**MARKETING FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DINÁMICA EN LAS CARTERAS DE CLIENTES COMPETITIVAS Y RENTABLES EN LA DIVISIÓN BANCA DE EMPRESAS DE LAS PRINCIPALES BANCAS UNIVERSALES DE VENEZUELA**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

NÚCLEO LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MARKETING FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DINÁMICA EN LAS CARTERAS DE CLIENTES COMPETITIVAS Y RENTABLES EN LA DIVISIÓN BANCA DE EMPRESAS DE LAS PRINCIPALES BANCAS UNIVERSALES DE VENEZUELA**

 Tutor Metodológico:

Dra. Yarmila Pacífico

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias económicas y Sociales

Área de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas

Mención Finanzas

 Por: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 C.I. 7.260.411

 La Morita, Mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

 MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

NÚCLEO LA MORITA

**MARKETING FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DINÁMICA EN LAS CARTERAS DE CLIENTES COMPETITIVAS Y RENTABLES EN LA DIVISIÓN BANCA DE EMPRESAS DE LAS PRINCIPALES BANCAS UNIVERSALES DE VENEZUELA**

 Autora:

 Lcda. Díaz, Dellys

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

 MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

NÚCLEO LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MARKETING FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DINÁMICA EN LAS CARTERAS DE CLIENTES COMPETITIVAS Y RENTABLES EN LA DIVISIÓN BANCA DE EMPRESAS DE LAS PRINCIPALES BANCAS UNIVERSALES DE VENEZUELA**

 Tutor Académico:

Dra. Yarmila Pacífico

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias económicas y Sociales

Área de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas

Mención Finanzas

 Por: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 C.I. 7.260.411

 La Morita, Mayo de 2015

**DEDICATORIA**

A Dios, que con su infinita misericordia me dio voluntad para afrontar este gran reto, con la fuerza y perseverancia necesaria para no decaer ante las dificultades.

A mis Padres, pilares fundamentales de mi vida que me impulsaron en este camino y me enseñaron que se debe luchar por lo que se anhela.

A mi Esposo, ser humano cargado de alegría, energía positiva y sobre todo apoyo incondicional en el logro de esta meta, brindándome palabras de aliento cuando más las necesité.

A mi Hijo, que con su sonrisa y picardía me impulsa a perseguir mis sueños y a mejorar cada día, esforzándome para representar para él un ejemplo a seguir.

**AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida e impulsar cada uno de mis pasos, siendo mi guía, mi fuerza, mi alegría y mi certeza de que si a él lo tengo nada me falta, solo Dios Basta.

A la Universidad de Carabobo, que representa mi casa de estudio de Pre-Grado y ahora Post-Grado, centro de aprendizaje, crecimiento y superación profesional, conformada por profesores de excelente preparación académica, sirviendo de ejemplo y motivación.

A la Dra.Yarmila Pacífico, que además de ser mi tutora me apoyó en todo momento para no rendirme, asentándome que toda recompensa amerita un esfuerzo.

A la Banca de Empresa de los principales Bancos Universales del país que colaboraron y expresaron sus experiencias para llegar a cabo el estudio.

A todas las personas que colaboraron de una u otra manera a lo largo de la investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Pág. |
| DEDICATORIA.........................................................................................AGRADECIMIENTO................................................................................. ÍNDICE GENERAL...................................................................................ÍNDICE DE CUADROS............................................................................ÍNDICE DE GRÁFICOS............................................................................ÍNDICE DE FIGURAS...............................................................................RESUMEN................................................................................................INTRODUCCIÓN......................................................................................CAPÍTULO I CONTEXTO EMPÍRICOCaracterización del Objeto de Estudio.................................................Objetivos de la Investigación............................................................... Objetivo General............................................................................... Objetivos Específicos........................................................................Justificación de la Investigación...........................................................CAPÍTULO II MARCO TEÓRICOAntecedentes de la Investigación.........................................................Bases Teóricas..................................................................................... Estrategias........................................................................................ Tipos de Estrategias....................................................................... Marketing..........................................................................................  Servicio al Cliente.............................................................................. Satisfacción al Cliente....................................................................... Marketing de Servicios.....................................................................Marketing Financiero........................................................................Los Bancos...................................................................................... Base Legal……………………………………………………………….CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICONivel o Modalidad de la Investigación..................................................Diseño de la Investigación....................................................................Población y Muestra............................................................................. Población........................................................................................... Muestra............................................................................................. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.............................Validez y Confiabilidad del Instrumento..............................................Técnicas de Análisis de los Datos.....................................................Fases de la Investigación....................................................................CAPÍTULO IVANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS  Análisis del cuestionario...................................................................... Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación financiera actual de la cartera de clientes en la división “Banca Empresa” de las principales Bancas Universales de Venezuela........................................................... Objetivo Específico 2: Determinar los productos financieros ofrecidos para la cartera de clientes de la división “Banca Empresa” de las principales Bancas Universales de Venezuela................................... Objetivo Específico 3: Analizar el marketing en la dinámica de las carteras de clientes rentables en la división de banca de empresa de las principales Bancas Universales de Venezuela...................................  Diagnostico que sustenta la propuesta................................................CAPÍTULO VLA PROPUESTA Presentación de la Propuesta............................................................. Justificación de la Propuesta.............................................................. Fundamentación de la Propuesta......................................................... Objetivos de la Propuesta.................................................................... Objetivo General.............................................................................. Objetivos Específicos.....................................................................  Estructura de la Propuesta.............................................................. Factibilidad de la Propuesta............................................................CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Conclusiones........................................................................................ Recomendaciones................................................................................  BIBLIOGRAFÍA.................................................................................... Anexos................................................................................................   | vviviixixiiixvxvi14131313141723233032354447535558596060616263646565676868858999101102102102104104104104114116118120123 |

**ÍNDICE DE CUADROS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cuadro |  | Pág. |
| 1234567891011121314151617181920212223242526272829303132 | Población de la Investigación...................................................Productos Financieros como Prioridad en Colocación........... Colocación de Productos a la Vista........................................Promoción del Financiamiento a Corto Plazo para Capital de Trabajo..................................................................................... Promoción del Financiamiento a Mediano Plazo para Capital de Trabajo................................................................................ Dinamización a partir de la Evaluación de los Niveles de Intermediación de la Cartera....................................................Análisis de Prioridades del Mercado........................................ Manejo de Cartera según Perfil............................................... Garantía de los Índices de Capitalización del Banco..............Favorecimiento de la Liquidez del Banco................................Incremento de la Bancarización...............................................Conformación de la Cartera a partir de la Evaluación del Perfil...........................................................................................Identificar la Potencialidad a explotar como Inversor.................Captación de Clientes Nuevos a través de los Actuales............Identificación de las Fuentes de Riesgos Crediticios.................Análisis para Estrategias de Cobranza.....................................Análisis para controlar el Riesgo de Morosidad........................Promoción de Productos de acuerdo con Movilidad de Instrumentos...............................................................................Producto Líder de la Cartera......................................................Oferta de Fideicomisos como alternativa de Inversión............... Promoción de Colocaciones como Opción de Inversión............Colocación del Crédito según Perfil de Solicitantes...................Creación de Portafolios de Inversión y Financiamiento..............Proporción de Información a los Clientes...............................Explicación de Beneficios y Riesgos de los Instrumentos de Inversión......................................................................................Incentivo a Clientes para la Colocación de inversión y Ahorro.........................................................................................Retroalimentación al Cliente......................................................Gestión Alineada a los Objetivos de las Campañas Publicitarias.................................................................................Inducción al Cliente para la Diversificación del FinanciamientoMantenimiento del Interés del Cliente en la Reinversión............ Cumplimiento de Metas de Rentabilidad de la Institución.........Solidez frente a la Competencia................................................. | 6268697071727374757677787980818283848586878889909192939495969798 |

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gráfico  |  | Pág. |
| 234567891011121314151617181920212223242526272829303132 | Productos Financieros como Prioridad en Colocación........... Colocación de Productos a la Vista........................................Promoción del Financiamiento a Corto Plazo para Capital de Trabajo..................................................................................... Promoción del Financiamiento a Mediano Plazo para Capital de Trabajo................................................................................ Dinamización a partir de la Evaluación de los Niveles de Intermediación de la Cartera....................................................Análisis de Prioridades del Mercado........................................ Manejo de Cartera según Perfil............................................... Garantía de los Índices de Capitalización del Banco..............Favorecimiento de la Liquidez del Banco................................Incremento de la Bancarización...............................................Conformación de la Cartera a partir de la Evaluación del Perfil...........................................................................................Identificar la Potencialidad a explotar como Inversor.................Captación de Clientes Nuevos a través de los Actuales............Identificación de las Fuentes de Riesgos Crediticios.................Análisis para Estrategias de Cobranza.....................................Análisis para controlar el Riesgo de Morosidad........................Promoción de Productos de acuerdo con Movilidad de Instrumentos...............................................................................Producto Líder de la Cartera......................................................Oferta de Fideicomisos como alternativa de Inversión............... Promoción de Colocaciones como Opción de Inversión............Colocación del Crédito según Perfil de Solicitantes...................Creación de Portafolios de Inversión y Financiamiento..............Proporción de Información a los Clientes...................................Explicación de Beneficios y Riesgos de los Instrumentos de Inversión......................................................................................Incentivo a Clientes para la Colocación de inversión y Ahorro.........................................................................................Retroalimentación al Cliente......................................................Gestión Alineada a los Objetivos de las Campañas Publicitarias.................................................................................Inducción al Cliente para la Diversificación del FinanciamientoMantenimiento del Interés del Cliente en la Reinversión............ Cumplimiento de Metas de Rentabilidad de la Institución.........Solidez frente a la Competencia................................................. | 68697071727374757677787980818283848586878890919293949596979899 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Figura  |  | Pág. |
| 123 | Determinantes del Marketing......................................................Ciclo de Vida de Productos Financieros……………………….Elementos a considerar en el precio………………………. | 34108110 |

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

 ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS

MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS LA MORITA

**MARKETING FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DINÁMICA EN LAS CARTERAS DE CLIENTES COMPETITIVAS Y RENTABLES EN LA DIVISIÓN BANCA DE EMPRESAS DE LAS PRINCIPALES BANCAS UNIVERSALES DE VENEZUELA**

 Autora:

 Díaz Dellys

 Tutora:

 Yarmila Pacífico

 Año: 2015

**RESUMEN**

Estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica de las carteras de clientes competitivas y rentables de la división banca de empresa de las principales Bancas Universales de Venezuela, considerando el escenario complejo en el que se desenvuelve la banca venezolana el marketing más que una herramienta de competitividad, es una estrategia para adaptarse a las condiciones y salvaguardar las estructuras financieras de los riesgos del mercado. Se considera metodológicamente como un proyecto factible con un diseño descriptivo que se apoyó en un trabajo de campo y en una revisión documental, contándose con una nutrida población que mediante el método intencional se redujo a 100 encuestas. Procesados los datos, a través de la interpretación se concretaron las siguientes interrogantes el marketing financiero se ejecuta de manera poco creativa y diversificada, los ejecutivos evalúan el perfil de los clientes para analizar las solicitudes, no para abordarlo para que mantenga un activo dinamismo en el uso de los productos bancarios; por lo que pocas veces se disponen a conformar portafolios que atrape el interés de los clientes en accesar a ellos. Visto de esta forma, la comunicación es una línea de intercambios que se establece con el cliente en el momento de acceso a los productos pero el necesario incentivo aun cuando el cliente este en pasivo frente al negocio no se desarrollo, perdiendo frecuencia la necesaria retroalimentación para mantener la investigación al cliente.

Descriptores, posicionamiento, rentabilidad, bancos, mercadeo financiero.

**INTRODUCCIÓN**

Hoy, la gran mayoría de las instituciones que ofrecen servicios financieros utilizan una gran variedad de herramientas mercadológicas para atraer clientes potenciales y retener los actuales, con una gama de productos y servicios atractivos. Los tiempos en los que las entidades financieras esperaban que los clientes llegaran a solicitar los productos terminaron gracias a la veracidad con la que se ha desarrollado el marketing financiero.

El mercado financiero es un mercado complejo que ha evolucionado en las tres últimas décadas; el concepto de marketing financiero tiene su origen en el marketing bancario tradicional que fundamentaba el interés de las entidades financieras únicamente en la comercialización de productos y servicios financieros; con la globalización del mercado, la desregulación del sector financiero, la innovación tecnológica y el incremento de la cultura financiera de los clientes el conceptual de marketing bancario evolucionó hacia uno más complejo, englobando el binomio comercialización de productos y servicios financieros con el de satisfacción de las necesidades de los clientes.

Este mercadeo es una práctica relativamente nueva en el ámbito financiero, y de hecho se ha convertido en un mercado muy interesante y competitivo, donde hay entidades creativas que utilizan el marketing para posicionarse en la mente de la gente a través de anuncios publicitarios innovadores que apelan a todo tipo de creatividad.

Ahora bien, considerando el escenario complejo en el que se desenvuelve la banca venezolana el marketing más que una herramienta de competitividad, es una estrategia para adaptarse a las condiciones y

salvaguardar las estructuras financieras de los riesgos del mercado. De allí surge esta investigación, al observarse las asfixiantes metas de intermediación y unas estadísticas de empresas en emigración o cierre, la división banca empresa está debilitando, debiendo las instituciones implementar estrategias que le permitan contextualizarse pero con posicionamiento positivo.

Por lo tanto se ha desarrollado una investigación que propuso estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica de las carteras de clientes competitivas y rentables de la división banca de empresa de las principales Bancas Universales de Venezuela, cuyo resultado final se dispone en los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El Problema, donde se explica el contexto real a estudiar, la justificación de la investigación, los objetivos generales y específicos.

**Capítulo II:** Marco Teórico, en el se encuentran los antecedentes, y bases teóricas que sirven de sustento para este trabajo; exponiéndose consideraciones de gran importancia acerca del mercadeo, la promoción y el posicionamiento en el mercado, de igual manera las bases legales que son las que fundamentan y rigen el objeto de estudio.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, establece los aspectos metodológicos, en los que se basa la investigación, así como también la población y la muestra, las técnicas de recolección de los datos y las técnicas de análisis de los datos.

**Capítulo IV:** Análisis y Presentación de los Resultados, revela la recolección y tratamiento de los datos obtenidos del trabajo de campo y con el cual se logran los objetivos específicos de la investigación.

**Capítulo V:** La Propuesta, explica el marco de soluciones sugeridas a la empresa ante la problemática en estudio y de acuerdo con el diagnóstico comprobado, materializando el logro del propósito del presente diseño.

**Conclusiones y Recomendaciones**, concluye el proceso investigativo exponiendo el criterio final de las investigadoras con respecto a los hallazgos, complementando el valor agregado a través de un conjunto de recomendaciones.

Finalmente, se exponen las bibliografías consultadas a lo largo del desarrollo de los estudios efectuados y se presentan los anexos al Trabajo de Grado.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

**Planteamiento del Problema**

La apertura de los mercados que tuvo lugar a finales de los años 70, ha sido un hecho trascendental en la historia de la modernización económica mundial, constituyendo el motor de cambio en la forma de hacer empresas en materia de producción y prestación de servicios a partir del uso de los avances tecnológicos y científicos que comenzaron a tener lugar en el espacio comercial. Todo ello impulsó la diversificación de las presentaciones consumibles, al mejoramiento continuo, el incremento de la innovación y, sobre todas las cosas a la extensión del alcance empresarial ante la ruptura de los espacios de negociación.

En relación con lo anterior Celis (2005, p. 2), resume el concepto de globalización económica como sigue:

 La comunidad global implica un mundo sin fronteras, la organización de las fuerzas productivas que abarca progresivamente la producción material y espiritual. Se pudiera afirmar que mediante la globalización entran en diálogo múltiples ciencias, que se desafían y se enriquecen confiriendo así nuevos significados (y dando fisonomía a la sociedad global), en una búsqueda permanente en redescubrir nexos: políticos, culturales, religiosos, lingüístico, étnico que se articulan y concurren así a dar una fisonomía a la sociedad global.

Así, en medio de un escenario homogenizado la diferenciación entre las empresas del mismo ramo, se ha convertido en las décadas subsiguientes, en el reto gerencial, destacando que toda competitividad alcanzada exigía mayor competitividad, lo cual ha venido lográndose a través de grandes inversiones para hacer posibles ambiciosos proyectos; lo que denota que el factor clave para lograr la diferenciación ha sido el intenso flujo de capitales en toda la red económica mundial.

En consecuencia, si bien es cierto que la globalización mundial se ha convertido en el precursor de la calidad de vida para la sociedad, también lo es el fortalecimiento del capitalismo, cuyo producto ha sido la segmentación de países entre pobres y ricos, debiendo por obligación estos últimos cifrar esfuerzos para incrementar su capacidad financiera para incluirse en el ritmo de las transacciones y del logro de la competitividad de manera integral.

En este sentido, tanto para los países ricos como para los pobres la disponibilidad financiera es fundamental en el circuito económico actual para poder enfilarse al complejo ambiente en el que operan, realidad que incentiva la importancia del sistema bancario mundial, como vía de canalización del efectivo bien sea para el ahorro o para el financiamiento.

En lo que respecta a los países desarrollados, se puede apreciar que debido al fortalecimiento de sus economías como producto de su capacidad para responder a los emergentes rasgos modernizadores, el sistema bancario ha sido un factor clave en la dinámica inversora.

Por ejemplo, el sistema bancario ha constituido durante los últimos años uno de los pilares más sólidos de la economía estadounidense, tanto por los resultados obtenidos como por su resistencia ante la recesión de 2001 y la dubitativa recuperación posterior. No obstante, conviene recordar que la importancia del sistema bancario en Estados Unidos dista de ser la que alcanza en las economías de Europa continental o Japón.

En la actualidad, al ser uno de los países más ricos del mundo, el sistema bancario japonés ejerce gran influencia sobre la economía mundial. El Banco de Japón es el banco central que controla todo el sistema bancario, aunque tiene una menor autonomía que la mayoría de los bancos centrales de los países industrializados. Además del banco central, en Japón existen una serie de bancos y otras instituciones financieras que dependen del gobierno y que se encargan de financiar distintas actividades económicas de especial relevancia, como el comercio exterior, la construcción de viviendas o el sector agropecuario. Se divide en bancos metropolitanos, bancos regionales y bancos de correo (servicio postal de ahorro).

Ahora bien, del lado de los países en vía de desarrollo, el sistema bancario ha sido notoriamente accidentado. Pese a que en naciones como EEUU, la banca también se ha visto afectado por situaciones de recesión económica, la solidez de su tren empresarial ha facilitado la recuperación del sector, caso inverso en los países con menos potencialidad económica, como es el caso de los latinoamericanos; costándole al sistema bancario en la mayoría de estas naciones recuperarse de la pesada crisis financiera acontecida a mediados de la década de los noventa y arrastró sus consecuencias seculares hasta la bienvenida del milenio del 2000, similarmente opina Censi (2004, p. 20), al referir: “La segunda mitad de los noventa asistió a las sucesivas crisis financieras en países emergentes –incluyendo los asiáticos-, cuyo último capítulo ha sido el colapso de nuestra economía”.

No obstante, el sistema bancario Latinoamericano está actualmente inmerso en un contexto favorable de factores económicos, tales como: altas tasas de crecimiento del PBI de la región, bajas tasas de interés, incremento del plazo promedio de la deuda en la mayoría de países de la región, la mejora del poder adquisitivo de los consumidores, y mayores niveles de consumo de los sectores de clase media en la región. Este favorable contexto estaría empujando el fortalecimiento de productos y servicios financieros tales como los créditos hipotecarios, préstamos de consumo personal, tarjetas de créditos, etc. De acuerdo con la información manejada por Piura (2007), la profundidad financiera en América Latina ha aumentado del 40% del PBI en 1990 al 133% en 2005; sin embargo, este crecimiento no ha ocurrido tan rápido como en los países de Asia.

Por su parte, en Venezuela el sector bancario también se vio gravemente sucumbido por la crisis de los noventas, al punto que se redujo la representatividad del sector en un 40 por ciento, lo cual fue superado después de 18 meses, gracias a los procesos de fusiones y adquisiciones, a lo que se sumó la entrada de la universalización en el país, normalizándose progresivamente el sector financiero con un reducción significativa de instituciones hasta aproximadamente el año 1998.

Con la entrada del nuevo milenio, Venezuela fue protagonista de un sector bancario en renacimiento, totalmente transformada inspirada en la tecnología de procesos, la modernización del servicio y con una estructura administrativa preparada para enfrentar el complejo escenario que trato consigo la crisis bancaria y que embarga a la economía en general; lo cual le propinó progresivamente estabilidad gracias a la recuperación de la confianza de parte de sus actores principales.

Así, a partir del 2002, la banca nacional comenzó a develar capacidad financiera centrada en una administración de riesgos efectiva, demostrada con la estabilidad mantenida en el intervalo del 2006 al 2008 a pesar de que primeramente, el Estado le impone la Obligante flexibilización de las condiciones de crédito a los sectores populares de la economía nacional y, posteriormente, le dio un duro golpe con la obligatoria de adquirir bonos públicos a precio regulado y colocarlos a valor de mercado; lo que afectó significativamente a sus índices de capitalización y rentabilidad.

Ante estas dos circunstancias desestabilizadoras, la banca ha reaccionado positivamente, así lo dejó saber al cierre del año 2009 el Presidente de la Asociación Bancaria Venezolana en una entrevista reportada en el Portal Cifras en Línea (2009), señalando: “El Sistema Bancario Nacional, está capitalizado y bien sólido. Esta operativo y operando normalmente, cumpliendo con sus compensaciones de una manera normal”.

En los años sucesivos, el sector bancario ha venido haciendo esmerados esfuerzos por cumplir los porcentajes de cumplimiento para cada sector que imponen las gavetas obligatorias adjudicadas por el Estado como mecanismo para auxiliar al aparato empresarial venezolano; pero esto se ha traducido en una pesada cartera crediticia; así que la banca ha tenido que orientar a sus estrategias de administración del riesgo derivado al diseño de mecanismos que le permitan disminuir la aparición de fuentes de morosidad que asfixie sus índices de capitalización.

Básicamente, en los últimos años el sector bancario venezolano ha ocupado a la mayoría de sus operaciones a la compleja gestión del financiamiento a la economía nacional, presentando una pasiva articulación de instrumentos competitivos, dirigidos a mercados más potenciales y que también presentan necesidades financieras en un escenario tan coyuntural, como lo es el del país.

Estas situación ha ocasionado que casi en su mayoría de las instituciones financieras comiencen a arrojar resultados preocupantes, debido a que, prácticamente, la intermediación financiera se ha visto desequilibrada por el gran peso que tienen los financiamientos consecutivos y variados que ha venido proporcionando, situación que se agrava cuando la recuperación de los capitales se retrasa y pierde el valor – dinero mientras está en circulación.

Si hay algo que no debe dejarse de un lado, es que la competitividad que había alcanzado la banca venezolana, entre otras cosas se ha debido a la diversificación de sus cesta de productos y servicios, contextualizando su gestión y al valor de sus servicios a las realidades del mercado, sincerando el necesario equilibrio entre sus operaciones activas y pasivas y las condiciones que las dimensionan; lo cual se ha visto sucumbido por las políticas sociales que ha debido priorizar en su gestión con alineación a las políticas públicas.

Hoy la banca, denota la necesidad de recurrir a mecanismos que incentiven su competitividad en la gestión de las colocaciones que favorezcan los índices de rentabilidad, liquidez y capitalización que ha venido perdiendo. La Firma Leonardo Buinak (2008), publicó un artículo electrónico, en el cual comenta: “La rentabilidad de la banca en Venezuela, está sometida a presiones de distinta naturaleza. Amenazas derivadas del ambiente macroeconómicos, regulatorio y competitivo, están comprometiendo seriamente la sostenibilidad y viabilidad de la industria bancaria nacional”.

Frente a esta pérdida de terreno, las instituciones financieras deben reactivar su gestión en la creación, oferta y dinamización de los diferentes productos financieros que les sean rentables para preservar el necesario equilibrio que exige el contexto nacional, que paralelo a la atención de la bancarización y financiamiento social; permita atender los diferentes target de clientes y al negocio bancario propiamente. Es aquí donde se abre espacio, la recuperación del resto de los servicios y productos que habían emergido de la banca moderna a comienzos de este mileno y que han quedado rezagados al estancamiento innovador a merced de la permanente administración de las gavetas obligatorias.

Una de las estrategias para recuperar y fortalecer en la cartera de clientes bancaria es la banca especializada, la cual como su nombre lo indica, realiza operaciones especificas, basadas en el tipo de servicios que presta, como por ejemplo préstamos a largo plazo, manejo de actividades transaccionales o también se pueden especializar en prestar servicios a un determinado sector económico como el agrario o industrial.

Dentro de las diferentes modalidades de la banca especializada se encuentra la línea “Banca Empresa”; la cual se ocupa de la atención financiera para aquel sector ya maduro del aparato económico nacional, a fin de canalizar sus ahorros y potencial inversor al aumento de la capitalización y rentabilidad, colocándolos en productos diversos del propio banco.

Pero, como se mencionó anteriormente, debido a la priorización nacional de la PYME, la banca empresa y la especializada en general han sido relegadas a un plano más tímido, tal y como lo señala Zárraga (2011): “En la última década la banca especializada “ha venido desapareciendo”, precisamente por su límite de servicios”, limitándose a la oferta de servicios y productos básicos, lo que ha denotado una disminución en la dinamización de productos potenciales que al mismo tiempo que beneficia a la inversión de clientes con mayor capacidad financiera, apoya la capitalización e intermediación de la institución.

Hoy la banca especializada, específicamente la dirigida al mercado de la gran empresa, se ha limitado a efectuar asignaciones bajo incertidumbre, presenta una carencia de herramientas para estudiar con propiedad los perfiles de los clientes, productos inmovilizados, poca diversificación en las carteras y reducción de las mismas, asimismo, no disponen de estrategias de mercadeo para promocionar, convencer y cerrar negociaciones con productos de alto riesgo pero alta rentabilidad para ambas partes.

Lo que ha convertido a esta unidad bancaria a una gestión estancada, cíclica, poco atractiva y reactiva; limitándose, en ocasiones, a proporcionar información a la restringida cartera de clientes sobre los ya existentes productos, sin ir más allá, sin motivar el conocimiento y control a la aversión al riesgo de los pocos productos existentes internamente y en el mercado de capitales.

Esta situación indudablemente afecta la estabilidad de la banca, sobre todo en lo concerniente al logro de los indicadores cuantitativos que develan su posición y solidez, teniendo ello un efecto proporcional en la confianza de sus usuarios directos y, obviamente, manifiesta incapacidad para la gestión de riesgos.

Básicamente, la banca empresa no se está mercadeando en el país, requiere de un resurgimiento que apoye a las instituciones en su estructura integrar a fortalecer sus bases operativas frente al contexto arduo que presenta el país. La creación de carteras verdaderamente rentable en términos teóricos y prácticos, se constituye como una de las potenciales estrategias de competitividad para la banca universal.

Visto de esta forma, en las instituciones financieras, en lo que respecta a la banca empresa podría estar fallando el mercadeo financiero que eleve la promoción y colocación efectiva de una cesta de productos, con la finalidad de captar y mantener clientes que aporten estabilidad a las instituciones.

El mercado financiero es un mercado complejo que ha evolucionado en las tres últimas décadas; el concepto de marketing financiero tiene su origen en el marketing bancario tradicional que fundamentaba el interés de las entidades financieras únicamente en la comercialización de productos y servicios financieros; con la globalización del mercado, la desregulación del sector financiero, la innovación tecnológica y el incremento de la cultura financiera de los clientes el conceptual de marketing bancario evolucionó hacia uno más complejo, englobando el binomio comercialización de productos y servicios financieros con el de satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este sentido, podría señalarse que en la actualidad, la verdadera gestión radica en la identificación de clientes que en sí mismo sean efectivamente potenciales, requiriendo de una intensa evaluación financiera, además de una actividad de mercadeo intensiva de parte de los responsables de logar la bancarización en el cliente. Por lo tanto, la responsabilidad última de diversificar la cartera de productos en términos de rentabilidad es del Ejecutivo de Cuentas de estas instituciones; quienes deben ejecutar un mercadeo financiero efectivo.

Bajo estas descripciones, es necesario que las bancas mantengan una constante actualización de sus estrategias para activar su banca especializada y, en específico su banca empresa; yendo más allá de la información limitada sobre sus productos financieros, enfocándose fundamentalmente en una planificación, evaluación y dinámicas estrategias de negociación que induzcan a aquellos clientes potenciales a efectuar inversiones, ahorros o a financiarse con los productos disponibles por estas instituciones, procurando que la cartera sea diversificada, rentable y contributiva al sano equilibrio en la intermediación.

Frente a las realidades antes descritas, la investigadora centra su estudio en darle respuesta a la siguiente interrogante:

¿A través de cuáles estrategias de marketing financiero se podrá mejorar la dinámica en las carteras de clientes competitivas y rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancos Universales de Venezuela?

**Objetivos de la Investigación**

**Objetivo General**

Proponer estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica en las carteras de clientes competitivas y rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

**Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación financiera actual en las carteras de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

Determinar los productos financieros ofrecidos para las carteras de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

Analizar el marketing en la dinámica de las carteras de clientes rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

Formular estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica en las carteras de clientes competitivas y rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

**Justificación de la Investigación**

Es fundamental sentar las bases de la gestión de negocios de las instituciones financieras venezolanas, tanto en beneficio de estas, como de la economía nacional, puesto que para nadie es un secreto que existe una relación mutual entre el circuito financiero de un país y sus índices de crecimiento y desarrollo por lo cual mientras más competitivas y rentables sean las carteras de clientes, se conformarán más emprendedores en cada uno de los sectores atendidos por la banca.

De allí que al poder gestionar las bancas universales su gaveta de clientes dará lugar, por ende, una mejor administración del riesgo, lo que se traduce en capitalización, rentabilidad y capacidad para atender el universo de clientes y demandantes de financiamiento.

En este sentido, la presente investigación tiene un valor social, porque se dirige indirectamente a beneficiar la economía del país potenciando la capacidad de la institución para recuperar los créditos concedidos, lo cual se convierte en un elemento de protección al ahorro y mayor capacidad para incrementar los activos de empresarios grandes, medianos y pequeños, contando con la oportunidad de respaldar su operatividad con inversión.

Debido a que este diseño persigue incrementar la eficiencia en la rentabilización de las carteras de clientes de las bancas universales, innovará los procesos actuales, incorporando estrategias de marketing que permitan identificar, mantener y controlar a los clientes potenciales, avivándose la intermediación financiera del país.

Por otra parte, se tiene que la presente investigación aporta al programa de Administración mención Finanzas, desde el punto de vista teórico elementos para mejorar la gestión financiera bancaria en su área de negocios, producto de un seguimiento metodológico que permitirá constatar la realidad y generar conocimiento cierto; por lo tanto, también agrega valor a la Universidad de Carabobo, incrementando su valor cognoscitivo al ingresar el producto final de este diseño a su repertorio documental.

En cuanto a los beneficios que se desprenden de este trabajo de grado, se tiene que le permitirá a la Banca Empresa disponer de procedimientos que incrementen su eficiencia en el análisis, control y gestión de los clientes verdaderamente potenciales, permitiéndole a las instituciones bancarias incrementar su administración del riesgo, reducir las tasas de morosidad e incobrabilidad y mantener la rentabilidad del negocio.

Por último, debe señalar que la investigadora se convertirá en una fuente abierta de consulta para todo aquel interesado en proporcionar apoyo en la gestión bancaria en materia financiera, sobre todo al contemplarse el efecto del medio en este sector. De allí que este estudio será antecedente para diseños posteriores.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

Debido a que el objetivo de la investigación científica es instrumentar un conocimiento científico, se requiere manejar con propiedad las variables inmersas en el problema planteado; y he allí la importancia del marco teórico, el cual proporciona la ubicación contextual, conceptual y legal del estudio, creando una plataforma objetiva para el análisis crítico de la realidad recabada. De la Mora (2006, p. 189); refiere que: “El marco teórico de trabajo se puede definir como aquel modelo conceptual en donde se describe la forma en que se teorizan las relaciones entre varios factores que han sido identificados como importantes para el problema”.

Por lo tanto, constituyen la base para que el investigador al avanzar en sus observaciones de la problemática fundamente la tendencia de su análisis. Para efectos de esta investigación estará conformado por los siguientes aspectos:

**Antecedentes de la Investigación**

La primera tarea en desarrollo de la investigación dentro de la fase conceptual, es comprobar la relevancia de la misma en la historia y contexto inmediato, lo cual es posible con la conformación de los antecedentes de la investigación, que de acuerdo con De la Mora (2006, p. 176), es: “El acopio en bibliotecas de investigaciones cuya información sirve para reforzar el problema”. De allí que permiten precisar relaciones conceptuales, espaciales y metodológicas y fortalecer la orientación de la observación sobre el hecho estudiado; encontrándose para este, los siguientes antecedentes:

En el orden internacional, se trae como antecedente la Investigación de García (2012), cuyo título es: **Marketing Experiencial en Sectores de Servicios con Establecimientos de Atención al Público: Aplicación Empírica en la Oficina de Banca Minorista.** El objetivo de esta investigación es el de procurar un avance, en la comprensión de la gestión del espacio físico y relacional (ambiente o atmósfera), de los establecimientos comerciales minoristas de las empresas de servicios, para conocer la relación entre las instalaciones físicas y las conductas, experiencias y opiniones de los clientes; así como también permitir a las empresas una más sólida toma de decisiones, sobre como diseñar y gestionar el desempeño de los ejecutivos para persuadir a los clientes en sus establecimientos comerciales minoristas.

Se ha considerado esta investigación como un antecedente, debido a que se interesa en el abordaje teórico y contextual de la importancia de crear una atmosfera que induzca a las buenas relaciones entre los clientes y las bancas indistinto sea tu tamaño y naturaleza, considerándolo que esto debe ser sometido a la aplicación de estrategias. Por lo que indiscutiblemente su repertorio referencial aporta en la elaboración de este estudio.

Internamente, se encontró que Higuera (2012), presentó en la Universidad de Carabobo para la maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas un trabajo de grado denominado: **Plan Estratégico de Gestión Financiera aplicado a la Banca Microempresarial para la Activación Y Acceso Del Financiamiento a los Microempresarios de la Zona Industrial El Recreo.** El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible sustentado, por una investigación combinada documental y de campo de tipo descriptivo. La población que conforma el estudio estuvo constituida por 40 microempresarios de las 10 empresas de la zona industrial del recreo –Valencia- Edo. Carabobo, donde se aplicó un cuestionario, para alcanzar el objetivo fundamental de proponer un plan estratégico de gestión financiera aplicado a la banca micro empresarial para la activación y acceso del financiamiento a los microempresarios de la zona industrial el recreo caso de estudio: Banco Occidental de Descuento.

La Autora determinó la necesidad de implementar el plan estratégico de gestión financiera aplicado a la banca micro empresarial para la activación y acceso del financiamiento a los microempresarios, centrada en conocimientos teóricos-prácticos concebida dentro de un marco de flexibilidad.

Esta investigación guarda relación con el presente diseño puesto a que ambos sostienen la importancia de fomentar el uso de estrategias en la gestión con los clientes bancarios, sobre todo en lo que respecta en la activación del financiamiento, lo que abre espacio al uso de las herramientas de marketing financiero.

Por su parte, Rodríguez (2012), alcanzó la Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo con la presentación del trabajo que lleva por título: **Estrategias para la Optimización del Alcance Financiero de la Banca Universal Privada a los Pequeños Productores Agrícolas del Sector Rural Venezolano.** Metodológicamente, se caracterizó por ser una investigación de campo y documental tipo tecnicista, cuyo objetivo general es Proponer estrategias para la optimización del alcance financiero de la banca universal privada a los pequeños productores agrícolas del sector rural venezolano. La población involucrada está constituida por los pequeños productores agrícolas y la banca universal privada, el tipo de muestra a seleccionar es de tipo no aleatorio consistente en los tres principales bancos universales de capital privado en el estrato grande.

Entre las conclusiones que se obtuvieron se destaca el planteamiento de estrategias concretas para optimizar el alcance financiero por parte de la banca universal privada a los pequeños productores agrícolas del sector rural venezolano, ya que este indicador está siendo afectado negativamente por las características del sector rural, las imperfecciones de la información y por la baja tasa de bancarización, la cual incrementa las probabilidades de riesgos financieros.

Quedó demostrado en esta investigación que el sector bancario debe fortalecer su gestión en lo que respecta a la solidificación de las relaciones con los clientes, señalando que para ello se deben ejecutar estrategias concretas, considerándose que el marketing de servicios específicamente el financiero se consolida como una medida proactiva y de alcance para dicho propósito. Así, debido a la corriente de los objetivos del trabajo descrito, es de utilidad las referencias empleadas y los procedimientos ejecutados para el abordaje en campo.

Es de hacer notar que Macedo y Macedo (2012) en la Universidad Metropolitana presentaron la investigación que lleva por título: **Evaluación económica y financiera de un plan de incentivo para la fuerza de ventas de Macdego Banco por la derivación de transacciones a canales electrónicos**, alcanzando con ello la Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Fue asumida como un diseño de campo apoyada en un trabajo documental y tuvo como objetivo fundamental proponer un plan de incentivo para la fuerza de ventas de Macdego Banco, específicamente los Gerentes/Ejecutivos relacionados a la derivación de transacciones a canales electrónicos de los clientes-empresas del segmento Pyme ubicados en la Zona Metropolitana de Caracas, Distrito Capital.

La Investigación buscaba inducir al empleado a alcanzar los niveles de eficiencia óptimos, por lo cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la institución financiera logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la organización mejorando la rentabilidad asociada a cada cliente. De igual forma la importancia de esta investigación se centra en disminuir la necesidad del uso de las oficinas reduciendo con esto los costos operativos, y ocupar el tiempo de la fuerza de venta a generar negocios más rentables, además de obtener una mayor comodidad para el cliente y reducción de sus costos asociados a operaciones financieras.

Los autores llegan a la conclusión de que en la actualidad, las organizaciones, incluyendo las instituciones financieras, han experimentado procesos de cambios importantes, y se encuentran inmersas en entornos abiertos altamente competitivos, por lo que estas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías o manteniendo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, sin incluir dentro de sus estrategias la aplicación de técnicas que lleven a promover el desempeño eficiente de su personal, mejorando sus competencias y elevando sus potencialidades, por lo cual uno de los medios para lograrlo es la administración. En este sentido, la banca comercial ha incorporado nuevas prácticas, estructuras y procesos administrativos, orientados a mejorar su gestión, lo cual le permite funcionar con mayor eficiencia, eficacia y economía.

Igualmente se demuestra que la motivación de la fuerza de ventas es un factor fundamental en el funcionamiento eficiente de Macdego Banco como sistema organizacional y que el modelo de compensación es una herramienta sustentable, que define la táctica para lograr metas de forma más eficiente.

Esta investigación efectúa un importante recorrido teórico por la complejidad y modernidad que ha alcanzado el sistema bancario, destacando el hecho de que en su éxito influye marcadamente la eficiencia del personal cara a los clientes en cuanto a su alcance y abordaje para promover en la cartera el uso de los productos y servicios de los que dispone. En este sentido la investigación presenta una estrecha relación con la que se encuentra en desarrollo, debido a que la problemática es similar planteándose su abordaje desde el marketing financiero.

Finalmente, Hernández (2010), para la Maestría en Gerencia en Mercados Financieros, otorgado por la Universidad Politécnica de Catalunya, México, presentó como trabajo de grado el titulado: **Creatividad e Innovaciones Estratégicas en la Gestión de los Servicios Financieros para el Sector Rural Mexicano**. Metodológicamente se trató de un trabajo de campo aplicado a 14 instituciones, apoyado en un profundo estudio documental, en el nivel descriptivo y estuvo dirigido a identificar la evolución de los modelos de financiamiento rural en México y en el mundo.

El análisis que se hace en el marco de referencia evidencia que existen múltiples experiencias regionales importantes con un entorno muy local. La exploración de 14 instituciones tanto del sector privado como del público cuya función es la intermediación financiera bajo diversas modalidades muestran creatividad e innovaciones en esta actividad. Los resultados de la investigación muestran que la penetración financiera en México es baja ya que las sucursales bancarias son insuficientes en relación con el número de habitantes. Además de que los servicios financieros a los campesinos tanto en calidad de productores como de consumidores son escasos.

Se ha considerado a la investigación como antecedente para la que se desarrolla, ya que ofrece un panorama esclarecedor en cuanto a la importancia de la competitividad de los servicios financieros ofrecidos por la banca moderna, basada en la diversificación de la canasta a ofertar en el mercado, además su contenido conceptual se muestra enriquecedor en la definición de las referencias a buscar para el entendimiento de la variable “servicios financieros” y los determinantes de la competitividad de los mismos.

**Bases Teóricas**

Para que el investigador se construya un criterio cierto para la interpretación de los resultados del trabajo de campo, debe primeramente, estructurarse un conocimiento conceptual de las variables inmersas en el problema, siendo éste el objetivo de las bases teóricas, las cuales se describen como sigue:

**Estrategias**

Desde el principio de los tiempos, el hombre ha sentido la necesidad de organizarse. Le ha sido imprescindible convivir con el resto de su especie, especialmente con quienes han estado más cerca de él. Lo importante de este punto radica en el hecho de que es más sencillo realizar una sola labor específica mientras otras personas se enfocan en otras labores, de la cual todos se satisfacen.

Para ello, el ser humano ha desarrollado un gran número de tácticas que le han servido para valerse de las potencialidades de los demás. Estas tácticas han sido tan efectivas que se han aplicado a muchos factores de la vida. El desarrollo de las mencionadas, también llamadas estrategias, ha sido de gran utilidad para la evolución del hombre, sobre todo para el crecimiento de las organizaciones.

La palabra estrategia proviene de la fusión de dos palabras griegas: estratos (ejército) y egos (guiar), lo que se traduce como el arte de guiar ejércitos. Esta definición nos refiere a que las estrategias son verdaderamente antiguas, y que han ido en aumento con el paso de los años. El concepto anteriormente era acuñado únicamente al hecho de la guerra, pero en la actualidad existen estrategias para diferentes tipos de actividades.

El patrón de respuestas que le da una organización a su ambiente, a través del tiempo, se denomina estrategias, la cual consiste en un programa que permite definir y alcanzar objetivos acordes con la misión organizacional. De ésta manera, Schermerhon y Osborn, (2005, p. 216) plantean que la estrategia “es el proceso de posicionar a la organización en su entorno competitivo e implementar acciones para competir con éxito. Es un patrón en un torrente de decisiones”. La elección de las contribuciones que la organización proporcionará a la sociedad, son el camino para el surgimiento de un patrón de decisiones que conlleva un conjunto de estrategias con miras al futuro, estas deben involucrar al personal en las actividades de la empresa para fomentar la consistencia de la gestión y así lograr un buen posicionamiento de la empresa.

Según Ribeiro (1998, p. 26), estrategia es “un conjunto de objetivos que se plasman en unos programas de acción, necesariamente coordinados entre sí, que permiten alcanzar una ventaja sobre los competidores, a largo plazo y sostenible en el tiempo”. Nótese que esta definición permite entender el amplio espectro de las estrategias, las cuales pueden ser fácilmente desarrolladas en cualquier ámbito, siempre que se persiga un objetivo. Es una manera sistemática de llevar a cabo tareas que permitan lograr objetivos.

Frances (2001, p. 23) plantea que la estrategia es “una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”. En tal sentido es la determinación de los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. Para la administración básicamente se entiende la estrategia como adaptación de los recursos y habilidades de la organización, al entorno cambiante aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas no estructuradas, no controlables, es decir, en aquellas situaciones donde hay un mayor nivel de incertidumbre. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro.

La estrategia constituye el mejor mecanismo para alcanzar los objetivos específicos propuestos, por lo que las mismas deben ser flexibles y estar sujetas a modificaciones, ya que a medida que cambian las situaciones la estrategia o el conjunto de éstas debe adaptarse a dichos cambios;”. Por su parte, Serna (2000, p. 211) acota: “Consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización”.

La importancia de la generación de estrategias radica en el hecho de que una empresa sin estrategias definidas es más vulnerable a ser azotada por los competidores, llevándola incluso a su deceso.

Las estrategias gerenciales no nacen por sí solas. Es necesaria la intervención del hombre para el estudio de las necesidades de una organización. En virtud de esto, se direcciona la atención en los puntos críticos, para entonces generar las estrategias pertinentes. También es cierto que no todas las organizaciones requieren las mimas estrategias para el desarrollo de sus funciones, es por esto que el gerente juega un rol importante en la generación de las mismas, para seleccionar o crear las que le sean necesarias a su organización para realizar sus actividades de una manera óptima.

Generar estrategias debe ser un proceso planificado en el cual se cuiden, de manera minuciosa, todos los detalles de la organización, en el sentido hacia el cual se desea redireccionar y redimensionar los objetivos, misión y visión de la empresa.

En este orden de ideas, la Gerencia Estratégica es de vital importancia en el entorno actual de negocios, bien sean empresas grandes, medianas o pequeñas, independientemente del sector al que pertenezcan. Serna (2000, p.18) citando a Davis, manifiesta que la Gerencia Estratégica es “un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, sino influir y anticiparse a ellos”.

Este concepto plantea tácitamente la participación activa de todos los miembros de la organización, un riguroso sistema de observación que permita recopilar información sobre los factores claves del éxito, así como ajustar en el tiempo las posibles fallas, de tal manera que la organización se convierta en un participante activo del proceso.

La Planeación Estratégica se desarrolla e integra en tres niveles:

1. Nivel I: Planeación Estratégica Corporativa: Se refleja en la Junta Directiva de la empresa, así como en la Alta Gerencia. En este nivel se desarrollan los siguientes aspectos:
* Principios Organizacionales.
* Misión.
* Visión.
* Objetivos Globales.
* Proyectos Estratégicos.
1. Nivel II: Planeación Estratégica Funcional: Se refleja en cada Departamento de la Organización. Se establece aquí el marco de acción de los gerentes de cada nivel funcional para la aplicación de las nuevas estrategias planificadas. En este nivel se desarrollan los siguientes aspectos:
* Visión Funcional.
* Misión Funcional.
* Proyectos Estratégicos Funcionales.
1. Nivel III: Planeación Estratégica Operativa: Se da en los empleados, quienes son el nivel más bajo de la organización. En este nivel se desarrollan los siguientes aspectos:
* Estrategias.
* Planes de acción (Plan Operativo).
* Ejecución del Plan Operativo.
* Crecimiento de la Organización.

El proceso de de generación de estrategias se compone de los siguientes pasos:

1. Definición del Horizonte de Tiempo
2. Principios Corporativos
3. Diagnóstico Estratégico
* Análisis DOFA
* Posición Actual de la Organización
1. Direccionamiento Estratégico
* Misión
* Visión
* Objetivos Estratégicos
* Posición esperada de la Organización
1. Proyección Estratégica
* Áreas Estratégicas
* Proyectos Estratégicos
* Procedimiento para alcanzar la nueva posición
1. Plan Operativo
* Estrategias
* Planes de Acción
* Tareas a realizar para alcanzar la Visión
1. Monitoria Estratégica
* Índices de Gestión
* Nivel de Desempeño de la Organización
* Logros del Proceso

Si la organización desarrolla sus estrategias basándose en estos tres niveles asegura parte del éxito, ya que se estarían cuidando todos los detalles de la planeación.

La planeación estratégica fue introducida al mundo del marketing en la década de los 60, y desde entonces han sido fuente de estudio y desarrollo para los gerentes e investigadores de las ciencias administrativas.

En este mundo cambiante, las organizaciones y, especialmente los gerentes, están obligados a utilizar estrategias para llevar a buen término los objetivos organizacionales. El gerente de hoy en día debe ser una persona capaz de dirigir equipos enfocados al desarrollo de las tareas de una forma eficiente, es decir, minimizando los recursos y maximizando la el logro de los objetivos, de manera que debe emplear necesariamente estrategias gerenciales que le faciliten explotar las potencialidades de sus aliados subordinados, así como aprovechar las oportunidades de los mercados cada vez más competitivos.

La toma de una decisión puede ser crucial para la vida y la operatividad de una organización, yendo desde lo más sencillo hasta lo más complejo, en virtud de los objetivos de la empresa. En esencia, el gerente es la persona responsable por el correcto desempeño de los trabajadores, que en sí, son quienes le ayudan a obtener los resultados esperados.

Al respecto, Serna (2000, p. 29) comenta que la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es imprescindible para las organizaciones desarrollar estrategias gerenciales que le permitan marcar pautas en el mercado. Dada la gran competencia y lo fluctuante de los mercados de hoy en día, resulta casi obligatorio que las empresas inviertan muchos esfuerzos, así como dinero, en desarrollar estas claves que le sirvan de base sólida para no ser arrastrados por la corriente del mercado.

Las estrategias gerenciales benefician a la organización desde innumerables puntos de vista. De esta manera, se puede evitar la defunción de la empresa, mantener orden y disciplina, crear excelentes climas organizacionales, asignación óptima de los recursos, aprovechar las oportunidades claves del ambiente, establecer buenas relaciones con clientes internos y externos, entre otras bondades.

**Tipos de Estrategias**

Las estrategias encuentran su consecución dentro de la administración estratégica de las organizaciones, estando dirigidas a distintas áreas de las mismas; por lo tanto se encuentran diferentes tipos de estrategias entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Estrategias de Integración: Permiten que la empresa controle a sus distribuidores, sus proveedores y a la competencia; mejor conocida como estrategia de integración vertical.

Estrategias Intensivas: Están referidas a la penetración en el mercado, desarrollo del mismo y del producto y requieren de un esfuerzo intensivo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Estrategias de Diversificación: Están dirigidas a extender el negocio de la empresa en el mercado y pueden estar referidas a la adición de servicios o productos nuevos (diversificación concéntrica), adición de servicios y productos nuevos pero no relacionados para los clientes actúales (diversificación horizontal) y la adición de servicios o productos nuevos no relacionados para clientes nuevos (diversificación en conglomerado).

Estrategias Defensivas: Son aquellas dirigidas a recurrir al riesgo bien sea compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

Por lo antes expuesto, cada área y actividad de la empresa puede responder a una estrategia según los objetivos y planes de la organización. La estrategia constituye el mejor mecanismo para alcanzar objetivos propuestos, la cual debe ser flexible a cambios que pueden suscitarse, determinando las ventajas competitivas a largo plazo teniendo repercusiones en toda la organización.

En otro orden de ideas, Schermerhorn y Osborn (2005, p. 245) indican que “los ejecutivos a nivel de dirección actualmente ponen más énfasis en las destrezas y habilidades que necesitan las empresas no solamente para competir sino para conservarse ágiles y dinámicas en un mundo en constante cambio”. Para que pueda funcionar la estrategia de la empresa es necesario dejar que los individuos experimenten y desarrollen competencias para responder en forma óptima a los retos actuales. Mediante la estrategia, la alta gerencia puede guiar el proceso de posicionamiento y reposicionamiento en su campo de acción; igualmente da forma a las capacidades de los integrantes de la organización y a las particularidades de los sistemas administrativos y técnicos de la empresa.

**Marketing**

El Marketing tiene lugar en cualquier momento y lugar; siempre y cuando una persona u organización se esfuerce por intercambiar algo de valor con otra; por lo tanto este proceso consta de actividades ideadas para generar y facilitar esos intercambios con miras a satisfacer necesidades o deseos tanto de las personas como de las organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior American Marketing Asociation (AMA) (2007), citado por Talaya (2008, p. 11): “Marketing es una actividad, es un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto”.

Se entiende entonces por Marketing al proceso complejo que involucra planificación, metodología y análisis de variables, de los bienes y servicios que se ofertan, a fin de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercadeo y obtener rentabilidad en la organización. Visto de esta forma, debe tenerse especial cuidado en dos principales implicaciones del Marketing:

El enfoque: Toda actividad del sistema total al que hace referencia el marketing debe tener orientación al cliente, reconociéndose y satisfaciéndose sus deseos y necesidades.

La duración: El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén totalmente cubiertas.

Por lo tanto, el éxito del marketing estará determinado por el cumplimiento de estas condiciones. Textualmente Stanton y otros (2007) afirman: “Sería difícil imaginar un mundo sin marketing” (p. 18). La orientación al mercado de las empresas, se basa en que los gerentes y administradores reconozcan que el marketing es vital para el éxito de sus organizaciones, lo cual se refleja en su planificación, donde el cliente representa la prioridad de sus acciones; dicho en otras palabras, el funcionamiento de las empresas debe hacer hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

El Marketing posee un carácter interdisciplinario, según lo plantea Kotler y Armstrong (2003), por lo que fomenta la creación de distintas teorías y selección de estrategias basadas en ciertos factores externos que existen en el mercado y que pueden influir en los resultados prefijados. Su conocimiento y análisis es básico porque lo condicionan en dos sentidos fundamentales, a saber

a.- Puede afirmarse que para la consecución de los objetivos marcados, las acciones que se va a desarrollar y las técnicas que se emplearán deberán ser necesariamente distintas, en la medida que lo sean los determinantes que existan.

b.- Es incuestionable que las mismas técnicas darán resultados dispares en los diferentes mercados, en función de los determinantes existentes.

Esto explica el hecho de que las técnicas que han probado su eficiencia en un determinado país, en circunstancias concretas por alguna empresa, ofrezcan, en ocasiones, resultados dispares, por muy iguales que se adopten y apliquen en otras naciones Kotler y Armstrong (op. cit). Al tratar de averiguar las posibles causas de los fracasos, cuando una técnica de probada eficiencia no logra sus objetivos, se encuentran que los fallos radican en las personas que le han aplicado o en la variación de los determinantes que influyen en ese país, concretamente y a título de ejemplo el elemento cultural es un determinante clave.

Otra consecuencia práctica de lo dicho con anterioridad es el cuidado con el que debe efectuarse la utilización de técnicas foráneas, tanto si proceden de experiencias ajenas como si fueron aprendidas en textos que reflejan otras formas de marketing. El verbo “adaptar” con todo lo que significa, es mucho más apropiado en tales circunstancias, que el de “adoptar”. El número e importancia de los determinantes del marketing puede variar según criterios subjetivos del país y mercado. A continuación, se expone gráficamente una posible clasificación de estos elementos.

**Figura 1. Determinantes del Marketing**

**Fuente:** Kotler y Armstrong (2003)

La figura 1, resalta en la parte central, la figura del consumidor. Este lugar no es al azar, más bien revela la importancia primordial del consumidor, no sólo como destinatario de las acciones de “marketing”, sino como determinante principal de tales acciones.

**Servicio al Cliente**

Para que las empresas puedan funcionar debe tener un mercado objetivo que garantice la salida al mismo bien sea de sus productos o servicios, debiendo caracterizar su prestación de acuerdo con las expectativas de dicho objetivo; el cual se denomina cliente.

Particularmente, el cliente se convierte en el protagonista principal del servicio e históricamente se le reconoce como el individuo o grupo de ellos que pagan por los bienes o servicios de una empresa; sin embargo, cabe destacar que no sólo el hecho de compra categoriza al individuo como cliente. Mientras que sólo se intercambie un valor económico por un bien o servicio se denomina consumidor; el calificativo cliente dependerá de la fidelización que este alcance con la empresa. Según Domínguez (2006, p. 2):

Un cliente es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio y satisface en igual o mayor grado sus expectativas; lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos induzcan a este consumidor a iniciar un proceso de fidelización.

Por lo tanto, el cliente es la razón de ser de la empresa ya que es el único elemento que de manera definitiva puede garantizar su permanencia en el mercado a futuro. Si no ha clientes no habrá quien adquiera los productos o servicios y, por ende, no habrá ingresos y sin estos no hay como sostener la fabricación; constituyéndose el cliente en el eje central de toda organización.

Es por ello necesario que las empresas desarrollen las estrategias que le permitan conocer a su cliente en su contexto real, dicha información le permitirá crear una ventaja duradera del servicio que presta a su cliente.

Cabe destacar que en la empresa existe de manera general dos tipos de clientes. El interno, el cual también debe ser satisfecho para garantizar el funcionamiento empresarial, y es que este tipo de clientes se refiere al personal que labora en las empresas. Y el externo, el cual fundamenta la relación comercial, como se mencionó anteriormente.

Los clientes son las personas más importantes para cualquier negocio, que llegan con sus necesidades y deseos, debiendo la empresa mediante su trabajo satisfacerlos; por lo tanto, merecen que se les dé el trato más atento y cortés posible. Por ello, debe ser cultura de la empresa formalizar a atención al cliente mediante un conjunto de políticas, tácticas y medidas de servicio prestado; de allí es conveniente mencionar la definición de Domínguez (2006, p. 7)

Servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en mayor grado de satisfacción y que además sea concordante con su objetivo. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de interacción con ellos, como en el diseño de los programas escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.

El servicio al cliente entonces, determinará todos los tipos de interacción que la empresa tenga con sus clientes, debiéndose señalar que no se trata de darle todo lo que pida el cliente, pues esta concepción podría llevar a la empresa a sentirse acorralada cada vez que su cliente le pida algo nuevo y ésta no se lo pueda proporcionar; por ello, el concepto de satisfacción al cliente debe apreciarse desde una perspectiva más amplia, incluyéndose la satisfacción de las necesidades menos obvias sin caer en la oferta de aquellos elementos que no se pueden proporcionar.

 Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por los precios ofrecidos, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados; por lo tanto, las empresas no deben centrar la prestación de servicio bajo los intereses propios, sino debe esforzarse por indagar sobre las expectativas de los clientes y en función a ello dimensionar la coordinación de actividades que realmente satisfagan a su cliente.

La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal; si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente. Visto de esta forma, tal y como lo afirman Fischer y Navarro (1994), la prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Significa entonces, que el servicio al cliente consiste en generar valor agregado interna y externamente a la empresa, cuyo centro es el cliente y, ello posible cuando la empresa es capaz de entenderlo y gerenciarlo, basándose en dos elementos claves: el factor físico o tecnológico y el humano. Bajo estas consideraciones y partiendo de los aportes de Desatnick (2000), las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

1. La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
2. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
3. El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
4. Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
5. Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
6. La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
7. La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

En este sentido, la prestación de servicio al cliente es un proceso continuo y dinámico cuya esencia es principalmente social por su naturaleza intangible y de interacción humana, centrado en la satisfacción de la espera de parte del cliente.

Para Horovitz (2007), el servicio al cliente funciona como todo un sistema continuo que debe nacer y sustentarse de la estrategia empresarial, que fase a fase generar valor para las partes interesadas (cliente – empresa) e incluye los siguientes aspectos:

1.- Conocer a los Clientes. Es el paso esencial para lograr el éxito empresarial, ya que si se analizan las percepciones, necesidades y expectativas de los clientes se puede desarrollar una estrategia adecuada para lograr la fidelidad. El autor hace énfasis en la importancia de segmentar y estudiar a los clientes insatisfechos para comprenderlos y lograr generar las respuestas y los planes de acción que el cliente desea.

2.- Crear Valor para los Clientes. Es un elemento esencial, ya que el valor que percibe un cliente por el servicio prestado va íntimamente ligado a la generación de satisfacción y lealtad, pero para ello hay factores importantes que deben tomarse en consideración y se refieren a los niveles de expectativas que puedan tener los clientes, así como los costos financieros en lo que se incurren, tanto por parte de la empresa como por parte de la organización.

3.- Medidas para mejorar las prestaciones. Es importante mantener un análisis constante de la calidad real del servicio que se presta, así como de la calidad percibida por parte del cliente con el fin de poder evaluar las mejoras alcanzadas y los cambios necesarios para ser competitivos dentro del mercado. Para ello, se pueden realizar estudios sobre niveles de satisfacción de los clientes para poder medir la calidad del servicio y así contar con la información necesaria para planificar mejoras constantemente.

4.- Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes. Las quejas son información gratuita que aportan los clientes y que puede ayudar a la empresa a mejorar la calidad del servicio, de tal manera que mercados tan competidos, es esencial, comprender a los consumidores para buscar implementar los cambios necesarios para solventar las quejas planteadas, para que los clientes perciban que sus requerimientos son escuchados y atendidos, generando mayores vínculos emocionales.

5.- Fidelizar a los Clientes. Se plantea la necesidad de lograr un adecuado nivel de lealtad por parte de los consumidores, mediante la aplicación de diversas estrategias que permita un mayor nivel de compromiso de los clientes, lo que se traducirá en un incremento en las ventas y generará la permanencia de la empresa en el transcurso del tiempo.

6.- Interacción de los empleados con los clientes**.** Este punto contempla la necesidad de lograr una adecuada atención del cliente por parte del personal, con el fin de que se perciba la calidad deseada en la prestación del servicio.

Bajo este enfoque el servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas. Partiendo de los apuntes de Vecino (2008), estos elementos tienen que ver con:

1. El Producto: Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él. Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación, es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

2. Los Procedimientos: Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

3. Las Instalaciones: Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido se mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, entre otros aspectos. Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

4.Tecnología Disponible: La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa.

La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

5. Información: Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución.

El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

6. El Prestador del Servicio: Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional.

En este sentido, el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega, sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.

El prestador del servicio entonces, hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio, basándose en la importancia entre la motivación y el entrenamiento del personal.

7.- La rueda de la fortuna de la gestión del servicio. Se plantea la importancia de lograr una adecuada gestión del servicio mediante la implementación de una estrategia de satisfacción que contemple una serie de elementos interrelacionados y que son vitales para conseguir el éxito empresarial, involucrando todas las áreas de la organización.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir, con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y se convierte en una herramienta estratégica del marketing no sólo para conseguir que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa.

**Satisfacción al Cliente**

El propósito del sistema económico es la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. De esta manera, según Kotler, (2001, p. 10) la demanda se define como: “Deseos que se tienen de un determinado producto, pero que están respaldados por una capacidad de pago”. La demanda es sensible a la limitación de recursos que posea una persona, siendo necesario, a la hora de estimar la demanda de un producto o servicio determinado, considerar no sólo los deseos y necesidades de la población, sino los recursos que se disponen para poder satisfacerla.

En este contexto, señala Kotler, (2001, p. 40) que la satisfacción del cliente corresponde con “el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir de los mismos” De acuerdo con esto, la satisfacción del cliente constituye el resultado de un proceso de comparación, entre una condición previa y posterior a la obtención del producto.

En la medida en que se cumplan las expectativas del cliente, mayor satisfacción obtendrán, mientras que, en la medida en que se posean mayores diferencias o discrepancias entre las ideas iniciales de la persona con respecto al servicio y los beneficios obtenidos, mayor grado de insatisfacción se tendrá.

La formación de las expectativas de los clientes, dependen de diversos factores, entre los que se encuentran las experiencias previas, los comentarios que han escuchado por parte de familiares y amigos, información obtenida con respecto a la empresa y la competencia, la publicidad, entre otros. Indica Kotler (p. 661) que:

Satisfacer a un cliente con una compra va a depender del rendimiento del producto y la relación con las expectativas del comprador. Si el comportamiento del producto no cumple con sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si el comportamiento está a la altura de la expectativa, estará satisfecho. Si el comportamiento del producto supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho.

De esta manera, es importante destacar las expectativas que suele despertar una empresa con respecto a su servicio ofrecido, debido a que estimulando grandes expectativas se corre el riesgo de que el cliente presente altos niveles de satisfacción. Asimismo, una empresa con adecuados estándares de calidad en sus productos y servicios, que no sepa estimular o crear expectativas en sus clientes, puede correr el riesgo de crear expectativas inferiores a lo que puede ofrecer la empresa.

Tal y como indica Gerson (1994, p. 7) “un cliente está satisfecho cuando un servicio o producto alcanza o excede sus expectativas”. Es decir, en la medida en que el producto o servicio sea capaz de superar las creencias o ideas que se posee previamente con respecto a la empresa, mayor satisfacción del cliente se tendrá. La meta de cualquier organización debería ser producir clientes leales y satisfechos y que permanezcan con ellos en el tiempo. Curry y Curry (2002, p. 47) señalan que:

Los clientes felices y satisfechos se comportan de una manera positiva. Le comprarán mucho más y le darán una buena cuota de su negocio. La satisfacción del cliente se deriva de la calidad y la confianza de los productos y servicios, pero hay que cumplir con las promesas explicitas e implícitas.

De acuerdo a esto, es importante el conocimiento que una empresa pueda llegar a tener con respecto a sus clientes, sobre las expectativas o necesidades no satisfechas que éstos posean sobre la empresa y sus productos. De esta forma podrán generarse diversos cambios en el diseño de los productos y servicios ofrecidos en concordancia con las expectativas de los clientes.

**Marketing de Servicios**

Debido a las diferentes necesidades que presentan los individuos, incrementadas a su vez por las realidades modernas presentes en el mercado y a la intensa dinamización de los ambientes contemporáneos, desde los albores de las ciencias económicas tradicionalmente se han distinguido tres sectores de la economía: el primario dedicado a la extracción y desarrollo de los recursos naturales, el secundario destinado a la manufactura y el terciario al comercio y servicios. Así, el aparato empresarial a nivel mundial se diversifica en estas ramas o sectores económicos, ampliándose cada vez más el escenario donde convergen empresas destinadas exclusivamente a la prestación de servicios o incorporándose el mismo incluso a empresas manufactureras.

De acuerdo con Harovitz (2007, p. 3), un servicio es: “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. Por lo tanto, puede ser considerado como una actividad en donde se busca responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona en común y consiste en prestar un producto intangible prácticamente consumido en el mismo momento que se otorga.

Kotler (2001, p. 428) define servicio como “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo”. Por su parte, lAmerican Marketing Association (2008), resume al concepto de servicio como: “productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos” (p. 428).

En definitiva, constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente. Un servicio es un bien no material (intangible), que suele cumplir con características como la inseparabilidad (la producción y el consumo son simultáneos), la perecibilidad (no se puede almacenar) y la heterogeneidad (dos servicios nunca pueden ser idénticos).

En este sentido, la característica básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Para ampliar la óptica que identifica a los servicios, a continuación partiendo de las descripciones de Kotler se presentan las cinco características principales identificadas por el autor:

1. Intangibilidad, el cual se refiere a la falta de percepción táctil, gustativa, olfativa o visible propia del servicio que se está ofreciendo.
2. Inseparabilidad, que refiere a la relación existente entre la persona que ofrece el servicio (es también parte del servicio) y el proveedor del servicio. En el mismo ejemplo del avión, una aeromoza forma parte del servicio que ofrece la aerolínea (como empresa) al cliente. Un servicio se consume al mismo tiempo que se realiza.
3. Variabilidad, relacionada a su naturaleza cambiante, definida en cuanto al entorno interno o externo.
4. Caducidad, que refiere a su imposibilidad de almacenamiento. Si un servicio no se consume en su fase de disponibilidad, entonces la capacidad del servicio se desaprovecha.
5. Irrevocabilidad, que refiere a la incapacidad de anulación del servicio.

Estas características dificultan una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación, por lo que su calidad debe ser instantánea.

De allí que, los principios básicos del servicio son la subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa. Puntualmente, la American Marketing Association (2008) distingue entre estos principios a los siguientes:

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.

2. Satisfacción del usuario: Es la intención de suplir una necesidad, de vender satisfacción más que productos.

3. Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.

4. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

Dentro de esta perspectiva, el servicio implica un contacto directo con los clientes que debe ser armónico y generar satisfacción para ambas partes, de lo contrario no estaría cumpliendo con su objetivo, quedando la servucción no concretada.

Teniendo en cuenta lo anterior, es entendible que el marketing de servicios de acuerdo con los señalamientos de Fernández y Bajac (2007, p. 69):

Es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de [productos](http://definicion.de/producto) o [bienes](http://definicion.de/bienes) y por tanto, debe partir de las características básicas de los servicios(intangibilibidad, inseparabilidad, perecibilidad y heterogeneidad) para establecer las estrategias de gestión comercial.

Esto quiere decir que el marketing de servicios debe tener en cuenta la naturaleza preponderantemente intangible del servicio (lo que puede dificultar la selección de las ofertas competitivas por parte del consumidor) y la imposibilidad de almacenamiento (algo que aporta incertidumbre al marketing de servicios), entre otras cuestiones.

Puesto que los servicios son experiencias, cada uno de estos elementos proporciona indicios acerca de la naturaleza y la calidad del producto servicio. Las inconsistencias entre los diferentes elementos pueden debilitar la credibilidad de la organización a los ojos del cliente, exigiendo por ende de estrategias eficientes que logren posicionar a este tipo de productos en el comprador.

En este sentido, el marketingde servicios necesita un mezcla más amplia de estrategias y actividades; al hablar de servicios el grupo de elementos básicos es mayor, incluyendo elementos de producto, precios y otros costos para el usuario, lugar y tiempo, promoción y educación, entorno físico, personal y productividad, y calidad. Estos 8 elementos básicos, afirman Fernández y Bajac (2007), son necesarios para poder crear estrategias de *marketing* viables que cubran las necesidades del cliente.

1. *Elementos del producto*: el producto es la parte más importante de cualquier estrategia de *marketing*, el *marketing* empieza con la creación de un servicio que ofrezca valor a los clientes a los que se dirige la empresa y que al mismo tiempo satisfaga las necesidades mejor que las otras alternativas del mercado. Los productos de servicios son un bien fundamental que responde a una necesidad y un conjunto de elementos, e incluye un servicio complementario, que ayuda al cliente a usar de mejor manera ese bien fundamental y por consiguiente le agrega valor al servicio.

2. *Precio y otros costes para el usuario*: este elemento se debe abordar desde las dos perspectivas, que serían: cliente y proveedor. Para el proveedor se trata de cubrir costes y generar una ganancia. En el caso de los servicios la fijación de precios es dinámica ya que varía dependiendo del tipo de cliente, el momento, lugar de entrega, nivel de demanda y capacidad disponible. Desde la perspectiva del cliente se trata de un costo que debe pagar para obtener un servicio deseado, los clientes evalúan si el servicio vale la pena basándose en el dinero, tiempo y esfuerzo que requiere conseguir el servicio.

Cuando se define el precio se debe pensar en lo que el cliente está dispuesto y puede pagar, también se debe intentar minimizar costos adicionales en que el cliente vaya a incurrir al adquirir el servicio. Estos costos adicionales no solo son monetarios también incluyen pérdida de tiempo, esfuerzo, estrés, entre otros.

3. *Lugar y tiempo*: se necesita definir cuándo y dónde se hará la entrega del producto y qué canal se usara para dicha entrega. Es importante tener en cuenta que la rapidez, comodidad y momento de entrega del servicio pueden ser vitales en el mundo de los servicios.

4. *Promoción y educación*: en la comunicación se proporciona información sobre el producto, se intenta persuadir al cliente sobre lo positivo, la marca y se busca animar a la compra. Cuando hablamos de servicios esta comunicación va más allá, en el *marketing* de servicios la comunicación busca educar al cliente, enseñándole los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como obtener los mejores resultados. La comunicación se puede hacer a través de diferentes canales, como con personal que tenga contacto con el cliente o medios publicitarios. La promoción se trata de incentivar la prueba del servicio o el consumo cuando la demanda es baja, por ejemplo, dar un descuento si el servicio se compra en determinadas horas del día.

5. *Proceso*: la manera en que se hacen los productos es importante para el éxito de cualquier empresa. En el *marketing* de servicios es casi tan importante como el mismo producto, especialmente si se trata de un producto donde haya mucha competencia. Por esto, la entrega de un servicio requiere del diseño y la implementación de procesos eficaces, y es especialmente importante cuando los clientes hacen parte de la producción del servicio.

Los procesos mal diseñados generan una entrega de servicio decepcionante y dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, resultando en baja productividad y altas probabilidades de que el servicio fracase.

*6. Entorno Físico*: todas las señales visibles (instalaciones, uniformes, mobiliario, decoración, etc.) ofrecen evidencia de la calidad de un servicio, por esto es importante manejar con cuidado la evidencia física en una empresa de servicios ya que esta tiene un fuerte impacto en la percepción de los clientes.

*7. Personal*: la interacción con el personal es decisiva en la percepción que los clientes tendrán del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados.

También es importante reconocer el impacto que tiene el cliente sobre la experiencia de otros clientes.

*8. Productividad y calidad*: se deben abordar conjuntamente, ya que la productividad es esencial para reducción de costos, pero es importante no dejar atrás la calidad.

La calidad se debe definir desde la perspectiva del cliente y es vital para la diferenciación, satisfacción y lealtad. Idealmente, las mejoras de productividad irán de la mano de las mejoras en calidad. En cuanto a productividad es importante no sobrepasar el límite en el que el recorte de costos puede ser resentido por los clientes y empleados. De igual manera, las mejoras de calidad no deben sobrepasar el costo que el cliente está dispuesto a pagar por dicha mejora.

**Marketing Financiero**

Con la naciente apertura de los mercados y el fortalecimiento de la banca a nivel mundial, vino consigo la competencia entre las instituciones, siendo necesario que éstas se anclaran a estrategias que le permitan diferenciarse entre ellas, para captar las cuotas de mercado, abriéndose paso el marketing financiero.

El marketing financiero, es uno de los aspectos que van de la mano con las intensas innovaciones de la industria, la rápida desregulación y el contexto competitivo, dichos sucesos han pretendido un acrecimiento de la asignación de mercado de las identidades mas agresoras; dicho en otras palabras, la competitividad se ha agrandado y ha inducido cambios eficaces en la organización del sector.

Plantea el portal Bolsa Hoy (s.f.) que: “El marketing financiero, es un proceso de aumento en la competitividad interna de la división, la misma ha concordado con la edificación de un modelo ortodoxo de inversión de la deuda público”**.** Este proceso condicional para la industria de las prestaciones mercantiles, ha postulado la aparición de opciones de afinidad de ahorro. El marketing financiero es una parte especial del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras.

Acerca del marketing financiero, resulta agradable evidenciar como se ha avanzado, en una de las prácticas financieras más sobresaliente de los años ochenta. El equilibrio efectivo para la sección ha sido la continua disminución de la solidez de depósitos subyugados a factores, tanto el de caja, así como aquel que ya ha esfumado de la inversión forzosa. El marketing financiero, es precedentemente una “estrategia”.

Las entidades financieras, como lo son los bancos, deben no solo estar al tanto de quienes son sus importantes clientes, sino de igual forma, deben de establecer su renta, como así sus necesidades, la capacidad de desarrollo y el apreciar su adecuada capacidad para comercializar los servicios citados a un costo competitivo. La competitividad es al presente una beligerancia de movimiento, en la que la victoria estriba del avance de las predilecciones del mercado, en la que el triunfo estará en manos de la antelación de las predilecciones del mercado y de la vertiginosa refutación a las versátiles necesidades de los consumidores.

En definitiva, partiendo de los apuntes del portal Bolsa Hoy, el marketing financiero, es la única ventaja trascendental que al presente se consigue conservar, es la capacidad de ser lo adecuadamente maleables como para evolucionar los negocios con prisa, en refutación a nuevos cambios trascendentales y a retos de mercado.

**Los Bancos**

Una de las instituciones que dan vida al sistema financiero de un país son los bancos; los cuales se encargan de administrar y prestar dinero. Textualmente, Martín y Muci (2004, p. 120) afirman que: “Generalmente se ha optado por definir el término “banco” como un intermediario financiero que provee de transacción a sus clientes”. Se dice que son intermediarios, porque se ubican entre los inversionistas y la inversión final, tomando el dinero en préstamo, lo canalizan para constituir un patrimonio común, y lo invierten.

Los intermediarios bancarios ofrecen a sus clientes no sólo la posibilidad de diversificar sus ahorros, reduciendo significativamente cualquier riesgo crediticio y de mercado que pueda existir en las respectivas inversiones, sino también la experticia, experiencia y conocimientos requeridos para la correcta administración de los fondos y/o ahorros. Del mismo modo, siguiendo los apuntes de Martín y Muci, los intermediarios bancarios proporcionan la liquidez necesaria sobre las inversiones realizadas por sus clientes, a objeto de que éstos tengan acceso directo e inmediato a sus fondos para cubrir cualquier necesidad económica; ello, lógicamente, en función de los instrumentos de ahorro y/o inversión seleccionados. Es evidente entonces que las instituciones bancarias, actuando como intermediarios financieros, proveen a sus clientes de diversificación, liquidez, experticia y seguridad.

Por su parte, Guerra (2007) sintetiza y explica las funciones de la banca como se refiere a continuación:

**Administración del ahorro:** Los bancos reciben el dinero de los ahorradores en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva). En un pasado no muy lejano, la banca fue el principal administrador de los ahorros y créditos de la sociedad, pero múltiples factores como la búsqueda de mayores rendimientos, la diversidad de necesidades y una mayor competencia favorecieron el surgimiento de nuevos instrumentos como uniones de crédito, cooperativas, cajas solidarias, entre otras, que gradualmente fueron desplazando a la banca como principal administrador del ahorro y crédito.

**Transformación del ahorro en créditos:** como se mencionó anteriormente, la banca convierte los depósitos de los ahorradores, típicamente de corto plazo y adversos al riesgo, junto con recursos propios, en crédito a distintos plazos y en instrumentos de inversión que se otorgan a otros agentes que toleran mayores niveles de riesgo por lo cual cobra un interés (tasa activa), comisiones, entre otros.

Los bancos corren el riesgo de que los prestatarios (acreedores) no cubran los préstamos, mientras que los ahorradores corren el riesgo de que el banco quiebre antes de que sus ahorros sean retirados. En virtud de lo anterior, los bancos distribuyen riesgos realizando préstamos entre una amplia gama de prestatarios, lo cual reduce el riesgo en el total de los préstamos comparado con un escenario en que los depositantes por su cuenta tuvieran que realizar inversiones en distintas empresas, por lo que la fuente de financiamiento de los bancos es limitada. De igual forma, es importante mencionar que los ahorradores se encuentran cubiertos por un esquema de seguro de depósito, por lo que la tasa de interés que aceptan por sus depósitos es baja y no excede la tasa de interés libre de riesgo.

**Administración del sistema de pagos**: Permite la liquidación de las operaciones comerciales. Los bancos desempeñan un papel estratégico al permitir el flujo de los recursos financieros en todo el país al distribuir los billetes y monedas, al pagar los cheques que se emiten, al ofrecer el servicio de pago con tarjetas, entre otros.

Asimismo, la banca tiene como actividad secundaria la prestación de una serie de servicios accesorios (concentración y dispersión de fondos, etc.), que pueden implicar o no riesgo, por los que también obtiene un ingreso o comisión. Cabe mencionar que el sistema bancario, así como otras instituciones financieras, son parte integral del monitoreo de empresas privadas, y en diversos grados, de su sistema de gobierno corporativo, el cual afecta la productividad de los recursos en la economía.

**Bases Legales**

Para el desarrollo de la investigación se usará como marco normativo la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en su artículo 156, ordinal 11 establece que: “ Es de la competencia del Poder Público Nacional la regulación de la banca central, del sistema monetario, del régimen cambiario, del sistema financiero y del mercado de capitales…”.

De igual manera en su artículo 318 determina que “…Para el adecuado cumplimiento de su objetivo, el Banco Central de Venezuela tendrá entre sus funciones las de formular y ejecutar la política monetaria, participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria, regular la moneda, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales, y todas aquellas que establezca la ley.

Sustentan la investigación que se realiza por ser la población objeto de estudio los principales Bancos Universales de Venezuela.

Por otro lado, la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001) que regula todas las operaciones que realizan los Bancos Universales, específicamente en su artículo 2 establece: “…Todos los bancos, entidades de ahorro y préstamo, otras instituciones financieras y demás empresas mencionadas en este artículo, están sujetas a la inspección, supervisión, vigilancia, regulación y control de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras; a los reglamentos que dicte el Ejecutivo Nacional; a la normativa prudencial que establezca la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras; y a las Resoluciones y normativa prudencial del Banco Central de Venezuela.

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado se exponen el diseño, el método de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recolección de datos y la técnicas de análisis que la investigadora consideró pertinente para el desarrollo de la presente.

**Nivel o Modalidad de la Investigación**

Definir el nivel de la investigación, consiste en indicar con qué profundidad se explican las observaciones sobre el problema en estudio; por lo tanto, respondiendo al interés de la investigadora, este estudio quedó caracterizada por ser de nivel descriptivo, el cual permitió identificar los aspectos financieros que deben ser cumplidos por las carteras de clientes en materia de captación de inversiones manejables en la división de Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela en este sentido Palella y Martins (2006, p. 102) explican que: “El propósito de este nivel es el interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos.”

Por medio del uso de la descripción la autora pudo diagnosticar la actual Gestión de marketing para las carteras de clientes rentables en la división de Banca de Empresas de las principales Bancos Universales de Venezuela.

**Diseño de la Investigación**

Tomando en consideración el objetivo general de la presente la misma se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con una investigación de campo con apoyo documental y un nivel descriptivo; dicho esto se procedió a explicar cada uno de ellos.

La modalidad de proyecto factible viene dada porque la investigadora tuvo el interés de resolver la problemática, en esta perspectiva Palella y Martins (2006, p. 107) refieren que “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnostica”.

Dicho lo anterior y en vista de que la banca nacional está inmersa en un escenario altamente competido, la investigadora se ha procurado proponer el marketing financiero en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela, para el mejoramiento de la dinámica en las carteras de clientes y pueda alcanzar que las mismas sean competitivas y rentables.

De allí, dada la necesidad de estar al tanto sobre servicios financieros que actualmente ponen en práctica los bancos del país y sus diferencias, la investigadora debió dirigirse hasta ellos a fin de constatar por sí misma lo que estaba sucediendo, es por ello que se hace referencia a un diseño de campo, el cual según Balestrini (2006, p. 8), puede ser entendido como:

Una relativa y circunscrita área de estudio, a través de la cual, los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerándose de esta forma que los datos son primario; por cuanto se recogen de la realidad cotidiana, natural, observándose, entrevistando o interrogando a las personas vinculadas con el problema investigado.

Con el uso de este tipo de investigación la autora acudió a las principales bancas a fin de cerciorarse sobre la situación actual, ello facilitó que la misma aclarara las dudas de manera espontánea y directa, garantizándose de esta manera la calidad y veracidad de la información; aplicando el instrumento que consideró pertinente para la recolección de la misma. Para poder tener una base cierta de conocimiento se hace necesario que la investigadora realice la lectura de diferentes fuentes bibliográficas, apoyando de esta manera al trabajo de campo.

En cuanto al apoyo documental, se tiene que para Arias (2006, p. 27) es: “…un proceso basado en la búsqueda recuperación, análisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas…” de allí pues, que la investigadora hizo una revisión en diferentes libros que tratan sobre el tema marketing financiero, así como en materiales obtenidos vía on line; igualmente procesó información registrada, bases que sirvieron de sustento para ampliar el conocimiento y entender el tema con mayor profundidad.

**Población y Muestra**

**Población**

En correspondencia a la información exigida para aclarar el problema, la autora deberá acudir hasta la empresa para observar directamente lo que ocurre, estableciendo interacción con las unidades que se denominan población, y no son más que las personas involucradas en el proceso que se desea estudiar de las cuales se obtiene información; tal y como se entiende de las explicaciones aportadas por Balestrini (2006), al señalar que la población es el conjunto de elementos sobre los cuales se pretende indagar para hacer posteriormente las conclusiones que le sean extensivas: la selección de la misma dependió de lo que se desee investigar y del lugar donde se realiza el estudio. Para el presente la investigación estuvo conformada como se señala en el cuadro 1.

**Cuadro 1.**

**Población de la Investigación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Instituciones (Banca Empresa)** | **Informantes**  | **Informantes** |
| Banesco | 51 Ejecutivos67 Gerentes | 118 personas  |
| Provincial  | 43 Ejecutivos37 Gerentes |  80 personas  |
| Venezuela  | 14 Gerentes  4 Gerentes de Zona |  18 personas  |
| BOD | 60 Ejecutivos 6 Gerentes  |  66 personas  |
| **Total** |  | **282 personas** |

**Fuente**: Indagación de la Investigadora (2015)

**Muestra**

Para poder realizar el estudio se requiere la escogencia de una parte representativa de la población, esto es lo que se conoce como muestra, que según lo expresado por Palella y Martins (2006) implica el estudio sobre un reducido número de individuos que forman parte de la población, la cual debe ser representativa de ésta y accesible, para poder indagar lo que se desea y generalizar las conclusiones. Es de mencionar que para seleccionar la muestra representativa se emplean diversos métodos de muestreo, que de acuerdo al tamaño seleccionó de manera intencional un 35% aplicándose un total de 100 instrumentos.

**Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Con el único propósito de acceder a la información que manejan las personas involucradas en el proceso objeto de estudio se requiere que la investigadora cuente con un instrumento que le permita interactuar con las unidades seleccionadas en el muestreo, siendo que motivado a que la misma es amplia la técnica que mejor adapta es la encuesta, para la cual se aplicó como instrumentos el cuestionario.

En este sentido, vale decir que la encuesta es la técnica que tiene como fin obtener datos de varias personas cuya opinión interesa al investigador; para poder ponerla en práctica se aplicará un cuestionario que basándose en las ideas de Palella y Martins (2006) así como en las de Méndez (2005) es el instrumento mediante el cual se formuló a la muestra una serie de interrogantes previamente establecidas por la investigadora, teniendo en cuenta las variables objeto de estudio, para así poder obtener los datos que se requieren para el desarrollo del tema.

El diseño de cuestionario se enfocó en preguntas cerradas con respuestas que corresponden a una escala de lickert, facilitando de esta manera el proceso de recolección de los datos de interés.

**Validación y Confiabilidad de los Instrumentos**

Siendo que los instrumentos son el medio del que se apoyó la investigadora para obtener la información directamente de las personas que forman parte de la muestra, requirió que la construcción y aplicación del mismo ofreciera cierto nivel de seguridad de que los datos que se obtuvieran por medio de éste, sirvieran para plantear la propuesta y las conclusiones del caso.

Desde este punto de vista y sustentándose en las ideas de Palella y Martins (2006) la validación implica hacer una revisión a fin de verificar que por medio del cuestionario se obtendrán los datos que realmente se requieren, por lo que se examinará el contenido, el criterio y el constructo.

Para ello se empleó el Juicio de Expertos a quienes se les hizo llegar el instrumento para que determinaran si las interrogantes estaban dirigidas al logro de los objetivos y contenían las variables objeto de estudio, asimismo opinaron si por medio del instrumento se obtenían los datos necesarios y si los mismos abarcaban la totalidad de los elementos que forman parte de las bases teóricas, es decir que en su construcción se tomaron todos los elementos de interés.

En cuanto a la confiabilidad se refiere, ésta se relaciona con la poca probabilidad de cometer errores, lo que implica que existe una certeza en las mediciones de las variables; para lo cual se aplicó el coeficiente de crombach, encontrándose el resultado dentro del rango de aceptación.

**Técnicas de Análisis de Datos**

Con el firme propósito de llegar a conclusiones relacionadas con el tema abordado, una vez que se haya finalizado el proceso de recolección de datos se aplicarán ciertas técnicas que permitirán procesar la información obtenida, siendo que los datos a obtener serán del tipo cuantitativo se emplearon:

La codificación, que en apoyo de la palabras de Tamayo y Tamayo (2009), no es más que agrupar los datos homogéneos y transformarlos en número de manera tal que sean cuantificables y tabulados.

Por su parte, partiendo de lo expuesto por Méndez (2005) se tiene que el proceso de tabulación, permite ordenar la información en ítems para procesarla y cuantificarla, construyendo tablas y graficas para su posterior análisis.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que una vez ordenada la información obtenida del cuestionario, se construyeron tablas donde quedaron registrados de manera clara todos los datos, a su vez se procedió a graficar por medio de tortas la información obtenida por cada ítem, con el fin de realizar un análisis de cada elemento, lo que permitió construir las conclusiones y recomendaciones sobre el objeto de estudio.

**Fases de la Investigación**

Para lograr los objetivos planteados la investigadora cubrió varias fases que le permitieron cumplir cabalmente con su proceso investigativo. Dicho proceso comprendió las siguientes etapas o fases:

**Primera Fase: Recopilación Documental:** Durante este proceso se presentan los elementos teóricos producto de la revisión de bibliografías, trabajo de grados anteriores que servirán de antecedentes. Asimismo, se formuló el marco teórico, el cual sirvió de referencia para obtener el conocimiento necesario y el nivel de profundidad del mismo, así como la población y la muestra que conformó a la investigación; los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis a ser utilizados.

**Segunda fase: Recolección de Información:** Durante esta etapa se puso en práctica los instrumentos de recolección de datos, ésta es la fase en que la investigadora desarrolló su trabajo de campo. Par así alcanzar los objetivos propuestos.

**Tercera Fase: Presentación de los Datos Obtenidos:** Una vez que la investigadora recabó información necesaria presentó los resultados obtenidos. Para posteriormente desarrollar la propuesta y ofrecer las conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado.

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Partiendo de que el propósito de esta investigación esproponer estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica en las carteras de clientes competitivas y rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela, se estableció contacto con las unidades de análisis para extraer los datos directamente de la realidad y por ser datos de naturaleza primaria debieron ser procesados sistemáticamente para obtener la información buscada; así debido a que el resultado era numérico se aplicó la técnica de análisis cuantitativo, sometiéndose los datos a la estadística descriptiva y luego se interpretaron de forma cualitativa.

En este sentido, la investigadora pudo diagnosticar la situación financiera actual en las carteras de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela; además de determinar los productos financieros ofrecidos para las carteras de clientes en la división y, finalmente, analizar el marketing en la dinámica de las carteras de clientes rentables en la mencionada división; información que le permitió construir las bases viables para proceder a formular las estrategias de marketing financiero pretendidas.

A continuación se describe el resultado obtenido de la aplicación de la técnica de análisis, concretándose la tabulación, codificación, expresiones estadísticas y su respectivo análisis.

**Análisis del Cuestionario**

**Objetivo Específico 1:** Diagnosticar la situación financiera actual en las carteras de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

**Ítems 1:** Los productos financieros de inversión son la prioridad rentable en colocaciones para el banco.

**Cuadro 2**

**Productos Financieros como Prioridad en Colocación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 7 | 7 |
| Casi siempre | 40 | 40 |
| Algunas Veces  | 38 | 38 |
| Casi nunca | 5 | 5 |
| Nunca | 10 | 10 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 1. Productos Financieros como Prioridad en Colocación**

**Fuente:** Cuadro 2.

**Análisis:** Se observa en la representación gráfica que para el 40 por ciento la opción de opinión es casi siempre, encontrándose en segundo lugar al 38 por ciento en la alternativa algunas veces; al tiempo que otro 10 por ciento se inclinó por el nunca, un 7 por ciento por el siempre y finalmente un 5 por ciento seleccionó casi nunca. Ante estos resultados, se puede deducir que los productos financieros de inversión son movilizados con dinamización y continuidad en los bancos, por ser rentables para la institución, es decir son la prioridad rentable en colocaciones para el banco.

**Ítems 2:** Los productos a la vista son la clave de la colocación financiera en materia rentable para el banco.

**Cuadro 3**

**Colocación de Productos a la Vista**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 49 | 49 |
| Casi siempre | 45 | 45 |
| Algunas Veces  | 2 | 2 |
| Casi nunca | 4 | 4 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 2. Colocación de Productos a la Vista**

**Fuente:** Cuadro 3.

**Análisis:** Destaca en el gráfico que el 49 por ciento de los encuestados se reúne en el siempre, seguido en un 45 por ciento por el casi siempre, 4 por ciento en el casi nunca y un 2 por ciento en algunas veces; lo que significa que mantener productos a la vista favorece la rentabilidad de la banca, puesto que representa posición pasiva sin tener que pagar altos rendimientos a los clientes, constituyendo una prioridad en la colocación.

**Ítems 3:** Dentro de la cartera de crédito se promueve el financiamiento para capital de trabajo recuperable en el corto plazo.

**Cuadro 4**

**Promoción del Financiamiento a Corto Plazo para Capital de Trabajo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 6 | 6 |
| Casi siempre | 94 | 94 |
| Algunas Veces  | 0 | 0 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 3. Promoción del Financiamiento a Corto Plazo para Capital de Trabajo**

**Fuente:** Cuadro 4.

**Análisis:** Se aprecia en la ilustración gráfica que para el 94 por ciento la opción de identificación es “casi siempre”, mientras que el 6 por ciento seleccionó el siempre; significa entonces, que la banca promueve el endeudamiento a corto plazo para los clientes cuando el destino de los fondos sea capital de trabajo, esto motivado principalmente a que se considera la duración del ciclo económico del cliente.

**Ítems 4:** Dentro de la cartera de crédito se promueve el financiamiento para capital de trabajo recuperable en el mediano plazo.

**Cuadro 5**

**Promoción del Financiamiento a Mediano Plazo para Capital de Trabajo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 0 | 0 |
| Casi siempre | 0 | 0 |
| Algunas Veces  | 10 | 10 |
| Casi nunca | 87 | 87 |
| Nunca | 3 | 3 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 4. Promoción del Financiamiento a Mediano Plazo para Capital de Trabajo**

**Fuente:** Cuadro 5.

**Análisis:** Tal y como se observa en el gráfico, el 87 por ciento reporta que casi nunca se ofrece este financiamiento a mediano plazo para capital de trabajo, mientras que un 10 por ciento afirma que algunas veces se ofrece esta modalidad y un 3 por ciento indica que nunca lo ofrece. Se deduce entonces, que el destino de los fondos determina el plazo del producto crediticio a ofrecer por la banca, puesto que si es para capital de trabajo el crédito debería ser a corto plazo, mientras que si el destino implica inversión en activo fijo el financiamiento debe plantearse a mediano plazo.

**Ítems 5:** La dinamización de la cartera de clientes es a partir de la evaluación de los niveles de intermediación de la cartera que maneja.

**Cuadro 6**

**Dinamización a partir de la Evaluación de los Niveles de Intermediación de la Cartera**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 43 | 43 |
| Casi siempre | 38 | 38 |
| Algunas Veces  | 7 | 7 |
| Casi nunca | 6 | 6 |
| Nunca | 6 | 6 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 5. Dinamización a partir de la Evaluación de los Niveles de Intermediación de la Cartera**

**Fuente:** Cuadro 6.

**Análisis:** Demuestra el gráfico que el 43 por ciento coincide en la opción siempre, mientras que el 38 por ciento seleccionó casi siempre, 7 por ciento algunas veces, un 6 por ciento se ubicó en el casi nunca y otro 6 por ciento seleccionó como opción el nunca. Ante estos resultados, se puede señalar que en las instituciones financieras, la gestión de la dinamización de la cartera de clientes responde a análisis de los niveles de intermediación, ello como estrategia para controlar las fuentes de riesgo crediticio.

**Ítems 6:** El ejecutivo analiza las prioridades del mercado para inducir la decisión de los clientes en materia de inversión o financiamiento.

**Cuadro 7**

**Análisis de Prioridades del Mercado**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 49 | 49 |
| Casi siempre | 43 | 43 |
| Algunas Veces  | 6 | 6 |
| Casi nunca | 2 | 2 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 6. Análisis de Prioridades del Mercado**

**Fuente:** Cuadro 7.

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico anterior que los encuestados señalan en un 49 por ciento que siempre los ejecutivos efectúan estos análisis, encontrándose que el 43 por ciento que indica que casi siempre lo hace, un 6 por ciento es de la opinión de que algunas veces realiza este proceso y 2 por ciento casi nunca. Por lo tanto, los ejecutivos se apoyan en el análisis del contexto para determinar las prioridades del mercado para inducir la decisión de los clientes en materia de inversión o financiamiento.

**Ítems 7:** El ejecutivo maneja la cartera de clientes de acuerdo con el perfil de los mismos.

**Cuadro 8**

**Manejo de Cartera según Perfil**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 55 | 55 |
| Casi siempre | 37 | 37 |
| Algunas Veces  | 8 | 8 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 7. Manejo de Cartera según Perfil**

**Fuente:** Cuadro 8.

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico que el 55 por ciento de los encuestados se ubica en siempre, 37 por ciento casi siempre y el 8 por ciento prefirió algunas veces; lo que significa que los ejecutivos personalizan el manejo de sus carteras contemplando el perfil de los clientes., haciéndole sentir que los productos se adaptan a las necesidades y que el banco está respaldando su crecimiento o desarrollo, lo cual se llega a traducir en fidelidad.

**Ítems 8:** La gestión del ejecutivo está enfocada en garantizar el equilibrio en los índices de capitalización del banco.

**Cuadro 9**

**Garantía de los Índices de Capitalización del Banco**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 44 | 44 |
| Casi siempre | 30 | 30 |
| Algunas Veces  | 13 | 13 |
| Casi nunca | 6 | 6 |
| Nunca | 7 | 7 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 8. Garantía de los Índices de Capitalización del Banco**

**Fuente:** Cuadro 9.

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 44 por ciento de los encuestados, seleccionó siempre, 30 casi siempre, 13 por ciento algunas veces, 7 por ciento se inclinó a la opción del nunca y un 6 por ciento casi nunca; se deduce por consiguiente, que la gestión del ejecutivo busca proteger la dinamización del negocio bancario manteniendo el equilibrio en los índices de capitalización.

**Ítems 9:** Los ejecutivos están enfocados en favorecer la liquidez de la institución.

**Cuadro 10**

**Favorecimiento de la Liquidez del Banco**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 20 | 20 |
| Casi siempre | 39 | 39 |
| Algunas Veces  | 15 | 15 |
| Casi nunca | 17 | 17 |
| Nunca | 9 | 9 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 9. Favorecimiento de la Liquidez del Banco**

**Fuente:** Cuadro 10.

**Análisis:** Tal y como se observa en el gráfico, para el 39 por ciento casi siempre se favorece la liquidez de la institución, mientras que el 20 por ciento es de la opinión de que siempre; quedando el 17 por ciento ubicado en la opción casi nunca, 15 por ciento en algunas veces y 9 por ciento en nunca. De este modo se puede deducir que la liquidez es gestionada con importancia por los ejecutivos, pero al parecer depende de las necesidades, ya que este no siempre es el objetivo de a movilización de los instrumentos financieros.

**Ítems 10:** Los ejecutivos están enfocados en incrementar la bancarización

**Cuadro 11**

**Incremento de la Bancarización**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 60 | 60 |
| Casi siempre | 15 | 15 |
| Algunas Veces  | 15 | 15 |
| Casi nunca | 7 | 7 |
| Nunca | 3 | 3 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 10. Incremento de la Bancarización**

**Fuente:** Cuadro 11.

**Análisis:** Destaca en el gráfico que el 60 por ciento de los encuestados tendió hacia la opción siempre, mientras que un 15 por ciento seleccionó la casi siempre y en igual proporción algunas veces, un 7 por ciento casi nunca y un 3 por ciento nunca; demostrando estos resultados, que la gestión de los ejecutivos de la banca empresa responde a la meta de bancarización para asegurar la dinámica de la empresa lo que apoya a la protección de la capitalización y flujo de liquidez.

**Ítems** **11:** La conformación de la cartera de clientes del ejecutivo parte de la evaluación integral del perfil de los mismos.

**Cuadro 12**

**Conformación de la Cartera a partir de la Evaluación del Perfil**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 20 | 20 |
| Casi siempre | 49 | 49 |
| Algunas Veces  | 17 | 17 |
| Casi nunca | 14 | 14 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 11 Conformación de la Cartera a partir de la Evaluación del Perfil**

**Fuente:** Cuadro 12.

**Análisis:** Muestra la ilustración gráfica que el 49 por ciento de los encuestados seleccionó la opción casi siempre, seguido por el 20 por ciento que prefirió indicar que siempre, 17 por ciento indicó[o que la evaluación se efectúa algunas veces y, finalmente, el 14 por ciento se ubicó en sentido contrario al elegir el casi nunca. Ante estos resultados se puede decir que respondiendo al objetivo de bancarizar a los clientes, la conformación de la cartera requiere una evaluación integral del perfil de los clientes.

**Ítems 12** En la evaluación del perfil del cliente el ejecutivo identifica donde puede explotar su potencialidad como inversor.

**Cuadro 13**

**Identificar la Potencialidad a explotar como Inversor**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 41 | 41 |
| Casi siempre |  46 | 46 |
| Algunas Veces  | 10 | 10 |
| Casi nunca | 3 | 3 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 12. Identificar la Potencialidad a explotar como Inversor**

**Fuente:** Cuadro 13.

**Análisis:** Destaca en el gráfico que para el 46 por ciento de los encuestados, casi siempre el ejecutivo evalúa con tal fin; señalando el 41 por ciento que siempre lo hace, un 10 por ciento algunas veces y un 3 por ciento casi nunca; partiendo entonces de la mayoría, se puede decir que la evaluación que efectúan los ejecutivos sobre el perfil de los clientes responde a criterios de bancarización cultivando la cultura de inversión en los mismos; identificando potencialidades de los mismos.

**Ítems 13:** El ejecutivo usa a los clientes actuales para captar nuevos clientes.

**Cuadro 14**

**Captación de Clientes Nuevos a través de los Actuales**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 2 | 2 |
| Casi siempre | 55 | 55 |
| Algunas Veces  | 11 | 11 |
| Casi nunca | 18 | 18 |
| Nunca | 14 | 14 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 13. Captación de Clientes Nuevos a través de los Actuales**

**Fuente:** Cuadro 14.

**Análisis:** Tal y como lo demuestra el gráfico, según el 55 por ciento casi siempre se emplea el sistema de referencias, contrariamente 18 por ciento casi nunca, 14 por ciento nunca un 11 por ciento algunas veces y un 2 por ciento siempre. En este sentido, se puede decir que para el cumplimiento de las metas de bancarización los ejecutivos emprenden tácticas de mercadeo similares a la captación por referencia entre clientes.

**Ítems 14:** Los ejecutivos se concentran en identificar los riesgos crediticios en la construcción de sus carteras de crédito.

**Cuadro 15**

**Identificación de las Fuentes de Riesgos Crediticios**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 39 | 39 |
| Casi siempre | 33 | 33 |
| Algunas Veces  | 16 | 16 |
| Casi nunca | 9 | 9 |
| Nunca | 3 | 3 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 14. Identificación de las Fuentes de Riesgos Crediticios**

**Fuente:** Cuadro 15.

**Análisis:** Destaca como mayor proporción en el gráfico un 39 por ciento que se ubica en la alternativa de respuesta siempre; un 33 por ciento en la opción casi siempre, un 16 por ciento algunas veces, mientras que para el 9 por ciento la frecuencia más acertada es casi nunca; quedando sólo el 3 por ciento en la opción nunca. Sobre estos resultados se puede inferir que en la mayoría de las instituciones financieras siempre el ejecutivo se dedica a determinar mediante análisis cuales son las posibles fuentes de riesgos crediticios basándose en su experiencia inmediata.

**Ítems 15:** A partir del análisis de las carteras crediticias los ejecutivos diseñan las estrategias de cobranza.

**Cuadro 16**

**Análisis para Estrategias de Cobranza**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 10 | 10 |
| Casi siempre | 21 | 21 |
| Algunas Veces  | 4 | 4 |
| Casi nunca | 19 | 19 |
| Nunca | 46 | 46 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 15. Análisis para Estrategias de Cobranza**

**Fuente:** Cuadro 16.

**Análisis:** El gráfico demuestra que el 46 por ciento de los encuestados señala que nunca diseña estrategias de cobranza, 21 por ciento casi siempre, sólo el 19 por ciento casi nunca, un 10 por ciento siempre y un 4 por ciento algunas veces; deduciéndose que los ejecutivos no contextualizan o personalizan su gestión partiendo de la base general, desaprovechando la oportunidad de manejar las herramientas directas para mantener el contacto con sus clientes y materializar el pago de los créditos concedidos a estos últimos.

**Ítems 16:** A partir del análisis de las carteras crediticias los ejecutivos controlan el riesgo de morosidad.

**Cuadro 17**

**Análisis para controlar el Riesgo de Morosidad**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 42 | 42 |
| Casi siempre | 41 | 41 |
| Algunas Veces  | 7 | 7 |
| Casi nunca | 5 | 5 |
| Nunca | 5 | 5 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 16. Análisis para Controlar Riesgo de Morosidad**

**Fuente:** Cuadro 17.

**Análisis:** El gráfico demuestra que el 42 por ciento de los encuestados señala que siempre controla el riesgo de morosidad con el análisis de su cartera, 41 por ciento casi siempre, 7 por ciento algunas veces y un 5 por ciento coincidió en las opciones de casi nunca y nunca; lo que permite inferir que los ejecutivos en su gestión, analizan sus carteras de clientes planificando las cobranzas de los créditos, controlando el riesgo de morosidad que pudiera existir.

**Ítems 17:** De acuerdo con la movilidad de los instrumentos los ejecutivos determinan y planean la promoción de los productos.

**Cuadro 18**

**Promoción de Productos de acuerdo con Movilidad de Instrumentos**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 3 | 3 |
| Casi siempre | 10 | 10 |
| Algunas Veces  | 13 | 13 |
| Casi nunca | 26 | 26 |
| Nunca | 48 | 48 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 17. Promoción de Productos de acuerdo con Movilidad de Instrumentos**

**Fuente:** Cuadro 18.

**Análisis:** Se evidencia en el gráfico que la mayoría de los encuestados, representada por el 44 por ciento coincidió en señalar que nunca diseña estrategias de promoción, lo cual apoya el 26 por ciento al ubicarse en el casi nunca, mientras que un 13 por ciento señala que algunas veces, un 10 por ciento casi siempre y un 3 por ciento siempre. De esta manera se deduce que los ejecutivos a pesar de tener que responder a metas de bancarización y de dinamizar los productos e instrumentos que dispone el banco no agregan valor a su gestión por medio de estrategias promocionales que incentiven al cliente en la relación cara a cara, quedando del cliente despertar su motivación.

**Objetivo Específico 2:** Determinar los productos financieros ofrecidos para las carteras de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

**Ítems 18:** El producto que lideriza la cartera de clientes son las cuentas corrientes.

**Cuadro 19**

**Producto Líder de la Cartera**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 61 | 61 |
| Casi siempre | 22 | 22 |
| Algunas Veces  | 17 | 17 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 18. Producto Líder de la Cartera**

**Fuente:** Cuadro 19.

**Análisis:** Tal y como lo describe la representación gráfica, los encuestados en un 61 por ciento han referido que siempre liderizan las cuentas corrientes, un 22 por ciento lo considera así casi y el 17% restante algunas veces; de esta manera se puede decir que a pesar que las instituciones manejan diferentes instrumentos para la bancarización, los ejecutivos no los promueven y se conforman con bancarizar generalmente con las cuentas corrientes.

**Ítems 19:** Los ejecutivos ofrecen el producto fideicomiso como alternativa de inversión.

**Cuadro 20**

**Oferta de Fideicomisos como alternativa de Inversión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 17 | 17 |
| Casi siempre | 16 | 16 |
| Algunas Veces  | 11 | 11 |
| Casi nunca | 49 | 49 |
| Nunca | 7 | 7 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 19. Oferta de Fideicomisos como alternativas de Inversión**

**Fuente:** Cuadro 20.

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 49 por ciento de los encuestados señaló que casi nunca se ofrecen alternativas poco dinamizadas para que el cliente invierta, mientras que el 17 por ciento amplía su gestión y eligió que siempre lo ofrece, un 16 por ciento casi siempre, un 11 por ciento algunas veces y un 7 por ciento nunca; por lo tanto, se demuestra cuantitativamente, que los ejecutivos se centran principalmente en lograr una gestión por objetivos y no integral, descuidando el incentivo diversificado en la inversión.

**Ítems 20:** Cuando el banco ofrece colocaciones a plazo, los ejecutivos promocionan a este producto como opción de inversión.

**Cuadro 21**

**Promoción de Colocaciones como Opción de Inversión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 5 | 5 |
| Casi siempre | 84 | 84 |
| Algunas Veces  | 11 | 11 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 20. Promoción de Colocaciones como Opción de Inversión**

**Fuente:** Cuadro 21.

**Análisis:** En el gráfico se distingue que el 84 por ciento de los encuestados señaló que casi siempre se efectúa esta promoción, un 11 por ciento algunas veces lo hace y un 5 por ciento siempre; deduciéndose por consiguiente, que los ejecutivos incentivan en sus clientes las colocaciones emitidas por el banco.

**Ítems 21:** Los ejecutivos ubican las opciones de crédito de acuerdo con el perfil de los clientes aunque estos no los soliciten.

**Cuadro 22**

**Colocación del Crédito según Perfil de Solicitantes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 19 | 19 |
| Casi siempre | 21 | 21 |
| Algunas Veces  | 13 | 13 |
| Casi nunca | 40 | 40 |
| Nunca | 7 | 7 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 21. Colocación del Crédito según Perfil de Solicitantes**

**Fuente:** Cuadro 22.

**Análisis:** Tal y como lo indica el gráfico, para el 40 por ciento casi nunca el ejecutivo dinamiza la cartera crediticia por cuenta propia; señalando el 21 por ciento que lo hace casi siempre, seguido de un 19 por ciento que se inclina por la opción de siempre un 13 por ciento algunas veces y un 7 por ciento nunca; frente a estos resultados se puede decir que por lo general el ejecutivo espera que los clientes expresen sus necesidades crediticias para orientar su decisión, sin antes detenerse a analizar su trayectoria ni su perfil en el banco.

**Objetivo Específico 3:** Analizar el marketing en la dinámica de las carteras de clientes rentables en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela.

**Ítems 22:** El ejecutivo crea portafolios de inversión y financiamiento a sus clientes motivando la activación de su bancarización a favor de ambas partes.

**Cuadro 23**

**Creación de Portafolios de Inversión y Financiamiento**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 0 | 0 |
| Casi siempre | 10 | 10 |
| Algunas Veces  | 23 | 23 |
| Casi nunca | 54 | 54 |
| Nunca | 13 | 13 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 22. Creación de Portafolios de Inversión y Financiamiento**

**Fuente:** Cuadro 23.

**Análisis:** Describe el gráfico precedente que los encuestados en un 54 por ciento indican que casi nunca el ejecutivo crea portafolios para ofrecer al cliente; mientras que un 23 por ciento expresó que algunas veces maneja dicha estrategia, un 13 por ciento nunca lo ha hecho y un 10 por ciento alegó hacerlo casi siempre. Sin embargo, partiendo de la mayoría, se puede decir que pocas veces el ejecutivo crea estrategias personalizadas para procurar la fidelización y bancarización del cliente, más allá de la oferta tradicional.

**Ítems** **23:** El Ejecutivo mantiene informado a sus clientes activos sobre las opciones de ahorro.

**Cuadro 24**

**Proporción de Información a los Clientes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 35 | 35 |
| Casi siempre | 61 | 61 |
| Algunas Veces  | 4 | 4 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 23. Proporción de Información a los Clientes**

**Fuente:** Cuadro 24.

**Análisis:** Expresa el gráfico que el 61 por ciento indica que casi siempre mantiene a sus clientes informados, un 35 por ciento siempre lo hace quedando sólo un 4 por ciento ubicado en la opción algunas veces; resultados que demuestran que los ejecutivos promocionan las opciones emergentes entre sus clientes, demostrándoles que es interés de la institución su crecimiento financiero.

**Ítems** **24:** El ejecutivo dedica tiempo en explicar a sus clientes los beneficios y riesgos de los diferentes instrumentos de inversión que promueve la institución.

**Cuadro 25**

**Explicación de Beneficios y Riesgos de los Instrumentos de Inversión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 7 | 7 |
| Casi siempre | 81 | 81 |
| Algunas Veces  | 5 | 5 |
| Casi nunca | 3 | 3 |
| Nunca | 4 | 4 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 24. Explicación de Beneficios y Riesgos de los Instrumentos de Inversión**

**Fuente:** Cuadro 25.

**Análisis:** Se aprecia en el gráfico que el 81 por ciento de los encuestados indica que casi siempre se detiene a la explicación para el cliente, lo cual siempre lo hace un 7 por ciento; un 5 por ciento lo hace algunas veces, 4 por ciento nunca y 3 por ciento casi nunca. Sobre esta base se pude decir que generalmente el ejecutivo brinda un asesoramiento profundo a los clientes sobre los beneficios y riesgos de los diferentes instrumentos de inversión que promueve la institución para apoyar la decisión del cliente.

**Ítems** **25:** El ejecutivo incentiva a los clientes para concretar la colocación de los instrumentos de inversión y ahorro respetando el perfil de los mismos.

**Cuadro 26**

**Incentivo a Clientes para la Colocación de inversión y Ahorro**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 72 | 72 |
| Casi siempre | 13 | 13 |
| Algunas Veces  | 8 | 8 |
| Casi nunca | 2 | 2 |
| Nunca | 5 | 5 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 25. Incentivo a Clientes para la Colocación de inversión y Ahorro**

**Fuente:** Cuadro 26.

**Análisis:** Tal y como lo indica el gráfico, el 72 por ciento de los encuestados señala que siempre incentiva a sus clientes; mientras que el 13 por ciento casi siempre lo hace, un 8 por ciento admite que sólo algunas veces, un 5 por ciento nunca y un 2 por ciento casi nunca; estos resultados permiten inferir que sobre la base de los indicadores del perfil, los ejecutivos incentivan o motivan a sus clientes para concretar la colocación de los instrumentos de inversión y ahorro.

**Ítems** **26:** El ejecutivo brinda retroalimentación al cliente después de concretar la colocación en los instrumentos ofrecidos por la institución.

**Cuadro 27**

**Retroalimentación al Cliente**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 12 | 12 |
| Casi siempre | 18 | 18 |
| Algunas Veces  | 63 | 63 |
| Casi nunca | 7 | 7 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 26. Retroalimentación al Cliente**

**Fuente:** Cuadro 27.

**Análisis:** De acuerdo con los resultados del gráfico, el 63 por ciento de los encuestados algunas veces contacta a sus clientes después de las decisiones financieras; el 18 por ciento casi siempre lo hace; un 12 por ciento siempre lo hace y un 7 por ciento casi nunca, por lo tanto, se presume que existe un débil feed back entre la institución y sus clientes para favorecer las relaciones de confianza una vez que se ha concretado la negociación de los instrumentos ofertados.

**Ítems** **27:** La gestión del ejecutivo está alineada a los objetivos de las campañas publicitarias de la institución a través de la promoción de los productos publicitados.

**Cuadro 28**

**Gestión Alineada a los Objetivos de las Campañas Publicitarias**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 9 | 9 |
| Casi siempre | 69 | 69 |
| Algunas Veces  | 22 | 22 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 27. Gestión Alineada a los Objetivos de las Campañas Publicitarias**

**Fuente:** Cuadro 28.

**Análisis:** Se distingue en el gráfico que el 69 por ciento de los encuestados se ubica en la opción casi siempre, el 22 por ciento en algunas veces y el 9 por ciento en la de siempre; resultados que demuestran que la gestión de los ejecutivos responden a los objetivos de la institución para ciertos períodos encontrándose alineadas con las ofertas de las campañas publicitarias, manteniendo la sincronía necesaria para mantener la coordinación interna y externas de las promociones.

**Ítems** **28:** El ejecutivo busca que el cliente diversifique su decisión de financiamiento de acuerdo con los instrumentos que ofrece.

**Cuadro 29**

**Inducción al Cliente para la Diversificación del Financiamiento**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 70 | 70 |
| Casi siempre | 6 | 6 |
| Algunas Veces  | 12 | 12 |
| Casi nunca | 9 | 9 |
| Nunca | 3 | 3 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 2. Inducción al Cliente para la Diversificación del Financiamiento**

**Fuente:** Cuadro 30.

**Análisis:** Tal y como lo indica el gráfico**,** según el 70 por ciento de los encuestados siempre se orienta hacia la diversificación del financiamiento; un 12 por ciento algunas veces, un 9 por ciento casi nunca un 6 por ciento casi siempre y un 3por ciento nunca, lo que demuestra que el ejecutivo actúa como agente asesor para los clientes en materia de financiamiento.

**Ítems 29:** El ejecutivo mantiene el interés del cliente en colocar su capital en productos emergentes de la institución a través de la reinversión.

**Cuadro 30**

**Mantenimiento del Interés del Cliente en la Reinversión**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 37 | 37 |
| Casi siempre | 50 | 50 |
| Algunas Veces  | 9 | 9 |
| Casi nunca | 2 | 2 |
| Nunca | 2 | 2 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 29. Mantenimiento del Interés del Cliente en la Reinversión**

**Fuente:** Cuadro 30.

**Análisis:** Demuestra el gráfico que el 50 por ciento de los encuestados indica que casi siempre se mantiene a los clientes actualizados con los productos emergentes, señalando el 37 por ciento que siempre lo hace, un 9 por ciento admitió que en algunas oportunidades y en un 2 por ciento lo hacen nunca o casi nunca; deduciéndose que los ejecutivos se inclinan a dinamizar las decisiones de reinversión.

**Ítems 30:** Los instrumentos colocados por los ejecutivos cumplen con las metas de rentabilidad de la institución.

**Cuadro 31**

**Cumplimiento de Metas de Rentabilidad de la Institución**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 33 | 33 |
| Casi siempre | 35 | 35 |
| Algunas Veces  | 17 | 17 |
| Casi nunca | 7 | 7 |
| Nunca | 8 | 8 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 30. Cumplimiento de Metas de Rentabilidad de la Institución**

**Fuente:** Cuadro 31.

**Análisis:** Revela el gráfico que el 35 por ciento de los encuestados indica que casi siempre se da cumplimiento a las metas, un 33 por ciento siempre lo hace, el 17 por ciento refiere que algunas veces, mientras que un 8 por ciento nunca y un 7 por ciento casi nunca; por lo tanto se puede decir que la gestión de los ejecutivos se inclina al cumplimiento de objetivos de rentabilidad.

**Ítems 31:** La Banca Empresa constituye un elemento diferenciador dentro de la Institución.

**Cuadro 32**

**Solidez frente a la Competencia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Frecuencia** | **Porcentaje** |
| Siempre  | 95 | 94 |
| Casi siempre | 4 | 4 |
| Algunas Veces  | 1 | 1 |
| Casi nunca | 0 | 0 |
| Nunca | 0 | 0 |
| **Total** | **100** | **100**  |

**Fuente:** Cuestionario aplicado (2015)

**Gráfico 32. Solidez frente a la Competencia**

**Fuente:** Cuadro 33.

**Análisis:** Al observar el gráfico, se encuentra que el 95 por ciento de los encuestados señala que siempre la banca empresa es un elemento diferenciador dentro de la Institución, un 4 por ciento casi siempre está de acuerdo con esta afirmación y un 1 por ciento algunas veces; por lo que se puede decir que este segmento (Banca Empresas), en el cual están codificados un importante número de clientes, representa una distinción de atención más personalizada.

**Diagnostico que sustenta la propuesta**

Entre los hallazgos en la observación en campo, se distinguen ciertos aspectos que dejan en evidencia que es necesario el fortalecimiento de las actividades de marketing en las instituciones financieras:

* La cartera de clientes se evalúa a partir de la intermediación financiera, por lo que los ejecutivos deben evaluar esos movimientos en los clientes más rentables.
* La dinámica de las carteras de los clientes depende del perfil de estos, debiendo los ejecutivos mantenerse en investigación para conocer a sus clientes.
* Debe fortalecer la identificación de los riesgos en la construcción de la cartera de clientes.
* Hace falta que los ejecutivos ejecuten acciones que aseguren el retorno de los créditos según cartera de clientes.
* Hace falta que los ejecutivos diseñen estrategias de promoción de acuerdo al perfil de la cartera de clientes que maneja.
* Los ejecutivos no abordan a los clientes para dinamizar los productos crediticios, lo cual aleja que estos cumplan las metas designadas en la materia
* Los ejecutivos no promocionan a través de portafolios que se adapten al perfil y necesidades de los clientes, debido a que no profundizan en el conocimiento del cliente.
* La retroalimentación requiere mayor gestión de parte de los ejecutivos

**CAPÍTULO V**

**LA PROPUESTA**

**Presentación de la Propuesta**

Los bancos en Venezuela se han visto obligados a incrementar su margen de servicios, a través de la implementación de un conjunto de técnicas de marketing, con el fin de compensar la pérdida de rentabilidad que ha traído consigo la crisis interna, por lo que es necesario que las diferentes divisiones incrementen su competitividad para afianzarse en el mercado y superar los riesgos que tanto afectan al sector financiero.

Uno de los servicios y productos que se dinamiza en la banca venezolana es, el dirigido a las empresas, porque trata de mantener una cesta de clientes que compran financiamiento a través de los diferentes productos y llegan a constituir una importante fuente de rentabilidad para el negocio.

No obstante no se trata únicamente de tener un gran número de clientes en la banca empresa, sino que la cartera sea realmente competitiva y rentable y para ello hace falta además de un esfuerzo en el diseño de los instrumentos financieros y de los procedimientos, mercadearlos a través del asesor, lo cual es posible con el desarrollo del marketing financiero.

Generalmente, en las instituciones bancarias se asocia el éxito de los productos con la formación y capacitación de los ejecutivos y que sobre estos recaiga un estricto proceso de control, pero es necesario que estos sepan comunicar los beneficios de los productos y ello corresponde a un esfuerzo de marketing. En este sentido, esta propuesta se enfoca en crear, mantener y fortalecer carteras rentables en la banca empresa, a través de 6 poderosas estrategias que conectarán a las instituciones con los clientes bajo principios ganar – ganar.

**Justificación de la propuesta**

A través del análisis de la realidad en cuanto a la gestión de la competitividad en la banca empresa de las principales instituciones financiera, se pudo determinar que los ejecutivos poco mercadean de manera integral los productos, lo que fractura la fidelidad de los clientes, hallazgo que motivó el desarrollo de esta propuesta, con la cual se espera el aumento del paralelismo de competencia interna de la sección y que inter institucionalmente se incremente la diferenciación.

La ejecución de las estrategias propuestas se traduce en un procedimiento de penetración y regeneración del liderazgo en la elaboración de las asistencias financieras permitiéndole a los distintos bancos estar al tanto de quienes son sus importantes clientes, y en función a ello definir la capacidad de desarrollo para comercializar los servicios.

**Fundamentación de la Propuesta**

El Marketing es una herramienta de los negocios que se centra en mejorar la performance de éstos mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Sin embargo, el marketing no puede únicamente enfocarse en los consumidores, tiene que tomar en cuenta y entender las actividades de la competencia. En este sentido, para poder servir adecuadamente al cliente y entender la competencia, una organización debe comprender lo que es buena haciendo, sus fortalezas y recursos disponibles.

Sobre la base de las explicaciones de Bouzada y otros (2009) en términos generales, las actividades de marketing son el estudio del entorno, la estrategia y el planeamiento, la publicidad, el desarrollo de nuevos productos, el manejo de los canales de distribución, etc., son relevantes en toda organización, pero es de hacerse notar que los servicios en general y los financieros en particular son muy distintos de los productos físicos. Consecuentemente, el énfasis que se le dará al proceso y a la implementación de las actividades de marketing será diferente.

Siendo así, en el sector financiero el marketing es de gran importancia. Cada día se hace frente a una competencia que obliga a todas las organizaciones a ser más creativos y a establecer con claridad las acciones y el posicionamiento de la estrategia, analizando las cualidades de la competencia a fin de determinar distintas alternativas para tener éxito en la campaña de marketing.

Por eso, se hace necesario desarrollar un documento estratégico y táctico que permita a la dirección de marketing ejecutar las acciones oportunas y tener un seguimiento de las mismas. Este documento es el plan de marketing financiero, fruto de la composición de las diferentes líneas de negocio de la institución observándose la coherencia en la estrategia de cada servicio.

Es decir, un buen plan de marketing permite resumir el posicionamiento de una determinada gama de productos en el mercado. Además, a medida que este plan vaya avanzando en el tiempo es probable que surjan sorpresas y la empresa necesitará entonces procedimientos de información y control, para asegurarse de que se alcanzan sus objetivos y se conocen a tiempo las desviaciones y sus causas.

**Objetivos de la Propuesta**

**Objetivo General**

Fomentar el posicionamiento de los productos de la banca empresa de las principales instituciones universales del país.

**Objetivos Específicos**

* Señalar estrategias dirigidas a la diferenciación de los productos financieros.
* Describir estrategias para la valoración de los productos financieros.
* Plantear estrategias para fomentar la comunicación entre la banca y los clientes para el fortalecimiento de la fidelización.

**Estructura de la Propuesta**

A continuación se muestra estrategias de marketing financiero para el mejoramiento de la dinámica de las carteras de clientes competitivas y rentables de la división banca empresa de las principales Bancas Universales de Venezuela, para que las instituciones fortalezcan su competitividad en el mercado.

Esta propuesta se divide en 6 estrategias, detallándose para cada uno que hacer, como hacerlo y quien hacerlo:

***1° Estrategia: Venda el beneficio no el producto***

***Objetivo:*** Promover una cultura de persuasión de parte del Ejecutivo para convencer al cliente.

*Descripción:*

Procesos de formación intensiva del personal sobre los distintos productos de banca empresa, enfatizando que el abordaje al cliente sea prácticamente individualizado, bajo cimientos de empatía. Por ello los ejecutivos deben dirigirse al conocimiento de las necesidades comunes que presentan los clientes, las cuales se pueden englobar bajo 6 categorías:

1. La necesidad de mover dinero y realizar pagos utilizando medios como son las chequeras, terminales y tarjetas de débito.

2. La necesidad de reinvertir el dinero.

3. La necesidad de pagos diferidos o de tener crédito.

4. La necesidad de manejar riesgos (ejemplo: seguros agropecuarios).

5. La necesidad de información (información sobre productos, sobre divisas, mercados bursátiles).

6. La necesidad de asesoramiento y experiencia (en cuanto a formas legales, impositivas y otras).

Estas necesidades sumarse a las preferencias y qué hace a un producto atractivo y conveniente para que el cliente decida comprarlo. Para entender cómo la organización produce un producto atractivo se debe entender la naturaleza del producto en sí misma. Es esencial que los ejecutivos conozcan a fondo los productos con los que cuenta el banco y los entiendan, para así poder comprender las necesidades del cliente y poder diseñar la combinación adecuada de servicios financieros para satisfacerlas.

En síntesis, esto consiste en:

• Entender el beneficio del producto principal y las necesidades del cliente.

• Identificar qué va a esperar el cliente del producto ofrecido.

 • Identificar los futuros beneficios que va a ofrecer el producto para así diferenciarlo del que ofrece la competencia.

• Monitorear posibles futuros desarrollos de servicios y productos que puedan adicionarse.

***2° Estrategia: Evaluación de los Productos***

**Objetivo:** Medir el nivel de competitividad de los productos financieros para la banca empresa.

*Descripción:* Instrumentar técnicas periódicamente para evaluar las necesidades de nuevos productos, pudiéndose manejar los siguientes métodos:

• Métodos relacionados con la observación. Es una técnica habitual que consiste en la simple observación del comportamiento de los clientes de un determinado banco por sus empleados a través de la cual éstos logan captar las necesidades más inmediatas de sus clientes. De esta forma, a raíz de la intuición de los empleados, surgen nuevas oportunidades de servicios que van a tratar de mejorar o adecuar un problema observado con anterioridad.

 • Cuestionarios abiertos Este método consiste en obtener determinada información sobre productos existentes o potenciales a través de conversaciones directas con los clientes. Es un método rápido y sencillo el cual, utilizado adecuadamente, puede brindar valiosa información a la institución. Se elige una muestra variada de clientes que puede ir de 50 a 300 clientes, aunque a veces se usan técnicas de muestreo para determinar el tamaño óptimo de la muestra. Una vez realizadas las preguntas, se ordenan en categorías y se pueden realizar estudios cuantitativos con los datos obtenidos.

 • “Focus Groups” Esta técnica consiste en la formación de pequeños grupos de clientes existentes o potenciales (normalmente no más de 10) que son reunidos en una determinada localidad. La técnica de “Focus Groups” habitualmente utiliza un experto en técnicas de mercadeo para trabajar como moderador en la sesión grupal. El moderador presenta una serie de preguntas generales para recabar las opiniones de los clientes sobre determinados aspectos que le interesan al banco que solicitó el estudio. Las discusiones que se desatan son grabadas para su posterior análisis y con frecuencia los resultados de esta técnica son utilizados para detectar nuevas oportunidades de introducción de productos así como para mejorar los planes de marketing que se están aplicando a productos recientemente lanzados al mercado.

***3° Estrategia: Monitorear las fases del ciclo de vida de los productos financieros***

**Objetivo:** Identificar cuando un producto está perdiendo fuerza en el mercado por sí mismo.

Descripción

Es importante destacar que el desarrollo de nuevos productos es parte de un proceso más amplio conocido como el ciclo de vida de un producto. La noción de este proceso es que al igual que cualquier ser vivo, un producto, sea financiero o no pasa por una serie de etapas desde que nace hasta que muere. En este sentido, se puede resumir el ciclo de vida para un producto financiero en el siguiente cuadro:

**Figura 2. Ciclo de Vida de Productos Financieros**



**Fuente:** adaptado por la Investigadora (2015)

En el cuadro precedente se observa que debe efectuar la institución en cada etapa de los productos, lo que significa que este seguimiento es permanente y debe ser con apoyo en la gerencia de la banca empresa y del departamento de marketing propiamente dicho.

***4° Estrategia. Fijación de Precio de los servicios financieros***

***Objetivo:*** Establecer una clara relación costo – beneficio que sea percibido por el cliente

Descripción:

En el caso de los servicios financieros, la fijación de precios es un asunto mucho más complejo ya que, por la forma en que los precios se expresan, el cliente deberá estar familiarizado con términos como tasa de interés, comisión, tasa por mora, tasa efectiva, tasa nominal, costo de sobregiro, etc. La figura a continuación ilustra el punto:

**Figura 3. Elementos a considerar en el precio**

****

**Fuente:** adaptado por la Investigadora (2015)

Los clientes deben familiarizarse con una amplia gama de términos relacionados al precio y cómo se llega al precio final a través de la suma de un grupo de cargos individuales; estos aspectos en muchos casos dificultan al cliente comprender enteramente el precio que paga por determinados productos.

***5° Estrategia. Aumento de ventas y ahorro de costos***

***Objetivo:*** Posicionar los productos

Descripción

La dinámica del sector financiero llevó a que la tecnología fuera la vía principal por la que se canalizara el aumento de ventas y el ahorro de recursos.

La banca electrónica. El e-banking permite a los clientes acceder a información sobre la empresa así como sobre los productos y servicios a través de su sitio Web. A la vez, es una forma de diferenciación del competidor que no da este servicio o lo hace en forma deficiente, y contribuye a la fidelización.

CRM (Customer Relationship Management). El CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente es ser más efectivos al momento de interactuar con los mismos obteniendo el máximo de información posible sobre cada uno. Este modelo hace uso de las aplicaciones informáticas tanto de software como hardware necesarias para obtener, procesar, analizar, medir y retroalimentar la información obtenida desde los diferentes canales o medios de comunicación como ser llamadas telefónicas, sitios Web y terminales de autoservicios; incluso el encuentro en persona con un cliente puede ser incluido en la base de datos que constituye el CRM de una organización Para ello se resumen diez factores claves al momento de su adopción.

• Determinar qué funciones se buscan automatizar.

• Contar con el soporte y compromiso de los niveles gerenciales.

• Emplear tecnología amigable y compatible con los recursos de la empresa.

 • Involucrar a los usuarios y destinatarios finales también en la construcción del sistema (que no sea sólo hecho por el área tecnológica).

• Realizar un prototipo del sistema.

• Capacitar a los usuarios y motivarlos a su utilización.

• Mantener un comité interdisciplinario de usuarios y técnicos para dudas y sugerencias del sistema CRM busca aumentar las ventas ya sea por aumento de ventas a actuales clientes o por ventas cruzadas.

Cross-selling y up-selling. A partir del conocimiento profundo del cliente las estrategias utilizadas para el aumento de ventas son: cross-selling (venta de un nuevo producto o servicio) y upselling (aumento de la inversión en el servicio actual a los clientes). Ambas parten de la base de datos que se tiene del cliente para lograr una venta directa de un nuevo producto diferente pero adicional al que ya consume o un producto igual pero más caro y que le rinda más al banco.

**6° Estrategia. Fidelización y Retención de cliente**

***Objetivo:* Fortalecer la cartera competitiva de clientes**

Descripción

La construcción de las relaciones con los clientes implica tanto el servicio en sí como el buen marketing por lo que existen diversas herramientas que se pueden utilizar para mejorar los niveles de retención:

• Brindar especial atención a los clientes nuevos.

• Asignar los nuevos clientes a equipos especiales que procuren brindar siempre el mejor servicio para maximizar la satisfacción del cliente, a través por ejemplo de la rápida evacuación de dudas y atención de reclamos.

 • Las intervenciones preventivas: una de las herramientas proactivas más importante es crear un programa estructurado para intervenir cuando (o incluso antes) se corre el riesgo de pérdida de clientes como resultado de un problema de servicio.

. • Mantener un contacto permanente.

• Enlaces financieros: En este nivel la intención es vincular al cliente con el proveedor a través de la provisión de una gama de incentivos financieros.

• Los vínculos sociales: Es frecuente ofrecer una gama de formas de hospitalidad y exclusividades para ciertos grupos de clientes, incluido el uso del patrocinio de eventos deportivos y culturales.

• Los lazos de personalización Las estrategias de personalización implican el flujo bidireccional de información entre proveedor y cliente, con el objetivo de crear un mix de marketing que se adapta a las necesidades particulares del cliente.

• Lazos de carácter estructural Se refiere a los procesos compartidos y equipo, inversiones conjuntas, los sistemas de información integrados, entre otros.

Sin embargo, es importante señalar que esto no implica que todos los clientes retenidos sean rentables, o que todos los clientes deban mantenerse, por ellos es importante considerar aspectos en las estrategias de fidelización y retención de clientes, como:

 • Gestión de datos de clientes.

• La gente y la cultura organizacional.

• Consideraciones del producto y “marketing responsable”.

• Procesos Los procesos juegan un papel crucial en facilitar tanto la entrega del servicio al cliente como la gestión administrativa, pero su mal diseño o implementación puede acarrear problemas que atenten contra la retención de los clientes.

**Factibilidad de la Propuesta**

Una vez expuestas las estrategias, es preciso identificar los recursos que se ameritará para la consecución de las mismas y que deben considerarse en la factibilidad de la propuesta.

**Recursos Humanos:** Las estrategias propuestas requerirá de un recurso humano mixto, conformado por el equipo de mercadeo de la institución y el que integra la banca empresa; no requiriéndose de personal adicional, pues esta propuesta se constituye en un proceso de mejoramiento continuo.

**Recursos Tecnológicos:** Más allá de los equipos tecnológicos que dispone en la actualidad las instituciones, esta propuesta no requiere de mayor innovación, pues las estrategias se fundamentan en el desarrollo de procedimientos, la innovación tecnológica es la instalación de CRM en caso de que se seleccione esta estrategia.

**Recursos Materiales:** El principal material que la empresa deberá disponer para la puesta en marcha de esta propuesta es papelería común para la operatividad de la institución, recordándose que estas estrategias principalmente están concentradas en el relacionamiento.

**Recursos Económicos:** Para la puesta en marcha del programa de mercadeo, es preciso que las instituciones efectúen una inversión inicial para:

Formación del personal de aproximadamente 16 horas cuyo costo aproximado por hora académica es de Bs. 1.000, debiendo entonces cada institución invertir 16.000.

Diseño y desarrollo de plataforma CRM, que según cotización a una casa consultora por la naturaleza y tamaño de las instituciones por cada una arriba a Bs. 400.000.

Es decir, cada institución podría invertir Bs. 416.000 inversión que se recupera casi de manera inmediata al fortalecerse la cartera de banca empresa, con la participación activa de tan 10 clientes promedio.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones**

Definitivamente el marketing para las instituciones financieras al igual que para el resto de las organizaciones es un vehículo para la obtención de la rentabilidad mediante la satisfacción del cliente dentro de parámetros de competitividad, y en un escenario tan controversial al mismo tiempo que competido en el circuito bancario, es fundamental que se desarrollen y ejecuten estrategias propias del mencionado proceso.

Dentro de este orden de ideas, después de desarrollar una investigación y en función a los objetivos planteados a través del método de la síntesis se concluye:

Actualmente, la cartera de clientes en la división Banca de Empresas de las principales Bancas Universales de Venezuela, está sostenida principalmente de la colocación de productos a la vista, en menor medida las colocaciones de inversión y por el financiamiento a corto plazo destinado al capital de trabajo, siendo estás las vías de productividad financiera; debiendo los ejecutivos desarrollar la habilidad de programar las necesidades de la institución para balancear los índices de capitalización y las necesidades de liquidez, al tiempo que se logran las metas de rentabilidad.

En ese sentido, el propósito básico es mantener una dinámica bancarización que represente movilidad equilibrada de flujos de capitales, para lo cual los ejecutivos deben estudiar permanentemente el perfil de los clientes ya existentes para incentivarlos al acceso de endeudamientos, sobre una base de gestión de riesgos que garantice la retención de clientes viables y factibles y a través de estos captar otros.

No obstante, se aprecia que la necesidad del cumplimiento de las metas financieras de las instituciones financieras, conlleva a los ejecutivos cumplan con cantidad y no cantidad, no disponiendo ni aplicando estrategias que realmente filtren los clientes distinguiéndose los verdaderamente potenciales de aquellos pocos rentables. De esta manera, a pesar que los ejecutivos revisan el perfil lo hacen de manera general y no llegan a abordarlos de forma que sientan una atención casi personalizada en la cual astutamente pueda darse la cobranza y realmente se controle el riesgo de morosidad, de hecho si un cliente no muestra inquietud por los instrumentos de financiamiento, los ejecutivos no los ofrecen.

La rutina bancaria, limita a las instituciones al diseño de productos competitivos, manteniéndose en casi todas los tradicionales con pocas variaciones, liderizando los depósitos corrientes para captar y mantener a los clientes, de hecho, debido a la situación país, pocas veces se promocionan productos como opción de inversión lo cual llega a afectar la capitalización.

Dentro de este orden de ideas, se puede decir que el marketing financiero se ejecuta de manera poco creativa y diversificada, los ejecutivos evalúan el perfil de los clientes para analizar las solicitudes, no para abordarlo para que mantenga un activo dinamismo en el uso de los productos bancarios; por lo que pocas veces se disponen a conformar portafolios que atrape el interés de los clientes en accesar a ellos. Visto de esta forma, la comunicación es una línea de intercambios que se establece con el cliente en el momento de acceso a los productos pero el necesario incentivo aun cuando el cliente este en pasivo frente al negocio no se desarrollo, perdiendo frecuencia la necesaria retroalimentación para mantener la investigación al cliente.

Frente a esta realidad se ha considerado que tomando en cuenta el escenario nacional, las instituciones financieras pongan en práctica herramientas que vienen a favorecer a ambas partes.

**Recomendaciones**

Considerando las aseveraciones anteriores y con la finalidad de contribuir al sector bancario nacional, se recomienda:

1. Las instituciones bancarias deben evaluar la propuesta que se presenta para programar su pronta aplicación.
2. Es menester que los ejecutivos sean sometidos a programas de formación dirigidos a la proporción de técnicas de persuasión basadas en la empatía.
3. El nivel estratégico, debe considerar una redefinición de la consideración de banca empresa, ampliando el espectro de mercado y función a las realidades nacionales de los parques industriales y así flexibilizar la categorización.
4. Es fundamental que se considera desde el nivel estratégico en las instituciones financieras el cambio en la política de la división banca empresa, considerándose que la cartera de clientes no debe sostenerse en la cantidad, sino en la calidad, además de considerar la subdivisión de la misma segmentando los tipos de clientes y así asignar una cartera más dominable a los ejecutivos.
5. La función de comunicación entre los ejecutivos y los clientes debe apoyarse más en el uso de las plataformas electrónicas para aumentar la calidad y frecuencia de contacto.
6. Las instituciones financieras debe considerar el lanzamiento de productos financieros acordes a la realidad económica nacional, pero que a través de la innovación se atraiga más clientes.
7. Por otra parte, la innovación es poco frecuente en la industria financiera, a diferencia de otras industrias, y los productos financieros tienden a ser fácilmente imitables. Por estos motivos, es esencial la calidad del servicio que acompaña la venta de un determinado producto financiero.
8. Las bancas deben diversificar los productos bancarios, más que netamente financieros, ofrecer servicios de incubación de proyectos entre otros, o servicios bancarios propiamente dichos que apoye el logro de metas de rentabilidad.
9. Considerar estrategias de precios por los servicios bancarios para por esta vía cuidar la rentabilidad del negocio
10. Las casas de estudio deben profundizar e incluso especializar la gestión bancaria considerando la ardua tarea que ello constituye en tiempos de crisis.

**BIBLIOGRAFÍA**

American Marketing Association (2008). **Definición de Servicios**. [Artículo en línea]. Disponible: [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servi cios/de finicion-servicios.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servi%20cios/de%20finicion-servicios.html). [Consulta: 2011, marzo 20]

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica** (5a. ed.).Venezuela: EPISTEME, C. A.

Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de investigación**. (7ma. ed.) Caracas- Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial

Bouzada, A.; Franchi, A. y Martino, C. (2009). **Marketing Bancario**. Uruguay: Universidad de la República

 Bolsa Hoy (s.f) **Marketing financiero**. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.bolsahoy.com/financiera/marketing-financiero.html> [Consulta: 2011, marzo 20]

Celis, W. (2005). **La Globalización un Reto del Nuevo Milenio.** [Documento en Línea]. Disponible:[http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/ revista/idc25/25-8.pdf](http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/%20revista/idc25/25-8.pdf). [Consulta: 2010 Junio 16]

Curry, J. y Curry, A. (2002). **CRM Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes.** España: Ediciones Gestión 2000, S. A.

De la Mora, M. (2006). **Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia** (5 a ed.). México: Thomson.

Domínguez, H. (2006). **El servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente.** Colombia: Ecoediciones.

Fernández, P. y Bajac, H. (2013). Gestión del marketing de servicios. Principios y aplicaciones para la actividad gerencial. (4 a. ed.). Argentina. Ediciones Granica S.A.

Fisher, L. y Navarro V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado**. (3a. ed.). 777 México: Mc Graw Hill Interamericana de México, C.A.

Frances, A. (2001). **Estrategias Para la Empresa.** Venezuela: Ediciones IESA.

García, L. (2012). **Marketing Experiencial en Sectores de Servicios con Establecimientos de Atención al Público: Aplicación Empírica en la Oficina de Banca Minorista**. Trabajo de Doctorado publicado. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España

Gerson, R. (1994). **Cómo medir la satisfacción del cliente**. México: Grupo Editorial Iberoamericano.

Guerra, L. (2007). **Importancia de la banca en la economía de un país**. [Documento en línea]. Disponible: http://www.ewfinancingservices. com/esp/ documents/importancia\_bancaria\_pais.pd. [Consulta: 2013, junio 1].

Hernández (2010). **Creatividad e Innovaciones Estratégicas en la Gestión de los Servicios Financieros para el Sector Rural Mexicano**. Trabajo de post grado publicado. Universidad Politécnica de Catalunya. México

Higuera, O. (2012). **Plan Estratégico de Gestión Financiera aplicado a la Banca Microempresarial para la Activación Y Acceso Del Financiamiento a los Microempresarios de la Zona Industrial El Recreo**. Trabajo de post grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.

Horovitz, J. (2007). **La Calidad del Servicio. A la conquista del Cliente**. España: Mc Graw Hil.

Kotler, P. (2001). **Dirección de Marketing**. México: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P. Y Armstrong, G. (2003). **Fundamentos de Marketing**. (10a. ed.). México: Prentice Hall.

Macedo, J. y Macedo, L. (2012). **Evaluación económica y financiera de un plan de incentivo para la fuerza de ventas de Macdego Banco por la derivación de transacciones a canales electrónicos**. Trabajo de post grado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Martín, E. y Muci, G. (2004). **Regulación Bancaria** (1a. ed.). Venezuela: Publicaciones UCAB.

Méndez, C. (2005). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (5ta. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.

Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (2da. Ed.) Caracas-Venezuela. FEDUPEL.

Piura, Z. (2007). [**Tendencias del Sistema Bancario Latinoamericano.** [Artículo en Línea]. Disponible:](http://reservamoral3.blogspot.com/2007/07/tendencias-del-sistema-bancario.html)[http://reservamoral3.blogspot.com/200 7/07/tendencias-del-sistema-bancario.html](http://reservamoral3.blogspot.com/200%207/07/tendencias-del-sistema-bancario.html). [Consulta: 2010 Junio 16]

Ribeiro, D. (1998). **Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoria** (1a ed.) España. Ediciones Díaz de Santos s.a.

Rodríguez, R. (2012). **Estrategias para la Optimización del Alcance Financiero de la Banca Universal Privada a los Pequeños Productores Agrícolas del Sector Rural Venezolano.** Trabajo de post grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.

Shermerhorn, H. y Osborn (2005). **Comportamiento Organizacional**. México: Limusa S.A..

Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica** (7a. ed.). Venezuela: Global Ediciones, S. A.

Talaya, A. (2008). **Principios de Marketing** (3 a. ed.). España: Essic Editorial.

**ANEXOS**

**CUESTIONARIO**

Anexo 1 – 1

**Instrucciones:** El presente cuestionario consta de un conjunto de afirmaciones acompañadas de una escala de respuesta para que usted se ubique a través de una X en la opción con la que más identifique su posición.

**Leyenda:** S = Siempre CS= Casi Siempre AV = Algunas Veces CN = Casi Nunca N = Nunca

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Planteamiento** | **S** | **C S** | **A V** | **C N** | **N** |
| 1 | Los productos financieros de inversión son la prioridad rentable en colocaciones para el banco. |  |  |  |  |  |
| 2 | Los productos a la vista son la clave de la colocación financiera en materia rentable para el banco.  |  |  |  |  |  |
| 3 | Dentro de la cartera de crédito se promueve el financiamiento para capital de trabajo recuperable en el corto plazo. |  |  |  |  |  |
| 4 | Dentro de la cartera de crédito se promueve el financiamiento para capital de trabajo recuperable en el mediano plazo. |  |  |  |  |  |
| 5 | Para determinar la dinamización de la cartera de clientes se efectúa una evaluación de los niveles de intermediación de la cartera que maneja. |  |  |  |  |  |
| 6 | El ejecutivo analiza las prioridades del mercado para inducir la decisión de los clientes en materia de inversión o financiamiento. |  |  |  |  |  |
| 7 | El ejecutivo maneja la cartera de clientes de acuerdo con el perfil de los mismos. |  |  |  |  |  |
| 8 | La gestión del ejecutivo está enfocada en garantizar el equilibrio en los índices de capitalización del banco.  |  |  |  |  |  |
| 9 | Los ejecutivos están enfocados en favorecer la liquidez de la institución.  |  |  |  |  |  |
| **Nº** | **Planteamiento** | **S** | **C S** | **A V** | **C N** |Anexo 1 – 2

 **N** |
| 10 | Los ejecutivos están enfocados en incrementar la bancarización. |  |  |  |  |  |
| 11 | La conformación de la cartera de clientes del ejecutivo parte de la evaluación integral del perfil de los mismos. |  |  |  |  |  |
| 12 | En la evaluación del perfil del cliente el ejecutivo identifica donde puede explotar su potencialidad como inversor.  |  |  |  |  |  |
| 13 | El ejecutivo usa a los clientes actuales para captar nuevos clientes. |  |  |  |  |  |
| 14 | Los ejecutivos se concentran en identificar los riesgos crediticios en la construcción de sus carteras de crédito. |  |  |  |  |  |
| 15 | A partir del análisis de las carteras crediticias los ejecutivos diseñan las estrategias de cobranza. |  |  |  |  |  |
| 16 | A partir del análisis de las carteras crediticias los ejecutivos controlan el riesgo de morosidad. |  |  |  |  |  |
| 17 | De acuerdo con la movilidad de los instrumentos los ejecutivos determinan y planean la promoción de los productos.  |  |  |  |  |  |
| 18 | El producto que lideriza la cartera de clientes son las cuentas corrientes. |  |  |  |  |  |
| 19 | Los ejecutivos ofrecen el producto fidecomiso como alternativa de inversión. |  |  |  |  |  |
| 20 | Cuando el banco ofrece colocaciones a plazo, los ejecutivos promocionan este producto como opción de inversión.  |  |  |  |  |  |
| 21 | Los ejecutivos ubican las opciones de crédito de acuerdo con el perfil de los clientes aunque estos no los soliciten. |  |  |  |  |  |
| 22 | El ejecutivo crea portafolios de inversión y financiamiento a sus clientes motivando la activación de su bancarización a favor de ambas partes. |  |  |  |  |  |
| **Nº** | **Planteamiento** | **S** | **C S** | **A V** | **C N** | **N** |
| 23 | El Ejecutivo mantiene informado a sus clientes activos sobre las opciones de ahorro. |  |  |  |  |Anexo 1 – 3

  |
| 24 | El ejecutivo dedica tiempo en explicar a sus clientes los beneficios y riesgos de los diferentes instrumentos de inversión que promueve la institución. |  |  |  |  |  |
| 25 | El ejecutivo incentiva a los clientes para concretar la colocación de los instrumentos de inversión y ahorro respetando el perfil de los mismos. |  |  |  |  |  |
| 26 | El ejecutivo brinda retroalimentación al cliente después de concretar la colocación en los instrumentos ofrecidos por la institución. |  |  |  |  |  |
| 27 | La gestión del ejecutivo está alineada a los objetivos de las campañas publicitarias de la institución a través de la promoción de los productos publicitados. |  |  |  |  |  |
| 28 | El ejecutivo busca que el cliente diversifique su decisión de financiamiento de acuerdo con los instrumentos que ofrece |  |  |  |  |  |
| 29 | El ejecutivo mantiene el interés del cliente en colocar su capital en productos emergentes de la institución a través de la reinversión |  |  |  |  |  |
| 30 | Los instrumentos colocados por los ejecutivos cumplen con las metas de rentabilidad de la institución |  |  |  |  |  |
| 31 | La Banca de Empresa constituye un elemento diferenciador dentro de la institución. |  |  |  |  |  |

**Confiabilidad de los datos**

Anexo 2 – 1



Anexo 3- 1

Anexo 3- 2

Anexo 3 – 3