

“Evaluación de la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank de Costa Rica en el período fiscal 2016”.

María Esther Vindas González

Universidad Hispanoamericana

Escuela Administración de Empresas

Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia

San José, Costa Rica

Enero, 2017

\*Tutor: Lic. Francisco Javier Beirute Miranda

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Esther Vindas González, mayor de edad,  
portador de la cédula de identidad número 1-1132-0100 egresado de la  
carrera de Administración de Empresas de

la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente  
apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código  
Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi

trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura

juro solemnemente que mi trabajo investigación titulado:

Evaluación del Programa de Mercadeo  
Directo y su contribución al crecimiento  
de la cartera de clientes existentes  
de Scotiabank Costa Rica en el  
período 2016.

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así  
como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre  
de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de  
1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido  
citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos  
y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que  
redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la  
Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 10 días del  
mes de enero del año dos mil 2017.

María Esther Vindas  
Firma del estudiante

1-1132-0100  
Cédula

## CARTA DEL TUTOR

San José, 9 de enero de 2017.

**Departamento de Registro  
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante María Esther Vindas González, cédula de identidad número 1-1132-0100, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Evaluación de la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank de Costa Rica en el período fiscal 2016***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciada.

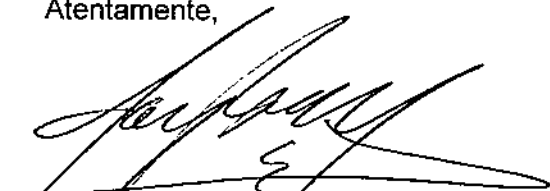
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20%
	TOTAL		95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Francisco Javier Beirute Miranda**  
Cédula identidad 1-0502-0579

24 de febrero del 2017

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

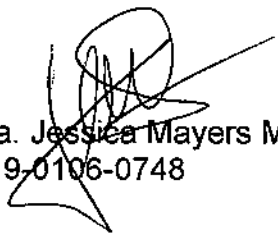
Estimado señor

La estudiante Vindas Gonzalez María Esther cedula 1-1132-0100 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Evaluación de la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank de Costa Rica en el período fiscal 2016."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748



**Corrección de Estilo**  
MSc. Marilú Miranda Carvajal

Profa. Español, Literatura y Filóloga.  
Magister en Administración Educativa.  
Universidad de Costa Rica / Universidad de la Salle

Señores

Escuela de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

Quien suscribe MSc. Marilú Miranda Carvajal, cédula N°: 3 0211 0774, Filóloga, hace constar que realizó la corrección de estilo de la Tesis "Evaluación de la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank de Costa Rica en el periodo fiscal 2016".

Pertenece a María Ester Vindas González, cédula de identidad número: 1 1132 0100, con el cual optará por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

Se otorga la presente en San José, Desamparados, a los seis días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.

MSc. Marilú Miranda Carvajal  
Filóloga  
Código N°: 08839

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme cumplir un sueño más por ser la mano que me sostiene en todo momento. Por brindarme la capacidad y la inteligencia para poder estudiar.

A mis padres, Francisco y Ana, quienes desde niña me enseñaron muchos principios, sobretodo la importancia de estudiar para poder ser mejor. A mi mamá, quien ha soñado con tener su hija profesional y me ha dado la mano con el cuidado de los chicos para poder avanzar los fines de semana en la investigación. Mi esposo Steve, tu ayuda desinteresada ha sido indispensable, gracias mi Vida, por ser ese esposo colaborador y padre esmerado en el cuidado de nuestros hijos durante todo el proceso y por motivarme a ser mejor. A mis 3 hijos Monserrat, Isaac y María Paz, porque también sacrificaron tiempo de familia para que mamá estudiará y sin duda ustedes tres son mi motivación para ser cada día mejor.

Gracias a Scotiabank y al personal que hizo posible recopilar la información necesaria para esta investigación.

Infinitas gracias a aquellas personas quienes me han apoyado para que este proyecto sea una realidad.

## **Dedicatoria**

A Dios por permitirme cumplir un sueño más, por brindarme las fuerzas y ayudarme a motivarme para luchar por alcanzar esta nueva meta que me propuse y por ser la mano que me sostiene en todo momento.

A mi familia, quienes me han apoyado en este proyecto, ya que hemos sacrificado horas de familia para invertir a la investigación de este proyecto. En especial a mi esposo Steve, quien tan amablemente ha cuidado a mis hijos para poder llevar el seminario y cumplir con las responsabilidades del proceso, quien me ha motivado por concluir con éxito este proyecto y por superarme día tras día. A mi madre, Ana María, porque siempre es mi respaldo, porque corre con mis chicos mientras yo estoy fuera. A mis 3 hijos Monserrat, Isaac y María Paz, quienes son mi motivación para ser cada día mejor.

Infinitas gracias a aquellas personas quienes me han apoyado para que este proyecto sea una realidad.

DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO PRIMERO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1.1.1. <i>Antecedentes del Problema</i> .....	11
1.1.2. <i>Descripción del Problema</i> .....	12
1.1.3. <i>Problematización del Problema</i> .....	17
1.1.4. <i>Justificación del Tema</i> .....	19
1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.3. OBJETIVOS .....	22
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	22
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	23
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	24
<b>CAPÍTULO SEGUNDO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. CONTEXTO HISTÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1.1. <i>Scotiabank de Costa Rica</i> .....	26
2.1.2. <i>El programa de Mercadeo Directo de Scotiabank</i> .....	27
2.2. CONTEXTO TEÓRICO .....	28
2.2.1. <i>Administración</i> .....	28
2.2. MERCADEO .....	30
2.2.1. <i>Elementos del Mercadeo</i> .....	34
2.2.2. <i>Mercadeo Directo</i> .....	36
2.2.3. <i>Las herramientas del Mercadeo Directo</i> .....	39
2.2.4. <i>Venta incremental y venta cruzada</i> .....	45
2.2.5. <i>Publicidad</i> .....	47
2.2.6. <i>La administración en el mundo del comercio electrónico</i> .....	49
2.3. VARIABLES.....	51
2.3.1. <i>Variables Independientes</i> .....	51
2.3.2. <i>Variables Dependientes</i> .....	53
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	54
<b>CAPÍTULO TERCERO.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
3.1.1. <i>Dimensión Temporal</i> .....	57
3.1.2. <i>Marco</i> .....	58
3.1.3. <i>Naturaleza</i> .....	62
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN. ....	69
3.2.1. <i>Fuentes primarias</i> .....	71
3.2.2. <i>Fuentes Secundarias</i> .....	72
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	72
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	74
3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.....	78
<b>CAPÍTULO CUARTO .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....</b>	<b>81</b>

4.1.1 <i>Diagnóstico de la situación</i> .....	81
4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
4.2.1. <i>Conclusiones</i> .....	118
4.2.2. <i>Recomendaciones</i> .....	122
<b>CAPÍTULO QUINTO</b> .....	<b>126</b>
5.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	127
5.2. PROBLEMA DE LA PROPUESTA.....	128
5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	130
5.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	130
5.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	130
5.4. ESTRATEGIA DE LA PROPUESTA.....	131
5.5. TÁCTICAS DE LA PROPUESTA.....	132
5.6. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	138
5.7. CONTROLES DE LA PROPUESTA.....	139
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA</b> .....	<b>140</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	<b>143</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>147</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>149</b>

## **Introducción**

El presente estudio tiene como propósito evaluar el programa de Mercadeo Directo que se está aplicando en Scotiabank de Costa Rica S.A., con la finalidad de convertirlo en una herramienta efectiva para aumentar la colocación y contribuir en alcanzar las metas de las Sucursales. Scotiabank de Costa Rica es una subsidiaria de instituciones financieras en Norte América y el Banco canadiense con mayor presencia internacional. Con su sede central en Toronto, 184 años de experiencia y 58,000 empleados en más de 50 países alrededor del mundo el Banco brinda a sus clientes una gama amplia y completa de servicios bancarios de inversión, comerciales, corporativos y al detalle. En setiembre 2009 dio inicio la implementación del programa de Mercadeo Directo con la finalidad de aumentar la cantidad de productos por cliente, no obstante, el programa no ha logrado la colocación proyectada.

El interés de estudiar el tema es poder indagar por qué motivo el programa de Mercadeo Directo no se ha convertido en una herramienta efectiva de colocación y relación con la cartera de clientes existentes.

Se realizarán encuestas a los 69 oficiales de Servicio al Cliente para medir la percepción del programa y poder realizar las mejoras necesarias con el propósito de convertirlo en un programa más atractivo para los involucrados y esta manera mejorar el porcentaje de activación de contactos y seguimiento de mayor cantidad de prospectos con la firme propósito de mejorar la tasa de colocación del programa.

## **Capítulo primero**

### **El problema de investigación**

## **1.1. Planteamiento del problema**

### **1.1.1. Antecedentes del Problema**

Scotiabank de Costa Rica S.A. es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, una de las más importantes instituciones financieras en Norte América y el Banco canadiense con mayor presencia internacional.

Scotiabank inició sus operaciones en Costa Rica en el año 1995. El 1 de setiembre del 2006, Scotiabank compró el 100% de las acciones de Banco Interfin, lo cual generó un gran crecimiento de la cartera de clientes y la cantidad de empleados del Banco. En setiembre 2009 se implementó en Scotiabank Costa Rica, el programa de Mercadeo Directo para clientes actuales, con el objetivo de contribuir al crecimiento y la rentabilidad de la cartera existente.

### **1.1.2. Descripción del Problema**

Existen varios tipos de mercadeo, sin embargo, uno de los más simples y tradicionales es el Mercadeo Directo, el cual implica la comunicación a través de diversos medios para suscitar una reacción entre los posibles clientes. A través del mismo, las empresas establecen comunicación directa con los clientes potenciales, adaptando su producto o servicio a las necesidades del mismo. Este tipo de contacto, se vuelve una necesidad, ante un mercado cambiante y en continuo movimiento como es el mercado financiero.

La principal diferencia entre el mercadeo directo y el mercadeo tradicional, es que el tradicional pretende acaparar tantos consumidores como sea posible, mientras que el mercadeo directo busca un nicho de mercado muy específico, como por ejemplo los clientes de Tarjeta de Crédito que han utilizado la totalidad de su límite de crédito asignado, analizando las diferencias entre otros productos, competencia y las diferencias entre los consumidores para crear un producto diferente y con un plus. Aunque es un tipo de mercadeo bastante costoso, el índice de colocación es bastante alto también.

Actualmente, la estrategia de Mercadeo Directo se trabaja en forma conjunta: los Gerentes de Producto, área de Banca de Personas y Departamento de Riesgo. Impulsan campañas para colocación de productos de Captación, Colocación y Tarjetas de Crédito. Además, se definen los criterios de selección y exclusión de la

muestra para trabajar. Una vez que se tienen los criterios identificados se solicita al departamento de Análisis de Data, la generación de las Bases de Datos para la campaña en mención, esta información es generada desde El Salvador donde dan soporte a la Región, se reciben las Bases de Datos acordes a los criterios de selección y se procede a nivel local a la verificación de la calidad de la información y aplicar los controles junto con el departamento de Riesgo Crediticio.

Los clientes que cubran los criterios de selección son cargados dentro del sistema Counselor, el sistema tipo CRM utilizado por las Sucursales, dichos prospectos aparecen en el Sistema al Gerente de la Sucursal donde el cliente se encuentra asignado como agencia principal desde Scotia Pro, el sistema de Core del Banco. Los gerentes de cada sucursal reasignan los prospectos entre su grupo de ejecutivos con la finalidad de que los clientes sean contactados telefónicamente para ofrecerle el producto en campaña, a la vez que se genere una relación directa con el cliente.

Los gerentes de cada sucursal reasignan los prospectos entre su grupo de ejecutivos, con el fin de que los usuarios sean contactados telefónicamente y ofrecerle a éstos el producto en campaña, a la vez que se genere una relación directa con el cliente. Dentro de las iniciativas que se están trabajando, se tienen Productos de Crédito; la campaña de Switching, la cual consiste en enviar interesados de alto valor que tengan con el Banco un buen record crediticio, en Tarjeta de Crédito o préstamo Prendario, pero, que no tenga una hipoteca con el Banco; para ofrecerle la compra de ésta con otra institución, sin incurrir en gastos de formalización y tasas de interés competitivas. En el caso de Productos de Captación, se trabaja, con

Renovación de Certificados, igualmente son clientes de alto valor que se asigna a la sucursal donde tiene por vencer el certificado para coordinar la renovación del mismo.

También se está trabajando en una campaña de Reactivación de SalDOS, donde se llaman a clientes que han disminuido sus saldos en la Cuenta Universal en los últimos seis meses. A nivel de Tarjetas de Crédito se ofrecen extra financiamiento e intra financiamiento, son créditos personales, aprobados en menos de 24 horas y Venta Cruzada, con clientes que han abierto Créditos Hipotecarios o Prendarios en los últimos tres meses, a quienes se les brinda una tarjeta, sin que se requiera de ningún requisito adicional.

Las campañas de Mercadeo Directo han presentado varios problemas de calidad de la información. Entre los problemas que se identifican se encuentran usuarios asignados a sucursales incorrectas, o bien clientes que no aplicaban para la oferta de pre-aprobación, entre otros. Este error generó una mala percepción del programa por parte de los Gerentes de Sucursales.

El programa no ha generado los resultados de colocación en estos meses, según se proyectaron, las campañas deben ser activadas al 100% en el sistema y se espera una tasa de colocación en el 25% de los prospectos cargados. Este mismo programa de Mercadeo Directo ha sido implementado en otros países teniendo una tasa de colocación muy alta, pero en Costa Rica no se ha logrado contactar más del 40% de los clientes, lo cual da como resultado la eliminación del sistema en más de 8000 prospectos que no se han trabajado. En algunos casos incluso los Gerentes de las

Sucursales no asignaron los prospectos a los ejecutivos para su contacto; perdiendo en un 100% la oportunidad de venta.

Todo prospecto cargado a la Sucursal se encuentra identificado con un “Motivo de Llamada”, lo cual es únicamente una excusa para acercarse al cliente, por ejemplo, un motivo de llamada podría ser el cumpleaños de dicho cliente, la intención real del Banco, no es llamar al cliente para felicitarle, sino hacer una revisión general de la percepción del Servicio, dejarle al usuario el contacto del Banco y analizar si es viable alguna oferta concreta. Para tal finalidad; es necesario que cada ejecutivo se prepare para realizar la llamada revisando en los sistemas la situación actual de cada prospecto, por ejemplo, si el cliente además de su cumpleaños tiene un Certificado de Depósito, próximo a vencer coordinar la renovación del mismo en la misma llamada, recordarle el vencimiento del pago del préstamo, informarle que el próximo mes se renueva el seguro del vehículo, en fin brindar un servicio de asesoría financiera, de atención personalizada al usuario del Banco, sin caer en las llamadas que otras instituciones realizan bombardeando con ventas de Tarjetas de Crédito entre otros; esa no es la visión del programa, si bien la intención es generar una venta, la prioridad es generarla desde una relación cordial con el cliente.

Como elementos por investigar tenemos:

- la relación entre la calidad de los prospectos
- la percepción del programa

- y la tasa de colocación de nuevos productos de las Bases de Datos, en el período fiscal 2016.
- Con la finalidad de determinar la razón por lo cual el Programa de Mercadeo Directo no ha tenido los resultados esperados para el mismo, en comparación con otros países de la región.

### **1.1.3. Problematización del Problema**

Los prospectos no contactados en el mes deben ser eliminados del sistema; pero estas son oportunidades de colocación o incremento de la cartera que están desperdiciando las Sucursales, ya que los clientes seleccionados para las campañas deben ser clientes de perfil alto, que se encuentran dentro del Segmento de Clientes de Alto Valor. De ahí surge la interrogante, ¿por qué los Gerentes no utilizan Mercadeo Directo como una herramienta para mejorar las ventas de la Sucursal?

Al inicio del programa se trabajaba con cuatro sucursales y se presentaron varios problemas de calidad en las Bases suministradas por Toronto, no se tenía un proceso establecido para la verificación de la calidad de las mismas, en Costa Rica no hay un técnico en Sistemas que maneje el programa Counselor; por lo que se requirió mucha asesoría con otros países, no se tenía detallado los procesos de control y seguimiento ni se identificaban responsables, por lo que nadie asumía el programa. Toda esta situación se produjo una inadecuada imagen ante los gerentes de sucursales que estaban en el proceso de pruebas, los errores ya fueron corregidos. En marzo 2010 se creó un Rol de Responsabilidades y de tiempos de resolución, no obstante, el efecto de mala reputación del programa continua haciendo eco entre los gerentes, quienes manifiestan mala calidad de prospectos, pero no se brindan realimentación de casos concretos de errores en las Bases, para mejorar la calidad del programa. ¿Cómo modificar la percepción del programa por parte de Sucursales?

Si los prospectos no son contactados por las Sucursales se están generando costos no reembolsables en recursos humanos y económicos en que se incurrieron para generar las Bases de datos de cada campaña. Mensualmente un equipo local se ocupa y en casa matriz generando las Bases de datos acordes a los criterios de selección establecidos por los Gerentes de Producto. Esas bases deben ser depuradas para garantizar la calidad de los prospectos que se enviarán a las sucursales. En algunos programas esta depuración requiere contratar servicios de outsourcing, con la finalidad de actualizar la información crediticia de nuestros clientes, y en ocasiones se requiere incluso del trabajo de analistas de riesgo para crear prospectos bajo criterios de Pre-aprobados. Por lo que los costos para generar cada programa son altos y el programa no está reintegrando la inversión. ¿Cómo incentivar las sucursales a aumentar la cantidad de prospectos contactados por mes y, así mejorar la tasa de colocación?

El período fiscal 2016 tiene una meta de colocación por mercadeo Directo de \$200.000 millones, a la mitad del período la colocación por este canal no asciende los \$7.000 millones, por lo que la situación preocupa las áreas involucradas, en este momento se utiliza como canal de comunicación la llamada telefónica desde la sucursal, se podrá generar ese acercamiento con nuestros clientes desde otro canal que sea costo-eficiente. ¿Cuáles canales de comunicación se pueden utilizar para mejorar la colocación?

#### **1.1.4. Justificación del Tema**

El mercado financiero en Costa Rica es un mercado cambiante y en continuo movimiento; de hecho en los últimos cuatro años han ingresado al país bancos transnacionales con gran agresividad comercial, además del respaldo con el que cuenta la banca estatal, ante este panorama Scotiabank considera como una necesidad el establecer una comunicación directa con sus clientes, con el firme propósito de mejorar sustancialmente el servicio al cliente y, el posicionamiento de la marca para lograr una ventaja competitiva con respecto a las otras entidades financieras.

Dentro de la filosofía que tiene el Banco de Servicio al Cliente, la visión es tener más productos en un mismo cliente, en lugar de tener muchos clientes con pocos productos. De tal manera el Mercadeo Directo tiene una gran importancia para la institución a nivel internacional, con el fin de identificar claramente a cuáles clientes ofrecer nuevos productos y aumentar la relación con ellos. El programa ha sido diseñado cuidadosamente en conjunto con el equipo de Casa Matriz, tomando la experiencia de otros países como El Salvador y el Caribe. Pero en Costa Rica se ha presentado el inconveniente que los prospectos seleccionados no son contactados por la Fuerza de Ventas, esto ha causado que el Programa Existente no tenga impacto en la colocación de las Sucursales.

Buscando realimentación en otros países de la región que utilizan el mismo sistema que el local, no se ha logrado identificar cuál es el motivo por el cual los prospectos no son contactados. Esto ha causado falta de colocación en Sucursales y un desperdicio de prospectos, recursos humanos y económicos al realizar cada campaña. Es vital la búsqueda para conocer cuál es el motivo por el cual el programa de Mercadeo Directo, no ha logrado las metas de colocación y activación, con la finalidad de poder impulsar el programa a nivel local y que éste se convierta en una herramienta efectiva de colocación y relación con la cartera de clientes existentes.

## **1.2. Formulación de la pregunta de investigación**

En setiembre 2009 se implementó en Scotiabank Costa Rica el programa de Mercadeo Directo para clientes actuales, con el objetivo de contribuir al crecimiento y la rentabilidad de la cartera existente. Los Gerentes de Producto, definen los criterios de selección y exclusión de la muestra para trabajar y se generan Bases de datos que les suministra la información de Contacto a la Sucursal donde el cliente realiza sus actividades. No obstante, los resultados de colocación no son los ideales. Lo que nos hace preguntarnos:

¿Cómo es la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera existente de clientes en Scotiabank de Costa Rica?

### **1.3. Objetivos**

Un objetivo establece qué se pretende investigar, cuál es la meta; es una especie de brújula que marca el camino a seguir. Deben redactarse iniciando con un verbo en infinitivo, seguido de la acción que pretende lograrse o el asunto de estudio. (Quintana, L., Metodología de la investigación, 2013, Página 75)

#### **1.3.1. Objetivo General**

“Los objetivos generales consisten en la enunciación llana y precisa de las metas perseguidas en la totalidad de la investigación.” (Quintana, L, Metodología de la investigación, Página 12.

El presente estudio tiene como objetivo general, evaluar la funcionalidad de las campañas de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank Costa Rica.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

“Los objetivos específicos señalan qué pretende lograrse en cada una de las etapas de la investigación.” (Quintana, L, Metodología de la investigación, Página 76)

**La presente investigación tiene los siguientes objetivos específicos:**

1.3.2.1. Evaluar el proceso existente para la generación de las listas de prospectos y generación de las campañas.

1.3.2.2. Evaluar las estrategias de mercadeo directo utilizadas en las campañas de Scotiabank.

1.3.2.3. Identificar los productos con menor colocación durante el año fiscal 2016.

## **1.4. Alcances y limitaciones**

### **1.4.1. Alcances**

1.4.1.1. Diseñar el programa de mercadeo directo que ayude al personal de sucursales al alcance de sus metas financieras.

1.4.1.2. Aumentar el porcentaje de activación de los contactos asignados.

1.4.1.3. Convertir el programa de mercadeo directo en una herramienta que contribuya la productividad de los ejecutivos.

### **1.4.2. Limitaciones**

1.4.2.1. Se considera que una de las mayores limitantes es que no se cuenta con presupuesto para desarrollar incentivos o elaborar un rediseño del programa de mercadeo directo.

1.4.1.2. Otra limitante importante es la percepción actual del programa por parte de los gerentes de sucursales y ejecutivos, quienes consideran una carga operativa el realizar el contacto de los prospectos.

## **Capítulo segundo**

### **Antecedentes y marco teórico**

## **2. 1. Contexto histórico**

### **2.1.1. Scotiabank de Costa Rica**

Scotiabank de Costa Rica, S.A. es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, una de las más importantes instituciones financieras en Norte América y el banco canadiense con mayor presencia internacional. El banco brinda, alrededor del mundo, a sus clientes una gama amplia y completa de servicios bancarios de inversión, comerciales, corporativos y al detalle.

Scotiabank inició sus operaciones en Costa Rica en el año 1995. El 01 de setiembre del 2006, Scotiabank compró el 100% de las acciones de Banco Interfin; esto generó un gran crecimiento de la cartera de clientes y la cantidad de empleados del Banco. El proceso de integración fue complejo y no fue sino hasta en el mes de octubre del 2007 que logró ser una sola institución. Una vez consolidado el Banco como entidad financiera se inició con el trabajo de Segmentación de la cartera de Clientes, esta labor fue realizada en conjunto con un equipo local y Casa Matriz.

Con el apoyo de aproximadamente 1.300 colaboradores, Scotiabank en Costa Rica se esmera por brindarle a sus 110.800 clientes de banca personal, productos y servicios de la más alta calidad, que le permitan satisfacer sus necesidades financieras con la solidez y el respaldo de un banco internacional.

### **2.1.2. El programa de Mercadeo Directo de Scotiabank**

El programa de mercadeo directo en Scotiabank Costa Rica surge ante la necesidad de generar mayor lealtad de sus clientes, según Kotler, y Armstrong, nos afirman que:

Marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

(Armstrong, G y Kotler, P., Estrategias de Marketing, 2013, pg. 5)

En busca de conservar a los clientes existentes, en setiembre 2009 se implementa en Scotiabank Costa Rica el programa de mercadeo directo, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la cartera existente, aumentando la cantidad de productos por cliente. Para el año 2016, se tiene una meta de profundización de la relación de 3 productos por cliente, teniendo disponible 18 productos para comercializar a nivel de banca de personas.

## 2.2. Contexto teórico

### 2.2.1. Administración

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de:

- ❖ planear
- ❖ organizar
- ❖ integrar personal
- ❖ dirigir y
- ❖ controlar.

2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.

3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.

4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.

5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. (Koontz,H. Administración, 2012, Página 31)

De acuerdo con lo que indica Koontz en el texto anteriormente citado, la administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficacia, y dentro de ellas se encuentran las tareas de planear y controlar. Scotiabank como institución financiera transnacional tiene un plan de rentabilidad y ventas claramente definido y se han generado diferentes programas para organizar a la institución y en conjunto lograr las metas financieras trazadas. Además se mantiene en continuo control de los resultados alcanzados, parte de estos análisis se ha encontrado que el programa de Mercadeo Directo no ha generado los resultados esperados a nivel de colocación y activación de los contactos asignados a los ejecutivos.

Por tal motivo se analizará en el presente estudio a los ejecutivos quienes ejecutan dichos programas para analizar la funcionabilidad desde la gestión administrativa y buscar organizar el programa de Mercadeo Directo para convertirla en una herramienta de colocación para las fuerzas de venta. Organizar la define Koontz, de la siguiente manera:

“Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. Ya se destacó que al organizar, como en cualquier aspecto de la administración, no existe una única o mejor forma, lo que funcione dependerá siempre de la situación específica.”

(Koontz, H. Administración, 2012, Página 281)

## .2.2. Mercadeo

"Marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos, en reciprocidad, captan el valor de sus clientes." (Armstrong, G y Kotler, P., Estrategias de Marketing, 2013, página 5)

El Mercadeo está presente en todo proceso de la empresa desde definir el nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, determinar el lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento. No obstante, en los últimos años el mercadeo ha evolucionado de un proceso únicamente de planeación, a un proceso de dirección de marketing, donde según Kotler y Keller: "**dirección de marketing** es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, conservar y aumentar los clientes mediante la creación, entrega y comunicación de valor superior para el cliente." (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 28)

Se puede ver que el mercadeo ha evolucionado a tener inclusive cuidado de la relación que se tiene de la empresa con sus clientes, creando comunicación de valor a los clientes e innovando en canales que tradicionalmente no eran utilizados como lo es hoy en día el Internet y las redes de comunicación.

"Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante ofertas de mercado, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos: incluyen también servicios, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada. Los ejemplos incluyen los servicios bancarios, las aerolíneas, hoteles, minoristas y servicios de reparación del hogar." (Armstrong, G. y Kotler, P, Estrategias de Marketing, 2013, página 6)

Scotiabank ha tenido que responder con rapidez a las necesidades de sus clientes, en momentos donde la economía nacional busca disminuir el endeudamiento en moneda extranjera, Scotiabank ha lanzado fuertes campañas a lo interno de sus clientes para convertir a colones sus productos de crédito, especialmente en los casos de hipotecario. Igualmente en el año 2016, llevó fuertes propuestas a la feria de autos nuevos del país, conocida como Expo Móvil, ofreciendo tasas de financiamiento en colones muy competitivas durante la feria. (Scotiabank, <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-costarica/PDF/reglamento/Reglamento%20EXPOMOVIL%20%202016%20version%20finalx.pdf?t=1486652043986>, 2016)

Scotiabank cuida las relaciones con sus clientes, monitorea constantemente la calidad de los servicios que brinda a sus clientes en sus diferentes canales de

atención, ya sea por medio de las interacciones personales que realice a las sucursales o bien mediante los servicios que recibe en las plataformas digitales: centro de contactos, banca en línea, banca móvil, etc. Se tiene revisiones de calidad de servicio en forma trimestral, a través del TYCE por sus siglas en inglés (True Your Customer Eyes) donde mediante llamadas que se realizan a clientes se evalúa la calidad de los servicios recibidos. Además se mantiene ofreciendo productos y ofertas diferenciadas para sus clientes existentes buscando tener clientes satisfechos y buscando convertirse en el banco primario para sus clientes.

“El marketing a menudo se ha manifestado en términos de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo, los críticos mantienen que el marketing va más allá de eso y crea necesidades y deseos que no existían con anterioridad. Sienten que los especialistas en marketing animan a los consumidores a gastar más dinero del que deberían en bienes y servicios que no necesitan. ” (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 28)

Por medio de algunos motivos de llamada implementados en las campañas de mercadeo directo, Scotiabank, cumple este concepto señalado por los autores Kotler y Keller, donde se busca crear necesidades y deseos a clientes que no tenían antes de recibir la oferta. Por ejemplo, el guion de llamada al ofrecer un préstamo pre-aprobado conduce al ejecutivo de ventas, a invitar al cliente a soñar con el cambio de su carro o de realizar ese viaje tan anhelado con su familia, al tener el dinero disponible sin trámites adicionales.

No obstante, todo negocio, empresa o actividad comercial requiere reponer los clientes que pierde, estos se pueden separar de la empresa por diferentes razones, como: descontento, cambio de ubicación, ente otros. Si las empresas no reaccionan, éstas se quedaría sin clientes, a menos que hagan algo para atraer nuevos clientes, esta es la razón fundamental de las ofertas de mercado donde se busca tener clientes satisfechos.

Los clientes satisfechos son el capital de relaciones con los clientes de la empresa. Si la empresa fuera vendida, el comprador paga no solo la factoría, el equipo y el nombre de la marca, sino también la base de clientes existente, es decir, el número y el valor de los clientes que realizarán negocios con el nuevo propietario. Considérese la información siguiente sobre retención de clientes:

- Captar nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Se requiere mucho esfuerzo para inducir a los clientes satisfechos a cambiar sus proveedores actuales.
- La empresa promedio pierde el 10% de sus clientes al año.
- Una reducción del 5% en la tasa deserción de clientes puede aumentar las ganancias entre 25 y 85%, dependiendo de la industria.
- La tasa de ganancias tiende a aumentar a lo largo de la vida del cliente retenido, debido al aumento en las compras, a las recomendaciones, a los precios especiales y a la reducción de los

costos operativos de servicio. (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 140)

Conociendo el costo que tiene para la institución traer nuevos clientes es que Scotiabank busca tener clientes satisfechos, para minimizar pérdidas en sus utilidades producto de la deserción de los clientes. El banco, busca ofrecer créditos pre aprobados, con condiciones especiales para aquellos clientes que tienen ya su crédito maduro, lo que quiere decir que es un cliente que ya está próximo a cancelar su operación crediticia con el banco, por lo que se busca prolongar la relación con el cliente si este toma un nuevo financiamiento de auto, pensando que es un cliente que únicamente maneja ese producto con la institución.

### **2.2.1. Elementos del Mercadeo**

A simple vista los elementos que intervienen en el Mercadeo son: empresa que vende, producto vendido, comprador, y el espacio-tiempo en que se realiza el intercambio. Existen cinco conceptos bajos los cuales las empresas desarrollan sus estrategias de mercadeo, según Kotler, y Armstrong, afirman:

- 1- Concepto de Producción,** la empresa considera que el cliente prefiere productos de fácil acceso y que están disponibles.
- 2- Concepto de Producto.** El cliente prefiere los productos que ofrecen mejor calidad, desempeños y características innovadoras. Razón por la cual las

empresas deben invertir su energía en mejorar sus productos continuamente.

- 3- **Concepto de Venta.** Consideran que el cliente no comprara una cantidad suficiente de los productos a menos que la empresa no haga una labor de ventas y promoción a gran escala.
- 4- **Concepto de Marketing.** El logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia.
- 5- **Concepto de Marketing Social.** La organización debe determinar las necesidades y deseos del mercado meta y entonces proporcionar valor superior a los clientes de forma tal que se mejore o mantenga el bienestar del consumidor. (Armstrong, G. y Kotler, P, Estrategias de Marketing, 2013, página 26)

A partir de 1990, el concepto de mercadeo se re-direcciona enfocándose en el cliente, y se comienzan a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido.

### 2.2.2. Mercadeo Directo

“El amplio uso de Internet permite que las empresas abandonen las prácticas de mercado masivo en las que se gestó el surgimiento de marcas poderosas en las décadas de 1950, 1960 y 1970, e implementen nuevos enfoques de antiguas prácticas de marketing, como cuando los comerciantes realmente conocían a sus clientes por su nombre. La personalización del marketing consiste en asegurarse de que la marca y su comercialización sean tan relevantes como se pueda para tantos clientes como sea posible, lo cual implica un auténtico desafío, ya que ningún cliente es idéntico a otro.” (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 136)

Ante los cambios tecnológicos que nuestra sociedad experimenta, los usuarios de servicios no han sido ajenos a estos cambios, a nivel bancario se ha tenido que evolucionar con servicios de plataformas tecnológicas para atender las necesidades de los clientes, ofreciendo incluso el servicio de APP para el realizar pagos, consultas, transferencias desde el celular.

Del mismo modo, Scotiabank ha implementado su programa de mercadeo directo brindando personalización en marketing.

“El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basado en una

interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.” (Kotler, P, Armstrong, G, Dirección de Marketing, 2012, página 496)

Algunos de los métodos de Comunicación utilizados para Mercadeo se convierten en las formas de promover productos o servicios, entre ellos encontramos los siguientes:

- Correo Directo
- Folletos
- Venta Personal o Directa
- Venta por Teléfono
- Anuncios en Periódicos, revistas, Radio, TV
- Publicidad Exterior

Existen campañas de mercadeo directo y campañas masivas. En Scotiabank se trabajan ambos tipos de campaña, las hay masivas las cuales son publicadas en radio, televisión, sucursales y redes sociales. En las campañas de mercadeo directo se realiza un contacto directo al cliente por parte del ejecutivo de venta desde la sucursal, el contacto suele ser por vía telefónica o envío de ofertas personalizadas por correos electrónicos con campañas específicas.

“Las principales formas de marketing directo, incluyen las ventas personales, el marketing por correo directo, marketing por catálogo, el marketing por teléfono, el marketing por televisión de respuesta directa, el marketing en quioscos, las nuevas tecnologías digitales de marketing directo y el marketing en línea.” (Kotler, P, Armstrong, G, Dirección de Marketing, 2012, página 500)

Actualmente las empresas han aumentado sus esfuerzos por ofrecer sus productos por canales de marketing directo, buscando generar mayor fidelización por parte del cliente.

Además las empresas buscan innovar ahora con las tecnologías digitales para brindar ese mercadeo directo al cliente.

### **2.2.3. Las herramientas del Mercadeo Directo**

El instrumento funcional del mercadeo directo son las bases de datos con las cuales posteriormente se generan las listas de trabajo. Las bases de datos son herramientas informáticas que permiten explotar los datos de los clientes actuales y/o potenciales de la empresa.

“Una base de datos de clientes es un conjunto organizado de datos detallados acerca de los clientes o prospectos individuales. Una buena base de datos de clientes puede ser una herramienta poderosa para establecer relaciones, además de que le proporciona a la compañía una visión de 360 grados de sus clientes y de su comportamiento. Una compañía no es más que lo que sabe acerca de sus clientes.” (Kotler, P, Armstrong, G, Dirección de Marketing, 2012, página 499)

Scotiabank, tiene una plataforma tecnológica robusta, y por la naturaleza del negocio si se cuenta con bases de datos suficientemente robustas para tener información de buena calidad para generar listados.

En general, según Kotler y Keller, las empresas pueden usar sus bases de datos con cinco propósitos:

1. **Para identificar prospectos.** Muchas empresas generan clientes interesados al anunciar su producto o servicio. Los anuncios generalmente contienen una opción para responder – por ejemplo, una tarjeta de respuesta o un número telefónico gratuito—y la empresa construye su base de datos a partir de la información aportada por los clientes. Luego revisa la base de datos para identificar los mejores prospectos, y a continuación los contacta por correo o por teléfono o intenta convertirlos en compradores.
2. **Para decidir qué clientes deben recibir una oferta determinada.** Las empresas interesadas en hacer up-selling o cross-selling establecen criterios que describen el cliente objetivo ideal para una oferta determinada. Luego buscan en sus bases de datos de clientes aquellos que más se parezcan a ese ideal. Analizando las tasas de respuesta, la empresa puede mejorar su precisión en la elección de los mejores prospectos. Además, después de cerrar la venta, tiene oportunidad de organizar una secuencia de actividades: una semana después envía una nota de agradecimiento; cinco semanas más tarde manda una nueva oferta; 10 semanas después (si el cliente no ha respondido) puede llamar por teléfono y ofrecer un descuento especial.
3. **Para aumentar lealtad del cliente.** Las empresa pueden generar interés y entusiasmo al recordar las preferencias de los clientes y enviarles obsequios, cupones de descuento y material de lectura interesante.
4. **Para reactivar las compras del cliente.** Los programas de envíos automáticos pueden hacer llegar tarjetas de cumpleaños o aniversario,

recordatorios de compras por fiestas específicas, o promociones fuera de temporada. De esta manera, las bases de datos contribuyen a que la empresa realice ofertas atractivas y oportunas.

5. **Para evitar cometer errores serios con el cliente.** Un importante Banco dio a conocer que había cometido una serie de errores por no usar adecuadamente su base de datos de clientes. En otro caso, el Banco cobró una comisión por retrasarse en el pago de la hipoteca, sin percatarse de que el infractor era el director de una empresa que tenía importantes depósitos en su banco; el cliente cambió de banco. En otro caso, dos empleados del banco llamaron en distintos momentos al mismo cliente de hipoteca, ofreciéndole una línea de crédito con garantía hipotecaria con diferente precio. Ninguno sabía que el otro había hecho la llamada. En un tercer caso, el banco le dio servicio estándar en otro país a alguien que era cliente distinguido en su propia nación. (Kotler, P. y Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 145)

La base de datos será la que nos permita la explotación de la información que tengamos de cara a obtener el máximo beneficio y rentabilidad, ofreciendo al consumidor aquellos productos o servicios que puedan resultar de su interés. Gran parte del éxito de la actividad de mercadeo directo está en la calidad y fiabilidad de la base de datos. En este proceso de generar las bases de datos juega un papel muy importante la plataforma CRM del banco, Counselor, donde cada ejecutivo alimenta al sistema realizando la vital tarea de controlar las interacciones, deseos, proyectos, compras de cada cliente.

“La gestión de relaciones con el cliente (CRM) es el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de los clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad.” (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 135)

Es importante definir que Scotiabank tiene como mercadeo meta primario los clientes laboralmente activos de todo el país, que tengan capacidad de pago y con un record crediticio en nivel 1 de acuerdo a la SUGEF. Scotiabank, hizo posterior a la integración con Banco Interfin, una segmentación de clientes definiendo los nuevos parámetros de negocio.

Anteriormente se consideraba un cliente de alto valor a todo cliente con un monto de inversión o deuda mayor a \$100.000, esto cambió, ya que ahora se analiza el cliente como un todo, no sólo sus saldos en inversión y endeudamiento sino también se toman factores como antigüedad de nuestro cliente, cantidad de productos existentes, ingresos mensuales, entre otros. Actualmente el cliente de alto valor es todo cliente con un monto de inversión o deuda mayor a \$50.000, o con \$10,000 de ingresos mensuales. Esta información la genera el Sistema y se actualiza mes a mes. Por este motivo el Banco tiene la capacidad de trabajar con listas Internas, por lo que la información debe ser fiable a nuestras sucursales, ya que son los mismos usuarios de las sucursales quienes se mantienen día a día actualizando las Bases de Datos.

“El marketing directo es una herramienta poderosa para establecer relaciones con los clientes. Debido a la naturaleza personalizada del marketing directo, las compañías pueden interactuar con los clientes por teléfono o en línea, conocer más sus necesidades y adaptar los productos y servicios a los gustos específicos de sus clientes. Estos últimos, a su vez, pueden hacer preguntas y brindar retroalimentación.” (Kotler, P, Armstrong, G, Dirección de Marketing, 2012, página 498)

Las listas generadas de las Bases de Datos son documentos que contienen: los nombres, direcciones y datos de interés de determinados consumidores que responden a un perfil concreto.

A continuación veremos los pasos para el marketing uno a uno, pueda adaptarse al marketing de CRM, según Kotler y Keller, lo explican de la siguiente forma:

1. **Identifique a sus prospectos (posibles clientes).** No hay que ir detrás de todos. Genere, mantenga y extraiga información de una rica base de datos de clientes con aportaciones de todos los canales y puntos de contacto con el cliente.
2. **Diferencie a los clientes con bases en (1) sus necesidades y (2) su valor para la empresa.** Proporcionalmente, se debe hacer un mayor esfuerzo en los clientes más valiosos. Ponga en práctica el sistema de costos basados en actividades para calcular el valor de la vida del cliente. Calcule también el valor presente neto de todas las ganancias futuras provenientes de compras,

niveles de margen y referencias de otros clientes, y reste los costos de atender a este cliente en específico.

**3. Interactúe con clientes individuales para mejorar su conocimiento de sus necesidades individuales, y para construir una relación más sólida.**

Cree ofertas personalizadas que pueda comunicar de manera personalizada.

**4. Personalice los productos, servicios y mensajes para cada cliente.**

**5. Facilite la interacción con los clientes** mediante un centro de contactos con la empresa y un sitio Web.

El marketing uno a uno no es para todas las empresas; funciona mejor en aquellas habituadas a recopilar gran cantidad de información individual del cliente, y a manejar muchos productos con los que se pueden hacer ventas cruzadas, que necesitan reemplazarse o actualizarse periódicamente, y que ofrecen un alto valor. Para otras, la inversión que exige la recopilación de información y la adquisición de hardware y software adecuados, podría ser mayor que la ganancia. (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 137)

Sin duda, esta ha sido la visión de Scotiabank en el manejo de su plataforma de CRM, Counselor, donde se ha buscado llevar control de las interacciones con el cliente, se tiene clara segmentación de la cartera de clientes existente para poder clasificar al mercado que se quiere dirigir, con esta información se maneja la selección de los listado para las campañas de mercadeo directo.

#### 2.2.4. Venta incremental y venta cruzada

Existen dos populares estrategias de ventas para incrementar la compra promedio de un cliente: la venta incremental y la venta cruzada. La venta incremental o *up-selling* es cuando se vende una versión más costosa del mismo producto o servicio; mientras que la venta cruzada o *cross-selling* es vender productos diferentes complementarios o adicionales.

La venta cruzada o *cross-selling* es una estrategia para incrementar las ventas, promoviendo productos o servicios complementarios para aumentar la transacción promedio. El ejemplo más común es el de las comidas rápidas, donde después de haber ordenado un combo de hamburguesa la persona le ofrece si lo desea con papas y gaseosa agrandadas (esto sería *up-selling* porque está incrementando el valor del producto existente: papas y gaseosa), o si desea complementar su orden con un helado de postre (este sería *cross-selling* porque le está ofreciendo un producto complementario a lo que ya compró). (Gómez, D., <http://bienpensado.com/una-forma-simple-de-generar-venta-cruzada/>, 2014)

El objetivo de la venta cruzada es maximizar el valor de cada cliente. Para ello es necesario conocer lo mejor posible a nuestros clientes: cuáles son sus necesidades, sus móviles de compra, sus hábitos de usos y consumo, esta información se debe generar en Bases de datos confiables.

Una vez que se conoce a los clientes existentes y se tiene dicha información, se debe analizar y estudiar para poder presentar productos o servicios adicionales que satisfagan las necesidades de éstos o ayuden a solucionar sus problemas. La oferta debe ser individualizada a cada cliente. En Scotiabank la oferta se realiza directamente con la fuerza de ventas en Sucursales, mediante acciones de marketing directo como son llamadas desde el ejecutivo de cuenta.

El obstáculo ante la venta cruzada es la resistencia de los clientes. Los clientes piensan que cuando se les venden un producto o servicio, luego se buscará para venderles otros. Para minimizar esta resistencia se debe ofrecer los nuevos productos o servicios con la garantía de calidad del producto o servicio que ya está consumiendo. Es de mucha importancia el primer producto o servicio con que establecemos una relación con nuestro cliente. Este producto o servicio marcará la imagen de calidad que tengamos ante él.

### 2.2.5. Publicidad

La publicidad es una actividad de comunicación cuyos objetivos fundamentales son informar, persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado bien de consumo, servicio, individuo o idea. Dentro de la publicidad realizada en Scotiabank en su mayoría se maneja una publicidad o mercadeo de tipo masivo en prensa, material televisivo y cuñas de radio. La principal intención de realizar publicidad para los productos del Banco es generar consumos e incentivar al mercado meta a utilizar las tarjetas para financiar sus compras y estilo de vida. Algunos ejemplos dentro de la publicidad que se ha realizado para en Scotiabank en el año son:

- **Tu marchamo 2017 te lleva a México con la Selección.** (Scotiabank Costa Rica, <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-costa-rica/PDF/reglamento/REGAMENTO%20MARCHAMOS%202017.pdf?t=1486138641538>, noviembre 2016)
- **Ahorre y gane un carro con Scotiabank.** (Scotiabank Costa Rica, <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-costa-rica/cititransform/pdfs/reglamentos/Reglamento%20Campaña%20-%20Ahorre%20y%20gane%20un%20carro%20con%20Scotiabank%20%202016.pdf?t=1486138641539>, 14 de setiembre, 2016)

- **40% de descuento en Restaurantes con la Tarjeta de Crédito** (Scotiabank Costa Rica, <http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-costa-rica/PDF/reglamento/REGLAMENTO%2040%20DESCUENTO%20RESTAURANTES%20SIN%20PANE%20E%20VINO.pdf?t=1486138641538>, Scotiabank de Costa Rica® 2016)

### **2.2.6. La administración en el mundo del comercio electrónico**

“Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor. La tecnología, y en especial la tecnología de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo. El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de TI que se albergan externamente (p. ej., The Cloud) son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas.” (Koontz, H. Administración, 2012, Página 38)

Podemos observar como el avance a nivel tecnológico ha modificado a nivel administrativo la interacción de las empresas con su cartera de clientes. En la actualidad es posible brindar servicio al cliente, atención a quejas o consultas e inclusive vender a través de la tecnología. Al respecto nos dice Armstrong y Kotler:

“El crecimiento explosivo en la tecnología digital ha cambiado fundamentalmente la manera en que vivimos: cómo nos comunicamos, compartimos información, aprendemos, compramos y tenemos acceso al entretenimiento. A su vez esto ha tenido un impacto importante en las formas en que las empresas entregan valor a sus clientes. Para bien o para mal, la tecnología se ha vuelto una parte indispensable de nuestras vidas.”

(Armstrong, G. y Kotler, P, Estrategias de Marketing, 2013, página 26)

Scotiabank no es ajeno a esta realidad y ha tenido que cambiar su forma de hacer negocios con sus clientes, incorporando nuevas formas electrónicas para comunicarse con sus clientes. En los últimos años se han hecho mejoras a la plataforma virtual de manera de que sus clientes puedan realizar más transacciones desde la página electrónica sin necesidad de desplazarse a alguna sucursal. En este tercer trimestre del año fiscal 2016 se lanzó un “app-transaccional” para celulares inteligentes y poder realizar transferencias, pagos, consultas de cuenta ahora desde el dispositivo móvil.

A nivel de mercadeo directo también se inició generando correos electrónicos personalizados y mensajes de texto al celular, informando de créditos pre-aprobados, esta comunicación adelantando la gestión que el ejecutivo realizará a futuro al contactar al cliente y ofrecer la promoción en que se encuentre seleccionado.

## **2.3. Variables**

### **2.3.1. Variables Independientes**

“El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basado en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.” (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, pg. 496)

“La personalización del marketing consiste en asegurarse de que la marca y su comercialización sean tan relevantes como se pueda para tantos clientes como sea posible, lo cual implica un auténtico desafío, ya que ningún cliente es idéntico a otro” (Kotler, P, Keller, K, Dirección de Marketing, 2012, página 136)

“El marketing directo es una herramienta poderosa para establecer relaciones con los clientes. Debido a la naturaleza personalizada del marketing directo, las compañías pueden interactuar con los clientes por teléfono o en línea, conocer más sus necesidades y adaptar los productos y servicios a los gustos específicos de sus clientes. Estos últimos, a su vez, pueden hacer preguntas y brindar retroalimentación.” (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, pg. 498)

La presente investigación vamos a utilizar la definición de la variable independiente de campañas de Mercadeo Directo, la cita N°1: “El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basado en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.” (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, pg. 496)

### 2.3.2. Variables Dependientes

“Las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing. Para aumentar su cuota de mercado, se puede ampliar su línea de productos, aumentar la disponibilidad de los mismos y la promoción en los mercados existentes, y expandirse hacia otros nuevos.” (Kotler, y Armstrong, Fundamentos de marketing ,2013, página 73).

“La empresa debe establecer su propia cartera de negocios actual a través de la matriz de participación y crecimiento en el mercado, así como su cartera futura de negocios por medio de la matriz de crecimiento de mercado” (Silva, González, Martínez, Marketing Conceptos y aplicaciones, 2014, página 163)

La presente investigación utilizaremos la definición de Kotler y Armstrong de la variable dependiente el crecimiento de la cartera de clientes N°1: **“Las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing. Para aumentar su cuota de mercado, se puede ampliar su línea de productos, aumentar la disponibilidad de los mismos y la promoción en los mercados existentes, y expandirse hacia otros nuevos.”** (Kotler, y Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, página 73).

## 2.4. Operacionalización de las Variables

Las campañas de Mercadeo Directo, tienen la misión de enviar ofertas solamente a los clientes indicados, tal como lo afirman Kotler y Keller:

“Las empresas organizan su información en bases de datos de clientes, productos y vendedores, y luego las combinan. Las bases de datos de clientes contienen el nombre del cliente, su dirección, sus transacciones anteriores, y a veces incluso datos demográficos y psicográficos (actividades, intereses y opiniones). En lugar de enviar por correo un “bombardeo masivo de información” sobre una nueva oferta a todos los clientes de su base de datos, la empresa los catalogará según parámetros como lo reciente de su compra, la frecuencia de las transacciones, y su valor monetario (RFM), y enviará la oferta sólo a los clientes indicados.” (Kotler y Keller, Dirección de Marketing, 2012, página 71)

### Cuadro de Resumen de la Operacionalización de las Variables

Tema	Objetivo General	Objetivo Específico	Conceptos	Variables	Indicadores	Instrumento	No de Pregunta
"Evaluación de la funcionalidad del Programa de Mercadeo Directo y su contribución al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank de Costa Rica en el período fiscal 2016"	Evaluar la funcionalidad de las <b>campañas de Mercadeo Directo</b> y su contribución al <b>crecimiento</b> de la cartera de clientes existentes de Scotiabank Costa Rica.	1.3.2.1. Evaluar el proceso existente para el desarrollo de las campañas de mercadeo	Campañas de Mercadeo Directo: "Una campaña de Mercadeo Directo, es la mezcla de tres elementos del marketing directo: listas, ofertas y labor creativa." (Bacon, 1996, pag. 23)	Campañas de Mercadeo Directo	* Creación de la campaña	Lista de Chequeo	
					* Generación de las bases de prospectos		
		1.3.2.2. Evaluar las estrategias de mercadeo directo utilizadas en las campañas de Scotiabank.			* Calidad de los listados de prospectos (1)	Entrevista	8,9
					* Estrategias de Mercadeo Directo	Entrevista	6,7
					* Ejecución de la Campaña	Entrevista	10,11
					* % cierre de ventas (2)	Entrevista	13
1.3.2.3. Identificar los productos con menor colocación durante el año fiscal 2016.	"Las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing. Para aumentar su cuota de mercado, se puede ampliar su línea de productos, aumentar la disponibilidad de los mismos y la promoción en los mercados existentes, y expandirse hacia otros nuevos." (Kotler, y Armstrong, Fundamentos de marketing ,2013, pag 73).	crecimiento de la cartera de clientes existentes	* Productos con mayor aceptación en mercadeo directo (3)	Entrevista	12		
			* Identificar productos con menor posicionamiento.	Lista de Chequeo			

(1) Este indicador espera evaluar la calidad de las listas de prospectos que los ejecutivos reciben para trabajar las Campañas.  
(2) Evaluar la colocación de ventas generada desde la Campaña de Mercadeo Directo  
(3) Identificar los productos trabajados en Mercadeo Directo con mejor aceptación por el cliente de Scotiabank.

Fuente: Propia

**Capítulo tercero**  
**Marco metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

#### **3.1.1. Dimensión Temporal**

Sobre la dimensión temporal de la investigación nos afirma Hernández:

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Otras veces, la investigación se enfoca en: a) estudiar cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas, o b) analizar los cambios al paso del tiempo de un evento, comunidad, proceso, fenómeno o contexto. En situaciones como éstas el diseño apropiado (en un enfoque no experimental) es el longitudinal. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 187)

La presente investigación tiene una dimensión temporal transversal, ya que se va a profundizar en las campañas de mercadeo directo no tanto en el tiempo de la investigación.

### 3.1.2. Marco

Según el marco de la investigación se clasifica en Cuantitativa o Cualitativa, al respecto Hernández nos afirma:

El **enfoque cuantitativo** tiene las siguientes características:

1. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
2. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
3. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría en la cual se fundamentará y servirá como guía para realizar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y eventualmente, la teoría.

4. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.

5. La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.

6. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

7. En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.

8. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 38)

El **enfoque cualitativo** también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 40)

Algunas de las características del enfoque cualitativo según Hernández es:

- a) Aunque ciertamente hay una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados (la vinculación entre la teoría y las etapas del proceso se representa mediante flechas curvadas).
- b) En la investigación cualitativa a veces es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van de la inmersión inicial en

el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos.

(Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 41)

De acuerdo con las definiciones estudiadas la presente investigación es cuantitativa, ya que se medirá las características o condiciones de las Campañas de Mercadeo Directo y su crecimiento en la cartera de clientes existente durante el período 2016.

### 3.1.3. Naturaleza

Los planteamientos cuantitativos pueden dirigirse a:

- 1) Explorar fenómenos, eventos, comunidades, hechos y conceptos o variables  
(su esencia es exploratoria)
- 2) Describirlos (su naturaleza es descriptiva)
- 3) Vincularlos (su esencia es correlacional o correlativa)
- 4) Considerar los efectos de unos en otros (su naturaleza es causal).

Lester y Lester (2012) consideran que los planteamientos son útiles para:

- 1) Evaluar
- 2) Comparar
- 3) Interpretar
- 4) Establecer precedentes
- 5) Determinar causalidad y sus implicaciones.

Esta tipología es muy adecuada para la investigación aplicada (incluyendo la que tiene como justificación adelantos y productos tecnológicos) y para las investigaciones de las que se derivan acciones. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 75)

Quintana nos afirma los diferentes tipos de investigaciones existentes:

La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador.

“La investigación histórica, caracteriza al objeto en sus aspectos más externos, a través de la evolución y desarrollo histórico de éste. Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica; para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría y su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia. (Quintana, L., Metodología de la investigación, 2013, Página 50)

“En la investigación documental las fuentes de esta forma de investigación estarán dadas por los documentos de diversa índole que el investigador deberá consultar. Sólo por mencionar algunas, veamos las siguientes: documentos escritos, artículos de revistas, periódicos, semanarios, libros, actas, ensayos, tratados, monografías, encuestas, conferencias, material de muy diversa índole tomado de internet y toda clase de material escrito que puede ser útil a los efectos de la investigación. Documentos grabados: cintas, casetes, discos, CD, etcétera. Documentos fílmicos: películas, diapositivas, videocasetes, DVD, etcétera. (Quintana, L., Metodología de la investigación, 2013, Página 22)

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos: una enfermedad de reciente aparición, una catástrofe ocurrida en un lugar donde nunca había sucedido algún desastre, inquietudes planteadas a partir del desciframiento del código genético humano y la clonación de seres vivos, una nueva propiedad observada en los hoyos negros del universo, el surgimiento de un medio de comunicación completamente innovador o la visión de un hecho histórico transformada por el descubrimiento de evidencia que estaba oculta. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 124)

“En la investigación descriptiva la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que

se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas variables entre sí. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 125)

“Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿aumenta la autoestima de los pacientes conforme reciben una psicoterapia gestáltica? ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales? ¿Hay diferencias entre el rendimiento que otorgan las acciones de empresas de alta tecnología computacional y, el rendimiento de las acciones de empresas pertenecientes a otros giros con menor grado tecnológico en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires? ¿Los campesinos que adoptan más rápidamente una innovación son más cosmopolitas que los campesinos que la adoptan después? ¿La lejanía física entre las parejas de novios tiene una influencia negativa en la satisfacción en la relación? (Todas en un contexto específico). Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 126)

La Naturaleza de esta investigación es descriptiva ya que la intención es plantear como objetivos a estudiar las causas que han generado los resultados actuales,

comprenden los hechos, los fenómenos o las situaciones, las causas que están obstaculizando el proceso de colocación por medio de Mercadeo Directo con la finalidad de plantear posibles soluciones al problema y que sean los Gerentes de Producto en conjunto con la Dirección de Ventas y Servicios quienes puedan generar una nueva estrategia de colocación del programa a nivel de sucursales; haciendo como una segunda etapa del programa.

### 3.1.4. Carácter

La investigación cuantitativa puede tener un carácter de experimental o no experimental, según Hernández nos afirma:

**Diseños experimentales.** El término experimento tiene al menos dos acepciones, una general y otra particular. La general se refiere a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 2014). Este uso del término es bastante coloquial; así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos de peinado y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es que requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 162)

**Diseños no experimentales** Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b). En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una

situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 185)

**La presente investigación será no experimental**, se observa los fenómenos tal como se dan actualmente para analizarlos.

### **3.2. Sujetos y fuentes de investigación.**

Scotiabank cuenta con 34 sucursales a nivel nacional con aproximadamente 78 ejecutivos, por lo tanto se trabajará con el 100% de la población involucrada en el programa, las sucursales del GAM, presentan mayor actividad financiera y por tanto reciben más prospectos para Mercadeo Directo.

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtenerla bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en el mundo miles de artículos en revistas académicas y periódicos, libros y otras clases de materiales sobre las diferentes áreas del conocimiento. Si al revisar la literatura nos encontramos con que en el área de interés hay 5 000 posibles referencias, es evidente que se requiere seleccionar sólo las más importantes y recientes, y que además estén directamente vinculadas con nuestro planteamiento del problema de investigación.

En ocasiones, revisamos referencias de estudios tanto cuantitativos como cualitativos, sin importar nuestro enfoque, porque se relacionan de manera estrecha con nuestros objetivos y preguntas. A continuación comentamos los pasos que se siguen para revisar la literatura. Inicio de la revisión de la literatura puede iniciarse directamente con el acopio de las referencias o fuentes primarias,

la primera situación ocurre cuando el investigador conoce su localización, detecta, consulta y obtiene la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 94)

### 3.2.1. Fuentes primarias

Según nos afirma Hernández R:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, video cintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 94)

Dentro de las fuentes de primera mano tenemos los ejecutivos de venta de la Red de Sucursales en todo el país, de quienes podremos obtener información importante del programa y su ejecución, así como la bibliografía consultada y citada.

### 3.2.2. Fuentes Secundarias

Sobre las Fuentes de segunda mano nos dice Hernández:

“Datos secundarios (recolectados por otros investigadores) Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.”

(Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 286)

Dentro de las fuentes de segunda mano tenemos las tesis consultadas.

### 3.3. Selección del muestreo

“En el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.” (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 206)

Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

$n$ = el tamaño de la muestra.

$N$ = el tamaño de la población.

$\sigma$ : Desviación estándar de la población que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse constantemente 0,5.

$Z$ = valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1.96 que es lo más usual.

$e$ = límite aceptable de error muestral que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y el 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

(Suarez, M., <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml#frmulapara>, 2011)

<b>N:</b>	<b>67</b>
<b>Z:</b>	<b>1.96</b>
<b>σ:</b>	<b>0.5</b>
<b>e:</b>	<b>0.01</b>
<b>n =</b>	<b>64.35</b>
	<b>0.97</b>
<b>n =</b>	<b>67</b>

En la presente investigación como lo muestra la fórmula se aplicará el cuestionario a la totalidad de la población de ejecutivos de ventas de la red de sucursales del Gran Área Metropolitana, donde se trabaja las campañas de mercadeo directo por tener concentrada la mayor cantidad de clientes asignados, un total de 67 oficiales.

Se adjunta cuadro donde se especifica la cantidad de oficiales que completarán la encuesta y se detalla la sucursal a la cual pertenecen:

Nombre de la Sucursal	Personal Banking Officer (PBO)	Relationship Officer (RO)	Total PBOs+RO
Escazu Trejos	2	1	3
Pavas	2	1	3
Desamparados	2	0	2
Sabana	2	2	4
Global Park	3	1	4
Los Laureles Escazu	2	2	4
Barva de Heredia	1	0	1
Santa Ana	1	1	2
San Francisco de Dos Rios	1	0	1
Guadalupe	2	1	3
Cartago	2	1	3
Alajuela	2	2	4
Curridabat	2	1	3
Heredia	1	1	2
Rohrmoser Branch, San Jose, Forum, Costa Rica	2	1	3
Forum, Costa Rica	1	0	1
Terramall Branch, San Jose, Paseo De Las Flores, Heredia	1	1	2
Paseo De Las Flores, Heredia	2	1	3
San Jose Centro, Costa Rica	2	1	3
San Pedro	2	1	3
Multiplaza Shopping Center, San Jose Main Branch, Torre	2	1	3
Tibas, Costa Rica	2	1	3
Lagunilla	1	0	1
Plaza Carolina	1	0	1
Lincoln	2	0	2
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>22</b>	<b>67</b>

Fuente: Propia

### 3.4. Técnicas e instrumentos para recolectar la información.

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos. A continuación describimos brevemente las más usuales: cuestionarios, escalas de actitudes, registros del contenido (análisis de contenido) y observación cuantitativa, pruebas estandarizadas, recolección de información

factual e indicadores (análisis de datos secundarios de registros públicos y documentación), así como otras clases de mediciones. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 250)

Hernández, afirma que el cuestionario es:

“Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Se denominan **Preguntas cerradas** Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analiza y se denominan como **preguntas abiertas** no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.”

(Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 250)

Hernández nos habla de los siguientes instrumentos de recolección:

“Pruebas estandarizadas e inventarios estas pruebas o inventarios miden variables específicas, como la inteligencia, la personalidad en general, la personalidad autoritaria, el razonamiento matemático, el sentido de vida, la satisfacción laboral, el tipo de cultura organizacional, el estrés preoperatorio, la depresión posparto, la adaptación al colegio, intereses vocacionales, la jerarquía de valores, el amor romántico, la calidad de vida, la lealtad a una marca de algún producto, etc.” (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 285)

“Análisis de contenido cuantitativo es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.” (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 284)

Instrumentos mecánicos o electrónicos, Sistemas de medición por aparatos, como el detector de mentiras, o polígrafo, que considera la respuesta galvánica de la piel (en investigaciones sobre crímenes); la pistola láser, que mide la velocidad a la que circula un automóvil desde un punto externo al vehículo (en estudios sobre el comportamiento de conductores); instrumentos que captan la actividad cerebral (evaluaciones médicas y psicológicas); el escáner, que mide con exactitud el cuerpo de un ser humano y ubica la talla ideal para confeccionar toda su ropa o vestuario (en investigaciones para diseñar los uniformes de los soldados); la medición eléctrica de distancias, etcétera. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 286)

Instrumentos específicos propios de cada disciplina en todas las áreas de estudio se han generado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables específicas. Por ejemplo, en la comunicación organizacional se utilizan formatos para evaluar el uso que hacen los ejecutivos de los medios de comunicación interna (teléfono, reuniones, etc.), así como herramientas

para conocer procesos de comunicación en la empresa (la auditoría en comunicación). Para el análisis de grupos se usan los sistemas sociométricos y el análisis de redes, entre otros. (Hernández, R., Metodología de la investigación, 2014, Página 286)

La presente investigación utilizará para la recolección de datos la técnica de la Encuesta utilizando el instrumento del cuestionario. Se aplicará la encuesta al 100% de los agentes de ventas (PBO) de la Red de Sucursales del GAM, con la finalidad de identificar los motivos por los cuáles no están generando los resultados de ventas esperados, se decidió aplicar el instrumento de medición a los PBO, ya que son quienes tienen la responsabilidad de ejecutar las campañas de mercadeo directo, ellos reciben la realimentación directamente del cliente, son ellos los que conocen las inconsistencias que se han presentado en campañas anteriores y, para la autora de la investigación es importante conocer la percepción del programa por quienes lo ejecutan.

### **3.5. Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.**

La variable dependiente de esta investigación es: Las Campañas de Mercadeo Directo.

#### **Definición Conceptual**

“El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basado en una interacción personal. Con la ayuda de bases de datos detalladas, las compañías adaptan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.” (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, página 496)

#### **Definición Instrumental**

En esta investigación se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección de datos, donde las preguntas 6, 7, 8, 9, 10 y 11 están ligadas a la variable A.

La variable independiente B de esta investigación es: el crecimiento de la cartera de clientes.

### **Definición Conceptual**

“Las estrategias y los programas de marketing deben ser desarrollados para apoyar esos objetivos de marketing. Para aumentar su cuota de mercado, se puede ampliar su línea de productos, aumentar la disponibilidad de los mismos y la promoción en los mercados existentes, y expandirse hacia otros nuevos.” (Kotler, y Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013, página 73).

### **Definición Instrumental**

En esta investigación se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección de datos, donde las preguntas 12 y 13 están ligadas a la variable B.

## **Capítulo cuarto**

### **Análisis e interpretación de datos**

## **4.1 Diagnóstico de la situación vigente**

### **4.1.1 Diagnóstico de la situación**

La estrategia de Mercadeo Directo se trabaja en forma conjunta: los Gerentes de Producto, área de Banca de Personas y Departamento de Riesgo. Se trabaja desde Mercadeo Directo campañas para colocación de productos de captación, colocación y tarjetas de crédito. Se definen los criterios de selección y exclusión de la muestra para trabajar.

Una vez que se tienen los criterios identificados se solicita al departamento de Análisis de Data, la generación de las Bases de Datos para la campaña en mención, esta información es generada desde El Salvador donde dan soporte a la Región, se reciben las Bases de Datos acordes a los criterios de selección y se procede a nivel local a la verificación de la calidad de la información y aplicar los controles junto con el departamento de Riesgo Crediticio, con los clientes que cumplen todos los criterios de selección se realiza la carga de la base de datos dentro del sistema Counselor, el sistema tipo CRM utilizado por las Sucursales, dichos prospectos aparecen en el Sistema al Gerente de la Sucursal donde se encuentra el cliente asignado como agencia principal desde Scotia Pro, el sistema de Core del Banco. Los gerentes de cada sucursal reasignan los prospectos entre su grupo de ejecutivos con la finalidad de que los clientes sean contactados telefónicamente y ofrecerle al cliente el producto en campaña, a la vez que se genere una relación directa con el cliente.

Las campañas de Mercadeo Directo han presentado varios problemas de calidad de la información. Entre los problemas detectados se encontraron clientes asignados a sucursales incorrectas, clientes que no aplicaban para la oferta de pre-aprobación, entre otros, esto generó una mala percepción del programa por parte de los Gerentes de Sucursales y ejecutivos. El programa no ha generado los resultados de colocación esperados, Costa Rica tiene una meta de activación de los contactos al 100% en el sistema y se espera una tasa de colocación en el 30% de los prospectos cargados, no obstante el resultado de cierre de año fiscal 2016 fue el 12.15% de efectividad en la campaña, lo que quiere decir que 87.75% de los prospectos no generaron ninguna venta posterior a ser contactado.

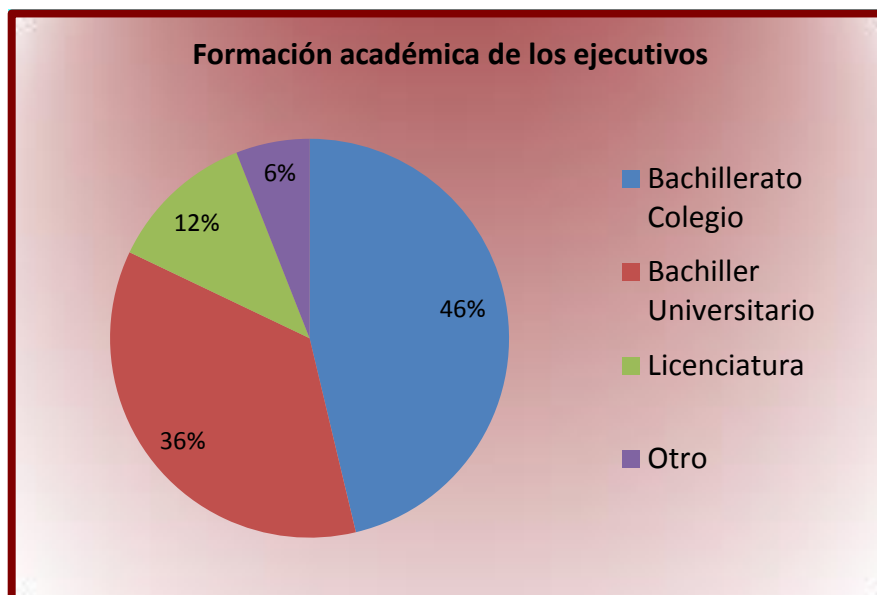
Se realiza una encuesta a los 67 oficiales de Servicio al Cliente del área Metropolitana, para medir la percepción del programa y poder realizar las mejoras necesarias, con la finalidad de convertir el Programa de Ventas, como es llamado el programa de Mercadeo Directo a lo interno del banco, en un programa más atractivo para los involucrados y esta manera mejorar el porcentaje de activación de contactos y lograr el 100% de activación a la vez cumplir con la meta del país. En el 2016 se cerró con un 68.36% de activación.

Todo prospecto cargado a la Sucursal se encuentra identificado con un “Motivo de Llamada”. Para tal finalidad; es necesario que cada ejecutivo se prepare para realizar la llamada revisando en los sistemas la situación actual de cada prospecto, por ejemplo, si el cliente además de su Préstamos Personal tiene un Certificado de

Depósito próximo a vencer para coordinar la renovación del mismo en la misma llamada, recordarle el vencimiento del pago del préstamo, informarle que el próximo mes se renueva el seguro del vehículo, en fin brindar un servicio de asesoría financiera, de atención personalizada al cliente, sin caer en las llamadas que otras instituciones hacen bombardeando con ventas; esa no es la visión del programa, si bien la intención es generar una venta, la prioridad es generarla desde una relación integral con el cliente.

#### **4.1.2 Descripción de los datos**

Se envió la encuesta vía correo electrónico a los 67 oficiales de Ventas de sucursales del Gran Área Metropolitana, la encuesta se envía para ser contestada en forma anónima para que los ejecutivos sientan confianza al contestar el instrumento de medición. Se eligió aplicar el instrumento de medición a ejecutivos de ventas ya que ellos tienen la responsabilidad de ejecutar las campañas de mercadeo directo. Además reciben la realimentación directamente del cliente, conocen las inconsistencias que se han presentado en campañas anteriores y para la autora de la investigación es importante conocer la percepción del programa por quienes lo ejecutan, campaña tras campaña con la finalidad de evaluar la funcionabilidad del programa de mercadeo directo.

**Gráfico 1.** Formación académica de los ejecutivos.

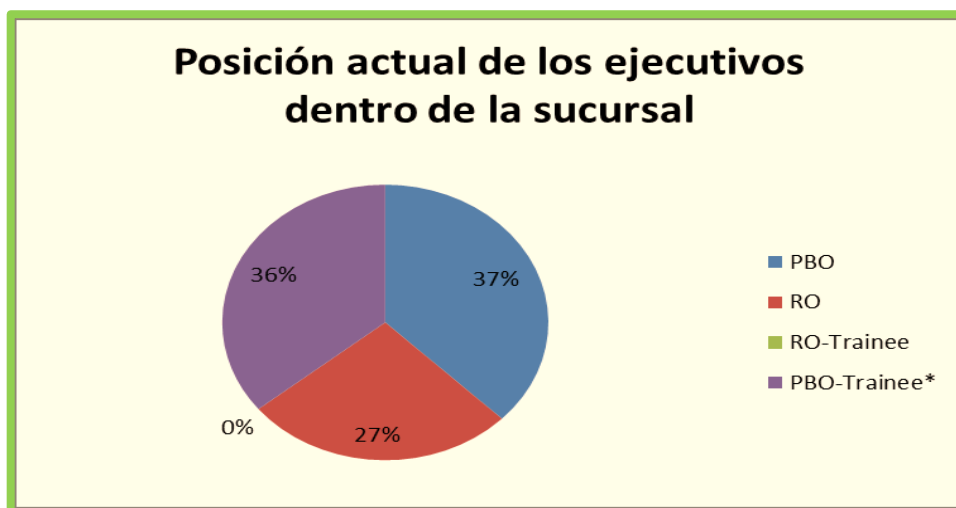
Fuente: Propia

**Tabla N° 1.**

	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato Colegio	31	46%
Bachiller Universitario	24	36%
Licenciatura	8	12%
Otro	4	6%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>
<b><i>Investigación realizada por la autora</i></b>		

Fuente: Propia

Al consultar por el último grado académico obtenido el 46% de la población tiene una formación académica de Bachillerato de Colegio y un 36% son Bachilleres Universitarios. Únicamente el 18% de los ejecutivos tienen un grado académico igual o mayor a licenciatura.

**Gráfico N° 2.** Posición actual de los ejecutivos dentro de la sucursal.

Fuente: Propia

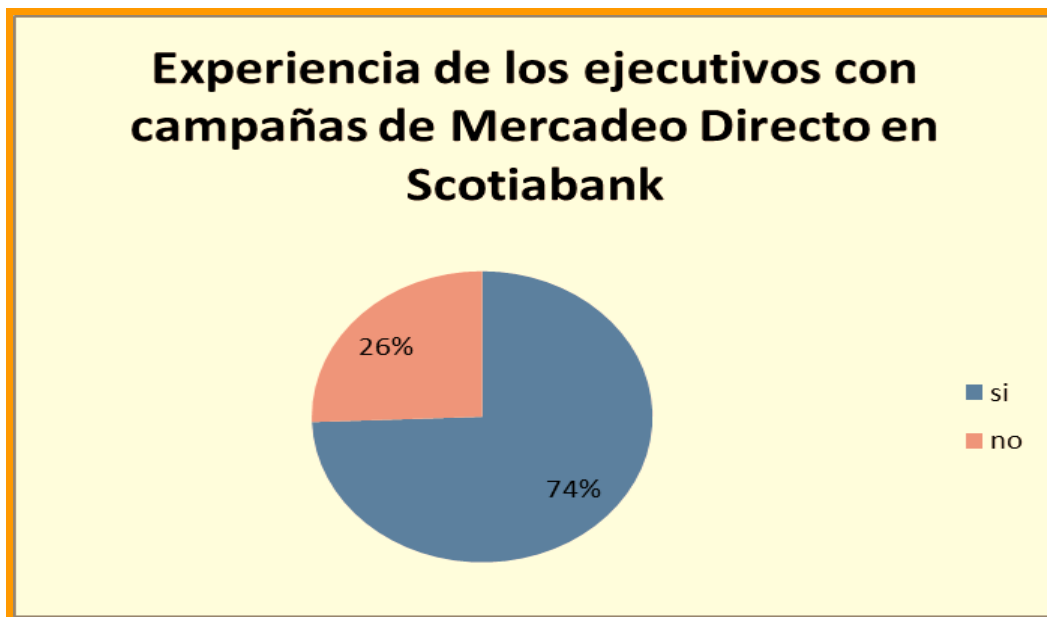
**Tabla. N° 2**

	Frecuencia	Porcentaje
PBO	25	37%
RO	18	27%
RO-Trainee	0	0%
PBO-Trainee*	24	36%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>
<b><i>Investigación realizada por la autora</i></b>		

Fuente: Propia

El 64% de las respuestas corresponden a ejecutivos de venta nombrados en sucursales y un 36% corresponden a personal de ventas que se encuentra en entrenamiento, estos 24 ejecutivos que se encuentran en entrenamiento no pueden continuar con la encuesta ya que no tienen experiencia en el funcionamiento del Programa de Ventas, nombre que recibe el programa de Mercadeo Directo a lo interno de Scotiabank.

**Gráfico N°3.** Experiencia de los ejecutivos con campañas de mercadeo directo en Scotiabank.



Fuente: Propia

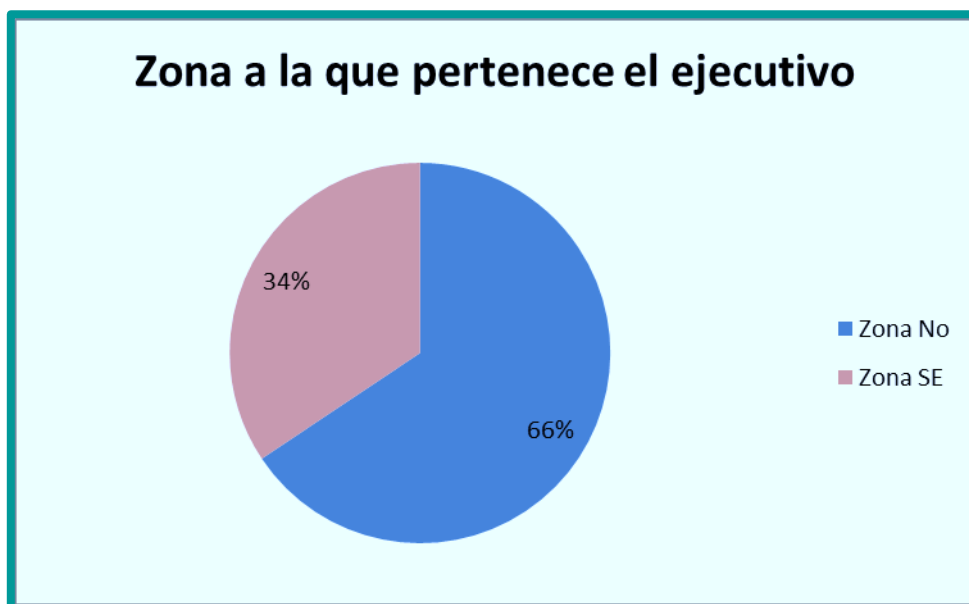
**Tabla N° 3.**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	32	74%
No	11	26%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b><i>Investigación realizada por la autora</i></b>		

Fuente. Propia

Tal y como se observa en el gráfico, el 71% de los ejecutivos nombrados han trabajado con campañas de Mercadeo Directo. Los 14 ejecutivos que no han trabajado con el programa no continúan con la encuesta ya que no tienen experiencia en la ejecución de las campañas de mercadeo directo.

**Gráfico N°4.** Zona a la que pertenece el ejecutivo.



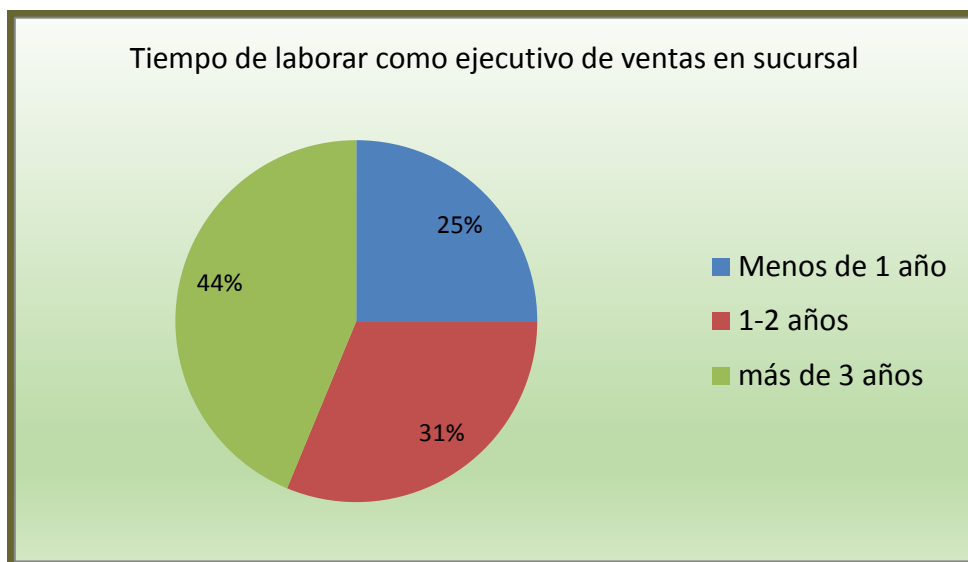
Fuente. Propia

Tabla N°.4

	Frecuencia	Porcentaje
Zona Noroeste	21	66%
Zona Sureste	11	34%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente. Propia

Scotiabank tiene distribuida su red de sucursales, en dos zonas: Zona Noroeste y Zona Sureste, en esta encuesta el 66% de los ejecutivos nombrados y que cuentan con experiencia en campañas de mercadeo directo trabajan en la Zona Noroeste.

**Gráfico N° 5.** Tiempo de laborar como ejecutivo de ventas en sucursal.

Fuente.Propia

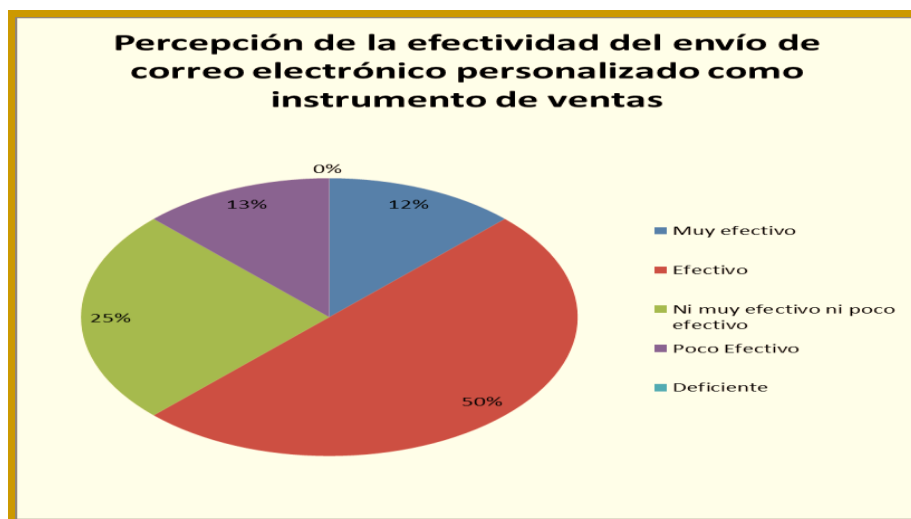
**Tabla N°.5**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 año	8	25%
1-2 años	10	31%
más de 3 años	14	44%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente. Propia

Podemos observar con base en los resultados el 75% de los ejecutivos tiene más de 1 año de laborar como ejecutivo de ventas en sucursal, lo que nos hace estar frente a una población experimentada en las campañas de mercadeo directo, ya que en promedio se generan alrededor de 10 motivos de llamada al año.

**Gráfico N°6.** Percepción de la efectividad del envío de correo electrónico como instrumento de ventas.



Fuente. Propia

Tabla N° 6.

Grado de Efectividad de los canales de venta												
Canal de Venta	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo
Envío de correo electrónico	4	16	8	4	0	32	13%	50%	25%	13%	0%	100%

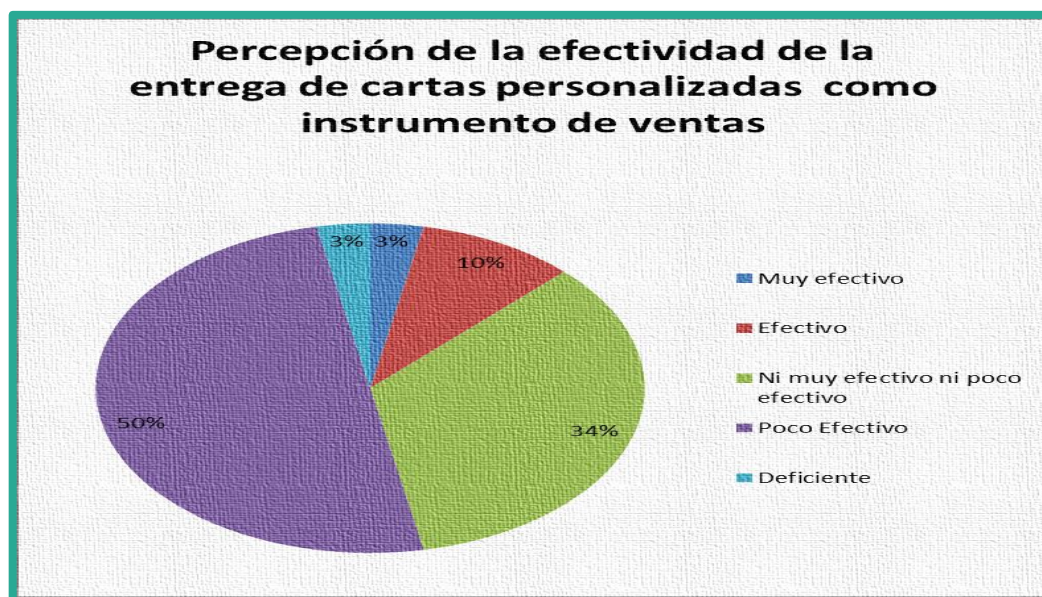
*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

En la pregunta número 6, se solicitó evaluar el grado de efectividad para los siguientes canales de venta: envío de correo electrónico, entrega de cartas personalizadas, envío de mensajes de texto al celular y llamadas telefónicas, que son los canales de venta utilizados en el Programa de Ventas. Se puede observar en el

gráfico que el 62% de los ejecutivos de ventas consideran que el envío de correos electrónicos personalizados a los clientes es Efectivo o Muy efectivo.

**Gráfico N°7.** Percepción de la efectividad de la entrega de cartas personalizadas como instrumento de ventas.



Fuente. Propia

**Tabla N° 7.**

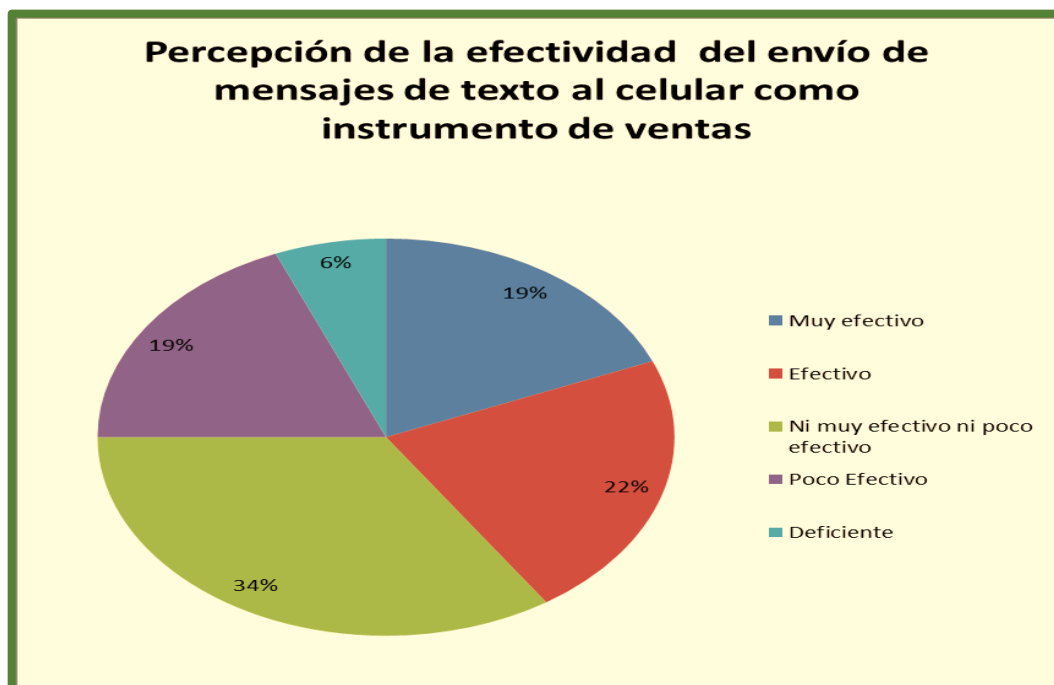
Grado de Efectividad de los canales de venta												
Canal de Venta	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo
Entrega de cartas personalizadas	1	3	11	16	1	32	3%	9%	34%	50%	3%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Dentro de las respuestas recibidas para evaluar la efectividad de la entrega de cartas personalizadas, se puede observar en el gráfico que únicamente el 13% consideran que es un medio efectivo de comunicación, el 53% de las respuestas indican que este canal de venta es poco efectivo o deficiente.

**Gráfico N° 8.** Percepción de la efectividad del envío de mensajes de texto al celular como instrumento de ventas.



Fuente: Propia

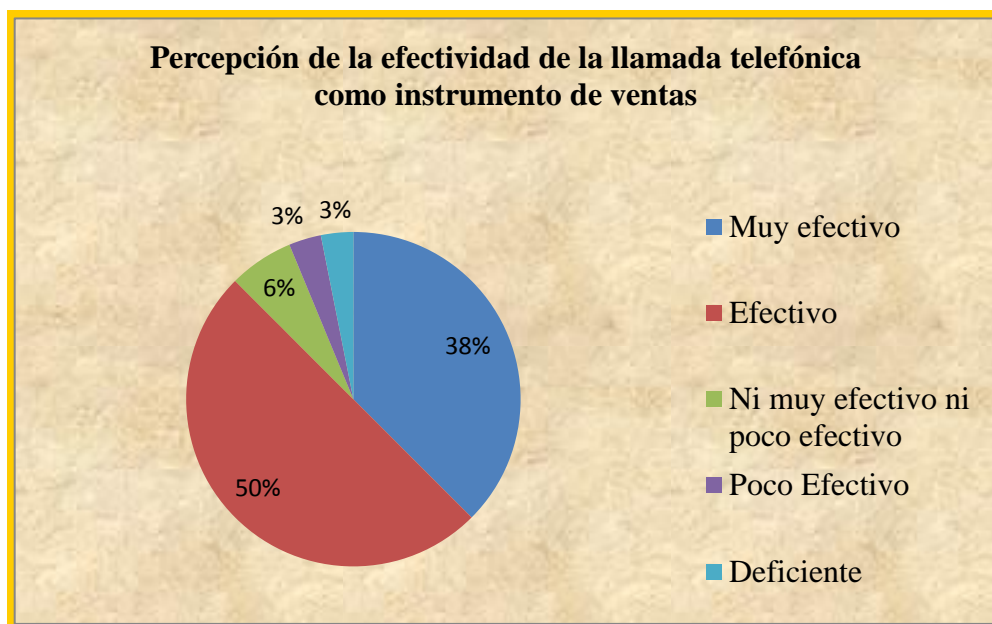
**Tabla N° 8**

Grado de Efectividad de los canales de venta												
Canal de Venta	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo
Envío de mensajes de texto al celular	6	7	11	6	2	32	19%	22%	34%	19%	6%	100%
<i>Investigación realizada por la autora</i>												

Fuente. Propia

Siempre dentro de las respuestas recibidas a la pregunta número 6, podemos observar que la mayor cantidad de ejecutivos, el 34% consideran que el envío de mensajes de texto al celular, no es muy efectivo y tampoco es poco efectivo.

**Gráfico N° 9.** Percepción de la efectividad de la llamada telefónica como instrumento de ventas.



Fuente. Propia

**Tabla N°. 9**

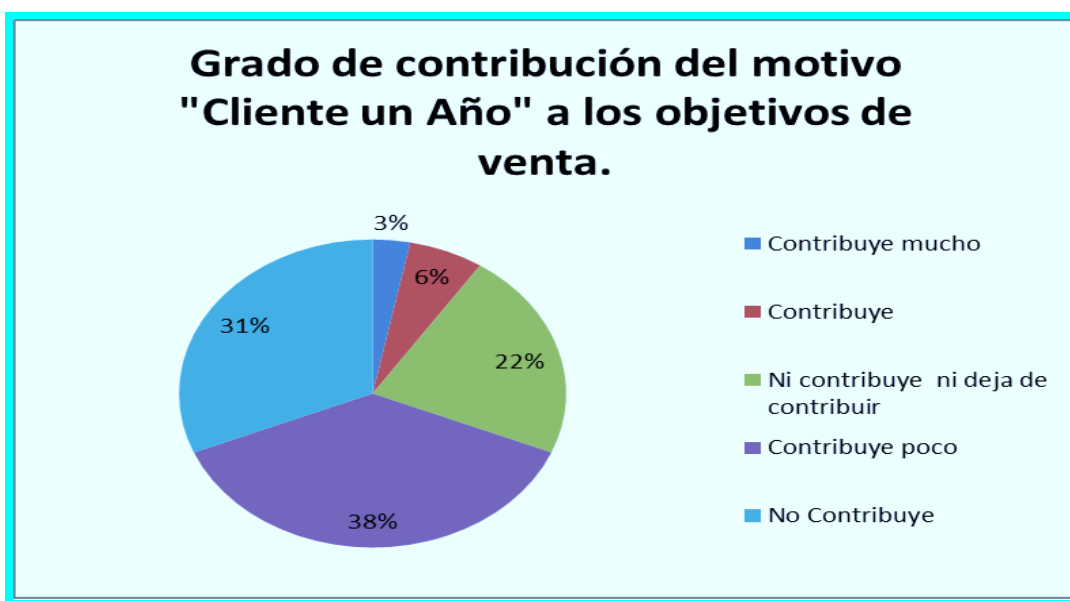
Grado de Efectividad de los canales de venta												
Canal de Venta	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente	Total por Motivo
Llamada telefónica	12	16	2	1	1	32	38%	50%	6%	3%	3%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

El último de los canales de venta evaluados en la pregunta número 6 de la entrevista, es la llamada telefónica, este canal de venta es considerado por el 88% de los ejecutivos como efectivo o muy efectivo.

**Gráficos N°10.** Grado de contribución del motivo “Cliente un año” a los objetivos de venta.



Fuente: Propia

**Tabla N°.10**

Motivo de Contacto	Grado de contribución a sus objetivos de ventas											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Cliente un Año	1	2	7	12	10	32	3%	6%	22%	38%	31%	100%

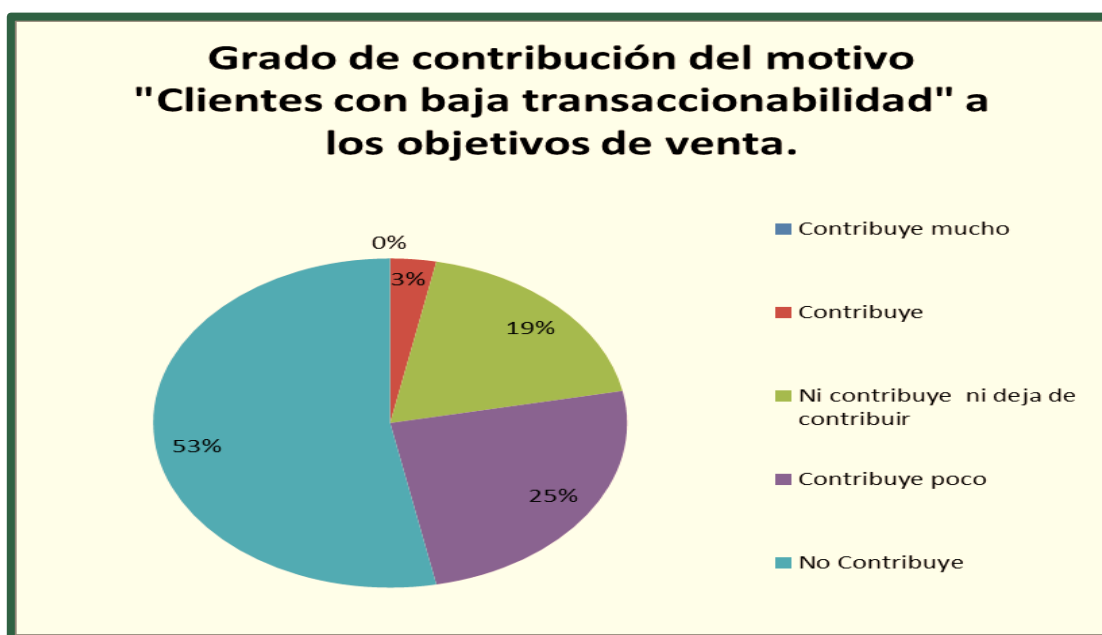
*Investigación realizada por la autora*

Fuente propia.

En la pregunta número 7, se consulta a los ejecutivos con base en los Programas de Ventas del año fiscal 2016, indiquen el grado de contribución al logro de los

objetivos de ventas que brinda cada uno de los nueve motivos de llamada que se encuentran vigentes en las campañas de mercadeo directo en Scotiabank de Costa Rica. Se puede observar, que el motivo de llamada: *Cliente un Año*, puede ser importante para la institución para crear relación con el cliente, no obstante, el 69% de los ejecutivos entrevistados consideran que no contribuye o contribuye poco en sus logros de venta.

**Gráfico N° 11.** Grado de contribución del motivo “Clientes con baja transaccionabilidad” a los objetivos de venta.



Fuente: Propia

**Tabla N°.11.**

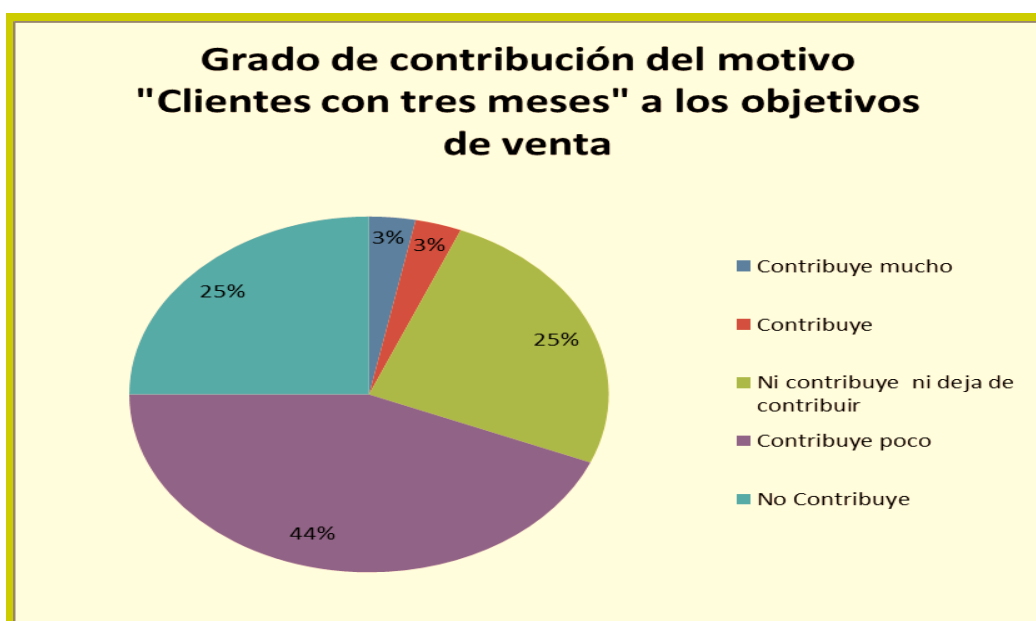
Grado de contribución a sus objetivos de ventas												
Motivo de Contacto	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Cientes con baja transaccionabilidad	0	1	6	8	17	32	0%	3%	19%	25%	53%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Se puede observar, que el motivo de llamada: *Cientes con baja transaccionalidad*, el cual es un motivo de llamada que busca reactivar la relación con el cliente, es considerado por el 78% de los ejecutivos entrevistados que no contribuye o contribuye poco a los logros de venta de los ejecutivos.

**Gráfico N°12.** Grado de contribución del motivo "Clientes con tres meses" a los objetivos de venta.



Fuente. Propia

**Cuadro N°. 12**

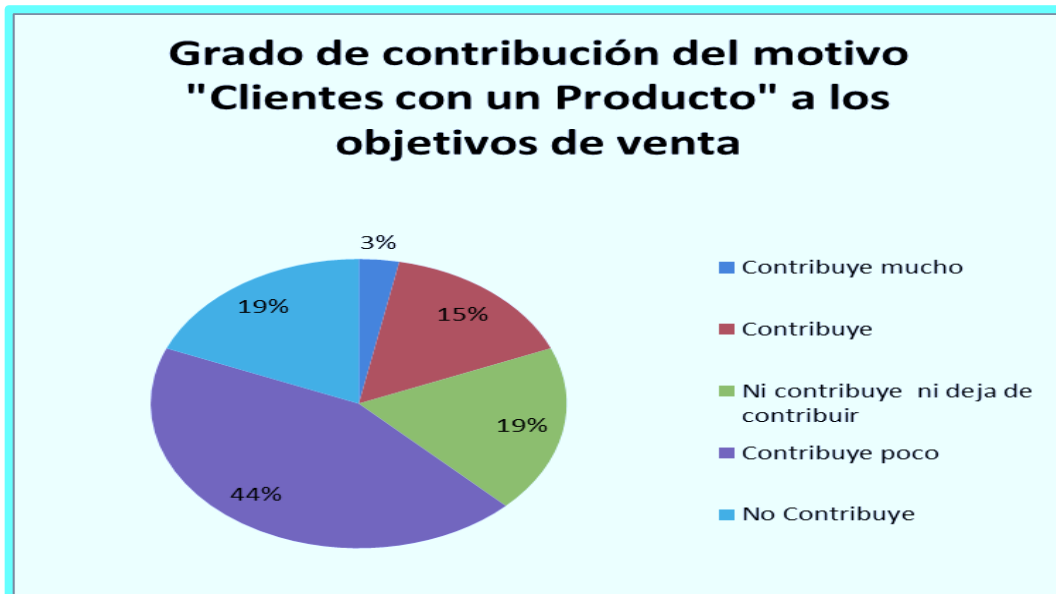
Motivo de Contacto	Grado de contribución a sus objetivos de ventas											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Cientes con tres meses	1	1	8	14	8	32	3%	3%	25%	44%	25%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Se puede observar en el gráfico, que el motivo de llamada: clientes con tres meses, lo que representa un motivo de llamada para crear relación con el cliente y aumentar la cantidad de productos del cliente, según el 69% de los ejecutivos entrevistados consideran que no contribuye o contribuye poco en los logros de venta.

**Gráfico N°13.** Grado de contribución del motivo "Clientes con un producto" a los objetivos de venta.



Fuente. Propia.

**Tabla N°13.**

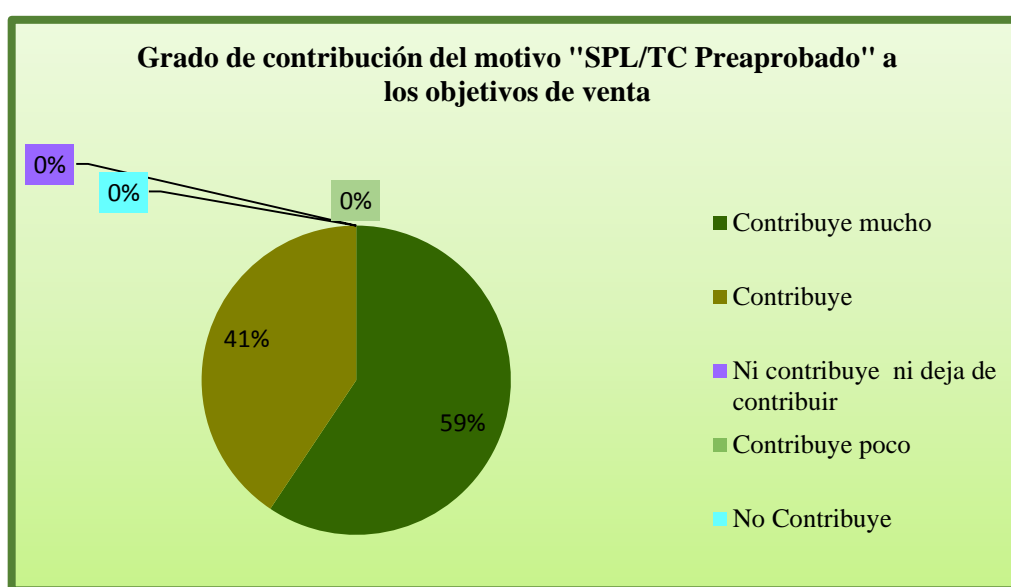
Motivo de Contacto	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Cientes con un Producto	1	5	6	14	6	32	3%	16%	19%	44%	19%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

El motivo de llamada: **Cientes con un producto**, el cual es otro motivo de llamada que busca crear relación con el cliente y buscar generar venta cruzada, no obstante, el 63% de los ejecutivos entrevistados consideran que no contribuye o contribuye poco en los logros de venta.

**Gráficos N°14.** Grado de contribución del motivo "SPL/TC Pre aprobado" a los objetivos de venta



Fuente. Propia

**Tabla N° 14.**

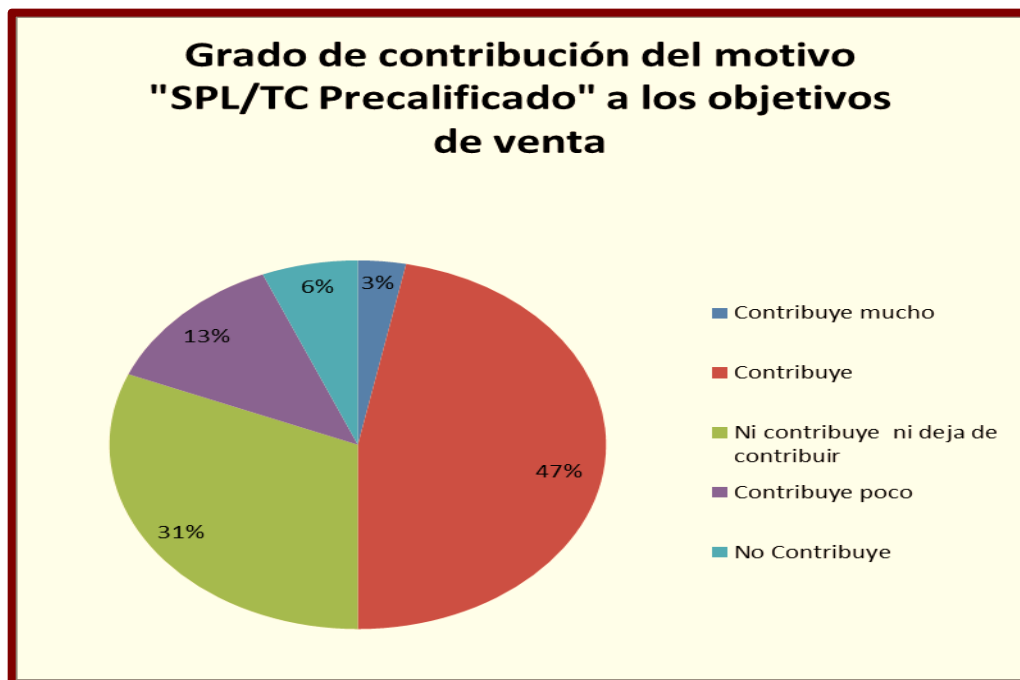
Motivo de Contacto	Grado de contribución a sus objetivos de ventas						Porcentaje					
	Frecuencia					Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	
SPL/TC Preaprobado	19	13	0	0	0		32	59%	41%	0%	0%	0%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Siempre dentro de la pregunta número 7, se puede observar que al consultar por el motivo de llamada *SPL/TC Preaprobado*, el 100% de los ejecutivos consideran que es un motivo de llamada que les ayuda a alcanzar sus metas financieras.

**Gráfico N°15.** Grado de contribución del motivo “SPL/TC Precalificado” a los objetivos de venta.



Fuente: Propia

**Tabla N°.15**

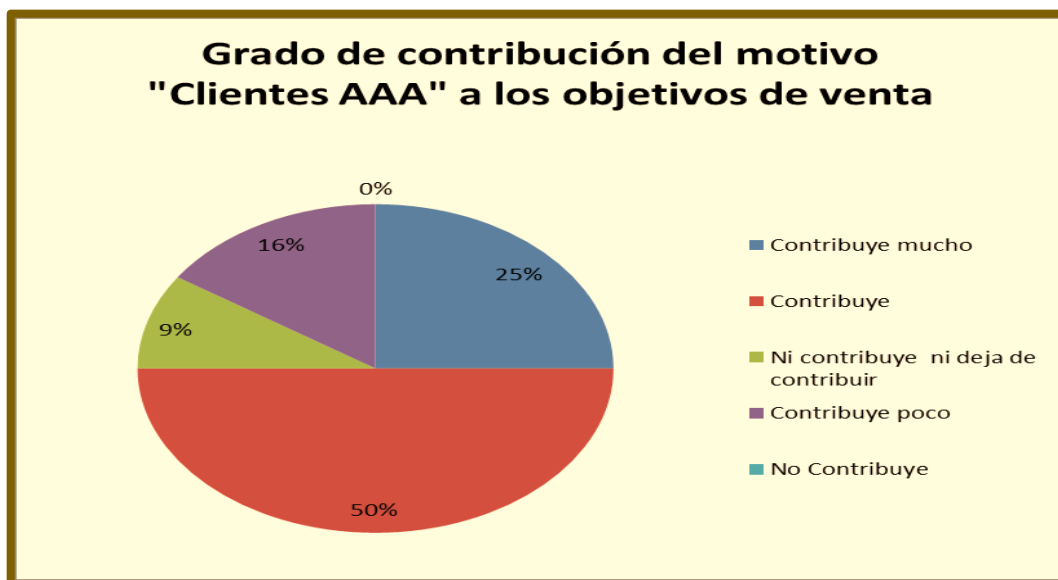
Motivo de Contacto	Grado de contribución a sus objetivos de ventas											
	Frecuencia					Total por Motivo	Porcentaje					Total por Motivo
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye		Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	
SPL/TC Precalificado	1	15	10	4	2	32	3%	47%	31%	13%	6%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. .Propia

Al consultar por el motivo de llamada *SPL/TC Pre calificado*, el 78% de los ejecutivos consideran que es un motivo de llamada que les ayuda a alcanzar sus metas financieras, la diferencia que existe entre este motivo de llamada y el *SPL/TC Pre aprobado*, es que los precalificados si deben pasar al departamento de análisis crediticio, mientras que los pre aprobados ya que tienen un monto de crédito aprobado sin documentación adicional, únicamente la Orden patronal para verificar que el monto de ingresos mensuales sea igual o mayor, al que se encuentra registrado en los sistemas del Banco.

**Gráfico N°16.** Grado de contribución del motivo “Clientes AAA” a los objetivos de venta.



Fuente. Propia

**Tabla N°.16**

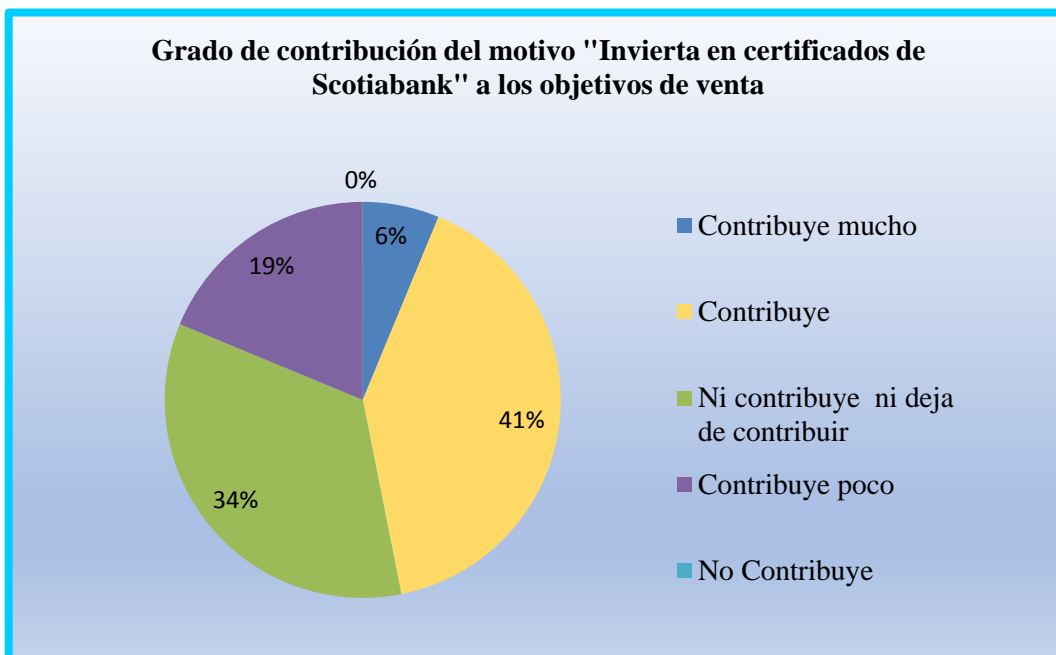
Grado de contribución a sus objetivos de ventas												
Motivo de Contacto	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Cientes AAA	8	16	3	5	0	32	25%	50%	9%	16%	0%	100%

Investigación realizada por la autora

Fuente. Propia

El motivo de llamada *Cientes AAA*, es considerado por el 75% de los ejecutivos que sí contribuye, o contribuye mucho al logro de sus objetivos de ventas, además este es un motivo de llamada que busca crear relaciones de satisfacción con el cliente.

**Gráfico N°. 17.** Grado de contribución del motivo “Invierta en certificados de Scotiabank” a los objetivos de venta.



Fuente. Propia

**Tabla N° 17.**

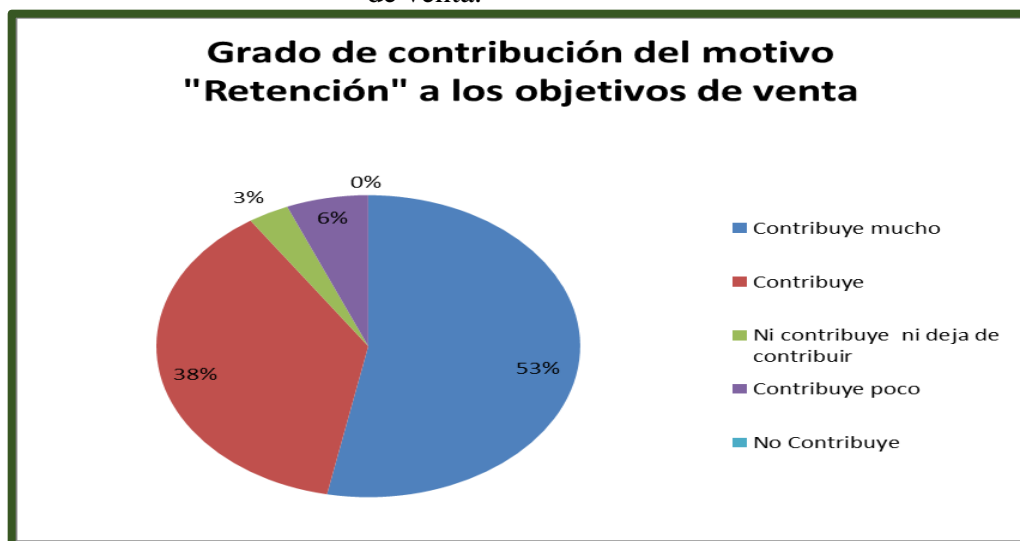
Motivo de Contacto	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Invierta en certificados de Scotiabank	2	13	11	6	0	32	6%	41%	34%	19%	0%	100%

Investigación realizada por la autora

Fuente. Propia

El 47% de los ejecutivos encuestados considera que el motivo de llamada *Invierta en certificados de Scotiabank*, contribuye, o contribuye mucho al logro de los objetivos de ventas.

**Gráfico N° 18.** Grado de contribución del motivo “Retención” a los objetivos de venta.



Fuente. Propia

**Tabla N°. 18**

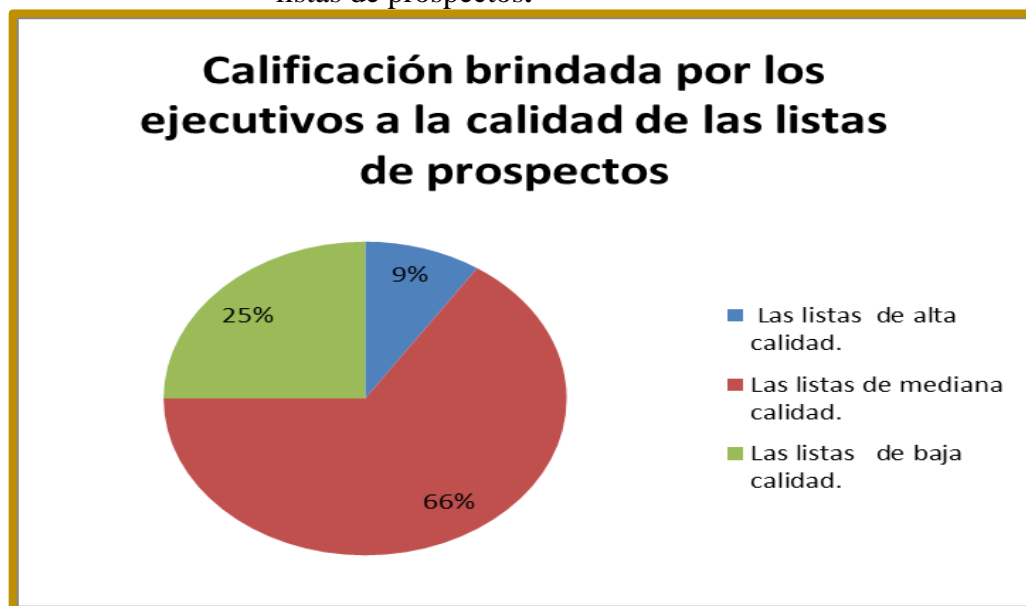
Grado de contribución a sus objetivos de ventas												
Motivo de Contacto	Frecuencia						Porcentaje					
	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo	Contribuye mucho	Contribuye	Ni contribuye ni deja de contribuir	Contribuye poco	No Contribuye	Total por Motivo
Retención	17	12	1	2	0	32	53%	38%	3%	6%	0%	100%

Investigación realizada por la autora

Fuente. Propia

El último motivo de llamada donde se evaluó en la pregunta número 7, es **Retención**, para el cual el 91% de los ejecutivos considera que contribuye o contribuye mucho al logro de los objetivos de ventas, este además es otro motivo de ventas importante para el banco desde la perspectiva de crear satisfacción con los clientes y busca fidelización por parte de los clientes.

**Gráfico N° 19.** Calificación brindada por los ejecutivos a la calidad de las listas de prospectos.



Fuente. Propia

**Tabla N° 19.**

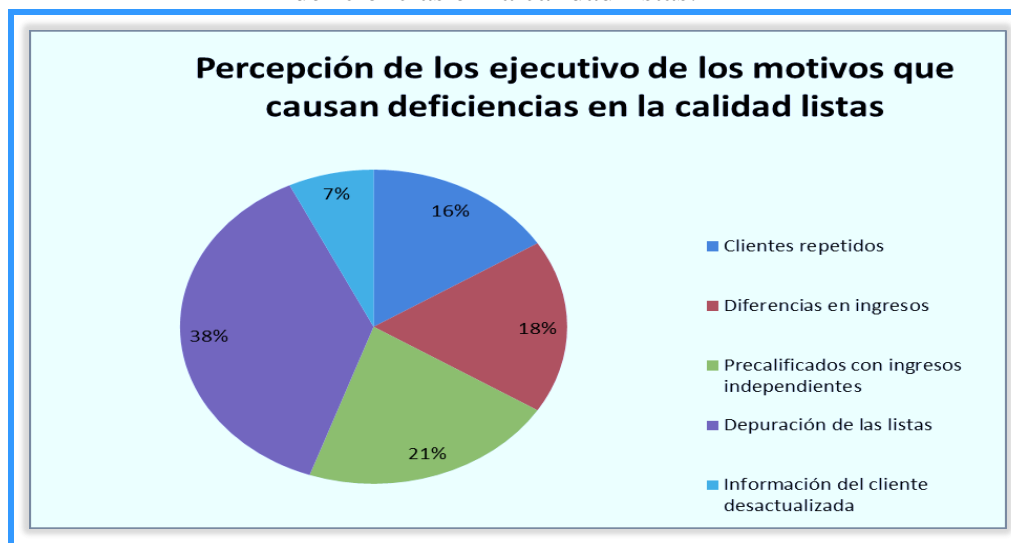
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Las listas de alta calidad.</i>	3	9%
<i>Las listas de mediana calidad.</i>	21	66%
<i>Las listas de baja calidad.</i>	8	25%
<b>Total</b>	32	100%

Fuente. Propia

Se observa los resultados a la pregunta número N° 8 del cuestionario, donde se evalúa la calidad de las listas de prospectos que han recibido los ejecutivos para trabajar las campañas en los Programas de Venta, estos resultados muestran que las listas de prospectos para trabajar las campañas de Programas de Venta son consideradas de una calidad mediana o baja. Solamente un 9% considera que la calidad de las listas es alta.

Esta pregunta es muy importante para la autora de la investigación, ya que si las listas de prospectos que los ejecutivos reciben no tiene una buena calidad, está puede ser una razón de peso para que las campañas no estén generando los resultados de venta esperados.

**Gráfico N° 20.** Percepción de los ejecutivos de los motivos que causan deficiencias en la calidad listas.



Fuente: Propia

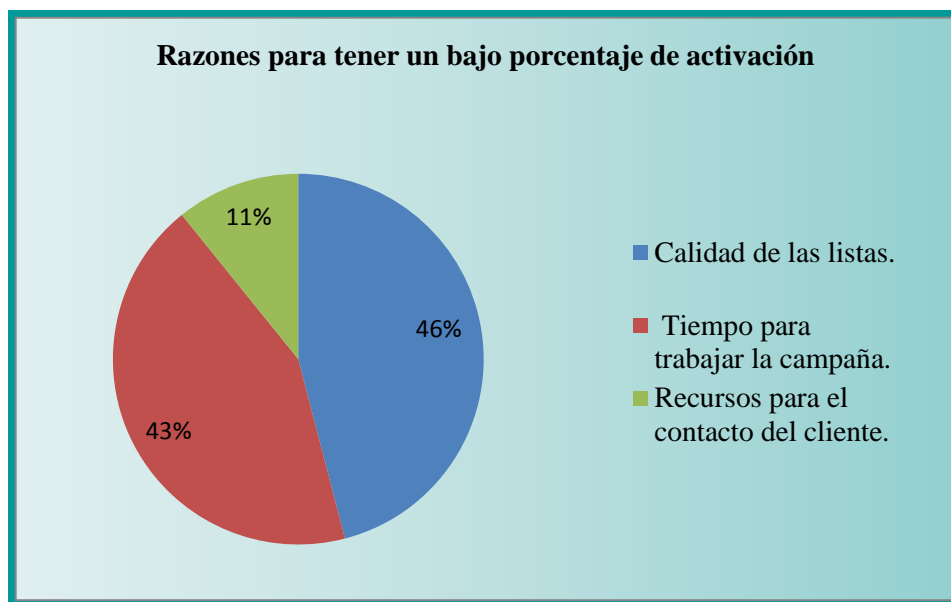
**Tabla N° 20.**

	Frecuencia	Porcentaje
Clientes repetidos	9	16%
Diferencias en ingresos	10	18%
Precalificados con ingresos independientes	12	21%
Depuración de las listas	21	38%
Información del cliente desactualizada	4	7%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente. Propia

La pregunta número 9, está ligada a la anterior, evidencia que los ejecutivos que no calificaron las listas con calidad alta, expresan los motivos por los cuales consideran que estas listas tienen deficiencias, es relevante conocer los motivos que generan percepción de deficiencias en las listas para trabajar las mejoras respectivas dentro de la propuesta. Es importante tener en consideración que fue una pregunta abierta por lo que los ejecutivos en algunas ocasiones expresaron más de un motivo, razón por la cual la cantidad de observaciones son 56 y no 32, como en las preguntas anteriores.

Dos de las causas más recurrentes para considerar que las listas de prospectos no son consideradas de una calidad alta: **la depuración de las listas** con un 38%, lo cual quiere decir que no todos los prospectos están cumpliendo con los criterios de selección y el otro motivo en el que coincidieron los ejecutivos es que en **campañas de Precalificados se incluyen clientes con ingresos independientes** con un 21%, los cuales no aplican para este tipo de campañas, lo que causa molestia en el cliente, al llamarlo a ofrecer un producto para el cual no puede aplicar. Ambos motivos deben ser revisados ya que pueden dañar la relación con el cliente.

**Gráfico N° 21.** Razones para tener un bajo porcentaje de activación.

Fuente. Propia

**Tabla N° 21.**

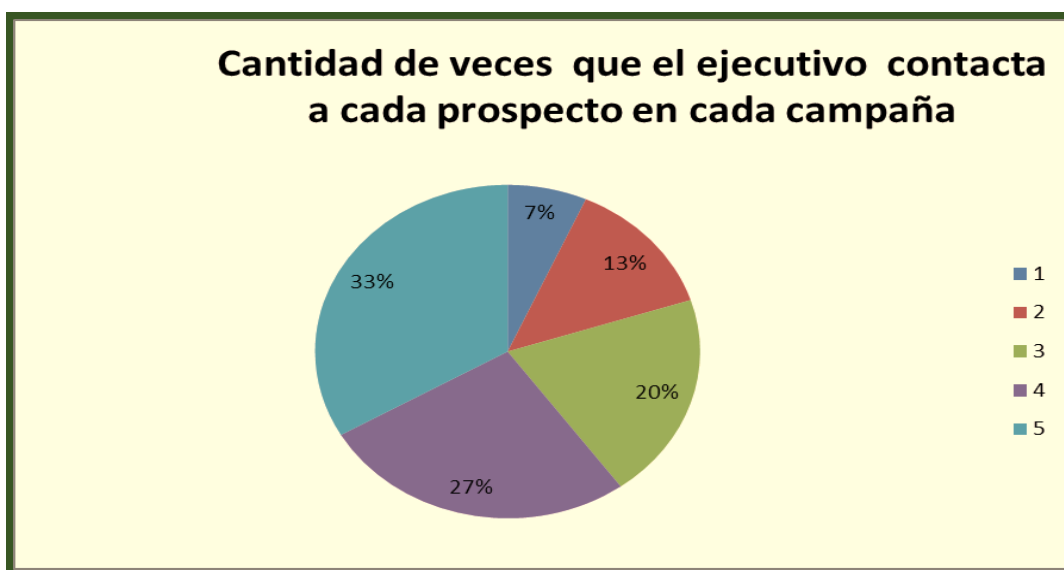
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Calidad de las listas.</b>	17	46%
<b>Tiempo para trabajar la campaña.</b>	16	43%
<b>Recursos para el contacto del cliente.</b>	4	11%
<b>Total</b>	37	100%

Fuente. Propia

El Programa de Ventas del año Fiscal 2016, a nivel país se obtuvo un porcentaje de contacto de 68.36%, teniendo como meta de país un 100% de activación de contactos. En la pregunta número 10, se cuestiona las razones por las cuales los ejecutivos consideran que no han logrado el 100% de activación.

Las dos razones que consideran los ejecutivos de ventas que no les permite alcanzar los porcentajes de activación son: **la calidad de las listas y el tiempo que tienen para trabajar las campañas**, estos dos motivos suman el 89% de las respuestas y con ambas razones con porcentajes de peso muy similares, un 46% calidad de las listas y un 43% al tiempo que tienen para trabajar las campañas, lo que hace que ambas razones deban ser analizadas.

**Gráfico N° 22.** Cantidad de veces que el ejecutivo contacta a cada prospecto en cada campaña.



Fuente. Propia

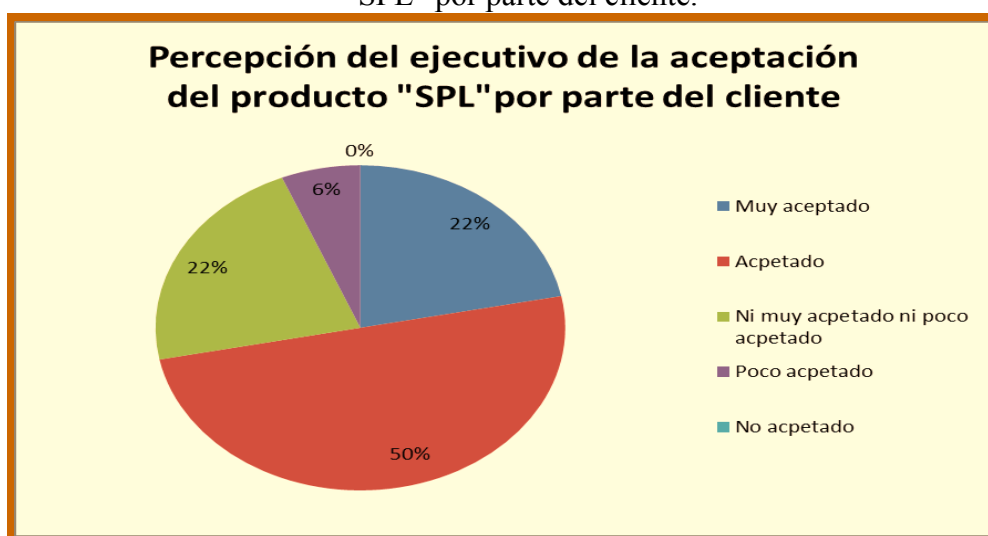
**Tabla N°. 22**

		1	2	3	4	5	
<b>Frecuencia</b>	Ninguna Vez	1	8	13	4	6	Muchas Veces
<b>Porcentaje</b>	Ninguna Vez	3%	25%	41%	13%	19%	Muchas Veces
<i>Investigación realizada por la autora</i>							

Fuente. Propia

Ante la interrogante sobre la cantidad de veces que se contacta a cada prospecto, el 19% dice contactar a cada prospecto, muchas veces. El 41% de los ejecutivos se encuentran a la mitad de la tabla de valor, lo que quiere decir que no lo contactan muchas veces, pero tampoco ninguna vez. Solamente 1 oficial de ventas, indica no contactar a los prospectos.

**Gráfico N° 23.** Percepción del ejecutivo de la aceptación del producto “SPL” por parte del cliente.



Fuente. Propia

**Tabla N° 23.**

Producto	Productos ofrecidos en Mercadeo Directo											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy aceptado	Acpetado	Ni muy acpetado ni poco acpetado	Poco acpetado	No acpetado	Total por Motivo	Muy aceptado	Acpetado	Ni muy acpetado ni poco acpetado	Poco acpetado	No acpetado	Total por Motivo
SPL	7	16	7	2	0	32	22%	50%	22%	6%	0%	100%

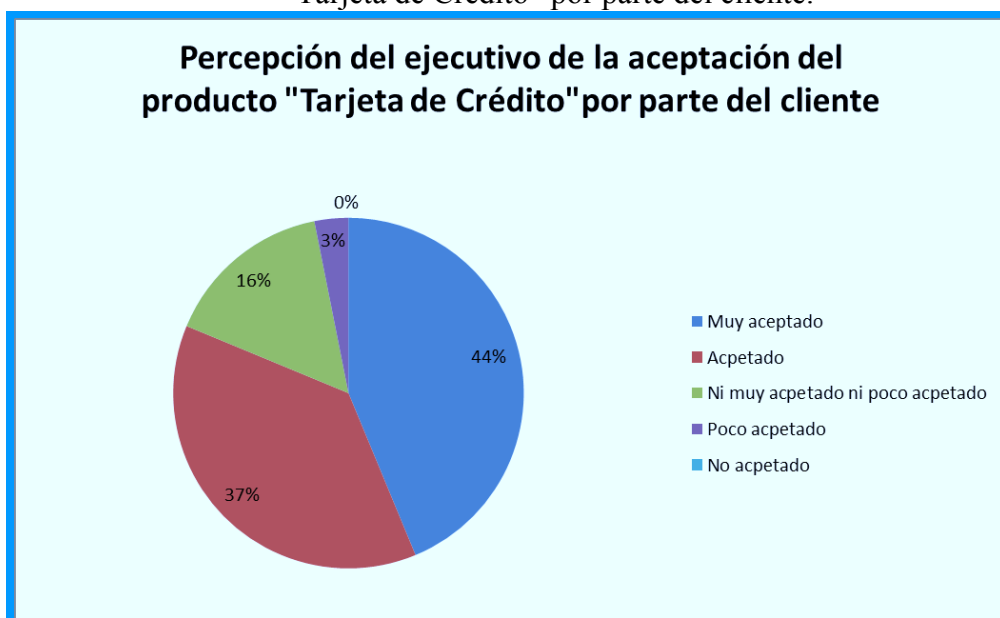
*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

En la pregunta número 12, se consulta sobre el nivel de aceptación de los cuatro productos mayormente ofrecidos en las campañas de Scotiabank Costa Rica, se

puede observar que el producto de crédito personal llamado *SPL* por sus siglas en inglés (Scotia Personal Loan) con un porcentaje de 72% de los resultados lo califican como un producto aceptado o muy aceptado por los clientes de Scotiabank en campañas de Mercadeo Directo.

**Gráfico N° 24.** Percepción del ejecutivo de la aceptación del producto "Tarjeta de Crédito" por parte del cliente.



Fuente. Propia

**Tabla N°. 24**

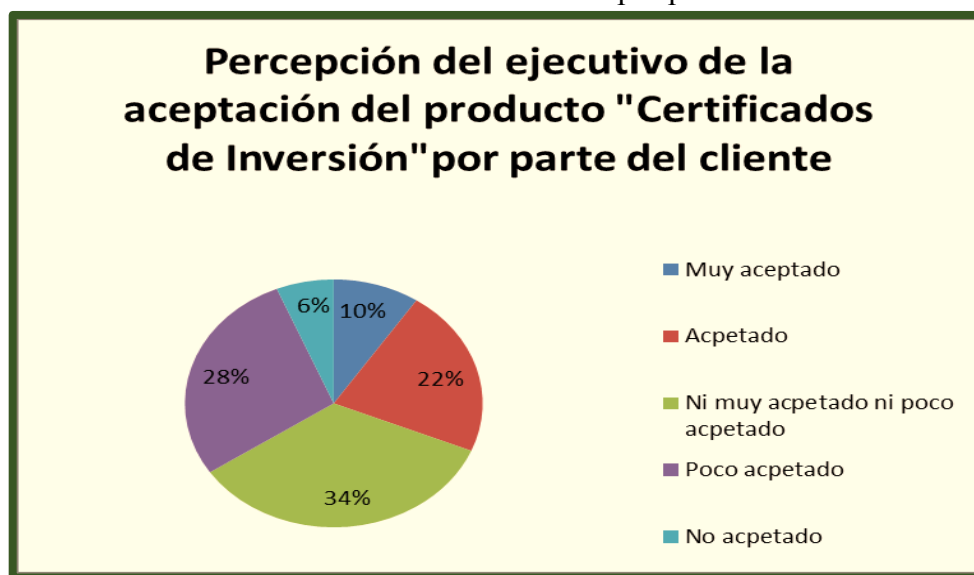
Producto	Productos ofrecidos en Mercadeo Directo											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy aceptado	Acpetado	Ni muy acpetado ni poco acpetado	Poco acpetado	No acpetado	Total por Motivo	Muy aceptado	Acpetado	Ni muy acpetado ni poco acpetado	Poco acpetado	No acpetado	Total por Motivo
Tarjeta de Crédito	14	12	5	1	0	32	44%	38%	16%	3%	0%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Se puede observar que el producto de *Tarjetas de Crédito*, con un porcentaje de 82% de los resultados lo califican como un producto aceptado o muy aceptado por los clientes de Scotiabank en campañas de Mercadeo Directo.

**Gráfico N° 25.** Percepción del ejecutivo de la aceptación del producto “Certificados de Inversión” por parte del cliente.



Fuente. Propia

**Tabla N°. 25**

Producto	Productos ofrecidos en Mercadeo Directo											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy aceptado	Aceptado	Ni muy aceptado ni poco aceptado	Poco aceptado	No aceptado	Total por Motivo	Muy aceptado	Aceptado	Ni muy aceptado ni poco aceptado	Poco aceptado	No aceptado	Total por Motivo
Certificados de Inversión	3	7	11	9	2	32	9%	22%	34%	28%	6%	100%

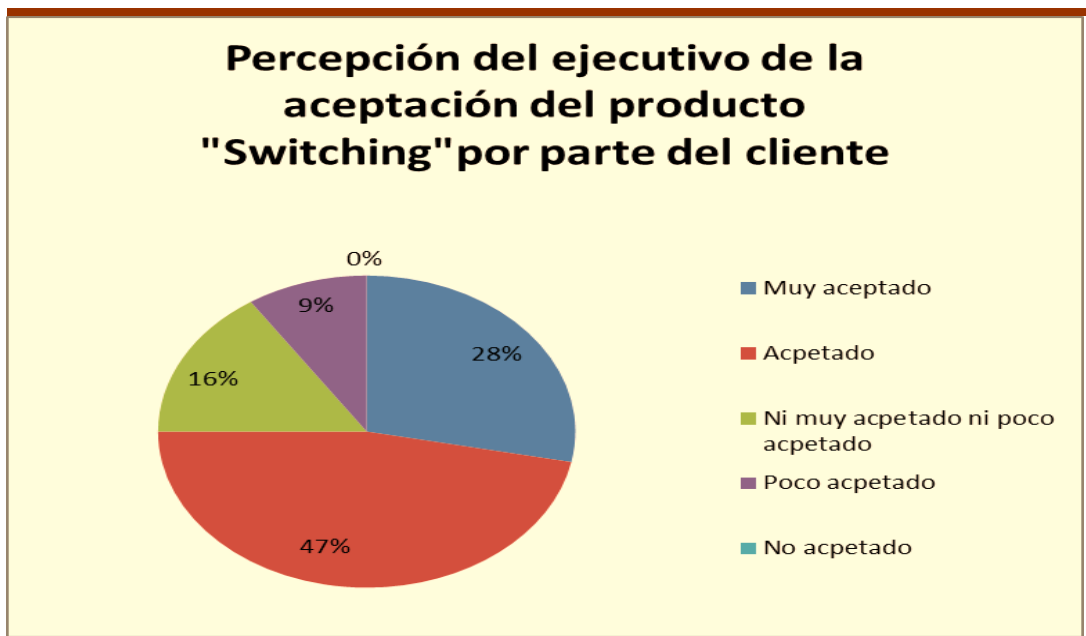
*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

Siempre observando los resultados a la pregunta número 12, en esta ocasión para el producto de *Certificados de Inversión*, el 68% de los resultados lo califican

como un producto con bajo grado de aceptación por los clientes de Scotiabank en campañas de Mercadeo Directo.

**Gráfico N° 26.** Percepción del ejecutivo de la aceptación del producto "Switching" de parte del cliente.



Fuente. Propia

**Tabla N° 26.**

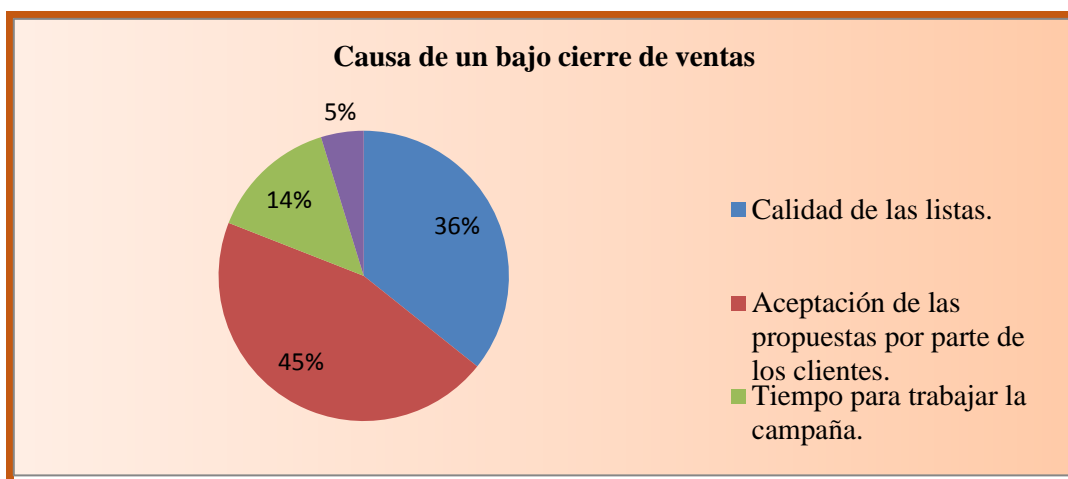
Producto	Productos ofrecidos en Mercadeo Directo											
	Frecuencia						Porcentaje					
	Muy aceptado	Aceptado	Ni muy aceptado ni poco aceptado	Poco aceptado	No aceptado	Total por Motivo	Muy aceptado	Aceptado	Ni muy aceptado ni poco aceptado	Poco aceptado	No aceptado	Total por Motivo
Switching	9	15	5	3	0	32	28%	47%	16%	9%	0%	100%

*Investigación realizada por la autora*

Fuente. Propia

El último gráfico con resultados obtenidos de la pregunta número 12, califica el nivel de aceptación del producto de *Switching*, el cual busca comprar hipotecas de clientes actuales que mantienen la operación hipotecaria con otras instituciones financieras, el 75 de los encuestados consideran que es un producto aceptado o muy aceptado por los clientes de Scotiabank en campañas de Mercadeo Directo.

El programa de Mercadeo Directo en el año 2016 no alcanzó el porcentaje de cierre de ventas según lo proyectado, la meta de cierre de ventas para este programa era de un 35% de efectividad, pero el cierre llegó a 12.15%, por tal motivo consultamos a los ejecutivos cuáles consideran ellos que son las causas de un cierre de ventas por debajo de lo esperado.

**Gráfico N° 27.** Causas de un bajo cierre de ventas.

Fuente. Propia

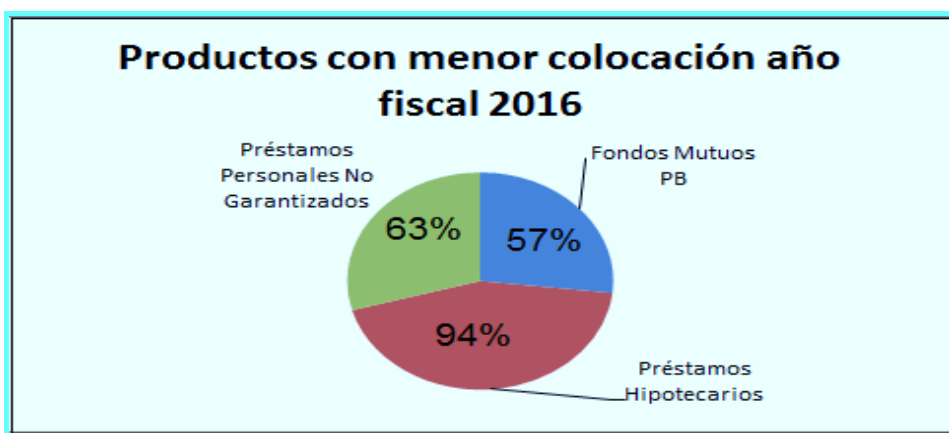
**Tabla N°. 27.**

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de las listas.	15	38%
Aceptación de las propuestas por parte de los clientes.	19	48%
Tiempo para trabajar la campaña.	6	15%
Recursos para el contacto del cliente.	2	5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente. Propia

Se puede observar que la aceptación de las propuestas y la calidad de las listas son las principales causas por las que no logran el cierre de la venta al contacto del cliente.

Además de la encuesta se realizó una lista de chequeo para identificar los productos con menor colocación en el año 2016 para buscar incluirlos dentro de los programas.

**Gráfico N° 28.** Productos con menor colocación año fiscal 2016.

Fuente. Propia.

**Tabla N°. 28**

Producto	% de colocación en Monto
Ahorros PB	153%
Auto Loan	229%
Cheques/C. Corrientes (incluye Nómina) BP	117%
Depósitos a Plazo BP	166%
Extra/Intra Financiamientos	207%
Fondos de Inversión a la Vista	345%
Fondos Mutuos PB	57%
Préstamos Hipotecarios	94%
Préstamos Personales No Garantizados	63%
Préstamos Personales PB	106%
Programa de Ahorro Automático Fondos Inversión	251%
Tarjeta de Crédito BP	161%

Fuente. Propia

Se puede observar que los productos que no alcanzaron la meta de colocación en el año fiscal 2016 fueron: Fondos Mutuos, Préstamos Personales e Hipotecas. De estos tres productos, Fondos Mutuos que cerró el año a un 57% de colocación sobre

de la meta anual, no se encuentra dentro de los productos que se ofrecen en mercadeo directo. Los otros dos productos ya están incluidos en el programa.

## **4.2. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.2.1. Conclusiones**

Estas conclusiones son realizadas al estudiar los resultados de la encuesta aplicada a los ejecutivos de ventas de la red de sucursales del GAM, la población de estudio, ellos conocen las ventajas y oportunidades de mejora del programa ya que son ellos quienes lo ejecutan y quienes han puesto en evidencia muchos errores presentes en el programa.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y las listas de chequeo realizadas se puede concluir que el programa de mercadeo directo de Scotiabank, presenta deficiencias en la calidad de la generación de los listados y las ofertas a los clientes, lo cual está impactando el cumplimiento de las metas del país y no está logrando contribuir al crecimiento de la cartera existente.

Dentro de la fase inicial del proceso de la campaña de mercadeo directo, en el proceso de selección de los prospectos, los ejecutivos señalan mayormente los siguientes errores:

- clientes repetidos en diferentes campañas
- e inclusión de clientes que no cumplen con los criterios de selección.

Al revisar las respuestas de la pregunta N° 8, así como los comentarios a las preguntas 9 y 10, se evidencia un error en la generación de los listados. Igualmente se revisaron agendas y los procesos publicados a los interno de Scotiabank donde no se encontró ningún proceso establecido para las campañas de mercadeo directo. Se pudo constatar, en la revisión realizada y participando activamente dentro de las llamadas conferencia de mercadeo directo que en el proceso de generación de las listas, existen muchos departamentos involucrados, por lo que la responsabilidad es de muchas personas y al mismo tiempo no es responsabilidad de nadie en específico. Ya que dadas las inconsistencias en las campañas se repiten sin encontrar algún plan de acción para corregir la ejecución y generación de las campañas.

Dentro de las observaciones recibidas en la pregunta 9 y 13, los ejecutivos de venta señalan que **no se encuentra diferenciación en las tasas ofrecidas, ni hay beneficios adicionales para los clientes contactados dentro de las campañas**, lo cual no hace las ofertas más atractivas para los prospectos. En algunas campañas, además, es requerido realizar análisis de crédito lo que pone el programa en desventaja con respecto a la competencia.

En la encuesta en la pregunta N° 7, se evaluaron 10 diferentes motivos de llamada que se trabajaron durante el año fiscal 2016, las campañas tienen una duración de 3 meses, lo que quiere decir que habían varias campañas activas al mismo momento, esto provoca que **la cantidad de prospectos recibidas por ejecutivo sea mayor a la capacidad que tiene para contacto de los mismos**. Además, actualmente es el gerente de la sucursal quien recibe todos los prospectos y este los asigna según

considere conveniente, existen algunas sucursales donde hay más de un ejecutivo y no se tiene control si la distribución de los contactos se realiza en forma equitativa o bien algún ejecutivo está siendo saturado con la cantidad de prospectos por trabajar.

Revisando los resultados a la pregunta N° 7, **muchos de los motivos de llamada, según el estudio, no generan oportunidad de negocio para los ejecutivos, lo que convierte al programa de mercadeo directo en una carga operativa para la sucursal** y no ayudan al crecimiento de la cartera de clientes existente, los 4 motivos que consideran los ejecutivos con poca contribución, o sin contribución a sus objetivos de venta son: **Cientes un año, clientes con un producto, clientes con tres meses, clientes con baja transaccionabilidad**, estos son motivos que generan relación, debería existir diferenciación al medir los resultados ya que la posibilidad de generar ventas va a ser menor que un motivo de llamada con una oferta de crédito aprobado.

Al realizar la lista de chequeo para revisar los resultados de colocación de las campañas y definir éstas con menor colocación, se pudo constatar que el sistema que se utiliza para las cargas de las operaciones de mercadeo directo, Counselor, genera reportes poco detallados de las campañas, por lo que no permite tener control del desempeño, ejecución de los listados, la calidad de las bases, ni de los motivos por los que no se están generando las ventas. No existen reportes adicionales para todos los motivos de llamada asociados a dichas campañas. Lo que muestra que existe **poco control sobre la ejecución y funcionalidad del programa vigente.**

Al revisar las respuestas a las preguntas N° 9, 10 y 13 podemos observar que los ejecutivos no tienen credibilidad en el programa, al solicitar completar la encuesta fue difícil lograr la recolección de la información, ya que los ejecutivos están escépticos respecto al programa y la calidad del mismo.

#### 4.2.2. Recomendaciones

Estas recomendaciones se manifiestan considerando como punto de referencia fundamental, las conclusiones propuestas una vez realizada esta investigación, para hacerlo se consideró la **encuesta** aplicada a los ejecutivos de ventas de la red de sucursales del GAM, este instrumento, la encuesta, fue aplicada a los ejecutivos quienes ejecutan el programa y quienes han puesto en evidencia muchos errores presentes en el programa.

- Problema encontrado: **clientes repetidos en diferentes campañas**, se sugiere la siguiente recomendación:

Generar una Base de Datos, que incluya:

- el detalle de todos los prospectos utilizados en cada campaña durante el año,
- la campaña asignada,
- ejecutivo al que fue le asignada y,
- el mes de contacto

Lo anterior con la finalidad de que al recibir los nuevos listados de carga de prospectos, se pueda validar que el cliente no haya sido contactado anteriormente durante el año fiscal y evitar que se siga presentando errores de clientes repetidos.

- Problema encontrado: **deficiencias en la calidad de la generación de los listados e inclusión de clientes que no cumplen con los criterios de**

**selección**, ambos errores están ligados a errores en la generación de los listados para trabajar las campañas, se sugiere:

Crear un proceso de trabajo para la generación de los listados, donde se defina responsabilidades y responsables para cada etapa del proceso. Con la finalidad de mejorar la calidad de las bases de prospectos que se envían a sucursales.

- Problema encontrado: **no se encuentra diferenciación en las tasas ofrecidas ni hay beneficios adicionales para los clientes contactados dentro de las campañas**, se sugiere:

Es importante, generar campañas diferenciadas al hacer una oferta de mercadeo directo. La oferta que el cliente está recibiendo debería ser más atractiva que las tasas ofrecidas en ventanilla, ya que las tasas ofrecidas a nivel de ventanilla deben ser ofrecidas por campañas de mercadeo tradicional. Si no es posible una diferenciación en tasa por temas de política de crédito, puede brindarse un beneficio diferenciado para que el cliente acepte la oferta. De esta manera se podrá aumentar la posibilidad de cerrar la venta y contribuir al crecimiento de la cartera de clientes existentes.

Las campañas de productos de colocación deben ser pre aprobadas, ya que al solicitar documentación al cliente para el estudio de la solicitud, esto puede enfriar la posibilidad de venta y pone en desventaja la oferta contra la competencia.

- Problema encontrado: **cantidad de prospectos recibidas por ejecutivo sea mayor a la capacidad que tiene para contacto de los mismos**, se recomienda:

Realizar estudio de cargas de los ejecutivos en sucursales para determinar la cantidad de prospectos que tiene la capacidad de gestionar cada ejecutivo y realizar la generación de los listados acorde dicha capacidad. Los listados deben incluir el nombre del ejecutivo al cual debe ser asignado, si bien, el sistema no permite asignación directa al ejecutivo el gerente de sucursal debe conocer el nombre del cliente y el ejecutivo al cual debe ser asignado, para dar un mejor seguimiento a la gestión de venta de cada ejecutivo.

- Problema encontrado: **muchos de los motivos de llamada, según el estudio, no generan oportunidad de negocio para los ejecutivos, lo que convierte al programa de mercadeo directo en una carga operativa para la sucursal**, se recomienda:

Manteniendo alineado al punto anterior, sin exceder la capacidad de contacto de los ejecutivos, es importante priorizar la asignación de los prospectos por los motivos de llamada con mayor posibilidad de ser una fuente de negocio para los ejecutivos, y de esta manera convertir el Programa de Ventas, en una herramienta de venta para los ejecutivos y no una carga operativa, contribuyendo al crecimiento de la cartera.

- Problema encontrado: **poco control sobre la ejecución y funcionalidad del programa vigente**, se recomienda:

Se sugiere tener mayor control a nivel de país sobre la funcionalidad y la gestión de ventas producto de las campañas de mercadeo directo.

Se propone generar reportes durante y el cierre de las campañas lanzadas, para poder evaluar la calidad de las bases, el porcentaje real de cierre de ventas y así determinar un programa de mejora continua para el programa de mercadeo directo.

- Problema encontrado: **no hay credibilidad en el programa por quienes lo ejecutan**, se recomienda:

Es importante trabajar a nivel interno un relanzamiento del programa de mercadeo directo donde se comunique al personal de sucursales las mejoras que se realicen al programa, y garantizar la calidad de los nuevos listados para que los ejecutivos recuperen la credibilidad en el mismo. Se considera importante trabajar alguna campaña de incentivos trimestrales, tipo tarjetas de regalo, a los mejores vendedores de cada zona para incentivar la correcta ejecución del programa.

**Capítulo quinto**  
**Propuesta**

## **5.1. Introducción a la propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad convertir las campañas de mercadeo directo de Scotiabank Costa Rica, en una herramienta efectiva para aumentar la colocación contribuyendo al crecimiento de la cartera de clientes existente de Scotiabank Costa Rica.

El programa de mercadeo directo, Programa de Ventas, como es llamado a lo interno de Scotiabank, tiene más de 7 años de haber sido implementado en el país y a la fecha no se ha logrado alcanzar los porcentajes de activación y conversión de ventas esperado.

Por tal motivo, se realizó una encuesta a los ejecutivos de las sucursales del Gran Área Metropolitana, en total 67 ejecutivos fueron encuestados, siendo ellos los responsables de alcanzar los porcentajes de colocación y activación de prospectos y poder conocer las razones por las cuales consideran que las campañas de mercadeo directo, no han logrado alcanzar las metas establecidas en Costa Rica, tomando en consideración que ya es un programa maduro dentro de la institución.

## **5.2. Problema de la propuesta**

El programa de mercadeo directo en Scotiabank Costa Rica, no ha logrado alcanzar las metas propuestas para activación de contactos y conversión de ventas, a pesar de tener más de siete años de haber sido implementado en el país.

Tomando como referencia los resultados de la encuesta circulada en octubre del año 2016, los ejecutivos entrevistados evidenciaron errores en la generación de los listados de prospectos que afectan la calidad de las mismas, algunos ejecutivos inclusive manifestaron tener la percepción de no aplicarse control al seleccionar las bases.

Han existido campañas lanzadas, que al listado de prospectos no se les aplicaron en forma correcta los criterios de exclusión, para poder obtener listados de buena calidad, es importante que la información llegue depurada a los ejecutivos. Las inconsistencias que se han presentado han generado que los ejecutivos deban realizar una gestión de estudio del prospecto previo al contacto, para garantizarse que el prospecto cumpla con los criterios de selección, lo que ha restado credibilidad al funcionamiento del programa.

Si las bases no están bien filtradas, y se cargan prospectos que no cumplen con los criterios de selección, evidentemente son ventas que no se podrán concretar, lo que

afecta los porcentajes de cierre de campaña y no permite crecimiento en la cartera de clientes.

La razón de ser de las campañas de mercadeo directo, en Scotiabank, es aumentar la productividad en carteras específicas de clientes y crear relaciones con los clientes. Al lograr un aumento en la productividad del ejecutivo se dará un efecto de bola de nieve que contribuirá al logro de las metas financieras de las sucursales, del producto como tal y por ende las metas de país. Este efecto no se está logrando actualmente con el programa de mercadeo directo.

Los ejecutivos no tienen credibilidad en el programa, costó mucho la recolección de la información ya que no creen que vaya a generarse cambios en el programa, ni en la calidad de las bases, consideran que este es un problema recurrente, al que no se le han generado medidas correctivas.

¿Cómo mejorar la funcionalidad el Programa de Mercadeo Directo para contribuir al crecimiento de la cartera existente de clientes en Scotiabank de Costa Rica?

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo General**

La presente propuesta tiene como objetivo general, mejorar las campañas de Mercadeo Directo para contribuir al crecimiento de la cartera de clientes existentes de Scotiabank Costa Rica.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

5.3.2.1. Definir un proceso de control para la selección de las Bases.

5.3.2.2. Establecer controles de medición sobre la ejecución del programa de mercadeo directo durante el período de vigencia de la campaña.

5.3.2.4. Realizar un cronograma de campañas para el año fiscal.

5.3.2.5. Convertir el programa de mercadeo directo en una herramienta de colocación para el crecimiento de la cartera de clientes existente.

#### **5.4. Estrategia de la propuesta**

5.4.1. Establecer roles y responsabilidades con los diferentes área involucradas para generar bases de datos con prospectos correctamente depurados, de manera que las bases generadas sean de buena calidad.

5.4.2. Generar una matriz para llevar control de las bases de datos, de las asignaciones, poder generar reportes de productividad.

5.4.3. Generar reportes sobre el avance y cierre de la campaña, mediante el cual el ejecutivo pueda validar los clientes y montos que se están contabilizando.

5.4.4. Programar con los Gerentes de Producto un calendario de campañas para los diferentes productos y motivos de llamada, contemplando la capacidad de contacto de los ejecutivos.

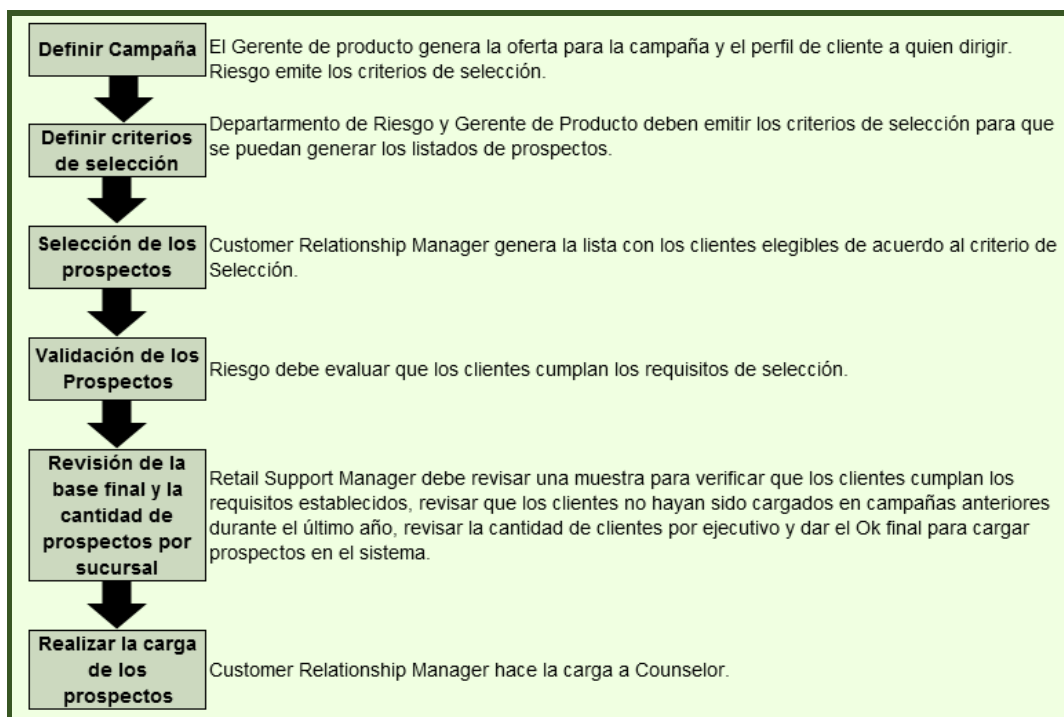
5.4.5. Ofrecer por mercadeo directo ofertas diferenciadas a los clientes.

5.4.6. Incentivar a los ejecutivos para aumentar los porcentajes de colocación en campañas de mercadeo directo.

## 5.5. Tácticas de la propuesta

**Estrategia a trabajar:** Establecer roles y responsabilidades con los diferentes área involucradas para generar bases de datos con prospectos correctamente depurados, de manera que las bases generadas sean de buena calidad.

- 1- Definir un proceso de trabajo ya que se cuenta con muchos involucrados en el proceso e incluyen diferentes áreas de trabajo, por lo que es importante definir responsables de cada proceso, de esta forma se logrará depurar las inconsistencias en la información y señalar los responsables de los errores cometidos. Actualmente ya existe un comité definido para la generación de las campañas, razón por la que es vital definir las responsabilidades de cada miembro del comité y confeccionar un proceso para lanzamiento de campañas de mercadeo directo. El proceso oficial debe ser publicado en la intranet dentro de la sección de procesos vigentes del banco. Se adjunta muestra del proceso propuesto:



Fuente. Propia

**Estrategia a trabajar: Generar una matriz para llevar control de las bases de datos, de las asignaciones y crear reportes de productividad.**

- 2- Realizar una revisión de la cantidad de prospectos que se tiene capacidad de atender por ejecutivo. Con esta información, crear una matriz donde se defina la cantidad de prospectos que está en capacidad de recibir cada sucursal, esto basado en la cantidad de personal que cuenta cada sucursal para contacto de los clientes. Si se tiene bien definido la cantidad de prospectos por ejecutivo se respetará esa cantidad de clientes por contactar para no saturar al ejecutivo. Con un número limitado de prospectos por campaña se puede realizar más enfoque y esto conlleva mayor control por parte del ejecutivo.

- 3- Se sugiere generar una Base de Datos, que incluya: el detalle de todos los prospectos utilizados en cada Campaña durante el año, la campaña asignada, ejecutivo al que fue asignado y el mes de contacto, de manera que al recibir la lista de carga de prospectos, se pueda validar fácilmente que el cliente no haya sido contactado anteriormente durante el año fiscal. Actualmente las bases son generadas desde el programa Epiphany, donde se deben aplicar los filtros, no obstante si no se está logrando un correcto filtro de los prospectos por este sistema, se sugiere hacer un segundo filtro para depurar la calidad de las bases antes de la carga al sistema Counselor para evitar tener prospectos repetidos de campañas anteriores, o prospectos que no cumplan criterios de selección para no afectar los porcentajes de cierre de las campañas con prospectos mal seleccionados que no podrán generar negocios.

**Estrategia a trabajar: Generar reportes sobre el avance y cierre de la campaña por medio de la cual el ejecutivo pueda validar los clientes y montos que se están contabilizando.**

- 4- Generar reportes sobre el avance de la campaña, para que los ejecutivos puedan validar el trabajo que ellos van realizando, así el VP de banca de personas, los directores de zona y gerentes de sucursal podrán dar seguimiento a la campaña durante el período en que se está trabajando. Igualmente es importante, contar con los datos del cierre de campaña para que el ejecutivo pueda validar los clientes y montos que se están

contabilizando y logre de esta manera verificar que el sistema Counselor coincida con los datos reales. Circular los reportes respectivos para llevar la visualización del aporte de las campañas a las metas de los ejecutivos. Actualmente, el sistema no brinda detalle de los resultados y en ocasiones anteriores se han presentado errores con los reportes de este sistema, por lo que se considera importante que deba existir mayor control sobre los datos de cierre por parte del país.

**Estrategia a trabajar:** Programar con los Gerentes de Producto un calendario de campañas para los diferentes productos y motivos de llamada, contemplando la capacidad de contacto de los ejecutivos.

5. Con un calendario de campañas para los diferentes productos y motivos de llamada, se evitará cargar muchos motivos de llamada en forma simultánea y así no recargar al ejecutivo. Se recomienda tomar en consideración, detalles sencillos como que en los últimos días de Diciembre y los primeros días de Enero, el Registro Nacional se encuentra cerrado, lo que detiene los desembolsos de autos e hipotecas, por lo que puede ser un buen momento para campañas de financiamiento pre aprobado, ya que al mismo momento los ejecutivos se encuentran en el cierre de trimestre, y ellos buscan cerrar cualquier faltante de colocación, y con una campaña de mercadeo directo a principios de Diciembre podrá contribuir a lograr la meta financiera de préstamos.

6. Actualmente las campañas se lanzan por períodos de tres meses o más, se sugiere hacer cargas mensuales con cantidades de prospectos menores, de manera que los ejecutivos estén recibiendo bases todos los meses. Los clientes que no son contactados se pueden trasladar a las fuerzas de venta para lograr una colocación. De esta manera podemos en el corto plazo validar si el problema se encuentra en la selección de las bases o en la gestión de venta como tal.
  
7. Valorar con el área de captación la incorporación al calendario de campañas el producto de Fondos Mutuos, dentro de la planeación de las campañas de mercadeo directo, ya que este fue el producto con menor porcentaje de colocación para el año fiscal 2016. Además, es un producto que si se puede ofrecer en forma directa, ya que si se puede definir claramente los criterios que tienen el perfil de cliente potencial para ofrecer este producto de inversión a mediano o largo plazo.

**Estrategia a trabajar:** Ofrecer por mercadeo directo ofertas diferenciadas a los clientes.

8. Es importante, generar campañas diferenciadas al hacer una oferta de mercadeo directo. Generar la campaña lleva esfuerzo en: selección de bases, gestión de ventas y controles de efectividad, por lo que la oferta que el cliente está recibiendo deben ser más atractiva que las tasas ofrecidas en ventanilla. Al estar ahorrando en campañas masivas, el Gerente de Producto

puede negociar un beneficio diferenciado para que el cliente acepte la oferta.

De esta manera se brinda al ejecutivo una diferenciación con la competencia.

**Estrategia a trabajar:** Incentivar a los ejecutivos para aumentar los porcentajes de colocación en campañas de mercadeo directo.

9. Se sugiere desarrollar un programa de premiación para los ejecutivos con mayor porcentaje de cierre de ventas producto de las campañas de mercadeo directo, ya que los equipos de ventas están desmotivados con el programa, se debe buscar un medio de incentivar al personal en el correcto uso del programa. Scotiabank por sus políticas no permite dar incentivos económicos a los empleados, pero se trabaja tradicionalmente con tarjetas de regalo, por lo que se sugiere trabajar 3 tarjetas de regalo, por zona, una para cada uno de los mejores vendedores del trimestre. Se sugiere realizar la premiación en los meses de Enero, Abril, Julio y Octubre, meses posteriores a los trimestres de trabajo de Scotiabank, con base a los resultados que se estarían publicando en los reportes desarrollados.

## 5.6. Presupuesto de la propuesta

Proceso	Involucrados	Cantidad de horas	Frecuencia	Costo anual (miles de colones)
Capacitación en el nuevo proceso	Gerente de Riesgo, Gerentes de producto y Gerente de Apoyo a la Red	8	1 vez	₡ 65
Definir de la cantidad de contactos que tiene capacidad de trabajar cada ejecutivo en forma mensual.	Gerente de Apoyo a la Red	48	1 vez	₡ 1,463
Programar el calendario de campañas	Gerentes de Producto (tarjeta de crédito, captación y colocación) y Gerente de Red de apoyo	8	Anual	₡ 122
Realizar filtros a la base de acuerdo a criterios definidos	Gerente de Riesgo	48	Mensual	₡ 2,194
Revisión de las bases de datos que cumplan con los criterios de selección	Gerente de Apoyo a la Red	2	Mensual	₡ 91
Generar reportes del proceso y cierre de las campañas	Gerente de Apoyo a la Red	8	Semanal	₡ 1,585
Campañas de premiación	24 premios anuales de 50.000 colones ( distribuido a los 3 ejecutivos con mayor % de cierre de ventas de cada zona)		Anual	₡ 1,200
Generar los listados de ganadores por zona para las premiaciones	Gerente de Apoyo a la Red	1	Mensual	₡ 46
<b>Costo anual</b>				<b>₡ 6,701</b>

Fuente. Propia

## **5.7. Controles de la propuesta**

5.7.1. Ejecutar una revisión de los prospectos que no recibieron la oferta, validando posterior a la campaña que si cumplieran los criterios de exclusión para descartar errores de depuración en las bases.

5.7.2. Trasladar a Fuerza de Ventas los prospectos no contactados para hacer gestión de venta, validando de esta forma si son errores de selección de bases o de gestión de ventas.

5.7.3. Realizar encuestas a los ejecutivos en forma periódica para evaluar las mejoras realizadas al programa.

5.7.4. Controlar un aumento en un 10% de los porcentajes de activación y cierre de ventas con respecto a los índices actuales.

**Bibliografia citada**

Silva, H., González, J., Martínez, D., Giraldo, M., Juliao, D., Marketing Conceptos y aplicaciones, Colombia, Editorial Universidad del Norte, 2014.

Armstrong, G, y Kotler, P, Fundamentos de Marketing, Decimoprimera Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2013.

Kotler, P, y Armstrong, G, Marketing, Decimocuarta Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2012.

Kotler, P, Keller, K., Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, México, Editorial Pearson, 2012.

Souto, R., Todo es Teoría, [http://www.edumargen.org/docs/cursos36-1/apunte03\\_05.pdf](http://www.edumargen.org/docs/cursos36-1/apunte03_05.pdf)

González, <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/39794>, Universidad Autónoma de México, 2016)

Briones, G. Formulación de problemas de investigación, [https://897cfc7a1c87a02bbe2b7930bee8b2e2d65a3338.googledrive.com/host/0ByiGctvhCL6KbzNIOEhudlFjNE0/Textos/Texto%20MIC\\_11%20-%20BRIONES%20G%20-%20Formulacion%20de%20problemas%20de%20investigacion.pdf](https://897cfc7a1c87a02bbe2b7930bee8b2e2d65a3338.googledrive.com/host/0ByiGctvhCL6KbzNIOEhudlFjNE0/Textos/Texto%20MIC_11%20-%20BRIONES%20G%20-%20Formulacion%20de%20problemas%20de%20investigacion.pdf))

Jorge Pereira, Mercadeo Directo integrado,

[http://www.mercadeo.com/mdi\\_00.htm#indice](http://www.mercadeo.com/mdi_00.htm#indice)

Reglamentos de Promociones, [www.scotiabankcr.com](http://www.scotiabankcr.com)

Koontz, H., Administración, Decimocuarta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2012.

Gómez, David, <http://bienpensado.com/una-forma-simple-de-generar-venta-cruzada/>, 2014.

### **Bibliografía consultada**

Robbins, S.y Coulter, M., Administración. Octava Edición, México. Editorial Pearson Educación de México, 2005.

Silva, H., González, J., Martínez, D., Giraldo, M., Juliao, D., Marketing Conceptos y aplicaciones, Colombia, Editorial Universidad del Norte, 2014.

Marín, A., Metodología de la Investigación, 2008, <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Robbins, S. ,Comportamiento Organizacional. Décima Edición, México. Editorial Pearson Educación de México, 2004.

Levinson, J, Guerrilla del Maketing, Tercera Edición, Estados Unidos, Editorial MJ New York, 2009.

Armstrong, G, y Kotler, P, Fundamentos de Marketing, Decimoprimera Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2013.

Kotler, P, y Armstrong, G, Marketing, Decimocuarta Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2012.

Kotler, P, Keller, K., Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, México, Editorial Pearson, 2012.

Hernández, R, Metodologías de Investigación. Sexta Edición, México: McGraw-Hill, 2014.

Sabina, C., El proceso de investigación, Guatemala: Editorial Episteme, 2014.

Souto, R., Todo es Teoría, [http://www.edumargen.org/docs/cursos36-1/apunte03\\_05.pdf](http://www.edumargen.org/docs/cursos36-1/apunte03_05.pdf)

Manuales de Servicio al Cliente, Intranet Scotiabank

Koontz, H., Administración, Decimocuarta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2012.

Reglamentos de Promociones, [www.scotiabankcr.com](http://www.scotiabankcr.com)

Briones, G. Formulación de problemas de investigación, [https://897cfc7a1c87a02bbe2b7930bee8b2e2d65a3338.googledrive.com/host/0ByiGctvhCL6KbzNIOEhudlFjNE0/Textos/Texto%20MIC\\_11%20-%20BRIONES%20G%20-%20Formulacion%20de%20problemas%20de%20investigacion.pdf](https://897cfc7a1c87a02bbe2b7930bee8b2e2d65a3338.googledrive.com/host/0ByiGctvhCL6KbzNIOEhudlFjNE0/Textos/Texto%20MIC_11%20-%20BRIONES%20G%20-%20Formulacion%20de%20problemas%20de%20investigacion.pdf)

Manual y Procedimiento de Tarjetas de Crédito, Intranet Scotiabank

Procedimiento de Mercadeo y Comunicaciones, Intranet Scotiabank

Brochures publicitarios de la campaña de Switching, Scotiabank CR.

<http://www.scotiabankcr.com>

Jorge Pereira, Mercadeo Directo integrado,

[http://www.mercadeo.com/mdi\\_00.htm#indice](http://www.mercadeo.com/mdi_00.htm#indice)

Gómez, David, **<http://bienpensado.com/una-forma-simple-de-generar-venta-cruzada/>**, 2014.

**Glosario**

**PBO**, Ejecutivo de Banca Personal, oficial de ventas en Sucursales

**RO**, Oficial de Relaciones

**GAM**, Gran Área Metropolitana

**Clientes de Alto Valor**, es todo cliente con un monto de inversión o deuda mayor a \$50.000, o con \$5,000 de ingresos mensuales.

**Counselor**, programa CRM utilizado en Scotiabank Costa Rica

**Anexos**

## Cuestionario

El presente cuestionario tiene la finalidad de evaluar la calidad de los Programas de Ventas de Mercadeo Directo a lo interno de Scotiabank Costa Rica.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Cuál es su último grado obtenido en su formación académica?

Bachillerato Colegio  Bachiller Universitario  Licenciatura

Otro

2. ¿Cuál es su posición actual en sucursal?

PBO  RO  RO-Trainee  PBO-

Trainee\*

\*si su respuesta es PBO-Trainee por favor no continuar con la encuesta.

3. ¿Usted ha trabajado con campañas de Mercadeo Directo en Scotiabank?

sí  no\*  \*si su respuesta es negativa por favor no

continuar con la encuesta.

4. ¿En cuál zona labora usted?

Zona Noroeste  Zona Sureste

5. ¿Cuánto tiempo de laborar como ejecutivo de ventas en sucursal tiene usted?

Menos de 1 año  1-2 años  más de 3 años

6. Marque con una "X" el grado de efectividad con el que califica los siguientes canales de venta utilizados en los Programas de Ventas:

Tabla N°. 29 Grado de efectividad de los canales de venta.

Grado de Efectividad de los canales de venta					
Canal de Venta	Muy efectivo	Efectivo	Ni muy efectivo ni poco efectivo	Poco Efectivo	Deficiente
Envió de correo electrónico					
Entrega de cartas personalizadas					
Envió de mensajes de texto al celular					
Llamada telefónica					

Fuente. Propia

Marque con una “X” el grado de contribución al logro de sus objetivos de ventas que brindan las siguientes campañas en los Programas de Ventas del año Fiscal 2016:

Tabla N°. 30 Grado de contribución a sus objetivos de ventas.

Grado de contribución a sus objetivos de ventas					
Motivo de Contacto	Contribuye mucho	Contribuye	contribuye mucho ni contribuye	Contribuye poco	No Contribuye
Cliente un Año					
Cientes con baja transaccionabilidad					
Cientes con tres meses					
Cientes con un Producto					
SPL/TC Preaprobado					
SPL/TC Precalificado					
Cientes AAA					

Invierta en certificados de Scotiabank					
Retención					

Fuente. Propia

7. En términos generales, califique la calidad de las listas de prospectos que ha recibido para trabajar las campañas en los Programas de Ventas.
- Las listas con los prospectos de los Programas de Ventas son de alta calidad* (1 puntos)
  - Las listas con los prospectos de los Programas de Ventas son de mediana calidad* (0 puntos)
  - Las listas con los prospectos de los Programas de Ventas son de baja calidad* (-1 puntos)

Si en esta pregunta su respuesta es: “Las listas con los prospectos de los Programas de Ventas son de alta calidad” por favor avanzar a la pregunta #10, en caso contrario continuar con la pregunta #9.

8. Según su respuesta a la pregunta #8, comente ¿por qué considera que la calidad de las listas de prospectos de los Programas de Ventas son de mediana o baja calidad?

---



---



---

9. Con base en los Programas de Ventas del año Fiscal 2016, a nivel país se tiene un porcentaje de contacto de 68.36%, teniendo como meta un 100% de activación de contactos. ¿Cuál considera usted que sea la causa de tener un porcentaje de activación a nivel país por debajo de lo esperado en las campañas?

- a. *Calidad de las listas.*
- b. *Tiempo para trabajar la campaña.*
- c. *Recursos para el contacto del cliente.*
- d. *Otro:* \_\_\_\_\_

10. Marque con una “X” la cantidad de veces que en promedio se contacta a cada prospecto de Campañas de Mercadeo Directo:

Tabla N°. 31

	1	2	3	4	5	
Ninguna						Muchas
Ve						Veces

Fuente. Propia

11. Según su experiencia, califique el nivel de aceptación por parte de nuestros clientes a los siguientes productos ofrecidos en campañas de Mercadeo

Directo:

Tabla N°. 32 Productos ofrecidos en Mercado directo.

Productos ofrecidos en Mercadeo Directo					
Producto	Muy aceptado	Aceptado	ni poco aceptado	Poco aceptado	No aceptado
SPL					
Tarjeta de Crédito					
Certificados de Inversión					
Switching					

Fuente. Propia

12. Evaluando los Programas de Ventas del año Fiscal 2016, a nivel país se tiene un índice de conversión del 12.15%, teniendo como meta un 30%. ¿Cuál considera usted que sea la causa de un cierre de ventas a nivel país por debajo de lo esperado en Mercadeo Directo?

- a. *Calidad de las listas.*
- b. *Aceptación de las propuestas por parte de los clientes.*
- c. *Tiempo para trabajar la campaña.*
- d. *Recursos para el contacto del cliente.*
- e. *Otro:* \_\_\_\_\_

¡Gracias por su tiempo!

Lista de Cheque para la variable Productos con menor posicionamiento.

Check List de Productos con menor posicionamiento	
	Solicitar Querys de ventas por ejecutivos para realizar análisis.
	Ejecutar tablas pivot de los reportes de ventas del presente año fiscal para determinar la cantidad de ventas por producto.
	Solicitar Reportes de Tasa de Respuesta por producto para las campañas 2016.
Check List de Productos con menor posicionamiento	
	Revisión del proceso aplicado para generar las campañas de mercadeo directo.
	Revisión en los procesos existentes a los interno de Scotiabank, el proceso definido para generación de campañas de mercadeo Directo.

Fuente. Propia