



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE GRADO  
PARA LA OPTENCIÓN AL TÍTULO DE:

Ingeniería en Gestión Empresarial con Mención en Marketing y Ventas.

TEMA:

Propuestas de estrategias para mejorar la atención al cliente y lograr su fidelización en el Banco Pichincha

AUTOR:

Freddy Humberto Borja Gómez

Octubre - 2014

GUAYAQUIL-ECUADOR

## **Declaración de responsabilidad**

Yo, Freddy Humberto Borja Gómez

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “Propuestas de estrategias para mejorar la atención al cliente y lograr su fidelización en el Banco Pichincha”, previo a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial con Mención en Marketing y Ventas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 del mes de Octubre del año 2014**

**EL AUTOR**

---

**Freddy Humberto Borja Gómez**

## **Agradecimiento**

Agradezco a la universidad, profesores y compañeros que estuvieron a mi lado apoyándome en esta lucha ardua con su ayuda incondicional y poder realizar esta tesis y cumplir mis sueños de profesionalismo

Freddy Humberto Borja Gómez

## **Dedicatoria**

Este proyecto de graduación se lo dedico primeramente a Dios, con sus bendiciones me lleno de sabiduría y vida para realizar dicha tesis, también a mi familia, y en especial a mi hijo y esposa por la compañía noche y día en este proceso de investigación y realización de la tesis

A mis padres que siempre me enseñaron que la perseverancia es la clave del éxito total

Freddy Humberto Borja Gómez

*“Si se siembra la semilla con fe y se cuida con perseverancia, sólo será cuestión de tiempo recoger sus frutos”*

*Thomas Carlyle*

## ÍNDICE

Agradecimiento.....	3
Dedicatoria .....	4
INTRODUCCIÓN.....	12
FUNDAMENTACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
Situación problemática. ....	13
Planteamiento del problema critico a resolver.....	13
Caracterización sintética. ....	13
Sistema de objetivos y preguntas de la investigación.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos. ....	14
Preguntas de investigación.....	14
Justificación y viabilidad. ....	14
Limitaciones y alcance del estudio.....	15
CAPITULO I .....	17
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. ¿Qué es calidad?.....	17
1.2. Tipos de clientes .....	22
1.3. Servicio.....	23
1.4. Servicio bancario .....	24
1.5. Satisfacción en el servicio bancario y lealtad de los clientes .....	25
1.6. Fidelidad de marca y fidelidad al servicio.....	26
1.7. Una banca más humana.....	27
1.8. Relación de la banca con los clientes.....	28
1.9. Relación entre fidelidad y satisfacción.....	29
1.10. Calidad total.....	29
1.11. Calidad de servicio .....	31
1.12. Esquema de servicios .....	33
1.13. Cadena de valor del servicio .....	35
2. CAPITULO II.....	39
2. MARCO METODOLÓGICO .....	39
2.1. Diseño general de la investigación.....	39
2.2. Tipo de investigación.....	40
2.3. Métodos teóricos.....	40

2.4. Métodos empíricos .....	40
2.5. Análisis de datos.....	40
2.6. Objetivo de la investigación.....	42
CAPÍTULO III .....	54
3. PLAN ESTRATÉGICO.....	54
3.1. Misión .....	54
3.2. Visión.....	54
3.3. Valores corporativos.....	54
3.4. Unidades estratégicas.....	55
3.5. F.O.D.A. ....	55
3.6. Objetivo general.....	56
3.7. Estrategias propuestas .....	57
3.9. Estrategias para el plan de mejoramiento continuo de atención al cliente.....	59
3.10. Políticas y objetivos del plan .....	59
3.11. Desarrollar un protocolo de servicio al cliente interno y externo para crear una cultura de servicio al cliente.....	59
Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN .....	16
TABLA 2: POBLACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS .....	41
TABLA 3: POBLACIÓN CLIENTE INTERNO .....	41



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1: ASPECTOS QUE AFECTAN LA CALIDAD .....	18
ILUSTRACIÓN 2: CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO .....	20
ILUSTRACIÓN 3: CICLO DE MANTENIMIENTO.....	21
ILUSTRACIÓN 4: CICLO DE CORRECCIÓN .....	21
ILUSTRACIÓN 5: CICLO DE MEJORAMIENTO .....	22
ILUSTRACIÓN 6: DIFERENCIA ENTRE BIENES Y SERVICIOS .....	24
ILUSTRACIÓN 7: CADENA DE VALOR .....	36
ILUSTRACIÓN 8: TIEMPO DE RESPUESTA .....	43
ILUSTRACIÓN 9: COMUNICACIÓN ADECUADA .....	44
ILUSTRACIÓN 10: CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	45
ILUSTRACIÓN 11: ATENCIÓN EN CANALES.....	46
ILUSTRACIÓN 12: CANAL DE ATENCIÓN .....	47
ILUSTRACIÓN 13: SISTEMAS TECNOLÓGICOS.....	49
ILUSTRACIÓN 14: PROCESOS COMPARTIDOS.....	50
ILUSTRACIÓN 15: CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE.....	51
ILUSTRACIÓN 16: CALIFICACIÓN DE JEFATURAS.....	52
ILUSTRACIÓN 17: PRESUPUESTO MENSUAL .....	62

## RESUMEN

Banco Pichincha es una institución financiera nacional fundada en 1905 en el Ecuador, ha ofrecido sus servicios bancarios por más de 100 años a los ecuatorianos, creando una relación sólida con sus usuarios.

De acuerdo a estudios de mercado realizados por la propia institución se revela su participación del 30% del mercado nacional a pesar de la fuerte competencia.

En la actualidad el volumen de clientes de la empresa es muy alto por ende el nivel de requerimientos e inconvenientes son mayores dejando a los procesos operativos del área de servicio al cliente colapsados dando como resultado un servicio poco satisfactorio a los usuarios ya que sus solicitudes no son respondidas a tiempo y de forma personalizada.

A través de la investigación realizada en el presente trabajo de titulación se propuso desarrollar estrategias que mejoren el programa de servicio al cliente del Banco Pichincha.

Los objetivos específicos que se buscaron alcanzar son:

- Fundamentar teóricamente la propuesta utilizando técnicas de investigación que nos permitan recopilar información.
- Determinar la situación actual de la organización en el ámbito estudiado a través de la investigación directa mediante la utilización de encuestas a los actores involucrados.
- Desarrollar un protocolo de atención al cliente interno y externo enfocado en la creación de una cultura de servicio dentro de la organización.

Al haber finalizado el estudio se concluyó que la propuesta tiene una viabilidad financiera y que la implementación de las estrategias promovidas en la investigación permitirá crear una imagen corporativa más fuerte en el mercado.

Entre las recomendaciones recopiladas en el documento se considera como las de mayor importancia la implementación de los clientes fantasmas que evaluarán el servicio al cliente y las capacitaciones a los trabajadores del área de atención al cliente.

## ABSTRACT

For financial firms that provide no tangible goods, it is crucial that the supply of monetary goods and services is totally focused on meeting the needs and requirements of its customers, however in order to meet this goal completely, required have full and constantly measured and updated knowledge of user requirements and market trends which will enable the financial institution to lay solid foundations for its scheme optimal customer service, focusing on the same strategies to the design of a Model to optimize the client-bank relationship and thereby strengthen and retain the relationship between them. The institutions of the XXI century must offer its customers added values that differentiate them from the competition and here to present an offer quality care and warmth impact decisively on trust and reciprocity that the client has to the Bank. In this regard the efforts of banks must become more consistent since thus earns a greater presence to have a reputation based on excellent service, which will pay off in future in the confidence of customers. This paper seeks to propose an alternative to a proposed service model that focuses on improving external customer, internal customer by providing tools to achieve this end. Coverage guidelines service, quality, value added and corporate Banco Pichincha CA will be given based on your current situation and the domestic market and the needs of bank users, in order that the following assessed them can serve as a valid and practical tool for strengthening the process of customer service within the first bank of Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

El Banco Pichincha C.A. es la más grande entidad financiera del Ecuador, posee la mayor participación de mercado, actualmente un 30% de usuarios del sistema bancario ecuatoriano son clientes del Banco, esto genera no sólo un alto volumen de transacciones en ventanillas, sino también un alta demanda de requerimientos y solicitudes de atención al cliente. Los requerimientos que se recibe, las solicitudes de consultas y servicios requeridos son constantes, diarios y masivos, lo que ocasiona que el personal deba invertir varias horas del día en la atención de requerimientos que generalmente implican un manejo constante de proceso o ejecuciones de tipo operativo.

Si bien es cierto la institución cuenta con herramientas informáticas en las que se puede llevar a cabo el seguimiento, medición y gestión de las solicitudes presentadas por los clientes, este no es el único aspecto que se debe considerar ya que también es de importancia el considerar como se llevan las relaciones entre empleados y los clientes, las mismas que están basadas en un buen manejo de relaciones interpersonales que permiten establecer y fortalecer empatía de ambas partes y con ellos la fidelidad del cliente a la institución financiera, entorno que se desarrolla no solo por la diversidad de las ofertas de negocio, sino más bien, mediante una excelente atención al cliente con la finalidad de poder realizar un servicio de post venta, reflejado en un efecto de confianza y preocupación hacia el cliente, mismo que es percibido y se revierte en favor de la institución.

Cuando los requerimientos del cliente no son atendidos dentro del tiempo establecido y con la calidez esperada se podría generar un ambiente tenso que no permite lograr la satisfacción del cliente. De acuerdo a la observación empírica el mayor porcentaje de insatisfacción se evidencia en el Segmento de Banca de personas debido a que es el segmento que mayor nivel de clientes del Banco engloba. Dentro de este segmento el subsegmento que mayor proporción de insatisfacción presenta segmento de la Banca de Persona y Pequeña Empresa,

El tamaño de la cartera de clientes que logren alcanzar las instituciones financieras es uno de sus activos más importantes, esta se relaciona de forma directa con las utilidades que puede lograr el negocio, por tanto es vital poseer una adecuada y fiel cartera de clientes para poder mantener la vigencia y el posicionamiento de los entes financieros.

## **FUNDAMENTACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Situación problemática.**

De acuerdo a estudios de mercado realizados por la institución financiera Banco Pichincha, su participación en el mercado corresponde al 30%. Debido al gran volumen de usuarios la cantidad de solicitudes presentadas son extensas, generando un colapso en el proceso operativo de solución de conflictos en el área de servicio al cliente, creando así un sentimiento de inconformidad entre los usuarios.

La presencia de un pensamiento negativo acerca del servicio en la mente del consumidor a largo plazo podría causar una mala imagen corporativa que podría dar como resultado el quebrantamiento de la relación entre el cliente y la organización antes mencionada.

### **Planteamiento del problema crítico a resolver.**

¿Cómo diseñar un plan de estrategias que permitan la mejorar la atención al cliente e incrementar los niveles de fidelización en el Banco Pichincha?

### **Caracterización sintética.**

La insatisfacción de los clientes del Banco Pichincha esta generada principalmente por la falta de información y orientación al cliente, a pesar que tiene varios canales de atención uno de los problemas más frecuentes es el desconocimientos por parte del cliente de los términos y palabras que utilizadas en los mismos, las cuales no son familiares o habituales, así tenemos el caso de aquellas que se usan en los diferentes tipos de canales de atención, como por ejemplo la página web tiene términos como “clave biométrica” que tienen a ser muy técnicos para el común de los clientes y podrían confundirlos, esto hace que la mayoría de clientes tengan que acercarse a las agencias a realizar las consultas y tramites que pueden llevar a cabo por otro canal, pero deben hacerlo personalmente, eso conlleva a que exista afluencia mayor en las agencias y la atención se colapse, no permitiendo una relación interpersonal empleado – cliente

## **Sistema de objetivos y preguntas de la investigación.**

### **Objetivo general.**

Diseñar estrategias para mejorar la atención al cliente y lograr su fidelización en el Banco Pichincha C.A.

### **Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente la propuesta utilizando técnicas de investigación que nos permitan recopilar información.
- Determinar la situación actual de la organización en el ámbito estudiado a través de la investigación directa mediante la utilización de encuestas a los actores involucrados.
- Desarrollar un protocolo de atención al cliente interno y externo enfocado en la creación de una cultura de servicio dentro de la organización.

### **Preguntas de investigación.**

- ¿Qué técnicas de investigación son las idóneas para recopilar la información necesaria para el diseño de estrategias?
- ¿Identificar los problemas que el empleado tiene para dar una mejor atención al cliente?
- ¿Es posible identificar las necesidades que requiere el cliente para establecer las soluciones idóneas de la misma?

### **Justificación y viabilidad.**

Se decidió realizar la presente investigación tomando como objeto de estudio al Banco Pichincha, por su importancia y trayectoria en el sector bancario ecuatoriano.

La Superintendencia de Bancos y el Banco Central son los entes encargados de regular a las entidades financieras. Dicha regulación eliminó prácticas bancarias antiguas como la competencia por mejoras en las tasa de interés y plazos, enfocándose en la actualidad en la creación de nuevos productos financieros y una excelente atención al cliente, cada vez los bancos son más competitivos en este aspecto, por esto la atención al cliente es un punto de diferenciación al que los Bancos están apuntando para obtener una mayor rentabilidad.

De ahí que el desarrollo de un plan que busca mejorar sustancialmente la atención a los clientes de la organización resulta altamente necesario y viable dentro del entorno competitivo donde se desenvuelve.

### **Limitaciones y alcance del estudio.**

Mediante este estudio se quiere establecer estrategias que tenderán a mejorar los niveles de satisfacción del cliente y también la óptima operacionalidad por parte del banco y sus empleados, creando un ambiente positivo del a cliente y la institución. Alcanzar un buen nivel de atención la mejor atención al cliente creando la fidelización y confianza del cliente hacia esta institución

Esto le permitirá al cliente tomar una mejor decisión ya no solo basándose en la tasa de interés y plazo que le pueden ofrecer otra entidad financiera, sino que la atención al cliente sea la mejor atracción y decisión del cliente

## Matriz de planificación

Tabla 1: Matriz de planificación

Elementos del proyecto	Lógica de la intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes y medios de verificación	Supuestos
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar estrategias para mejorar la atención al cliente y lograr su fidelización en el Banco Pichincha C.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno de clientes.</li> <li>Satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de clientes de la institución.</li> <li>Formulario de satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del 1% de cartera de clientes por la iniciativa.</li> <li>Llegar a un nivel de satisfacción superior al 80% de satisfacción.</li> </ul>
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentar teóricamente la propuesta utilizando técnicas de investigación que nos permitan recopilar información para determinar la situación actual de la empresa.</li> <li>Determinar la situación actual de la organización en el ámbito estudiado a través de la investigación directa mediante la utilización de encuestas a los actores involucrados.</li> <li>Desarrollar un protocolo de atención al cliente interno y externo enfocado en la creación de una cultura de servicio dentro de la organización.</li> </ul>	<p>Marco teórico del estudio</p> <p>-Estudio de mercado</p> <p>-nivel de implementación de protocolo de atención.</p>	<p>-Encuestas</p> <p>-Investigación secundaria</p> <p>-Protocolo de atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación de las teorías acerca del servicio al cliente permitirán mejorar sustancialmente la relación cliente- empresa</li> <li>El estudio de Mercado arrojará niveles medios de satisfacción por parte de los clientes.</li> <li>El protocolo propuesto será aceptado por la organización.</li> </ul>
Resultados esperados	Viabilidad para la implementación de la propuesta dentro de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis financiero</li> <li>Estudio de mercado</li> </ul>	Propuesta de estrategias de servicio al cliente.	-La implementación de la propuesta es viable.

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación



## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la propuesta se recurre a elementos de tipo académico que permiten realizar una investigación de las diferentes áreas y conceptos que nos permitirán enfocarnos en la elaboración de estrategias dirigidas a incrementar el nivel de atención al cliente y con ello lograr la fidelización con el Banco.

#### 1.1. ¿Qué es calidad?

Para poder hablar de la calidad es necesario entender y unificar criterios a la definición más precisa de este término, para lo cual se presentaran algunas definiciones:

La American Society for Quality Control señala que la calidad es un proceso que conlleva un conjunto de características que forman parte integrante de un producto o servicio, mismo que tiene como característica indispensable el poder satisfacer las necesidades explícitas o implícitas de un conglomerado humano (Kotler & Armstrong, 2001).

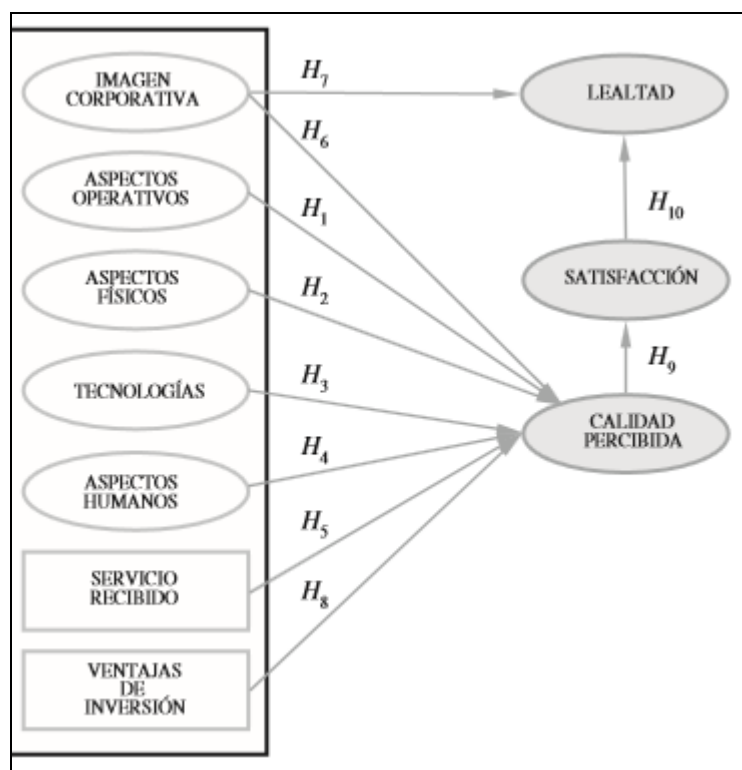
Hablar de calidad en mencionar que la excelencia se hace presente dentro de los productos y servicios, lo que genera que los mismos tengan un mayor atractivo hacia los consumidores, siendo considerados como faltos de defectos siendo confiables y durables en el tiempo (Bateman & Scott, 2000).

De estas definiciones podemos destacar que la calidad es un conjunto de elementos dentro de un producto o servicio. Estos elementos cumplen los niveles establecidos por los fabricantes y los usuarios lo que genera no solamente el cubrir una necesidad sino también que la misma sea cubierta con un alto nivel, cubriendo las expectativas del usuario o consumidor. Para poder lograr un alto nivel de calidad es imprescindible conocer, identificar y manejar las características que requieren y esperan recibir los clientes en cada bien o servicio adquirido.

Cada vez existe un mayor interés por la satisfacción del cliente como parte esencial de la evaluación de la calidad (Mejías-Acosta & Manrique-Chirkova, 2011), adicionalmente mencionan que el mejor indicador que puede tener una empresa sobre sus rendimientos a futuro, es el que tiene que ver directamente con el nivel de satisfacción que presentan los

clientes de la misma. Sin embargo existe una división entre las opiniones de varios autores que hablan sobre las expectativas de los clientes y otros se refieren a la percepción de la calidad percibida.

Ilustración 1: Aspectos que afectan la calidad



Elaborado por: El Autor

Fuente: Mella y Díaz Bravo, 2011

Los aspectos que se incluyen en la consideración de la evaluación de la calidad en la que se recibe la prestación de servicio son variados y tienen que ver directamente con el tiempo de entrega, la variedad de los servicios, la forma de la recepción de los mismos y los errores o fallas que estos contengan, de la forma que se plantean las siguientes consideraciones:

- Los aspectos Operativos inciden directamente en la calidad de servicio recibido, estos tienen que ver directamente con el ambiente físicos de la estructura, la apariencia y la distribución de los recursos internos (Sharma & Mehta, 2004).

- Los aspectos físicos influyen considerablemente dentro de la calidad del servicio y conllevan las innovaciones de la Banca moderna, como son los call center y las bancas virtuales que minimizan los procesos manuales.
- En el aspecto tecnológico que no solo se considera las plataformas informáticas que utiliza cada institución, sino también, la utilización que hace de ellas el elemento humano (Larrán & Muriel, 2004).
- Los aspectos humanos engloban la empatía y humanismo con que el personal de la institución entrega los servicios y la forma de entregar los servicios requeridos, es decir su actitud de atención al cliente (Rodríguez, 2014).
- Una imagen transparente y fresca permite que el servicio que se presta sea recibido de una forma más cálida por parte de los cliente
- La imagen corporativa permite que el cliente que el servicio que se entrega a un cliente sea más atractivo, ya que detrás del mismo se encuentra una reputación corporativa respaldada en el tiempo por el esfuerzo de cada uno de sus colaboradores.

La lealtad es y será siempre un tributo y reconocimiento por parte de los clientes hacia la institución financiera, esta genera un vínculo y compromiso con la empresa o el servicio, el mismo que se manifiesta en el proceso de venta denominado referencias y adicionalmente con la futura recompra del bien o servicio por parte del cliente.

La mayoría de las definiciones de calidad incluyen términos o frases que nos enseñan todo lo referente a este concepto, pero hay que verificar definiciones y conclusiones de personas entendidas en el tema y razonar sobre un producto servicio específico

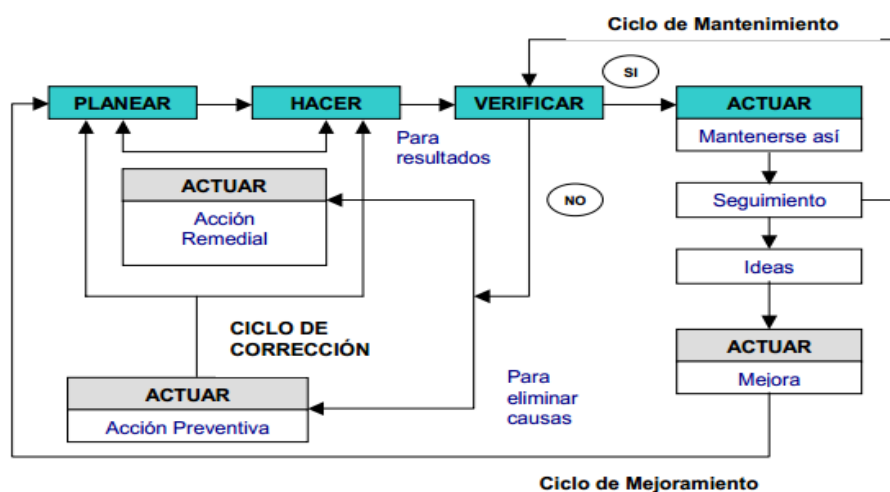
La calidad es diferente según el producto o servicio se va desarrollando y evolucionando, por lo que debemos entender los pasos totalmente para saber las percepciones una de las fases del mismo, dentro de este proceso se considera el personal interno y a los clientes ya que ambos forman parte del resultado de este proceso, sin embargo sea cual sea el tipo de servicio que se presta se debe buscar constantemente forma de superar las expectativas de servicio (Romero, 2012).

Por otra parte Edward Deming propone como modelo de calidad el ciclo de Deming, el mismo que fue utilizado por los japoneses para el desarrollo de nuevos productos, siempre

desde el nivel de la administración. Es conocido como ciclo PDCA por sus siglas en inglés (plan –do-check-act), consiste en lo siguiente:

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Ilustración 2: Ciclo de mejoramiento continuo



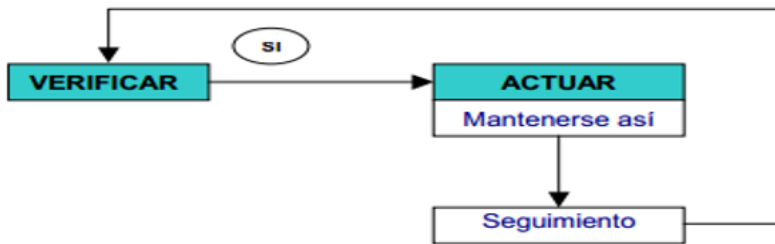
Elaborado por: El Autor

Fuente: Dr. Miyauchi, 2009

Este ciclo contiene tres subciclos:

- Ciclo de mantenimiento
- Ciclo de corrección.
- Ciclo de mejoramiento.

Ilustración 3: Ciclo de mantenimiento



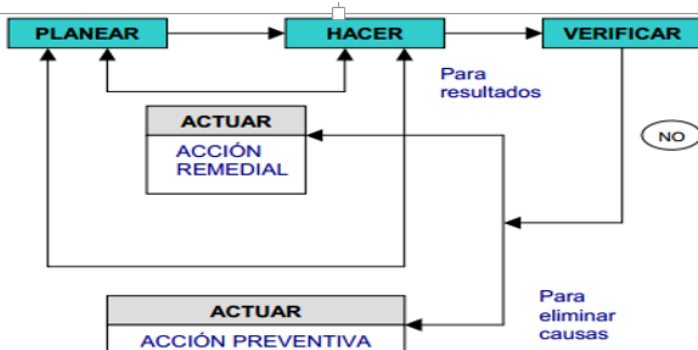
Elaborado por: El Autor

Fuente: Dr. Miyauchi, 2009

Se inicia en la etapa de verificar. Si los resultados obtenidos concuerdan con lo planeado, entonces la decisión será la de mantenerse

Este ciclo conduce naturalmente al establecimiento de estándares normas y procedimientos. Es importante mencionar que bajo la filosofía de mejoramiento continuo, la administración de la institución deberá decidir, en un momento determinado, dejar estos estándares y pensar en unos nuevos de acuerdo al ciclo de mejoramiento. Esto implica entrar nuevamente en el proceso completo de rotación de ciclo PDCA.

Ilustración 4: Ciclo de Corrección



Elaborado por: El Autor

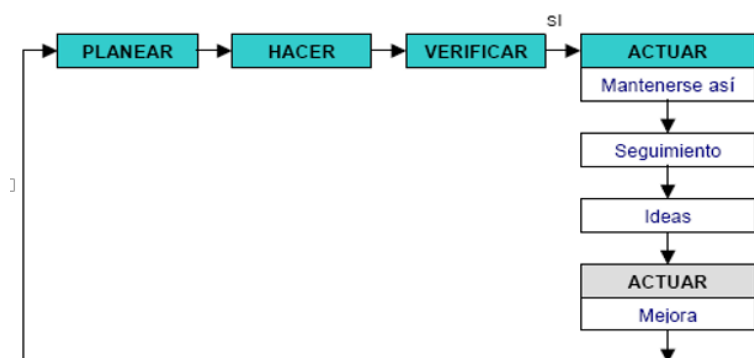
Fuente: Dr. Miyauchi, 2009

Este ciclo tiene dos tipos de acciones, remediales y preventivas que a su vez definen dos etapas

La acción remedial está dirigida a los resultados negativos obtenidos en la etapa de hacer, siendo el objetivo actuar de manera inmediata en contra de ellos o eliminarlos.

La acción preventiva, llevar a cabo acciones que aseguren que las causas indeseables del problema no vuelvan a aparecer

Ilustración 5: Ciclo de mejoramiento



Elaborado por: El Autor

Fuente: Dr. Miyauchi, 2009

## 1.2. Tipos de clientes

Dentro de la organización se busca dos clases de clientes quienes son la razón principal para otorgar acciones precisas, para brindar el producto o servicio final. Las personas que atendemos externamente, son las que normalmente se entiende como clientes, son individuos o compañías que adquieren bienes o servicios a otra empresa

Persona que tiene una necesidad para lo cual busca adquirir un bien o servicio que le permita satisfacerla, la compra realizada puede ser de manera directa o indirecta, inmediata o aplazada en el tiempo, todo con la finalidad de satisfacer la necesidad que generó la decisión o motivación de compra (Editorial Vertice, 2008), Los clientes internos son personas que laboran en una organización y para realizar sus procesos o bienes, dependen de otros empleados que les prestan bienes o servicios que se suman a la cadena de producción buscando generar un resultado final para impactar al cliente externo.

### 1.3. Servicio

Este aprendizaje se refiere al servicio al cliente, por lo que se recomienda saber la magnitud de esta palabra.

La definición de servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte del mercado puede ofrecer a otra, mismo que tiene por característica intangibilidad y no tiene como resultado un producto físico que implique la propiedad de algo (Kotler & Armstrong, 2001).

Un servicio es cualquier actividad humana que se lleva a cabo para beneficiar o favorecer a otra parte de la sociedad, es intangible y no se puede poseer de forma física, por ende su generación y producción no tiene que ligarse directamente a ningún otro producto corpóreo (Grande, 2006)

Podemos resumir que servicio es una acción o proceso humano que busca satisfacer necesidades de una parte de la sociedad, su naturaleza es la intangibilidad y por ende no tendrá propiedad sino un beneficio al ser utilizado.

Si entendemos la definición de servicio podremos avanzar con la enseñanza de la importancia del servicio al cliente

La atención al cliente es un proceso o varios procesos simultáneos que está dirigido a la satisfacción total de las necesidades o requerimientos de los clientes. Lo que genera una oportunidad para la empresa pues permite darnos un espacio para realizar la fidelización de los clientes, pues conocen nuestros productos y servicios y la destreza y fidelidad con la que son entregados los mismos, esto genera un efecto mayor de cascada pues a través de esta grata experiencia se puede atraer a más clientes y diferenciara a nuestra empresa de los competidores del mercado que no agregan calidad suficiente a sus servicios ni a su proceso de entrega (Pèrez, 2006).

La función principal del servicio al cliente y su metodología al hacerlo, es respaldar y ejecutar acciones que apoyen la compra o mantenimiento de algún bien o servicio transferido.

**Ilustración 6: Diferencia entre bienes y servicios**

	Servicios	Bienes
Intangibilidad	Son intangibles	Son tangibles
	No se pueden almacenar	Se pueden almacenar
	No se pueden transportar	Se pueden transportar
	No hay transferencia de propiedad	Transferencia de propiedad por la compra
	No se pueden patentar	Se pueden patentar
	Difícil establecer su coste	Facilidad estableciendo el coste
	El output es un proceso o una actividad	El output es una cosa
	Tienen consecuencias	Tienen formas
	No pueden medirse	Pueden medirse
Inseparabilidad	No se pueden separar las funciones de producción, distribución y consumo	Las funciones de producción y distribución separadas del consumo
	Se prestan tras una solicitud hecha por el cliente	Se pueden fabricar antes de que lo pida el cliente
	La satisfacción del trabajador es fundamental	La satisfacción del trabajador no es prioritaria
	Capacidad no usada es capacidad perdida	Las empresas pueden 'jugar' con la capacidad
	El cliente es parte del proceso de producción	El cliente no participa en el proceso de producción
Heterogeneidad	Son variados	Se pueden estandarizar
	El cliente percibe riesgo elevado	El cliente percibe riesgo menor
	Las personas influyen en la percepción	No influye quien los produzca
Caducidad	Son perecederos	Pueden no ser perecederos
	No pueden inspeccionarse	Pueden inspeccionarse
	No tienen una vida, tienen dimensión temporal	No tienen dimensión temporal, pero si tienen vida, utilidad durante un tiempo
	No se pueden inventariar	Se pueden inventariar
	No se pueden devolver	Se pueden devolver

Elaborado por: El Autor

Fuente: José Miguel Dávila, 2011.

**1.4. Servicio bancario**

Para la mayoría de empresas prestadoras de servicios y en este caso específico para las entidades financieras Ecuatorianas, el servicio al cliente y la calidad dada en el mismo, no es algo que deba manejarse de una manera superficial, empírica ni básica, al contrario, se ha determinado que es uno de los temas más importantes a tratar dentro del mundo de servicios financieros, dado que por la forma en que este se maneje, garantizará a este tipo de compañías su reconocimiento, posicionamiento y por ende permanencia en el mercado.

En un mundo globalizado y con marcada presencia de la informática el interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente, esta tendencia se viene incrementando desde principio de los años ochenta (Gronross, 1983). Actualmente los bienes y servicios no sólo deben ser aptos para suplir la necesidad para la que fueron creados, sino que también debe igualar y superar las expectativas que los usuarios y clientes han depositado en los mismos.



Los servicios Bancarios son actividades prestadas y llevadas a cabo por entidades de tipo financiero, lo que las constituyen en entes de servicios, por tanto abarcan a aquellas acciones que se deben llevar a cabo para poder servir a los clientes (Dávila & Flores, 2008) , dada su naturaleza, este tipo de servicio se caracteriza por sufrir cambios rápidos en su ambiente y aplicación, dados básicamente por la actualización de la tecnología de información que cada vez resulta más cambiante e importante, sin descuidar el aspecto humano y la calidez con la que se establecen deben ser entregados estos intangibles.

La razón de ser de la mayoría de las investigaciones que se llevan a cabo sobre la calidad del servicio que prestan los entes bancarios, se fundamentan básicamente en:

- Definir las dimensiones de calidad, y;
- Construir un modelo para evaluarla y medirla, con el objeto de mejorarla constantemente (González Aponcio, 2001).

El Servicio no solamente le pertenece a las empresas, el servicio es una forma de vida, y se evidencia en cada uno de los momentos en los que se interactúa con otras personas en todos aquellos momentos en los que estamos en búsqueda de una solución precisa a nuestras necesidades. En ese momento miramos y tratamos de entender la problemática: ¿por qué no se tiene una clara idea de lo que es el servicio al cliente? Vallejo (2012), afirma categóricamente que una escasa cultura de reclamo y la mala actitud en la atención a los clientes son factores que alimentan el problema de la falta de calidad.

### **1.5. Satisfacción en el servicio bancario y lealtad de los clientes**

Las tendencias y orientaciones de mercado cambian constantemente y en los últimos tiempos los Bancos reconocen no solo la importancia, sino también la necesidad de proporcionar productos que posean valor añadido en los servicios que entregan, esto sumado con la profundización de las relaciones con los clientes, buscando un objetivo básico: mantener la lealtad de los mismos (Dávila & Flores, 2008). Se debe mantener en cuenta que no siempre los efectos de satisfacción de los clientes al ser atendidos de forma cálida y completa se reflejan en comportamientos positivos hacia la institución ya que muchas veces a pesar de haber sido atendidos completamente, no muestran ningún tipo de lealtad a la entidad que confía en ellos, y se cambian de manera fácil y constante hacia

la competencia. Este fenómeno puede deberse, posiblemente a la ausencia de un sentimiento de pertenencia bancario.

Los tres objetos empresariales más importantes para las instituciones financieras en la actualidad son:

- La satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La diferenciación con los otros Bancos.
- La vinculación del cliente para con nuestra entidad.

Objetos que favorecen y fortalecen, la lealtad de los clientes. De forma proporcional y directa las instituciones de tipo financiero no se han caracterizado por manejar y emplear herramientas que busquen fomentarla lealtad de los usuarios/clientes dada que su situación de privilegio está dada por el tamaño y la trayectoria de la que estas han gozado tradicionalmente, en la actualidad se puede decir que son múltiples las acciones emprendidas tecnológicas y humanas con el objetivo de rentabilizar las relaciones que manejan con sus clientes actuales, es una gran estrategia de retención, pues resulta mucho más costoso el captar a un cliente nuevo que mantener a uno ya existente y maximizar con estos el portafolio de productos que el banco ofrece limitando la posibilidad de que el cliente al no encontrar solicitud a sus requerimientos busque fuera de la entidad otro grupo financiero para satisfacerlas (Bhattachajee, 2001).

La competencia existente entre los entes financieros locales e internacionales obliga a los directivos de cada institución buscar, implementar y promover dentro de las mismas estrategias que les permitan personalizar e incrementar sus niveles de servicios lo que implica un trabajo conjunto de toda la organización que busca una mayor relación, vinculación, pertenencia y a través de estas alcanzar una mayor rentabilidad de los clientes empleando herramientas de tipo tecnológica como lo son los Customer Relationship Management (CRM), y el marketing de servicios.

### **1.6. Fidelidad de marca y fidelidad al servicio**

Conceptualmente se conoce como fidelidad al comportamiento constante y repetitivo que tienen los usuarios/consumidores de un producto o servicio, para su consumo o compra (Fournier, 1998). En términos actitudinales, la fidelidad es un sentimiento de apego que los

consumidores de un producto o servicio hacia una empresa determinada (Hallowell, 1996).

La mayoría de los estudios e investigaciones tradicionalmente se han direccionado hacia la fidelidad del cliente en cuanto el uso/consumo de bienes tangibles, sin embargo en una sociedad globalizada y competitiva como la actual cada vez gana mayor énfasis el incluir dentro de los estudios el sector de servicios.

El sostener y mantener en el tiempo de las relaciones se conceptualiza como un compromiso del cliente hacia la institución financiera, lo cual favorecerá tácitamente el incremento de la fidelidad de los usuarios hacia las empresas que prestan servicios, en este caso financieros, esto implica en sí una optimización de recursos ya que no se generan altos costos de búsqueda y captación de nuevos, puesto que los actuales al mantenerse retenidos fieles e identificados con la institución se convierten en portavoces y publicistas de la misma, lo que en términos finales permitirá que los resultados de la empresa sean óptimos ya que se mejora de su eficiencia y se eleva su nivel de productividad al dedicarse el personal a atender con calidad y calidez los requerimientos del cliente y no invirtiendo mayor tiempo de sus horarios en la búsqueda de nuevos prospectos de clientes que no siempre están dispuestos a trabajar con la institución.

Entre las consecuencias que se obtendrá al ganar la lealtad del cliente tenemos: una disminución de costos en la búsqueda de nuevos clientes, mejora el marketing de clientes al realizarse un boca a boca que beneficia directamente a la institución bancaria con lo que se incrementará el número de referidos y por ende potenciales oportunidades de negocio que derivará en la obtención de nuevos clientes, y por como resultado final tendremos una consolidación de los esfuerzos comerciales dada la recurrencia de los clientes al querer utilizar los servicios brindados por el Banco.

### **1.7. Una banca más humana**

Para poder acercarse más al cliente se debe realizar dentro de cada uno de los procesos de la empresa un efecto de humanización, esta transformación hace indiscutiblemente parte del cambio esperado, el alcanzar que los clientes le sea más fácil acceder a los servicios que presta el banco, logrando que su percepción sea la de una entidad amigable preocupada y atenta por sus necesidades, es un muy difícil, sin embargo un gran desafío en este nuevo siglo donde los agregados que se dan en la venta son trascendentes y

hacen la diferencia al momento de que el cliente decida por lo que deba optar; constantemente se encaminan esfuerzos para que logre el desarrollo de soluciones a las necesidades y que estas a su vez sean más oportunas y cada vez con un mayor grado de innovación, de esta manera se busca marcar el camino para la construcción de relaciones duraderas en el tiempo.

Una de las más grandes ventajas competitivas con las que cuentan las instituciones financieras se basa en la plataforma tecnológica que utilizan, esta es la palanca que se emplea para poder lograr el cumplimiento de los objetivos, dando cobertura a las expectativas de negocio, en base a la eficiencia de procesos, sin embargo no hay que restar importancia a la visión y a la Cultura Organizacional, ya que estas deben ir constantemente encaminadas a la búsqueda de nuevas estrategias o modelos de gestión que comprometan a todo el personal de la entidad con el cliente (Baptista & León, 2013).

El hacer que los usuarios deseen ser clientes de nuestra institución, deseen visitarla y hacer uso de cada uno de sus canales de servicio, se logra solamente manteniendo una constante actitud de conquista y seducción, que permitirá establecer y mantener relaciones duraderas en el tiempo con ellos, y en este sentido los colaboradores de cada una de éstas organizaciones son quienes con acciones simples, calidez y empatía personal establecen una diferencia. La confianza y por ende la fidelidad se da al cumplir lo que se compromete y hacerlo dentro del tiempo establecido para ello, actuar de forma proactiva para el cliente y ofrecerle soluciones variadas y efectivas a cada uno de sus requerimientos, es el resultado de establecer el servicio como una cultura que reconocerán y valorarán los clientes.

### **1.8. Relación de la banca con los clientes**

Las empresas dedicada a prestar servicios financieros deben analizar constantemente las tendencias y el comportamiento de sus clientes para ajustar sus estrategias y adaptarse a las nuevas exigencias de un mercado que presenta cambios continuos (Castelló, 2011).

Los Bancos buscan generar rentabilidad en cada operación que llevan a cabo y esta crece con el número de sus operaciones y se multiplica con el volumen de las mismas, de modo que se genera rentabilidad por si misma sobre la base repetitiva de transacciones con los clientes, la banca de clientes busca generar rentabilidad en su relación con cada cliente.

El modelo de atención de banca de clientes, promueve el establecimiento de relaciones duraderas en el tiempo las mismas que deben ser rentables con cada uno de ellos, su base se soporta en lo que se denomina venta cruzada, que no es más que la rentabilización de un cliente no por un sola operación, sino por el conjunto de relaciones comerciales que se ha establecido con en entre financiero, las que pueden provenir de manejo de activos o pasivos bancarios. El objeto final de una fidelización es rentabilizar al máximo la relación que existe entre cada cliente y la institución financiera (Castelló E. , 2007).

El importante que el ejecutivo de atención al cliente posea una sólida formación de tipo financiera, sumada a una buena capacidad de comunicación y comercial, adicionalmente debe tener habilidad para el manejo de relaciones humanas, todos aspectos suman y son importantes al momento de poder atender los requerimientos de los clientes y finalmente poder satisfacer sus necesidades en servicios financieros.

### **1.9. Relación entre fidelidad y satisfacción**

El nivel de satisfacción que se genere al prestar un servicio es considerado como un primer paso que nos evidencia una motivación de lealtad del cliente hacia la institución, o cual nos permite establecer, fomentar y mantener relaciones a largo plazo que sin lugar a duda beneficiaran el nivel de rentabilidad, y la vinculación y pertenencia que los mismos presentan con relación a nuestra institución (Ramaweera, McDougall, & Hansal, 2005). Las entidades bancarias realizan segmentación de clientes para poder lograr este objetivo, lo que permite la correcta identificación del cliente la determinación de sus necesidades y por ende podamos potencia las propuestas de negocio que se establezcan como claves para su necesidad.

### **1.10. Calidad total**

Crear la visión depende de la experiencia con la definición de calidad pero el término de la calidad total nos ayuda y conlleva a la mejora continua, sin desatender los pasos en la empresa

La globalización nos obliga constantemente a buscar y mantener nuestro espacio en el mercado, esta creciente competencia implica el determinar y manejar parámetros de calidad de procesos que se revierten en beneficios para la institución puesto que son las

bases para establecer las ventajas competitivas que posee la institución sus servicios y productos.

Lo citado por Evans y Lindsay (2008) en el libro de administración y control de la calidad, nos enseña que el proceso de calidad total implica un esfuerzo inmovible y constante, el mismo que se despliega en búsqueda de resultados o mejoras para todos y por todos en una organización con la finalidad cumplir y superar las expectativas del cliente.

Evans y Lindsay, en el libro de administración y control de la calidad, indica sobre 3 principios básicos de lo que es de la calidad total:

- Enfoque al cliente.
- Participación y trabajo en equipo.
- Mejora y aprendizaje continuo.

La perspectiva sobre el cliente indica principalmente de que la calidad es basada en realizar o sobrepasar las expectativas del mercado consumidor, porque este punto nos da la pauta de la calidad

El compromiso del trabajo en equipo da la iniciativa para que el trabajador se comprometa y de ideas propias que conlleven a la mejora continua para elevar la calidad.

Esta participación compromete a los empleados con la organización creando un efecto de lealtad

Tomando en cuenta lo que indican los autores citados, la mejora, capacitación y aprendizajes continuos son una parte primordial para el progreso de todas las empresas, de hecho los procesos de certificaciones de calidad llevan inmersos siempre estos elementos:

La mejora puede tomar las siguientes formas:

- Incrementando el valor hacia al cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados y entregados de forma oportuna y con calidez.
- Disminuyendo errores, eliminando defectos y minimizando desperdicios y costos relacionados.

Mejorando el nivel de productividad y efectividad en el uso y manejo de los recursos necesarios en el proceso de producción y entrega del bien o servicio.

- Sensibilizando a personal sobre su responsabilidad y aportes en el desempeño de sus labores durante todo el ciclo.

El conocer indica principalmente a adaptarse con los cambios que nos direccionan las metas y procedimientos nuevos, el aprendizaje se realiza con la retroalimentación que se efectúa entre la práctica y el feedback sobre los resultados. Para comprender mejor este proceso se descompone el proceso de conocimiento en 4 etapas:

- Planeación
- Ejecución de los planes
- Evaluación del avance
- Revisión de los planes

Las organizaciones de nuestro tiempo, deben poseerlos y ejecutarlos constantemente ya que es una forma de garantizar la no estabilidad de la calidad, sino más bien para poder tener una cultura de servicio y mejora continua en todos los procesos y aspectos que generan crecimiento de la calidad general y por ende la calidad entregada al cliente, sea ésta convertida en un bien o transformada en un servicio.

### 1.11. Calidad de servicio

Por los conceptos expuestos la calidad de servicio se detalla como la acción que responde y cumple sobre los requerimientos y las necesidades de los clientes de forma conjunta, sin embargo muchas de las empresas modernas se pregunta constantemente como pueden alcanzar ese nivel de calidad en sus servicio, y como pueden cumplir con la exigencias del mercado y de sus clientes.

A continuación detallamos puntos obtenidos que nos ayudaran a entender y alcanzar un alto nivel de calidad en el servicio donde exista la mejora continua que deben buscar las organizaciones. (Bateman & Snell, 2001) :

- **Proporcionar servicio básico:** Lo fundamental es más importante que lo ostentoso. El desempeño clave es cumplir lo ofrecido y lo necesitado por el cliente, no se debe generar falsas expectativas ni tampoco falsas promesas que al momento de no ser cumplidas generan una imagen no correcta de la empresa.

- **Confiabilidad:** Consiste en entregar al cliente el servicio prometido en forma certera y precisa, no por partes, no imperfecto ni tampoco de dudoso rendimiento.
- **Escuchar a los clientes:** Conocer de los clientes para descubrir las falencias y fortalezas de la atención de su organización es importante pues permite tener una lectura externa sobre las cosas que realizamos a diario, muchas veces se cree que todo lo que hacemos tiene calidad, sin embargo al tener una lectura externa comprobamos que nuestro servicio está plagado de ciertas imperfecciones que no permiten cumplir con la promesa inicial.
- **Escuchar a los empleados:** Escuchar es importante para saber las inquietudes de los empleados y escuchar sus aportes, tanto como investigar y tener la percepción de servicio de los clientes. A menudo, los empleados saben y conocen al detalle las acciones que restan beneficio de un servicio de calidad, porque la proporcionalidad de primera durante todos los días se basa en un sistema, sin embargo no poseen la oportunidad para poder aportar en el sistema y su mejoramiento constante.
- **Solucionar problemas:** En muchas ocasiones cuando surge un problema, algunas empresas empeoran las cosas, ya que no se preocupan por una solución completa del problema, sino que proceden a la entrega de excusas o respuesta que servirán solo para llenar una base de datos interna que proporcionara información sobre que no existe una problema o que este fue solucionado y atendido. Los mejores proveedores de bienes y servicios alientan a los clientes a expresarse libremente y en todo momento y en este sentido las redes sociales han permitido que el proveedor y la colectividad escuche la voz de los mismos, por tanto, responden con rapidez y en forma personal debe ser una prioridad de un sistema de calidad que implicaría el que si aparece un defecto este debe ser corregido (Silvio, 2010)
- **Sorprender a los clientes:** Los proveedores del bien o servicio deben ser confiables y certeros. Más allá de eso deben sorprender e incluso deleitar a los clientes (Nieto & Castellanos, 2006) con cortesías especiales, entregas anticipadas competencia, compromiso y acción. Quienes no cumplen las expectativas del cliente, no las superan e incluso de manera exagerada jamás serán olvidados por el cliente y éste comentará esa mala experiencia, en cambio sí se es sorprendido grata



y oportunamente, este nunca lo olvidara y comentara con sus amigos y allegados la buena calidad de nuestro servicio lo que implica fortalecimiento de nuestra marca.

- **Ser justos:** La gran incertidumbre tiene del cliente y cumplimiento de lo ofrecido. Cuestiónese siempre ¿esto es justo para el cliente? ¿Parece serlo ante sus propios ojos?, los clientes regresarían. Garantizando el servicio y atención al cliente da un claro mensaje de justicia. Por ejemplo, cadenas hoteleras como el Haptom Inn ofrece a los clientes insatisfechos estadía por una noche sin cargos, esta estrategia ha generado que casi nueve de los diez huéspedes que invocan la garantía dicen que volverán a utilizar sus servicios de alojamiento.

Las organizaciones deben tomar en cuenta cada uno de estos puntos y logran el desempeño continuo requerido que nos sirve de base brindar un servicio de renovación constante que refleja en toda instancia calidad en el servicio y la felicidad requerida, comunicación conservación de clientes internos y la confianza del cliente externo.

Este estudio se direcciona principalmente a los clientes internos de las empresas de servicio, porque su progreso de estrategias influyen al nivel para que optimice la satisfacción interna alcanzado de los colaboradores que las ejecutan. El personal de una empresa desempeña el principal papel para alcanzar el objetivo, por lo que el entrenamiento y adiestramiento continuo en los ejemplos a emprender dentro de la organización es inevitable para sostener en el tiempo una cultura de servicio. Para la consecución de tales efectos se puede utilizar una gama de reglas y acciones que cumplan con los requerimientos de la empresa

### **1.12. Esquema de servicios**

El nacimiento y desempeño de una estrategia de servicio debe ser concreto con los principios corporativos de las mismas y el involucramiento del plan que sea entendible de forma objetiva de tal forma que se pueda llevar a acciones prácticas. Esto por supuesto, requiere de un proceso de capacitación y cambio de actitud en el cual se mostrará a los empleados el beneficio de lograr un alto nivel de calidad y cuál es su responsabilidad en el papel que juegan dentro del proceso de la entrega del servicio al cliente que implica a

toda la empresa e incluso a proveedores externos de la misma (Quintero & Sanchez, 2006).

En esta investigación se desarrollo componentes que fueron analizados en un entorno de servicio, la finalidad de proveer de una herramienta práctica y practica para reducir recursos de la oferta de servicios

La arquitectura del servicio, como direccionamiento de los empleados comprometidos en el proceso tiene cuatro fases:

- **Acciones del cliente;** Gestiones del consumidor antes de solicitar la compra, hasta el final de la venta. El crecimiento de la misma de guarda con el paso de las evidencias que son documentadas a través de una bitácora o de un sistema de video, sin embargo estas no tienen mayor valor si luego de su documentación no son tabuladas y diferenciadas las causas que generaron la reacción del cliente.
- **Acciones de los empleados;** De estas, en gran medida se logra el éxito del servicio. El dominio del contacto con el cliente, las reuniones atenciones en el proceso y activando el servicio final se supervisan por parte del personal y deben ser hechas de formas conscientes. La finalidad de este desempeño se coordina con base en reglas internas de la organización, que suelen incluir reconocimientos a aquellos empleados que mayor calidez demuestran al momento de atender al cliente, más allá del cumplimiento de las metas laborales que posean producto de su gestión e interacción directas con el cliente.
- **Tras bambalinas:** Son gestiones que el cliente no se da cuenta y que ayuda a la respuesta requerida del servicio. Siempre se procede a un entrenamiento y calibración previa que se halla analizado y estructurado para poder darle agregado al servicio. Esto favorece al empleado para estar siempre listo a desempeñar bien las actividades que necesita el cliente antes de que estas surjan o cuando no puedan ser observadas de forma directa pero si manifestadas por el cliente, este principio conlleva la anticipación como forma de sorprender al público.

- **Procesos de apoyo:** Los pasos son gestiones que ayudan saber las necesidades del consumidor y que no suelen estar dentro de la cadena usual de servicio, sino que se materializan a través de los departamentos de apoyo. Suelen ser trabajadas internamente para posterior hacerlas externas.

### 1.13. Cadena de valor del servicio

La cadena de valor de servicio nos permite un compromiso personal de relaciones de la competencia. Las utilidades, la lealtad del cliente y su satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado (Porter, Bueno, Merino, & Salmador, 2010).

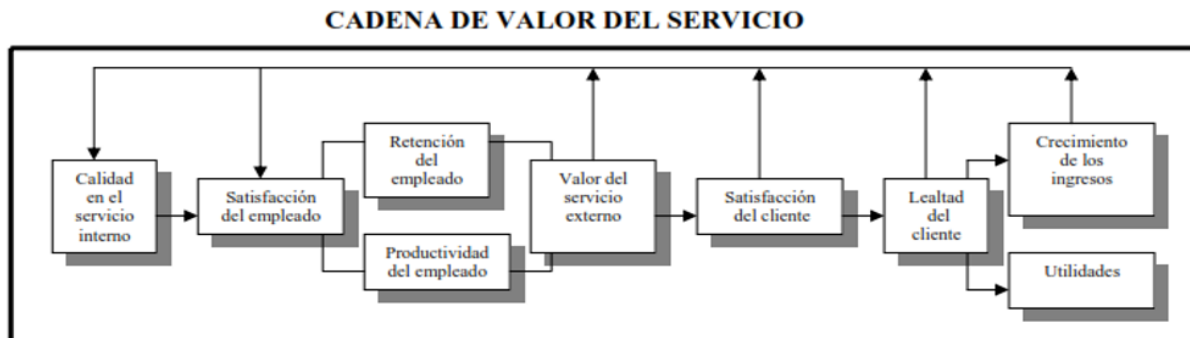
La cadena de valores del servicio está estructurada para el servicio al cliente, sin embargo se destaca en sus preceptos la utilidad que podría obtener una organización si la emplea en forma eficiente al momento de entregar los servicios. Las organizaciones de servicio priorizan a su personal y clientes, los cambios que conllevan el éxito de la administración para medir el éxito, maximizando sus resultados.

La cadena de valor del servicio es el compromiso de los trabajadores para lograr la consecución del éxito de una empresa. Y aún más aquellos empleados de contacto directo con el cliente ya que estos son el vínculo para que la empresa pueda atender eficientemente a sus clientes y satisfacer las necesidades que estos presenten.

La felicidad de un trabajador conlleva a la calidad de servicio al público. Esto no es necesariamente una casualidad.

Para efecto de esta investigación, se presenta el grafico a continuación sobre la cadena de valor

Ilustración 7: Cadena de Valor



Elaborado por: El Autor

Fuente: Zeithaml & Bitner, 2002

La aplicación de este gráfico nos ayuda a brindar la satisfacción y lealtad del cliente externo, y debe ir de la mano con una buena calidad en el servicio interno por tanto es importante el trabajar en este recurso ya que en finalidad se consigue la felicidad y fidelidad del trabajador

Estos son los elementos que nos ayudan a ofrecer una buena calidad en el servicio interno podemos nombrar los siguientes:

- Diseño del lugar de trabajo de forma ergonómica
- Selección adecuada y desarrollo constante de los empleados
- Recompensas y reconocimientos públicos para los empleados destacados
- Instrumentos prácticos y herramientas que ayudan a servir a los clientes

El único valor de servicio que se destaca

- Concepto del servicio: respuestas óptimas para los clientes

Igualmente dentro de la satisfacción del cliente se destaca un punto:

- Un servicio diseñado y proporcionado para satisfacer las necesidades de los clientes que son el objetivo de la empresa.

Individualmente cada punto que se asocia a la cadena de valor de valor del servicio se concluye en las siguientes frases, que nos ayudaran a la mejor comprensión y entendimiento del proceso y la interrelación que tiene dicha cadena:

-El compromiso del cliente incrementa la productividad e impulsa las utilidades y el crecimiento de la organización

-La felicidad del cliente

-La respuesta de los empleados impulsa el valor

-El compromiso de los empleados impulsa la productividad

-Un público feliz es un cliente leal

-La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad

-La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

Se define como el principio para la mejora de la calidad el departamento o área en que los empleados tienen un contacto directo con los clientes, pues estos es el objetivo de la continuidad de este y de mantener la lealtad adquirida en la organización al momento de elegirla.

El espejo del grafico anterior se describe como obtener una cadena de valor efectiva, hará que tomar en cuenta las 5 dimensiones de la calidad de servicio (Lopez & Serrano, 2001).

**1. Confiabilidad;** es la satisfacción y seguridad que un cliente adquiere de la organización por medio de sus empleados

**2. Responsabilidad;** Los empleados deben comprometerse a cada instante con las necesidades que requiere el cliente Este compromiso va de la mano con la seriedad en la organización en sus políticas, pues nada es menos grato que un cliente que evidencie sus requerimientos y estos no sean considerados por la empresa.

**3. Seguridad;** ser concretos y con firmeza en la información entregada, un empleado seguro es muestra de que todo está marchando sobre ruedas y el lograr transmitir esa seguridad al cliente es parte fundamental en el proceso de enganche y fidelización.

**4. Empatía;** ponerse en los zapatos del cliente y demostrar una apariencia flexible para poder entender en forma individual a cada uno de los clientes.

**5.-Tangible;** posicionar en la mente del cliente la imagen corporativa a través de la personalidad de los empleados es muy importante, puesto que esto reafirma las dimensiones anteriores, este punto va desde la apariencia y vestidos de los empleados hasta las instalaciones y sus formas de acercarse al cliente.

Ante tal circunstancia, los empleados son generadores directos de la imagen de la empresa y depositarios de la confianza que los clientes buscan sobre la empresa y el servicio que esta oferta

En la cadena de valor del servicio que se presentó anteriormente se puede observar con las acciones tanto de los clientes como de los empleados están especificadas en forma lineal, de tal forma que su observación permita descubrir los impedimentos en el crecimiento de los ingresos y utilidades y al desarrollarse permita que la empresa se torne cada días más competitiva (Martínez, Valenzo, & Bonales, 2011).

## 2. CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Diseño general de la investigación

##### 2.1.1. Etapa 1 elaboración de marco teórico

Contenido: Detallar las formas teóricas relacionados con el problema a desarrollar.

- Revisión preliminar de la literatura científica.
- Conclusiones parciales que refuerzan la existencia del problema científico.
- 

##### 2.1.2. Etapa 2 elaboración de metodología

Contenido: Describir la forma de metodología que se empleara para la realización de las tareas en el desarrollo de la investigación

- Compactar preguntas científicas, con tareas y técnicas empleadas.
- Enfoque de la investigación.
- Tipo de investigación
- Métodos de investigación.

##### 2.1.3. Etapa 3 elaboración de propuesta de creación

Contenido: Describir la propuesta de creación obtenida en la investigación.

- Dimensiones o componentes más relevantes del mismo.
- Aspectos generales de las estrategias a diseñar
- Proceso de investigación de gestión y organización empresarial
- Proceso de investigación del marketing y el mercadeo.

##### 2.1.4. Etapa 4 recomendaciones

Contenido: Brindar ideas novedosas que aporten a la implementación exitosa del diseño de estrategia

## **2.2. Tipo de investigación**

Se realizará una investigación de carácter descriptivo en aras de especificar la problemática actual mediante el señalamiento de las propiedades, características y funciones más relevantes del objeto de estudio, de forma que garantice responder el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del mismo a partir de medir los atributos, dimensiones o componentes más relevantes. Para la elaboración de este proyecto se utilizaron los siguientes métodos:

### **2.3. Métodos teóricos**

1. En el capítulo de fundamentación se utilizara el método teórico de síntesis y análisis, en el cual se verificó y comprendieron los eventos posibles
2. En el capítulo del diagnóstico se utilizara el método histórico Lógico, para el estudio de los diferentes patrones y etapas que nos brindaron pautas para conocer la evolución y desarrollo del proyecto.

### **2.4. Métodos empíricos**

Se utilizara el método empírico de recolección de información:

1. Encuestas: La encuesta fue una herramienta fundamental para la investigación de mercado, ya que se obtuvo información directa y real de las necesidades y expectativas del mercado respecto a la atención al cliente

### **2.5. Análisis de datos**

Para el levantamiento y recopilación de la información se realizó dos encuestas, una dirigida hacia el cliente externos con seis preguntas y otra dirigida hacia los empleados con similar número de preguntas.



Se ingresó los datos de la muestra con un grado de confiabilidad del 95% y un error del 5%.

Para el cálculo de la muestra se usó la fórmula de proporciones estadísticas

Tabla 2: Población de clientes externos

<b>Poblacion cliente externo</b>		
<b>Cálculo de la muestra:</b>		
<b><math>( (k^2) * N * p * q) / ( (e^2 * (N-1) ) + (k^2) * p * q)</math></b>		
<b>Dónde</b>		
<b>n =</b>	Tamaño de la muestra.	<b>384</b>
<b>N=</b>	Tamaño de la población.	1.000.000
<b>E=</b>	Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio, 10% (0,10)	0,05
<b>p=</b>	Posibilidad de que ocurra un evento p = 0,5	0,5
<b>q=</b>	Posibilidad de no ocurrencia del evento q = 0,5	0,5
<b>k=</b>	Nivel de confianza, que para el 95% es de Z = 1,96	1,96

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

La población de clientes externos se determinó por el promedio general de clientes con los que cuenta el Banco Pichincha, la misma fue realizada en la agencia matriz del banco localizada en la ciudad de Guayaquil a un total de 384 individuos..

Tabla 3: Población cliente interno

<b>Población cliente Interno</b>		
<b>Cálculo de la muestra:</b>		
<b><math>( (k^2) * N * p * q) / ( (e^2 * (N-1) ) + (k^2) * p * q)</math></b>		
<b>Dónde:</b>		
<b>n =</b>	<u>Tamaño de la muestra.</u>	<b>351</b>
<b>N=</b>	<u>Tamaño de la población.</u>	4.000
<b>E=</b>	Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio, 10% (0,10)	0,05
<b>p=</b>	Posibilidad de que ocurra un evento p = 0,5	0,5
<b>q=</b>	Posibilidad de no ocurrencia del evento q = 0,5	0,5
<b>k=</b>	Nivel de confianza, que para el 95% es de Z = 1,96	1,96

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

Se determinó al cliente interno como los miembros de la organización Banco Pichincha que trabajan en áreas de atención al cliente, aproximadamente el 50% del total de fuerza laboral de la organización es decir 4000 individuos, de los cuales fueron entrevistados a modo de muestreo estadístico un total de 351 individuos durante el análisis de la presente propuesta.

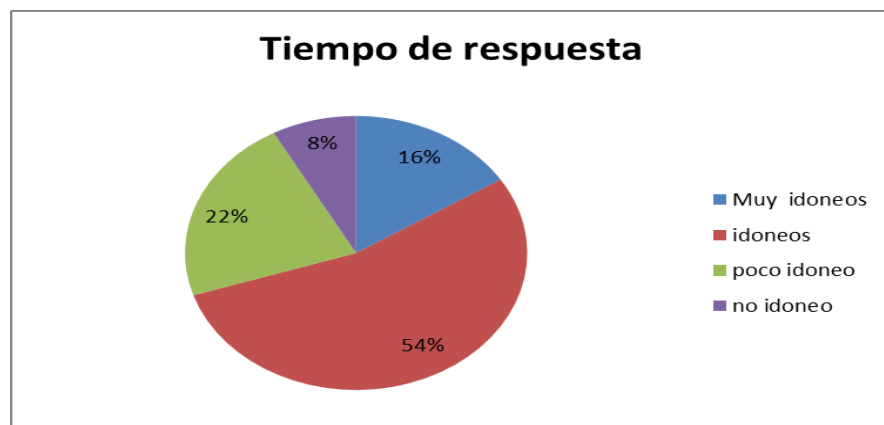
## **2.6. Objetivo de la investigación**

La presente investigación tiene como objeto la determinación de la situación actual de la empresa desde la perspectiva de cliente interno y cliente externo así como su satisfacción general respecto a la empresa.

## Los tiempos de respuesta en la solución de sus requerimientos y problemas son los idóneos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MUY IDONEO	61,0	15,3	16,0	16,0
IDONEOS	207,0	53,2	54,0	70,0
POCO IDONEOS	84,0	20,2	22,0	92,0
NO IDONEO	32,0	7,8	8,0	100,0
TOTAL	384,0		100,0	

Ilustración 8: Tiempo de respuesta DE ACUERDO A CLIENTE EXTERNO



Elaborado por: El Autor

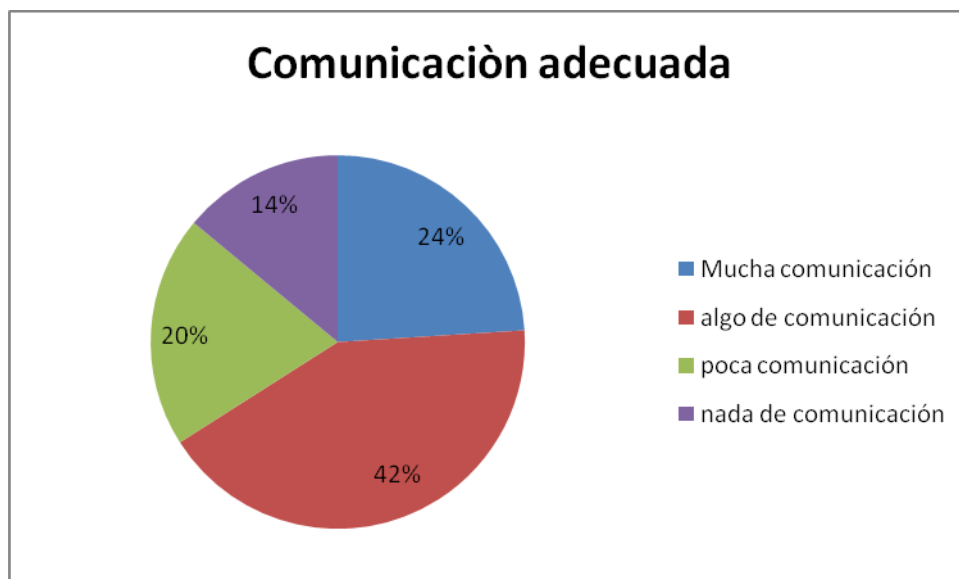
Fuente: Estudio de mercado

A través del estudio de mercado se identificó que el 16% de los clientes externos reciben respuesta a sus peticiones en el área de servicio al cliente de una manera muy idónea, dejando por otro lado un nivel de baja idoneidad del 22%.

## Usted cree que el ejecutivo de negocios o servicios mantiene una comunicación adecuada al momento de plantearle un requerimiento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MUCHA COMUNICACIÓN	92,2	24,0	24,0	24,0
ALGO DE COMUNICACIÓN	161,3	42,0	42,0	66,0
POCA COMUNICACIÓN	76,8	20,0	20,0	86,0
NADA DE COMUNICACIÓN	53,8	14,0	14,0	100,0
TOTAL	384,0		100,0	

Ilustración 9: Comunicación Adecuada



Elaborado por: El Autor

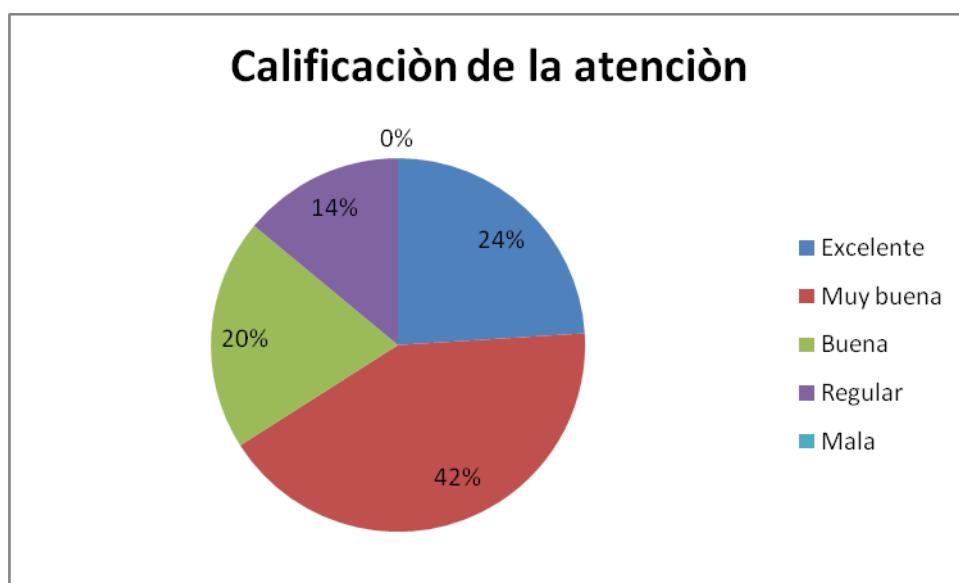
Fuente: Estudio de mercado

Mediante las encuestas realizadas a los clientes internos, el 42% expresa que la comunicación entre los miembros del equipo de servicio al cliente y los usuarios es regular. Dejando tan sólo un 24% de clientes con una comunicación de interacción mutua, en la que ambas partes llegan al diálogo y se personaliza la atención. Por otro lado el 20% de los clientes manifiestan poca comunicación y el 14% revela la falta de comunicación existente.

## Cómo calificaría usted la atención recibida en el Banco Pichincha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
EXCELENTE	92,2	23,5	24,0	20,0
MUY BUENA	161,3	41,0	42,0	54,0
BUENA	76,8	19,8	20,0	88,0
REGULAR	53,8	13,5	14,0	100,0
TOTAL	384,0		100,0	

Ilustración 10: Calificación de la atención al cliente



Elaborado por: El Autor

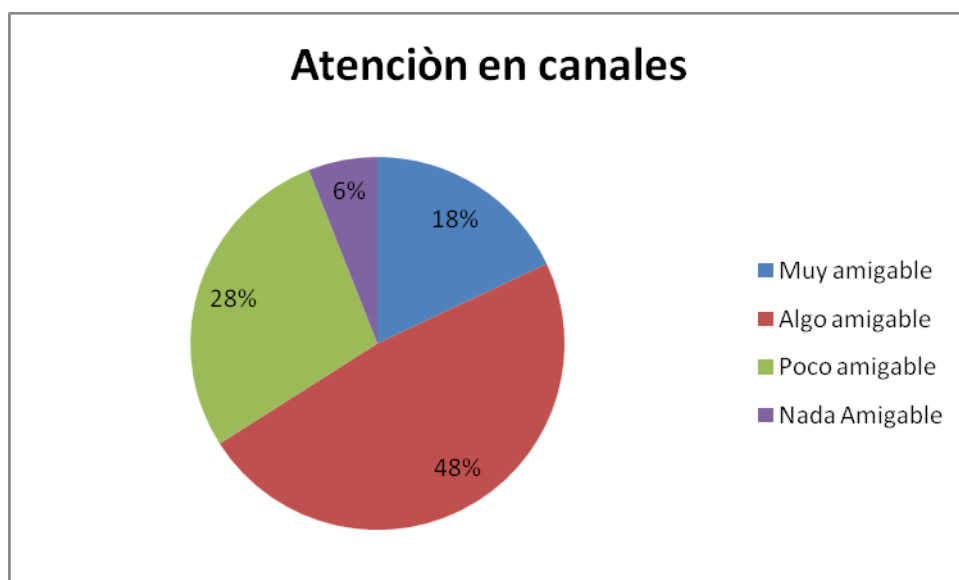
Fuente: Estudio de mercado

El 66% de los clientes califican que la atención al cliente en la institución Banco Pichincha es muy buena. Mientras que el 14% de los usuarios califican al servicio como regular. El 0% de los clientes consideran que el servicio de la organización sea malo.

## Los canales de atención virtuales son amigables y sencillos de acceder por parte de los clientes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MUY AMIGABLES	69,1	18,0	19,0	18,0
ALGO AMIGABLES	184,3	48,0	49,0	66,0
POCO AMIGABLES	107,5	28,0	29,0	94,0
NADA AMIGABLES	23,0	6,0	3,0	100,0
TOTAL	384,0	100,0	100,0	

Ilustración 11: Atención en canales



Elaborado por: El Autor

Fuente: Estudio de mercado

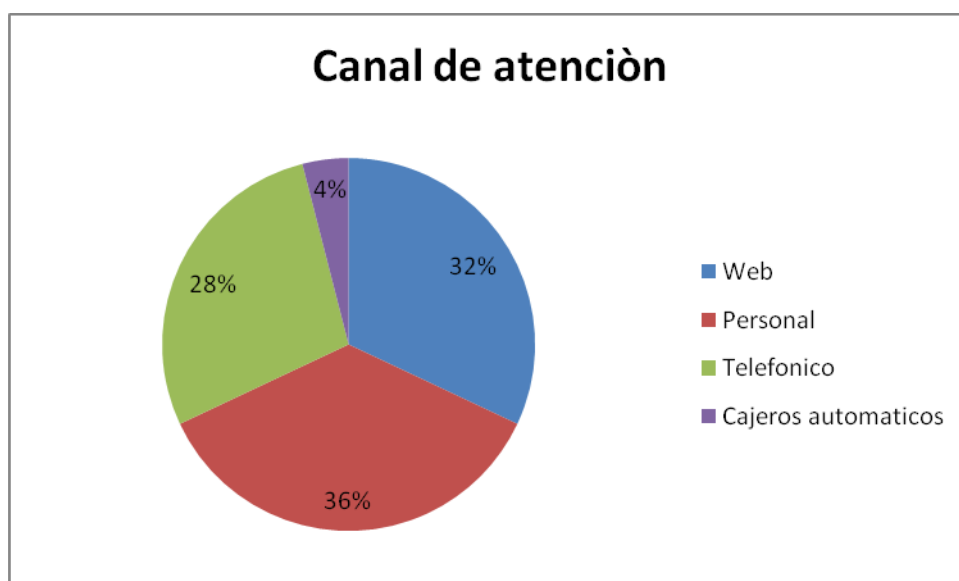
A través del estudio de mercado entre los clientes de la institución financiera se identificó que el 48% de los usuarios consideran que los canales de atención son algo amigables, mientras que 6% muestra que es nada amigable.

Además el 18% de los clientes consideran que son muy amigables los miembros que pertenecen a los canales de atención dentro de la organización.

## Con que canales de atención al cliente ha tenido una experiencia de servicio que podría ser mejorada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
WEB	122,8	31,2	32,0	32,0
PERSONAL	138,2	35,5	36,0	68,0
TELEFONICO	107,5	27,5	28,0	96,0
CAJEROS AUTOMATICOS	14,8	3,5	4,0	100,0
TOTAL	383,4	97,7	100,0	

Ilustración 12: Canal de atención



Elaborado por: El Autor

Fuente: Estudio de mercado

De acuerdo a los resultados presentados en el estudio de mercado se obtuvo que el 36% de los clientes prefieren realizar sus gestiones bancarias de manera presencial con un asesor personal de la institución.

Otro de los principales medios es el portal web de la empresa, a través de esta realizan sus solicitudes para sus actividades financieras.

## **Encuestas a empleados**

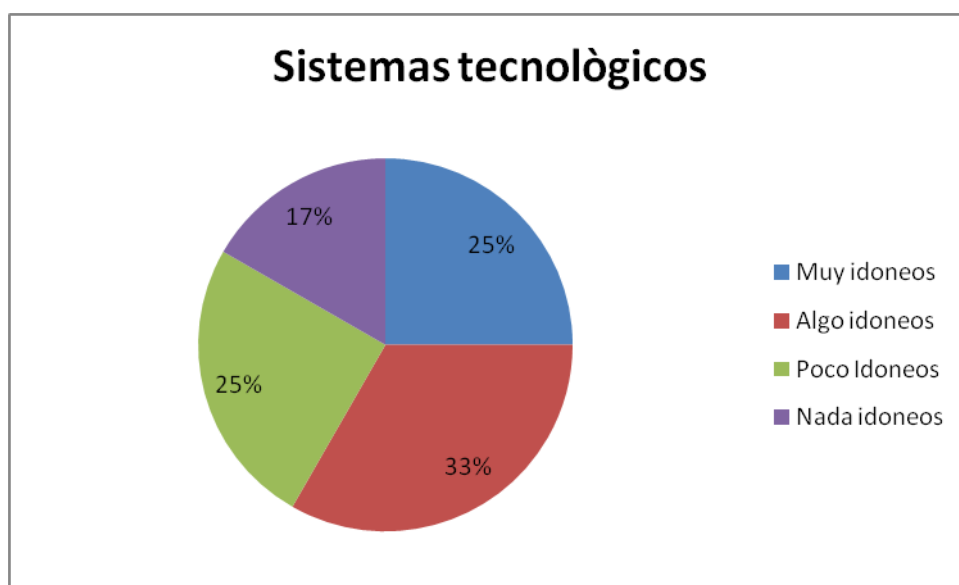
La población de clientes internos o empleados se determinó en 351 encuestados en base a 4000 empleados de servicio al cliente de la empresa. A través de la fórmula de proporciones finitas expuesta en el punto anterior.



## Los sistemas tecnológicos son adecuados para una pronta respuesta al cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MUY IDONEOS	87,8	24,3	25,0	25,0
ALGO IDONEOS	115,8	32,3	33,0	58,3
POCO IDONEOS	87,8	24,5	25,0	83,3
NADA IDONEOS	59,7	16,5	17,0	100,0
TOTAL	351,0		100,0	

Ilustración 13: Sistemas tecnológicos



Elaborado por: El Autor

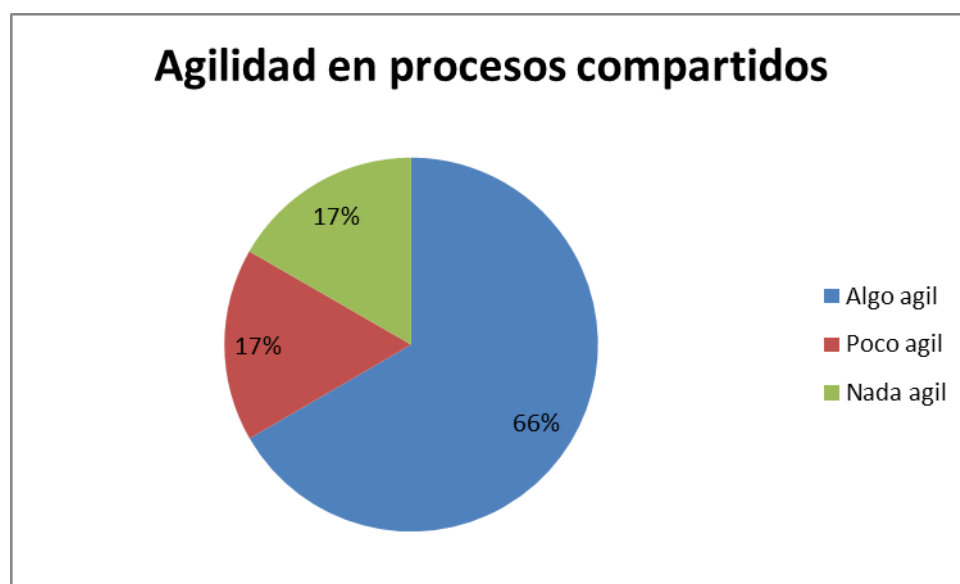
Fuente: Estudio de mercado

El 25% de los miembros del equipo de trabajo del área de servicio al cliente del Banco Pichincha a través de las encuestas manifestaron que su sistema tecnológico es idóneo para ofrecer un servicio satisfactorio a los usuarios. Por otra parte el 25% de los encuestados indicaron que los sistemas son poco idóneos.

## Los nuevos procesos son compartidos a todo el personal en forma ágil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ALGO AGIL	231,7	65,3	66,0	66,7
POCO AGIL	59,7	16,5	17,0	83,3
NADA AGIL	59,7	16,5	17,0	100,0
TOTAL	351,0		100,0	

Ilustración 14: Procesos compartidos



Elaborado por: El Autor

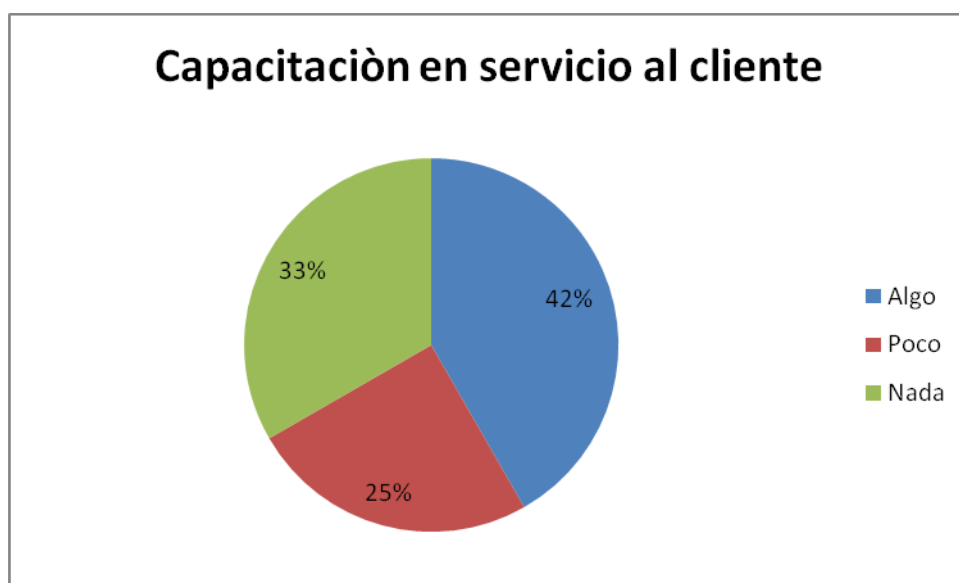
Fuente: Estudio de mercado

El 34% de los clientes externos indicaron que los procesos compartidos son poco o nada ágiles, mientras que el 66% señala que los procesos compartidos si son ágiles.

## Se realizan capacitaciones sobre la atención al cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ALGO	147,4	41,2	42,0	41,7
POCO	87,8	24,3	25,0	66,7
NADA	115,8	32,3	33,0	100,0
TOTAL	351,0		100,0	

Ilustración 15: Capacitación en servicio al cliente



Elaborado por: El Autor

Fuente: Estudio de mercado

La capacitación de servicio al cliente instruida por la organización es baja ya que el 33% señala que los programas de capacitación son inexistentes. Por otra parte el 42% indica que si reciben capacitaciones acerca de la atención al cliente.

## Son calificados por sus jefaturas con respecto a la atención al cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SI	291,3	82,3	83,0	83,3
NO	59,7	16,5	17,0	100,0
TOTAL	351,0		100,0	

Ilustración 16: Calificación de jefaturas



Elaborado por: El Autor

Fuente: Estudio de mercado

El 83% de los trabajadores del Banco Pichincha señalaron que la calificación de servicio al cliente es calificado por su jefatura, más no por los usuarios de los servicios financieros de la institución bancaria.

## **Analisis final de las encuestas**

La encuesta realizada a los clientes se observa que la atención recibida por parte de los empleados tiene una tendencia favorable, que le coloca en un rango de igualdad con las otras instituciones financieras, con las estrategias a proponer se buscará desarrollar una ventaja competitiva sobre las demás instituciones. De manera específica se puede concluir:

- Los niveles de satisfacción generales presentados por el cliente interno y externo demuestran un amplio espacio para mejoras de desempeño y calidad.
- El cliente interno expresa baja coordinación entre las áreas de la organización.
- La mayor parte del personal de la organización expresa un bajo nivel de capacitaciones dadas por la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

#### **3.2. Visión**

Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.

#### **3.3. Valores corporativos**

##### **3.1.1. ECONÓMICO**

- Ética y transparencia
- Inversiones responsables
- Gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales
- Productos y servicios con criterios sostenibles
- Inclusión financiera y bancarización

##### **3.1.2. SOCIAL**

- Desarrollo humano integral
- Gestión responsable de proveedores
- Educación (incluida educación financiera), seguridad y salud ocupacional

##### **3.1.3. AMBIENTAL**

- Sensibilización ambiental a grupos de intereses
- Reducción de la huella ambiental de las operaciones del negocio

### **3.4. Unidades estratégicas**

Gerencia de Marketing – Unidad de mercadeo.

### **3.5. F.O.D.A.**

#### **3.5.1. Fortalezas de la empresa:**

- Recurso Humano altamente Capacitado y comprometido.
- Uso Tecnologías de información de última generación con aplicaciones que se interconectan entre sí.
- Variedad de Productos Diversos e innovadores
- Bajos costos operativos
- Ofrece tasas de interés acorde al mercado
- Convenios con servicios públicos y empresas privadas y del estado.
- Asociada al BANRED
- Amplia red de sucursales y oficinas a lo largo y ancho de todo el país.

#### **3.5.2. Amenazas del entorno:**

- Restricciones legales que no permiten disminuir las tasas de interés más allá de la banda dispuesta por la SIB
- Resistencia del cliente al cambio y uso de productos y nuevas tecnologías.
- Cobertura restringida mayormente a clientes, que reúnen los requisitos para usar sus productos
- Una Fuerte penetración del mercado por parte de grandes casas comerciales, instituciones financieras
- Alto endeudamiento de los clientes, que en algún momento podrían quedar en posición de mora.

#### **3.5.3. Debilidades de la empresa.**

- Productos financieros desconocidos para entidades financieras y usuarios

- Se requiere desarrollo completo de nueva plataforma tecnológica para operar con productos innovadores y atractivos.
- Debe crear alianzas estratégicas para ingresar al Mercados nuevos
- Requiere una gran campaña publicitaria distinta para seguir posicionándose en el usuario.
- Sucursales u oficinas pequeñas que no ofrecen todos los productos.
- Falta de cobertura en localidades de menor tamaño donde tiene presencia alta la competencia.

#### **3.5.4. Oportunidades del entorno**

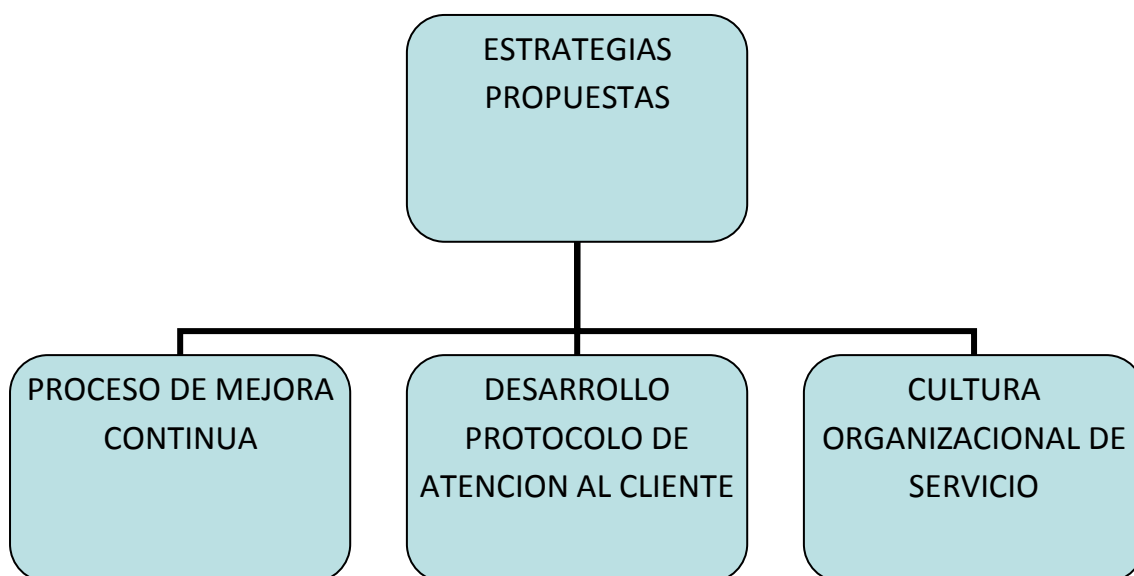
- Mercado potencial de microcréditos a personas de menor economía o de la tercera edad con instrumentos financieros atractivos y personalizados para este nicho de mercado.
- Apoyo constante para el financiamiento de micro y pequeñas empresas.
- Otorgamiento de bonos entregados por el Estado a través del banco.
- Mercado objetivo con un potencial de alto crecimiento.

#### **3.6. Objetivo general**

Proponer un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente y lograr su fidelización en el Banco Pichincha C.A.



### 3.7. Estrategias propuestas



### 3.8. Esquema general para el mejoramiento continuo

La calidad como estrategia del negocio busca que la empresa se mantenga competitiva, realizando acciones de mejoras orientadas al logro de objetivos estratégicos de la empresa y se ampara en el involucramiento de todo el personal en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste de la estrategia de mejorar la empresa; siendo el líder regional el responsable de la administración de la calidad.

Para esto se realizara lo siguiente:

1. Charla informativa a todo el personal del banco acerca de los términos empleados en la cultura de calidad.
2. Hacer conocer la misión del Banco Pichincha mediante una campaña vía correo electrónico y tradicional.
3. Educar a todo el personal de lo que significa un cambio cultural enfocado a la mejora continua, mediante una campaña masiva vía mail.
4. Identificar los procesos demorados, recurrentes y los que más afectan el servicio por medio de unas encuestas a los gerentes de la red y de las diversas áreas del banco para saber cuáles son los procesos que demandan revisión.
5. Desarrollar un plan para estipular los tiempos, movimientos y metodología en general a fin de pulir cada proceso de acuerdo al beneficio tanto del cliente

interno como externo, por medio de un documento escrito y en cada caso de acuerdo a cada involucrado, proceder con las firmas de acuerdos interdepartamentales para contar con el compromiso de cada involucrado.

6. Para el proceso anterior es importante contar con la colaboración de todas las personas que intervienen en el desenvolvimiento de cada paso del proceso a fin de estar todo de acuerdo y optimizar los tiempos, para esto se requiere definir en cada caso un grupo de trabajo para cada proceso, en donde serán responsables de los resultados generales del proceso y ante quienes los usuarios finales podrán acudir en caso de no cumplirse con lo que se estableció previamente.
7. Facilitar el proceso mediante estándares establecidos basados en la experiencia y resultados, con pausas explicativas exactas de los pasos a seguir.
8. Vigilar el proceso implementado controles de seguimiento para el fiel cumplimiento de los estándares, eso sería que los usuarios finales mantengan un record de cuando comienza y termina un proceso de acuerdo a las necesidades de cada caso.
9. Crear conciencia sobre la calidad por medio de la información a todos los niveles de lo que se está generando, utilizando medios de comunicación normales y reuniones.
10. Medición se identificarán los errores de acuerdo al check list que cada usuario en cada fase mantenga a fin de establecer en donde se encuentra el desfase. Esto ayudara a rastrear el mejoramiento y calcular el costo del plan.
11. Eliminación de causas de efectos , en caso de mantener problemas en los procesos en los q estamos trabajando debemos:
  - Identificar las barreras que mantenemos en cada caso
  - Solicitar la solución de acuerdo al área responsable
  - Resolver los problemas implementando los correctivos
12. Por último otorgar reconocimientos por metas cumplidas y guiar el proceso.

Estos pasos serán aplicados en cada una de las áreas en la institución, siendo el jefe de calidad quien decida el orden en el cual se irán revisando los procesos soportado en la encuesta preliminar que se realizara.

### 3.9. Estrategias para el plan de mejoramiento continuo de atención al cliente

#### 3.10. Políticas y objetivos del plan

OBJETIVOS	POLÍTICAS
Crear una cultura que implique servicio al cliente, innovación cumplimiento de resultados.	Un excelente servicio comienza con una buena actitud, mostrar una actitud servicial en todo momento.
Satisfacer a los clientes actuales de manera que estos se conviertan en una referencia para atraer nuevos clientes.	Esforzarse al 100% para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, esto implica estar siempre dispuesto a colaborar.
Posicionar una imagen de calidad de servicio telefónico en clientes internos y externos de tal manera que estos se sientan bien atendidos.	Cimentar estándares de atención telefónica en todo el personal.
Reflejar una excelente imagen al público en general desde la infraestructura hasta la imagen personal.	Mantener todos los escritorios en orden, mantener todos los uniformes completos.
Disminuir a 0 el porcentaje de quejas recibidos por los usuarios del servicio.	La única persona que evaluar el buen servicio es el cliente.
Disminuir a 0 los dípticos con error para evitar la duplicación de trabajo por correcciones.	Realizar revisiones periódicas de la base de datos para actualizar la información.

#### 3.11. Desarrollar un protocolo de servicio al cliente interno y externo para crear una cultura de servicio al cliente

La cultura de servicio es una de las claves del éxito en las empresas y poder crear en cada empleado una visión, compromiso de actitudes y habilidades en cada uno de las personal que laboran en cada institución. Seguir las siguientes acciones lograremos encaminar al personal hacia una cultura de servicio, recordemos que no es lo mismo atender que servir son dos acciones muy diferentes las cuales el cliente las sabe diferenciar muy bien.

Se debe entender que las acciones no se aíslan, deben de ser estas consistentes para un resultado a largo plazo, para lo cual se propone:

### **3.12. Comunicar la visión, los objetivos de la institución**

En varias ocasiones, los accionistas y administradores tienen claro el rumbo de hacia donde se quiere llegar, pero no siempre los empleados conocen claramente este fin, lo cual es importante para lograr una cultura de servicio acorde a la institución, porque así estarán orientados hacia un mismo rumbo.

### **3.13. Incentivar la predisposición y compromiso de los empleados con la institución**

Una vez enfocados hacia donde queremos llegar o a que rumbo queremos direccionarnos, debemos informar a los empleados que actitud queremos de ellos hacia la institución para conseguir los objetivos. Esto es ser concretos.

### **3.14. Estudiar en equipo los requerimientos y reclamos de los clientes, para dar soluciones satisfactorias**

El proceso de analizar o estudiar los requerimientos y reclamos permite a los trabajadores conocer la insatisfacción de los clientes, y les permite obtener lecciones y aprendizajes que aplicados garantizaran el éxito evitando reclamos futuros si se marcan las pautas a seguir para atender convenientemente los requerimientos.

### **3.15. Desarrollar actividades basados en problemas que sirvan para el estudio**

El conseguir problemas que nos ayuden a sensibilizar al empleado y nos sirva como guía en las capacitaciones para estar preparados cuando se presenten casos similares en la práctica.

### **3.16. Enseñar al trabajador los principales conceptos de servicio al cliente**

Es importante estudiar las diferentes recomendaciones y teorías sobre la psicología de trato al cliente acompañado de los puntos anteriores, se establecerá un terreno fértil que permite a los empleados entender la naturaleza del servicio al cliente.

### **3.17. El servicio interno es el mejor ejemplo para los demás**

Para dar una buena impresión a los clientes externos debemos primero brindar cordialidad y buen servicio al personal que labora con nosotros día a día, porque la mala actitud con los propios trabajadores impacta de manera negativa hacia el cliente externo.

### **3.18. Capacitar constantemente al personal**

Hay que retroalimentar al empleado recordándole los objetivos de la empresa, hacia qué rumbo vamos y que nos falta para conseguirlo, analizando los errores cometidos para evitar ser recurrentes en los mismos y mejorar cada día en función de los objetivos institucionales.

### **3.19. Mensajes concretos y reconocimiento al empleado que se esfuerce**

Reconocimientos morales son más acogidos por los demás ya que da un efecto positivo hacia el personal.

### **3.20. Capacitar con enfoques distintos y modalidades**

La capacitación total hasta lograr e incluso siendo repetitivos hasta que se mantenga en la mente del empleado

### **3.21. Realizar acciones que se mantengan en el tiempo.**

El beneficio alcanzado al poseer una cultura de servicio, debe ser sostenido en el tiempo y no que decaiga al pasar el tiempo. Una implementación correcta y adecuada del mensaje y la meta donde se quiere estar no se extinguirá nunca.

### 3.22. Presupuesto

Ilustración 17: Presupuesto mensual

Presupuesto mensual	
Capacitador.	800.00
Formularios satisfacción.	1200.00
Premio empleado del mes	100.00
Refrigerios	800.00
Material de apoyo	50.00
<b>Total de presupuesto mensual</b>	<b>2950.00</b>

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

## Conclusiones

- La implementación de estrategias para mejoras del servicio al cliente permite posesionar la imagen corporativa de la institución en el mercado.
- Desde un punto de vista financiero se presenta una viabilidad para el desarrollo de la propuesta presentada en la investigación.
- A través del estudio de mercado se identificó que apenas el 10% de los clientes tienen una satisfacción total del servicio al cliente.
- El cliente interno reveló fallas logísticas en el proceso de servicio al cliente que deberían ser mejorados.

## Recomendaciones

- En base a lo mencionado se sugiere llevar a cabo un estudio de benchmarking con algunos bancos, para analizar las ventajas y desventajas, con relación al resto del sistema financiero.
- Realizar una campaña por medio de clientes fantasmas que evaluarán la actitud y el trabajo de los empleados.
- Enviar de forma periódica mensajes al personal del Banco mensajes sobre la importancia sobre la calidad en servicios a toda la red de oficinas.
- Implementar capacitaciones continuas al personal.
- Optimizar sistema informático de la organización.
- Elaborar campañas a través de las redes sociales con la finalidad de crear en la mente del consumidor la imagen de un servicio de calidad de la marca Banco Pichincha.



## Bibliografía

- Baptista, M. V., & León, M. d. (2013). Estrategias de lealtad de los clientes en la Banca Universal. *Estudios Gerenciales*, 189 - 203.
- Bateman, L., & Snell, S. (2001). *Etica y Responsabilida corporativa*. McGrall-Hill.
- Bateman, T., & Scott, S. (2000). *Una Ventaja Competitiva*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Bhattachajee, A. (2001). An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance. *Decision Support Systems*, 201 - 214.
- Castelló, E. (2007). *Gestión Comercial de Servicios Financieros*. Madrid: Esic Editorial.
- Castelló, M. E. (2011). La protección del cliente de servicios financieros. *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 69 - 88.
- Dávila, J. M., & Flores, R. M. (2008). Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. *Pecvnia, Monográfico*, 105-128.
- Editorial Vertice. (2008). *Gestión de Punto de Venta*. Malaga: Editorial Vertice.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración Y Control de la Calidad*. Latin America, : Cengage Learning.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 343 - 373.
- Garrido, P. M., Lavin, T. C., & Rodriguez-Peña, N. (2014). Medición de usabilidad de trámites públicos en línea en Chile: un caso de estudio en gobierno electrónico. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 85-104.
- Gonzalez Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canaria*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde Cajacanarias.
- Grande, E. I. (2006). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gronross, C. (1983). Strategic Management and Marketing in the Service Sector. *MA: Marketing Science Institute*.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 27 - 42.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2001). *Marketing Editorial: Pearson Education* . Mexico: Thomson Editores.
- Larrán, M., & Muriel, M. J. (2004). El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español. *Revista de Empresa, Vol. 9 (Julio-Septiembre)*, 78-86.
- Lopez, F. M., & Serrano, B. A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista de Marketing*.

- Martínez, A. J., Valenzo, J. M., & Bonales, V. J. (2011). CADENA DE VALOR Y COMPETITIVIDAD. *INCEPTUM*, 243-262.
- Mejías-Acosta, A. A., & Manrique-Chirkova, S. (2011). DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES BANCARIOS UNIVERSITARIOS: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES. *Ingeniería Industrial*, 43-47.
- Nieto, P. M., & Castellanos, G. (2006). Alpina: innovación constante para "Sorprender" al cliente. *Revista EAN*, 5 - 12.
- Perez, T. V. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente*. Madrid: Ideas Propias.
- Porter, M. E., Bueno, C. E., Merino, M. C., & Salmador, S. M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). LA CADENA DE VALOR: UNA HERRAMIENTA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO // THE VALUE CHAIN: A STRATEGIC THOUGHT TOOL. *TELOS*, 377 - 389.
- Ramaweera, C., McDougall, G., & Hansal, H. (2005). A model of online customer behavior during the initial transaction: Moderating effects of customer characteristics. *Marketing Theory*, 51-74.
- Rodríguez, G. D. (2014). Propuesta de herramienta para la comunicación entre cajero y clientes de las . *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Romero, I. (2012). *LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE*. Falcon.
- Sharma, A., & Mehta, V. (2004). Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services. *Journal of Services Research*, 205-223.
- Silvio, J. (2010). REDES ACADÉMICAS y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO . *Educación superior y sociedad* , 7 - 22.
- Vallejo, L. G. (30 de 06 de 2012). *El Tiempo*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11987981.html): [http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-11987981.html](http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11987981.html)

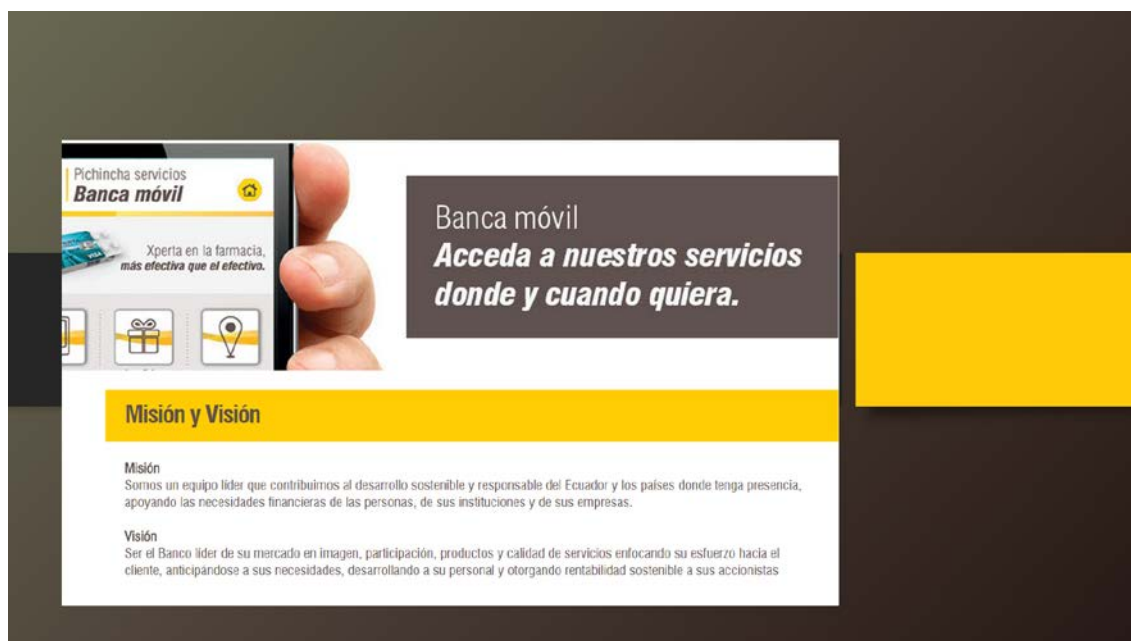
## ANEXOS

### 1. Cronograma


CRONOGRAMA																				
Mes / Año	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
TAREAS	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>ETAPA 1. ELABORACION DEL MARCO TEORICO</b>																				
Situación problemática.		X																		
-Planteamiento del problema científico a resolver.			X																	
.Caracterización sintética			X																	
. Sistema de objetivos y preguntas de investigación				X																
.Justificación y viabilidad				X																
. Limitaciones y alcance del estudio					X															
Situación problemática.					X															
Revisión preliminar de la literatura científica y otras fuentes					X	X	X													
-Conclusiones parciales							X													
<b>ETAPA 2. METODOLOGIA</b>																				
Diseño de estrategias									X											
Relacionar preguntas científicas, con tareas y técnicas empleadas.										X										
Enfoque de la investigación											X									
<b>ETAPA 3. PROPUESTA</b>																				
Dimensiones o											X	x								

componentes más relevantes del mismo.																		
Aspectos generales de las estrategias diseñadas.										X	X							
Proceso de investigación del marketing y el mercadeo. Aplicación de encuestas												X	X	X				
Proceso de investigación de gestión y organización empresarial.														X	X			
<b>ETAPA 4. RECOMENDACIONES</b>																		
Elaboración de recomendaciones																		X

## 2. Estructura de mail para difundir la misión y visión del Banco



## 3. Programa de capacitación acerca del servicio al cliente.



### Programa de servicio al cliente

Objetivo general: Identificar las necesidades de los clientes para ofrecer las soluciones para optimas.

Temas:

- ❖ Excelencia de servicio al cliente.
- ❖ Creación de empatía.
- ❖ Identificación de las necesidades del cliente.
- ❖ Rol y responsabilidades de los trabajadores del área de atención al cliente.

