contribuyendo con el desarrollo de estos negocios. De esta forma, DelBank, proyectará una imagen de cercanía con su segmento objetivo, y su compromiso con alcanzar el beneficio y crecimiento conjunto.

Por otra parte, el mensaje de la campaña de comunicación estará diseñado con base a los siguientes enfoques:

- Tono formal: En primer lugar, para la campaña comunicativa de DelBank, se utilizará un tono formal en la creación de los mensajes, considerando que, por ser una institución perteneciente al sector financiero, debe transmitir un mensaje que se ajuste a su imagen e identidad corporativa, destacando por su solidez bancaria y seriedad.
- Tono cercano: De manera complementaria al tono formal a emplearse, se utilizará un tono de mensaje a través del cual se destaque la cercanía del banco con sus clientes, esto a partir de su contribución en la creación de oportunidades para el desarrollo de las pymes. Así mismo, se buscará proyectar la apertura que proporciona DelBank para gestionar cualquier tipo de requerimiento de sus clientes de manera oportuna y con base a altos índices de calidad en la atención.

- Tono informativo: Finalmente, se empleará un tono informativo, considerando que, con el reposicionamiento de la marca, se busca además de generar mayor reconocimiento en el segmento de pymes sobre la institución bancaria DelBank, informar sobre las opciones de crédito de para las pymes.

Forma del mensaje

El mensaje de la campaña de reposicionamiento de la marca DelBank, se transmitirá a través de la incorporación de elementos gráficos cuidadosamente seleccionados. Esto, dado que se debe complementar el mensaje con imágenes que reflejen valores y sentimientos que proyecten los siguientes valores:

- Seguridad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Innovación.
- Garantía.
- Desarrollo.
- Confianza
- Solidez

Estos aspectos buscarán generar un sentido de pertenencia de los clientes hacia la marca DelBank. Esto considerando que se pretende reposicionar a esta empresa, en un segmento que se encuentra en constante crecimiento y cambio. Por lo tanto, el mensaje deberá ser adaptado a todos los soportes y recursos publicitarios que se utilizaran como parte de la campaña de reposicionamiento para la marca DelBank, a fin de generar el impacto deseado.

Imagen de la campaña

Para lograr el reposicionamiento de la marca DelBank, se aprovechará el cambio de imagen que experimentó la empresa en el año 2015, cuando decidió renovar su imagen y cambió el logo a colores más sobrios, y letras corporativas. El nuevo imagotipo de la empresa, será utilizado en las piezas publicitarias de la campaña para captar a nuevos clientes pertenecientes al sector de pymes.

De esta forma, no solo se logrará promover los productos de la línea de financiamiento y créditos para pymes, sino también se logrará destacar la imagen de la empresa, generando mayor reconocimiento de la marca. A continuación, se presenta el imagotipo de la empresa, que consta de un elemento textual (conformado por el nombre DelBank), y un elemento pictográfico que acompaña el texto.

Según las condiciones de uso, el elemento pictográfico puede estar ubicado al costado del texto, o en la parte superior, según se muestra a continuación:



Figura 22. Imagotipo de la empresa

Psicología del color

De acuerdo a los estudios realizados por Eva Heller (2015), en psicología del color; el color rojo es el tercero entre los más apreciados, con un 12% de nivel de apreciación. Así mismo, permite llamar la atención de forma más rápida y se asocia generalmente con la cercanía, uno de los aspectos que busca destacar DelBank con su slogan y su idea creativa. Por otra parte, el color gris se asocia con la elegancia y sobriedad, lo que aporta una imagen más seria y apropiada para un tipo de institución del sector financiero.

Psicología de la tipografía

Para la construcción textual, se utilizó una tipografía Sans Serif, es decir un tipo de letra sin contraste con rasgos uniformes y rectos. A nivel psicológico, este estilo de tipografía está diseñado para transmitir minimalismo, modernidad y principalmente seguridad, una de las características que busca transmitir DelBank como institución financiera sólida y confiable para sus clientes.

Imagen del producto

Para su nueva línea de productos dirigido al sector de pymes, el imagotipo del producto ha sido adaptado con un elemento pictográfico que representa al tipo de clientes al cual se dirige. Este se utilizará en la folletería que será entregada al cliente y como elemento para generar reconocimiento del producto, según se muestra a continuación:



Figura 23. Imagotipo del producto

5.3.4. Plan de evolución hacia el posicionamiento ideal

Para lograr el posicionamiento esperado, se seguirá un proceso a mediano plazo de 4 años a partir del lanzamiento de la campaña. Durante este período, se aplicarán diferentes estrategias orientadas a generar el posicionamiento propuesto, destacando el enfoque de la idea creativa y el slogan establecido para la empresa DelBank: “*Creando Oportunidades*”. Consecuentemente, se procede a detallar el plan de evolución de las estrategias durante el período de duración de la campaña:

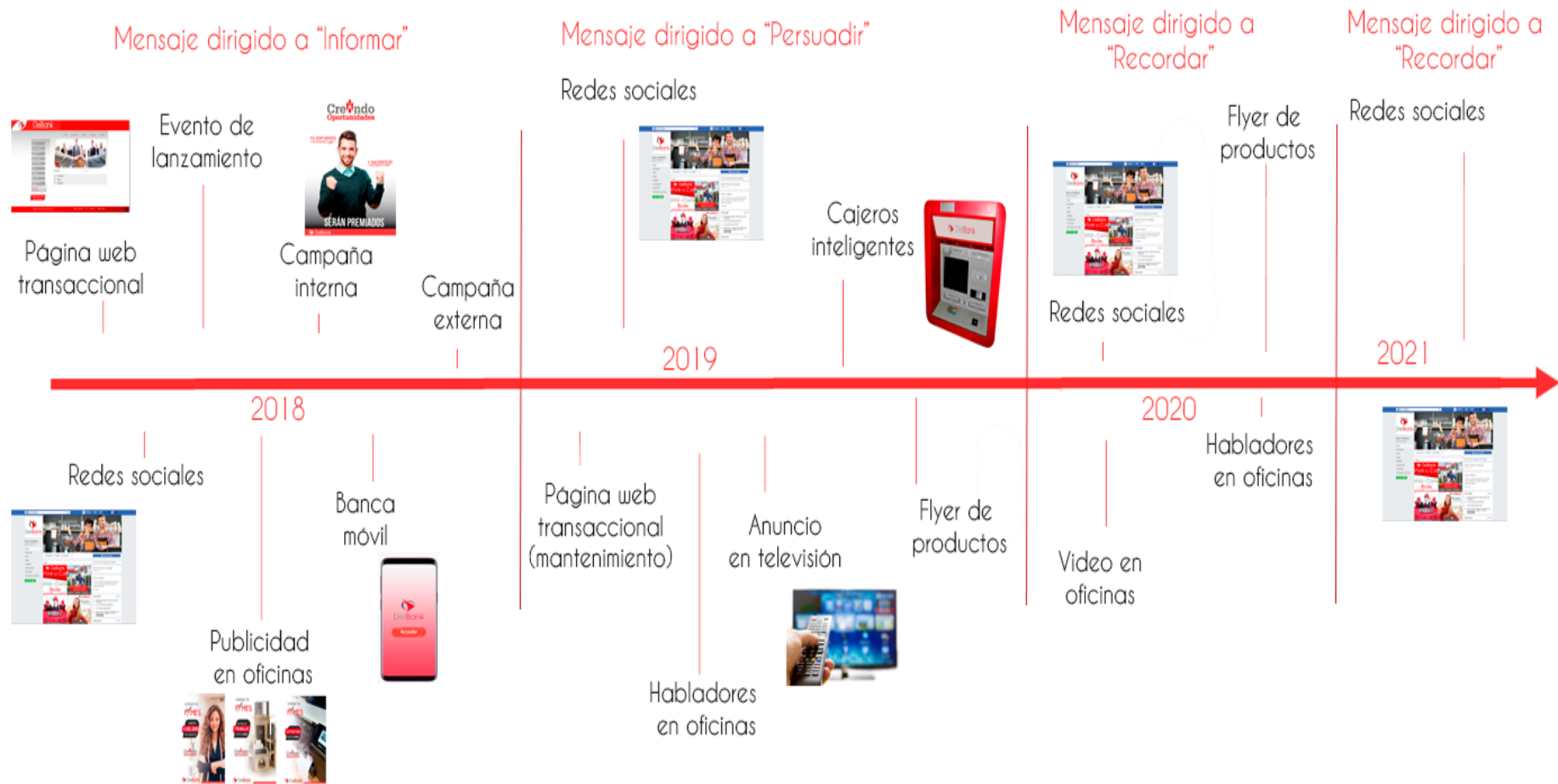


Figura 24. Plan de evolución hacia el posicionamiento ideal

Estrategias de posicionamiento año 1

El mensaje publicitario que se empleará en los diferentes medios a utilizar en el año 1, estará direccionado a “informar” a los propietarios de las pymes sobre los nuevos productos financieros que integra a su cartera la institución DelBank, considerando que se busca lograr que el segmento objetivo tenga conocimiento pleno sobre los tres tipos de crédito, los montos y requisitos. Cabe destacar que la construcción del mensaje para cada una de las piezas publicitarias se ajusta al posicionamiento establecido y se complementa con el slogan e imagen de la campaña.

A. Página web

Como parte de la campaña de reposicionamiento de la marca DelBank, también se aprovechará la página web para la difusión de los productos desarrollados para las pymes. De esta manera será posible además de informar de los servicios que brinda esta entidad, dar a conocer la imagen renovada de la institución, garantizando que el segmento objetivo como usuarios en general, se familiarice con los colores, imago tipo, y diseño total de DelBank.

Cabe destacar que el sitio web, presenta una interfaz de fácil despliegue, totalmente responsive, con opciones variadas permitiéndole al usuario conocer más allá de su gestión bancaria como tal. Por ello, dentro de esta interfaz, será posible encontrar información amplia relacionada con las promociones, eventos, así como las condiciones que aplica la entidad ante los créditos y servicio integral que otorga. Todo esto, con el objetivo de que cada uno de sus elementos (imagen de la marca, productos y servicios) resalten en su conjunto.

Además, se prevé implementar en la página web la función transaccional. Esto implica que los clientes de la institución bancaria DelBank podrán realizar transacciones en línea. Para ello, previamente deberán registrar un usuario y contraseña y responder a una serie de preguntas

para validar la información, posteriormente con el usuario y contraseña podrán acceder a la plataforma y realizar las siguientes acciones:

- Transferencias interbancarias.
- Transferencias directas.
- Pago de servicios.
- Registro de Beneficiarios.
- Información de saldos.
- Información sobre productos.

A continuación, se muestra de manera gráfica el sitio web de la marca DelBank en su totalidad:

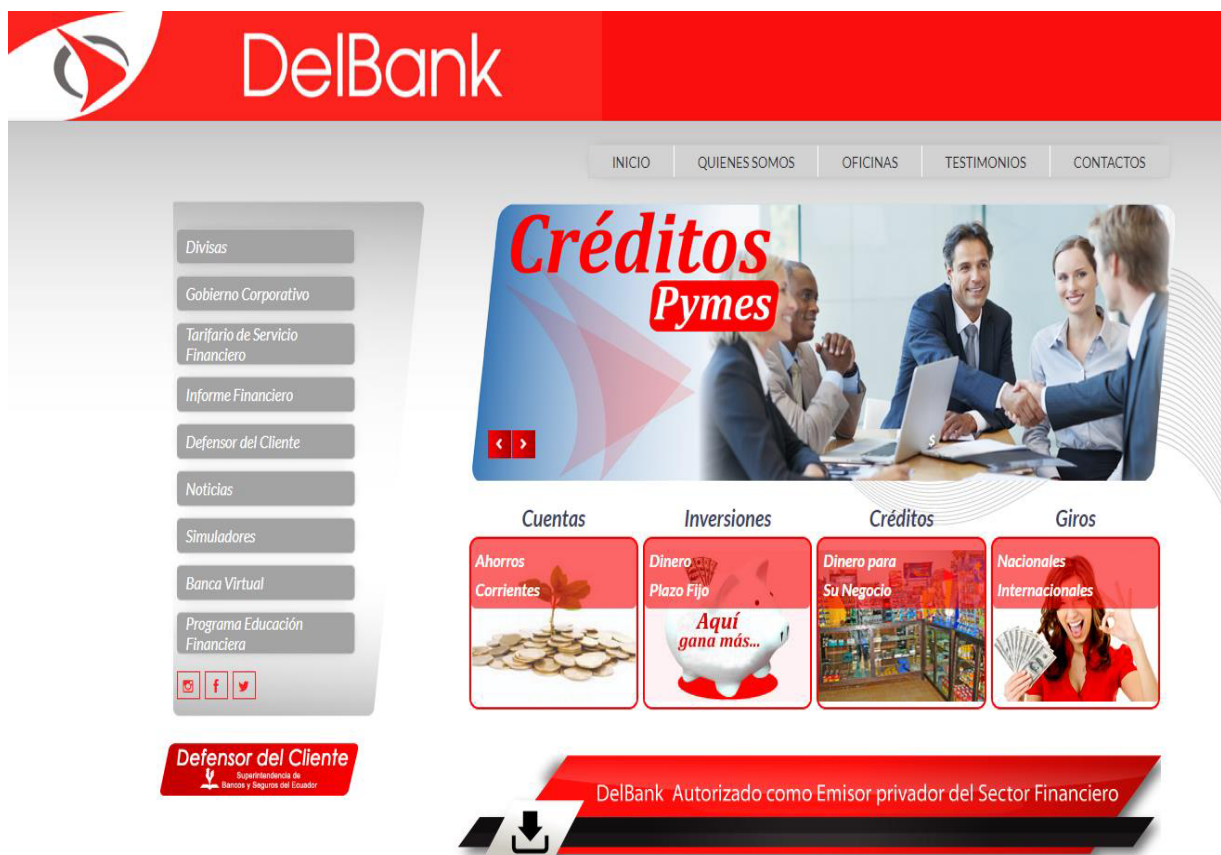


Figura 25. Sitio web de DelBank

B. Aplicación móvil

Así mismo se incluirá el desarrollo de la aplicación móvil, tomando en consideración que los avances tecnológicos a los cuales se están acogiendo las instituciones bancarias para ofrecer un servicio mucho más personalizado, son altamente apreciadas por los clientes. Esto debido a la practicidad y funcionalidad que ofrecen.



Figura 26. Aplicación móvil

En la aplicación móvil será posible realizar varias transacciones tales como: transferencias, pagos de servicios básicos, consulta de saldos en la cuenta, consulta de movimientos, obtención de información sobre otros servicios, información relacionada a los horarios de atención de las agencias de DelBank, entre otras funciones. Cabe detallar que para dar a conocer la aplicación y su funcionamiento, se desarrollaran videos ilustrativos que serán difundidos a nivel interno, es decir en los monitores de las agencias de DelBank.

C. Redes Sociales

Las redes sociales en la actualidad han logrado atraer la atención no solo de usuarios comunes o naturales, sino que el sector empresarial de diversas categorías, incluidas las instituciones bancarias. Por lo tanto, se utilizan estas plataformas para reforzar la imagen de marca DelBank, a partir de la combinación de mensajes con contenido multimedia en la cual se presente información relacionada con los tres tipos de créditos dirigidos al sector pymes.

Esta será una forma diversificada de llegar a otros segmentos más involucrados con la tecnología, que suelen servir como portavoces o referentes a otras personas. Actualmente, DelBank cuenta con perfiles en las redes sociales con mayor número de usuarios, como lo son: Facebook, Instagram y Twitter.



Figura 27. Twitter de DelBank



Figura 28. Facebook de DelBank



Figura 29. Instagram de DelBank

D. Publicidad en Oficinas

La publicidad dentro de las oficinas de todas las agencias de DelBank también formará parte de la gestión promocional de esta entidad. Dado que no solo se fortalecerá a nivel interno (empleados) la imagen de institución, sino que, además, se buscará aprovechar las instalaciones de cada agencia, como un canal más para el reposicionamiento de la marca hacia los clientes que acuden a cada una de las sucursales y para informar a través de mensajes adecuados a cada medio, sobre los créditos para pymes.

Particularmente, se ubicará información publicitaria de los productos crediticios direccionados a las pymes comerciales en puntos estratégicos de cada agencia. Esto debido al direccionamiento e inclusión hacia estos nuevos mercados. Entre los recursos a utilizar se encuentran:

- Roll up.
- Afiches publicitarios estáticos.
- Habladores (en las cajas).
- Habladores en las oficinas de los oficiales de crédito.
- Videos publicitarios en las pantallas de las agencias.



Figura 30. Afiches publicitarios

E. Evento de lanzamiento nuevos productos

Se realizará un evento de lanzamiento de los nuevos productos propuestos para la institución DelBank, como medida de refuerzo a todas las estrategias reposicionamiento que se llevaran a cabo, con lo cual se busca lo siguiente:

- Reforzar la imagen de la marca de DelBank.
- Captar la atención de potenciales clientes del sector de pymes comerciales.

- Reforzar el engagement con los públicos en general.
- Se generen referencias de boca a boca entre los asistentes del evento hacia el mercado.
- Difundir por medios alternativos la información sobre los productos bancarios nuevos.
- Incentivar la demanda de los productos y servicios de la empresa.
- Educar a los clientes en general, así como a las pymes sobre la forma de trabajo de la entidad y los beneficios que se pueden obtener, a corto, mediano y largo plazo.
- Incrementar el prestigio de la empresa e imagen.
- Generar oportunidades de crecimiento compartido entre la comunidad y la empresa.

Para la realización del evento de lanzamiento de la campaña para el reposicionamiento de la marca DelBank, se tomarán en consideración los siguientes factores:

1. Establecer los objetivos que se buscan lograr.
2. Definir la cantidad de invitados a la ceremonia.
3. Determinar las fechas y horas respectivas.
4. Buscar el lugar y locación idónea para el evento.
5. Crear la lista de invitados en los que se deberá hacer una diferenciación entre los clientes reales, clientes potenciales, empresarios afines, medios de comunicación.
6. Determinar los obsequios a entregarse.
7. Diseñar el estilo de la ambientación y recursos a considerarse (mesas, sillas, pantallas, proyectores, sonido, etc.).

8. Contratar servicios adicionales (alquiler del lugar, personal de ayuda en el servicio, bocadito, bebidas).
9. Planificar la difusión previa al evento.
10. Determinar el presupuesto general a invertirse.

Así mismo, se deberá tomar en consideración la contratación de recursos humanos que ayuden en la gestión publicitaria de la marca DelBank. Por ello, se contratará a un relacionista público que apoye previamente a la realización del evento de lanzamiento de la marca DelBank.

Presupuesto para la campaña publicitaria año 1

Tabla 10. Presupuesto de la campaña año 1

Año Mes Semana Día	2018			Subtotal bruto \$
	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Medios ATL				\$ 7,050.00
El universo (sexta página horizontal 29,6x8,22) día	Semana 1 \$ 2,350.00	Semana 1 \$ 2,350.00	Semana 1 \$ 2,350.00	\$ 7,050.00
Medios Digitales				\$ 6,060.00
Video publicitario para las agencias (interno)	\$		800.00	\$ 6,060.00
Página web transaccional	\$		1,500.00	
Aplicación móvil	\$		2,500.00	
Publicidad en redes sociales	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	
Producción (evento)				\$ 15,050.00
Relacionista público	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 2,250.00
Evento (Planificación, logística, aspecto técnico) por las 4 ciudades	\$		12,800.000	\$ 12,800.000
Material publicitario				\$ 250.00
Habladores (oficiales de crédito y cajas) x50 unidades	\$		40.00	\$ 250.00
Afiches publicitarios estáticos x100 unidades	\$		50.00	
Roll up por las 9 agencias	\$		160.00	
Total general				\$ 28,410.00

El presupuesto estimado para apoyar la campaña de reposicionamiento de la marca DelBank, considera el aprovechamiento de varios recursos y actividades cuyo objetivo principal será el de informar sobre el nuevo posicionamiento de la empresa y los nuevos productos dirigidos al sector de pymes. Por ello, se tiene presupuestado invertir en publicidad y eventos de reposicionamiento de la marca, un total de \$28,410.00, en un lapso de tres meses.

Cabe destacar que, en el caso de los eventos de lanzamiento para el producto nuevo, se realizará en las cuatro ciudades donde la empresa tiene actualmente participación, siendo por ello, el rubro con mayor inversión a requerir de \$12,800.00, tomando en cuenta todas las actividades de planificación, logística, preparación técnica y demás que se abarcará en cada uno de los eventos.

F. Campaña interna

Con la finalidad de estimular al cliente interno, se implementará una estrategia basada en incentivos para los oficiales de crédito, direccionada a los oficiales de crédito de todas las agencias de DelBank ubicadas en la Provincias del Guayas, Manabí y Pichincha.



Figura 31. Plan de comisiones para oficiales de crédito

De esta forma, se busca incrementar la colocación de créditos en el sector de Pymes, considerando que los oficiales de crédito deberán cumplir con las cuotas de ventas establecidas para cada provincia para acceder a la comisión establecida según los siguientes parámetros:

- La campaña de incentivos, al igual que la campaña de comunicación tendrá una duración de seis meses desde su implementación.
- Actualmente DelBank cuenta con una cartera de \$21 millones, y se espera obtener un crecimiento comercial de la cartera de crédito por \$25 millones al finalizar el primer año; lo que significa otorgar créditos por un total de \$1,2 millones de forma mensual.
- Las cuotas de venta que deberá cumplir cada oficial de crédito, se establecen con base al nivel de participación de la provincia según el esquema que se presenta a continuación:

Tabla 11. Cuotas de ventas

						
Provincias	Nº de Oficinas	Participación	Cuotas de ventas por Oficina	Cuotas de ventas por Oficial de crédito	Nº de Oficiales de crédito	Total
Guayas	5 oficinas en Guayaquil	50%	\$ 700.000,00	\$ 100.000,00	7	\$ 700.000,00
Manabí	1 oficina en Manta	30%	\$ 300.000,00	\$ 100.000,00	2	\$ 200.000,00
	1 oficina en Portoviejo			\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00
Pichincha	2 oficinas en Quito	20%	\$ 200.000,00	\$ 100.000,00	3	\$ 200.000,00
						\$ 1.200.000,00

A partir de las cuotas de ventas previamente establecidas, se determina una tabla de comisiones, que se aplicará en conformidad al nivel del cumplimiento de las cuotas de ventas de los productos: Capital de trabajo Pymes - Sin Garantía, Compra de activos fijos Pymes - Sin Garantía, y Crédito local comercial Pymes. Cabe destacar que la comisión que se otorgará durante los meses de duración de la campaña, corresponde a un sueldo básico unificado adicional a la remuneración que recibe mensualmente el oficial de crédito.

En el escenario esperado:

Tabla 12. Tabla de comisiones – escenario esperado

		
Cumplimiento de las cuotas de ventas	% Comisión recibida (SBU)	Total a recibir
100%	100%	\$ 386
90%	90%	\$ 347
80%	80%	\$ 309
70%	70%	\$ 270
60%	60%	\$ 232
50%	50%	\$ 193
40%	no recibe	no recibe
30%	no recibe	no recibe
20%	no recibe	no recibe
10%	no recibe	no recibe

Al finalizar la campaña de incentivos, se evaluará el nivel de cumplimiento mensual de las cuotas de ventas asignadas por provincias; y se seleccionará la provincia que haya alcanzado una mayor cartera de créditos, superando las cuotas establecidas. En este caso, los oficiales de crédito pertenecientes a la provincia ganadora, se harán acreedores de un sueldo básico unificado adicional, que se sumará a los porcentajes de comisión percibidos durante el último mes de campaña. Para acceder a este incentivo de un escenario optimista, se deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Todos los oficiales de crédito pertenecientes a la provincia ganadora, deberán haber cumplido de forma mensual con las cuotas de ventas establecidas (como mínimo el 80%).
- El valor excedente a las cuotas de ventas establecidas, deberá ser de mínimo \$50.000
- En caso de no cumplir con los requisitos anteriores, no se entregará la bonificación adicional.

En el escenario optimista:

Tabla 13. Comisiones adicionales – escenario optimista



Cumplimiento de las cuotas de ventas	% Comisión recibida (SBU)	Total a recibir	Provincia ganadora (SBU adicional)
100%	100%	\$ 386	\$ 386
90%	90%	\$ 347	\$ 386
80%	80%	\$ 309	\$ 386

Premios

Como incentivo adicional, para generar mayor nivel de motivación entre sus oficiales de crédito, DelBank premiará al mejor oficial de crédito entre todas sus agencias a nivel nacional (Guayas, Manabí y Pichincha). Para ello, implementará de forma complementaria la campaña denominada “El mejor oficial de crédito del año”, el mismo que se seleccionará y premiará al finalizar la campaña, siempre que cumpla con los siguientes requisitos:

- El oficial de crédito ganador, será el que haya cumplido todos los meses con el 100% de la cuota de venta establecida (\$100.000).
- En caso de que exista más de un oficial de crédito que haya cumplido mensualmente con el 100% de la cuota de ventas, se evaluará sus reportes mensuales y se seleccionará al oficial que haya registrado un mayor nivel de colocación de créditos.
- La evaluación se realiza de forma individual y por lo tanto el premio no podrá ser transferible.

Mecánica de premios

El oficial de crédito ganador, será anunciado a todas las oficinas DelBank a nivel nacional mediante comunicado interno, y podrá seleccionar uno de los siguientes premios válido para dos personas (valorados en \$1500):



Figura 32. Plan de premios

- Viaje a Lima (Valorado en \$1.310): Incluye ticket aéreo (Gye o Uio/Lima/ Gye o Uio), traslado (aeropuerto, hotel, aeropuerto), 4 días y 3 noches, desayunos diarios, todas las excursiones y visitas, todas las entradas o ingresos a lugares para visitar (según itinerario), impuestos hoteleros, adicionalmente se le entregará al ganador un bono de \$190 para ser utilizado durante el viaje.
- Viaje a Isla Margarita (Valorado en \$1.258): Incluye ticket aéreo (Gye o Uio/Margarita/ Gye o Uio), traslado In/Out, 4 días y 3 noches, sistemas de alimentación completa, visita al Castillo San Carlos Borromeo, impuestos hoteleros y aéreos, adicionalmente se le entregará al ganador un bono de \$242 para ser utilizado durante el viaje.

Costo de la campaña interna

El costo de la campaña interna se puede ver reflejado en la tabla 14.

Tabla 14. Costo de campaña interna

		
Detalle		Inversión
Incentivos a oficiales de crédito	\$	30,108.00
Premio	\$	1,500.00
Total	\$	31,608.00

G. Campaña externa

Como parte de su compromiso con el desarrollo del sector Pymes y con base al slogan establecido: “Creando oportunidades”; DelBank implementará de manera conjunta a su campaña de comunicación y su campaña interna, una campaña PUSH. Esta campaña externa, estará enfocada a atraer el interés de los propietarios de las pymes por los productos en la línea de financiamiento y créditos que ofrece la empresa para el sector.

Para este efecto, se otorgará a los clientes una clave de acceso a un programa de capacitación online para pymes, el mismo que constará de las siguientes temáticas clave para lograr el adecuado direccionamiento y desarrollo de un negocio:

- Administración para Pymes.
- Marketing para Pymes.
- Técnicas de ventas.
- Calidad en servicio al cliente.
- Gestión financiera para Pymes.

Mecánica del programa

Todo cliente que acceda a créditos o financiamiento con DelBank, durante los seis meses de duración de la campaña; tendrá acceso gratuito a un programa de capacitación virtual

en las áreas antes mencionadas. Este programa estará disponible a través de la página web de la institución y se podrá acceder a este con el ingreso del usuario y clave virtual.

Adicionalmente, se realizará un sorteo a nivel nacional entre todas las pymes al finalizar la campaña, cuyo premio será un pase de acceso a un seminario presencial cuya temática principal será “Emprendimiento digital y marketing para pymes”, dictado por la MSc. Gabriela Astudillo, seminarista y capacitadora en marketing digital.

Condiciones del programa

- Al finalizar la campaña se seleccionará a un total de 100 ganadores en todo el territorio nacional, cada pase estará valorado en \$100.
- La selección se realizará con base al nivel de participación de la provincia en la colocación de créditos a nivel nacional; es decir, se seleccionarán 50 ganadores de las oficinas de la provincia del Guayas, 30 ganadores de las oficinas de la provincia de Manabí, y 20 ganadores de la provincia de Pichincha.
- El pase de acceso al seminario será intransferible.
- El seminario tendrá una duración de dos días, en horarios a establecer con el seminarista.
- Se notificará a los ganadores mediante vía telefónica, solicitando que se acerquen a la agencia en la cual haya solicitado el producto. Posteriormente se realizará la publicación de los nombres de los ganadores en redes sociales y la página web de la empresa.

Costo de campaña externa

Tabla 15. Costo de campaña externa



Detalle		Inversión
Programa de capacitación		
online	\$	1,500.00
Seminario presencial	\$	10,000.00
Total	\$	11,500.00

Estrategias de posicionamiento año 2

A. Página web transaccional

Durante el segundo año de la campaña se prevé realizar actividades de persuasión, las mismas que consistirán en actualizar información de los servicios y productos que ofrece esta entidad bancaria, particularmente la información se remitirá vía redes sociales, anuncios en televisión, habladores y flyers. La información que se actualizará cada año, tendrá que ver con la página web la función transaccional a la cual se le dará el respectivo mantenimiento.

B. Redes sociales

Además de la implementación de la función transaccional en la página web de la empresa, se realizará el seguimiento correspondiente a las interacciones de los usuarios en redes sociales con base a la información que se paute constantemente durante los años de duración de la campaña. Esta acción incluye realizar de manera constante publicaciones sobre los productos, imágenes de la campaña, responder a sugerencias o inquietudes de los clientes, entre otras acciones que le permitan a la empresa DelBank, demostrar su cercanía con sus clientes.

C. Habladores

Como parte de los productos promocionales que se incluirán en las agencias de la empresa DelBank durante el segundo año de la campaña, se incluirá los habladores, los cuales estarán ubicados en cada una de las estaciones de los oficiales de crédito. Esto permitirá destacar la imagen de marca, además permitirá distribuir flyers a los clientes que se acerquen al área de atención al cliente.

D. Flyer

En los flyers que se incluirán, se detallarán los productos de créditos dirigidos a las pymes. En estos se incluirá información correspondiente a los tipos de créditos, los montos de crédito, requisitos, entre otra información de importancia.

E. Anuncios en tv

La publicidad a difundirse será con relación a los videos testimoniales de las personas que se han acogido a los productos y servicios de créditos otorgados por la entidad, esto, con la finalidad de mostrar historias reales, con las que se incentiven a más personas a recurrir hasta DelBank y obtener información específica de los servicios, de esta manera la entidad podrá lograr parte de su objetivo por el cual inició con el presente proyecto.

F. Cajeros automáticos multifunción

Además, se integrará una nueva línea de cajeros automáticos multifunción, en los cuales las personas además de poder realizar retiros, podrán desarrollar depósitos tanto en efectivo como en cheques, otorgándoles a los usuarios más alternativas sobre los servicios generales que ofrece en la actualidad DelBank. Se detalla a continuación el presupuesto estimado para este año, donde se abarca a su vez el mantenimiento que se cubrirá para los cajeros multifunción:

Presupuesto para la campaña año 2

Tabla 16. Coste para el desarrollo de estrategias para el año 2

		
Detalle		Inversión
Página web transaccional mantenimiento	\$	300.00
Publicidad en redes sociales	\$	420.00
Habladores tamaño A6 (15 habladores, precio unitario \$10)	\$	150.00
Flyer A6 (5.000 papel couché F/C, precio unitario \$0,10)	\$	500.00
Introducción de cajeros multifunción	\$	15,000.00
Publicidad de tv	\$	15,000.00
Total	\$	31,370.00

Estrategias de posicionamiento año 3: Recordación

En cuanto a las estrategias que se determinan para el año tres, estas estarán relacionadas con la recordación de los servicios, productos e información general de la marca DelBank, para lo cual se basará en la actualización del material digital que se difundirá por las redes sociales, así como del material físico que se ubicará en las oficinas, considerando la importancia de refrescar constantemente esta información en un proceso de posicionamiento como el que está pasando esta institución actualmente.

A continuación, se detalla el presupuesto:

Tabla 17. Coste para el desarrollo de la aplicación y video ilustrativo

		
Detalle		Inversión
Habladores tamaño A6 (15 habladores, precio unitario \$10)	\$	150.00
Publicidad en redes sociales	\$	420.00
Flyer A6 (5.000 papel couché F/C, precio unitario \$0,10)	\$	500.00
Video de la institución	\$	600.00
Total	\$	1,670.00

Estrategias de posicionamiento año 4: Recordación

Finalmente, las estrategias que se plantean para el año 4 como parte del proceso de reposicionamiento de la marca de DelBank, estarán relacionadas con acciones publicitarias a difundirse a través de las redes sociales, es decir, se emitirán piezas gráficas actualizadas sobre lo que ofrece la entidad. Además, se realizará el mantenimiento constante de los cajeros multifunción implementados en el segundo año de la campaña.

Tabla 18. Estrategias a realizarse para el cuarto año

		
Detalle		Inversión
Publicidad en redes sociales	\$	420.00
Mantenimiento de cajeros multifunción	\$	15,000.00
Total	\$	15,420.00

El presupuesto que se tiene estimado para el cuarto año, será de \$15,420.00 dólares, tomando en consideración que la pauta de la publicidad se realizará a través de redes sociales.

Además, se realizará el mantenimiento de los cajeros multifunción lo que representará una inversión importante.

5.3.5. Plan de monitoreo del posicionamiento

El plan de monitoreo se lo efectuará con relación a las actividades generales descritas dentro del plan táctico. Para ello, el responsable de las acciones estratégicas que se planifiquen para la marca de DelBank, deberá verificar el cumplimiento de cada una de las tareas predefinidas. De esta forma, se garantizará el correcto cumplimiento de la propuesta relacionada con el reposicionamiento de esta institución bancaria.

Tabla 19. Plan de monitoreo

	Periodo				
Fecha	Lugar	Actividad	Indicadores de cumplimiento en %	Responsable	Observación
Año 1			%		
Semestre 1	A nivel nacional	Determinación del tipo de reposicionamiento			
		Declaración de posicionamiento.			
		Test de posicionamiento.			
		Plan táctico:			
		.-Concepto creativo.			
		.-Idea creativa.			
		.-Slogan.			
		.-Imagen de la campaña.			
Semestre 2	A nivel nacional	Plan de evaluación hacia el posicionamiento ideal Estrategias de posicionamiento año 1:			
		.- Difusión de los productos desarrollados por la entidad a través de la página web.			
		.-Difusión de contenido a través de las redes sociales.			
		.-Desarrollo de publicidad en oficina.			
		.-Página web transaccional			
		.-Evento de lanzamiento de nuevos productos.			
		.-Campaña interna.			
		.-Lanzamiento de la banca móvil			
		.-Campaña externa.			

Año 2					
Semestre 1	A nivel nacional	Estrategias de posicionamiento año 2: Persuasión			
		.-Difusión de contenido actualizado a través de las redes sociales.			
		.-Recordatorio a través de publicidad sobre la opción para hacer transacciones a través de la página web.			
		Desarrollo actualizado de flyers de productos.			
Semestre 2	A nivel nacional	.-Desarrollo y aplicación de habladores en oficinas con información actualizada.			
		.-Publicidad de DelBank en TV.			
		.-Instauración de cajeros automáticos multifunción.			
Año 3					
Semestre 1	A nivel nacional	Estrategias de posicionamiento año 3: Recordatorio			
		.-Recordatorio de servicios y productos a través de redes sociales.			
Semestre 2	A nivel nacional	.-Desarrollo de material publicitario con información actualizada (flyers)			
		.-Lanzamiento de videos informativos para las oficinas.			
		.-Desarrollo de material publicitario con información actualizada (habladores)			
Año 4					
Semestre 1	A nivel nacional	Estrategias de posicionamiento año 4:			
		.-Recordatorio de servicios y productos a través de redes sociales.			
Semestre 2	A nivel nacional	.-Mantenimiento de cajeros automáticos multifunción.			

El plan de monitoreo, será evaluado a través de los niveles de cumplimiento de cada una de las actividades propuestas. De esta forma, los porcentajes establecidos serán un referente

para al final de cada periodo, conocer cuál ha sido el nivel de compromiso de cada actividad.

Por ello, se procede a continuación a describir a cuanto equivale cada porcentaje:

- Entre 0% a 25% = Nivel de cumplimiento bajo:
- Entre 25% a 50% = Nivel de cumplimiento medio.
- Entre 50% a 75% = Nivel de cumplimiento alto.
- Entre 75% a 100% = Nivel de cumplimiento excelente u óptimo.

A su vez, el plan de monitoreo tendrá una casilla donde se detallará el nombre de la persona a cargo del control. Se presentará a su vez una casilla denominada observación, en la cual se detallará cualquier eventualidad identificada en el control del programa de actividades, que estará directamente relacionado con los niveles de cumplimiento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Con base al alto nivel de competitividad que existe en el sector financiero, así como las exigencias del segmento objetivo, DelBank identificó la oportunidad para desarrollar una nueva línea de productos basada en créditos comerciales orientados al segmento de pymes. En cuyo caso, para lograr una mejor captación de clientes del segmento seleccionado, desde el 2014 se iniciaron capacitaciones a sus oficiales de crédito a fin de que puedan realizar un adecuado uso de herramientas y estrategias comerciales para captarlos; sin embargo, al carecer de un departamento de marketing, la empresa DelBank se ha visto impedida de realizar una adecuada estrategia de comunicación que le permita posicionarse en el sector de la forma esperada y alcanzar los niveles de colocación de créditos deseados.
- De acuerdo a un estudio preliminar, fue posible identificar que actualmente el posicionamiento de la marca DelBank en los consumidores es muy bajo, lo que resulta en una menor consideración de compra. Entre otros factores, el bajo posicionamiento es posible atribuirlo a la carencia de estrategias comunicacionales y de marketing debidamente direccionadas, y a los diversos cambios a los cuales se ha debido someter DelBank; considerando que inicialmente se estableció como “El Banco de los emigrantes”, posteriormente debió cambiar dicho posicionamiento a “El banco de Delgado Travel”, mismo que por disposiciones gubernamentales debió reemplazarse.

- A partir del análisis documental, fue posible identificar los antecedentes de la empresa DelBank, además de los diferentes tipos de posicionamiento existentes, y enfoques de reposicionamiento que se analizan desde una perspectiva general; para su clara comprensión se presentó un ejemplo local de una institución bancaria que desde el 2014 realizó el reposicionamiento y renovación de su marca.
- De acuerdo al estudio de campo, se identificó entre las principales necesidades del sector de pymes, quienes requieren de una institución bancaria que les ofrezca acceso a créditos con una menor cantidad de trámites, además de una institución que proyecte una imagen sólida y cercana a través del servicio y la atención que ofrece a sus clientes, de modo que les permita solucionar sus problemas de forma oportuna.
- Con base a los hallazgos obtenidos de la investigación de mercados, se determinó un tipo de posicionamiento relacionado con el uso del producto; considerando que los nuevos productos se direccionan a la colocación de créditos en el sector pymes; DelBank busca destacar su compromiso con el desarrollo de dichos negocios, por lo que se ha determinado como slogan de la campaña “Creando oportunidades”.
- Para alcanzar el nuevo posicionamiento de la marca DelBank, se ha establecido un plazo de cuatro años a partir de la implementación de la campaña, en la cual se irán aplicando de forma paulatina las estrategias propuestas; las mismas que están direccionadas a generar un mayor reconocimiento de la marca, de los productos y del posicionamiento que se espera alcanzar.

6.2. RECOMENDACIONES

- Para la implementación de la campaña, se recomienda en primer lugar comunicar a todo el personal de DelBank pertenecientes a las agencias que se encuentran distribuidas a nivel nacional el propósito de la implementación de los nuevos productos Capital de trabajo Pymes - Sin Garantía, Compra de activos fijos Pymes - Sin Garantía, y Crédito local comercial Pymes; así como los objetivos de la campaña y las condiciones para su implementación.
- Se deberá proporcionar una instrucción a los oficiales de crédito sobre las características de los productos, el mercado meta, las cuotas de ventas establecidas, así como los incentivos que se les otorgará en caso de que cumplan con las condiciones establecidas.
- Es recomendable que se realice un seguimiento sobre el nivel de respuesta a la campaña durante los seis meses de duración, y al finalizar la misma se deberá evaluar el nivel de rendimiento a fin de identificar posibles herramientas que podrían utilizarse en campañas futuras o que en su defecto deberían corregirse.
- Posterior al año 1 de la campaña, se deberá realizar el control y seguimiento del plan de posicionamiento, a fin de que se puedan aplicar las estrategias propuestas de forma correcta. Así mismo, se recomienda adaptar las estrategias en caso de ser necesario según los cambios del mercado; esto implica hacer uso de medios adicionales para reforzar el impacto que pudiera generarse sobre el sector en años posteriores.

- Se recomienda realizar estudios posteriores sobre el mercado, a fin de identificar nuevas necesidades o requerimientos, que permitirían modificar, mejorar o introducir nuevos productos a los ya existentes en la empresa DelBank.
- Es recomendable implementar una herramienta CRM, que le permita a la institución DelBank mantener un contacto personalizado con sus clientes, considerando que la personalización del servicio y la cercanía a sus clientes son características que se han pretendido destacar con el posicionamiento establecido.
- Se recomienda tener en consideración, los siguientes riesgos a los que podría enfrentar Delbank al momento de la implementación.
 - Que la tecnología avance más rápido que el proceso de implementación.
 - Que algún miembro del directorio se resista a la innovación de la Marca.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ASOBANCA. (10 de Enero de 2017). *Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana*. Obtenido de [asobanca.org.ec: http://www.asobanca.org.ec/file/1342/download?token=3V9mgVDd](http://www.asobanca.org.ec/file/1342/download?token=3V9mgVDd).
- Banco del Pacífico. (10 de Abril de 2012). *Banco del Pacífico-Aniversario 40 años*. Ecuador. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=KNd33WC7nP8>
- Banco del Pacífico. (2018). *Nuestra Institución: Nuestra Historia*. Obtenido de [bancodelpacifico.com: https://www.bancodelpacifico.com/nuestra-institucion/nuestra-historia.aspx](https://www.bancodelpacifico.com/nuestra-institucion/nuestra-historia.aspx)
- Banco Guayaquil. (2018). *Información Corporativa: Conózanos*. Obtenido de [bancoguayaquil.com: https://www.bancoguayaquil.com/Informacion-Corporativa/Conozcanos](https://www.bancoguayaquil.com/Informacion-Corporativa/Conozcanos)
- BankWatch Rating S.A. (Diciembre de 2016). *Banco DelBank*. Obtenido de bankwatchratings.com/index.php?option=com...view...delbank...delbank
- Contreras, E. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Díaz, I., & Garrido, I. (15 de Mayo de 2015). *Correspondencias Múltiples en SPSS*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Gu_a_An_lisis_de_Correspondencias_M_ltiples_en_SPSS.pdf
- El Universo. (13 de Junio de 2014). Banco Guayaquil cambia de imagen y apunta al crédito productivo. *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/06/13/nota/3094546/banco-cambia-imagen-apunta-credito-productivo>.
- El Universo. (17 de Enero de 2018). Banco del Pacífico ya puso en marcha la billetera digital para pagos. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/17/nota/6571480/banco-pacifico-lanza-billetera-digital-pagos>

- Estupiñan, K. (Junio de 2015). *LAS PYMES Y LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA NACIONAL*. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20NACIONAL.pdf>
- Fajardo, Ó. (5 de Enero de 2008). *Friendly Business*. Obtenido de Friendly Business:
<https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- García de los Salmones, M., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2009). ANÁLISIS DEL VALOR DE MARCA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS: EL EFECTO HALO Y EL MODELO DE ELECCIÓN DISCRETA. *Investigación Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 15(2), 25-41. Obtenido de sciencedirect.com:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600872>
- García, H. (2013). *Nuevas estrategias*. Obtenido de
<https://www.mindmeister.com/es/309083342/estrategias-nuevas>
- Guaridola, P. (2015). *Docencia: PGuaridola: Documentos: SPSS*. Obtenido de Universidad de Murcia: http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1.pdf
- Gutiérrez, M. (02 de 05 de 2014). *Branding - El poder de la marca*. Recuperado el 11 de 01 de 2018, de Comunidad IEBS :
<https://comunidad.iebschool.com/branding/2014/05/02/branding-el-poder-de-la-marca/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGrawHill Education.
- IBM . (2017). *Home: SPSS Statistics 24.0.0: Ayuda: Opción Categorías: Análisis de correspondencias múltiple*. Obtenido de ibm.com:
https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_24.0.0/spss/categories/idx_mcan.html
- INEC. (31 de Octubre de 2017). *Ecuador registró 843.745 empresas en 2016*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- López-Roldán, P. (Agosto de 2015). *Análisis de correspondencias*. Obtenido de pagines.uab.cat: <http://pagines.uab.cat/plopez/sites/pagines.uab.cat/plopez/files/ACO-UBA.pdf>
- Maldonado, F. (Noviembre de 2017). Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar. *Ekos*, 100-112. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=286&idr=1
- Morga, L. E. (2013). *Teoría y Técnica de la Entrevista* (Primera Edición ed.). México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Muñoz, F. (2011). *Marketing Financiero*. España: Copicentro. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=vX5kAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Rodríguez, H. B., Montes, G. M., & Vargas, A. M. (2011). *ESTUDIO DE LA IMAGEN DE MARCA DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS*. Obtenido de oa.upm.es: http://oa.upm.es/13065/1/INVE_MEM_2011_109171.pdf
- Soto, D. B. (2015). *Estrategias de reposicionamiento de marca y su capacidad para incidir en las percepciones de los consumidores: Análisis de Mercedes Benz*. Obtenido de uvadoc.uva.es: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/14160/1/TFG-N.356.pdf>

8. ANEXOS

Anexo 1 Formato de Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTAS A CLIENTES/NO CLIENTES PYMES

Esta entrevista busca conocer su opinión sobre los servicios bancarios que recibe actualmente y lo que le gustaría mejorar de ellos. La información será utilizada para fines académicos.

Nombre de la Empresa:

Nombre del Entrevistado/a:

Bancos con los que trabaja:

Banco Principal:

- 1. ¿Qué es lo más importante a la hora de decidirse por un banco en su empresa?**
- 2. ¿Qué cree que la falta en general al sistema financiero ecuatoriano en su atención a las Pymes?**
- 3. Si Ud. tuviera que cambiar de banco ¿Qué es lo que más valoraría?**
- 4. Mencione y describa los principales factores que su empresa valoraría de su relación con un banco.**
- 5. ¿Cuál es el aspecto más crítico para ustedes en su relación con un banco?**
- 6. ¿Algún producto/servicio bancario en especial que les gustaría tener para su empresa?**

Anexo 2 Formato de Encuesta



Código del entrevistador ____

No. encuesta ____

Encuesta de preferencias en instituciones financieras

Buenos días/tardes

El presente cuestionario es realizado por parte de entrevistadores-estudiantes de Escuela Politécnica del Litoral ESPOL, se realiza con el objetivo de identificar los atributos más importantes que podrían considerar las PYMES a la hora de seleccionar una institución financiera. Por tal motivo acudimos a Ud. para que pueda colaborarnos ya que su conocimiento sobre los temas a tratar es esencial para poder desarrollar nuestra investigación.

Tome en cuenta que en ninguna circunstancia los datos a proporcionar a través del cuestionario se usarán ya sea bajo un carácter personal o empresarial para un uso comercial, de manera que se garantiza la confidencialidad de la información y se deja constancia de que la información recogida tiene un fin estrictamente académico.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Información general de la empresa

1. ¿Cuál es la clasificación de la empresa?

- ☐ Comercial
- ☐ Servicios
- ☐ Industrial

2. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la empresa?

0 - 12 meses	
12 - 24 meses	
24 - 36 meses	
más de 36 meses	

3. ¿Qué actividades ordinarias de la empresa son apoyadas con el uso de servicios bancarios?

Transferencias	
Pago de nomina	
Pago proveedores	
Prestamos	
Otros	
Todas las anteriores	
Ninguna de las anteriores	

4. ¿Con qué frecuencia la empresa da uso a los servicios bancarios?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

Preferencias bancarias

5. ¿Qué aspecto considera más importante al escoger un banco?

Accesibilidad a los servicios	
Alta Tasa de interés pasiva	
Atención al cliente	
Atención personalizada	
Bajo costo de transacciones	
Beneficios adicionales	
Diversidad de servicios	
Inclusión financiera	

6. ¿Por qué eligió aquella institución?

Accesibilidad a los servicios	
Atención al cliente	
Atención personalizada	
Beneficios que brinda	
Calidad	
Cercanía	
Costos bajos	
Inclusión financiera	
Otros	
Rapidez	
Seguridad y Confianza	
Solidez	
Solvencia	
Todas las anteriores	

7. ¿Qué canales considera más importante y útil para la prestación de servicio?

Canal tradicional	
Canales digitales	

Satisfacción

8. ¿Cuán satisfecho se encuentra con los servicios bancarios con los que cuenta o a podido optar hasta el momento?

Sumamente satisfecho	
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

9. Seleccione de cada ítem un solo Banco que usted crea se adapte más a los servicios que listamos a continuación.

	Guayaquil	Pichincha	Pacífico	Procredit	DelBank	Machala	Austro	Proamérica	Internacional
Pago de nóminas sin tener un número mínimo de empleados	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posibilidad de tener sobregiros inmediatos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Obtención de Préstamos sin mayores trámites	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contacto directo con el oficial de cuenta o asesor que maneja la cuenta de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
El banco le proporciona acompañamiento a mi empresa, más allá del relacionado con el servicio financiero.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plataforma ágil de contacto con el banco 24/7	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidez en tiempo y respuesta a créditos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plataforma digital para entrega de documentos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brinda facilidades para acceder a créditos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pago a proveedores a través de medios digitales sin restricciones de montos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimiento personalizado del cliente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tiene un servicio financiero de gran calidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es un servicio financiero con un gran soporte que inspira confianza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad en transacciones y pagos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cuenta con canales digitales para transacciones digitales complejas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Respuesta a solicitudes de crédito vía on-line	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es un Banco para grandes empresas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es un Banco para Pymes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Guayaquil	Pichincha	Pacífico	Procredit	DelBank	Machala	Austro	Proamérica	Internacional
Es un banco más para el sector industrial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es un banco más para el sector comercio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es un banco más para el sector servicios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Identificadores del encuestado

10. ¿En qué sector de la ciudad se encuentra ubicada la empresa?

☐ Norte

☐ Centro

☐ Sur

Comentarios adicionales

Le agradecemos su colaboración, sus respuestas serán fundamentales para el desarrollo de nuestro trabajo.

¡Gracias!

Anexo 3 Formato de Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTAS A CLIENTES/NO CLIENTES PYMES

Esta entrevista busca conocer su opinión sobre el posicionamiento diseñado para la empresa DelBank. La información será utilizada para fines académicos.

- 1. ¿Cuál es su percepción general con respecto al servicio que le ofrece DelBank?**
- 2. ¿Considera que establecerse como una institución financiera cercana y preocupada por generar oportunidades a sus clientes le agrega valor a la empresa DelBank?**
- 3. ¿Desde su punto de vista DelBank es una empresa proactiva en apoyar los esfuerzos de desarrollo comercial de sus clientes?**
- 4. ¿Cree que la frase “Creando oportunidades” refleja la identidad de la marca DelBank?**
- 5. ¿Considera que al demostrar su compromiso con el desarrollo de oportunidades DelBank puede establecer una conexión emocional con sus clientes?**
- 6. ¿Por cuál de los siguientes atributos quedaría grabado la marca DelBank en su memoria?**
 - Compromiso con sus clientes.
 - Productos ajustados a las necesidades de clientes.
 - Servicio personalizado.
 - Excelencia en servicio.

- Personalización de la atención.
 - Facilidad de acceso a crédito – generación de oportunidades.
7. De los siguientes logos, ¿Cuál considera más atractivo para productos de crédito dirigidos al sector pyme?

