



**Universidad Técnica del Norte**

**Instituto Superior de Posgrado**

**Maestría en Administración de Negocios**

**“Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia  
Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.”**

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en  
Administración de Negocios.

Autor: Luis Eduardo Ruales Quelal

Tutor: Ing. Guillermo Brucil, Mgs.

Ibarra, Julio 2015

### **Aprobación del tutor.**

En calidad de tutor de trabajo de grado, presentado por el señor Luis Eduardo Ruales Quelal, para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe, que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada); y, evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 06 días del mes de mayo del 2015.

---

Ing. Guillermo Brucil, Mgs.

CI: 1001532371

**Aprobación del jurado examinador.**

Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

Por: Luis Eduardo Ruales Quelal

Trabajo de grado de Maestría, aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los      días del mes de      del 2015.

---

Econ. Luis Cervantes, Mgs.

CI: 1001290236

---

Dr. Benito Scacco, Mgs.

CI: 1001243268

---

Dr. Eduardo Lara, Mgs.

CI: 1000748317

## **Dedicatoria.**

Con mucho cariño a Gabriela, Carolina y David.

## **Agradecimiento.**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, a su cuerpo docente y de forma especial a mi tutor de tesis, por su profesionalismo y calidez humana.

A los clientes, funcionarios, empleados y colaboradores de Banco Pichincha C.A.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte.**

Yo, Luis Eduardo Ruales Quelal, con cédula de ciudadanía Nro. 1002126710, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: “Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Administración de Negocios en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

.....  
Nombre: Luis Eduardo Ruales Quelal

Cédula: 1002126710



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## INSTITUTO DE POSGRADO

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1002126710		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Ruales Quelal Luis Eduardo		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Av. Sauces 637		
<b>EMAIL:</b>	luiseduardo_ruales@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062585853	<b>TELÉFONO</b>	0987041976

		<b>MÓVIL:</b>	
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.		
<b>AUTOR (ES):</b>	Luis Eduardo Ruales Quelal		
<b>FECHA:</b> <b>AAAAMMDD</b>	20150720		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>		
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>Magister en Administración de Negocios</b>		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	<b>Ing. Guillermo Brucil, Mgs.</b>		

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Luis Eduardo Ruales Quelal, con cédula de ciudadanía Nro. 1002126710, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital

Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de Julio de 2015.

#### **EL AUTOR:**

.....

Luis Eduardo Ruales Quelal

1002126710

## Contenido

Aprobación del tutor.....	ii
Aprobación del jurado examinador.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Cesión de derechos de autor del trabajo de grado a favor de la Universidad Técnica del Norte. .....	vi
Autorización de uso y publicación a favor de la Universidad Técnica del Norte.....	vii
Contenido.....	x
Listado de gráficos.....	xiv
Listado de tablas.....	xvii
Listado de ecuaciones.....	xix
Resumen.....	xx
Summary.....	xxii
CAPÍTULO I.....	1
Problema de investigación.....	1
Contextualización del problema.....	1
Antecedentes.....	1
Situación actual del problema.....	2
Justificación.....	3
Ubicación disciplinar.....	5
Determinación de causas y efectos.....	6
Delimitación.....	8
Planteamiento del problema.....	8
Formulación del problema.....	9
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Preguntas de investigación.....	10
Determinación de la viabilidad de la investigación.....	11
CAPÍTULO II.....	13
Marco teórico.....	13
Sistema financiero ecuatoriano.....	13
Calidad del sistema financiero ecuatoriano.....	14
Intervinientes del sistema financiero ecuatoriano.....	14
Riesgos del sistema financiero.....	17
Evolución de los activos, pasivos y patrimonio de los bancos a nivel nacional.....	17
Concepto de administración.....	19
Funciones básicas de la administración.....	19
Administración lineal.....	21
Organización administrativa.....	22
Organización formal.....	23
Organización informal.....	24

Organización estructural.....	24
Organización de tipo línea-staff.....	25
Administración estratégica.....	25
Las cinco fuerzas de Porter.....	26
Modelos.....	28
Cliente.....	29
Clasificación de los clientes.....	29
Necesidades y expectativas de los clientes.....	30
Servicios.....	30
Características de los servicios.....	31
Empresas de servicios.....	31
Servicios financieros.....	33
Productos financieros.....	33
Calidad.....	33
Calidad en el servicio.....	34
Calidad en el servicio bancario.....	35
Estrategia de un sistema de servicio.....	37
Jerarquía de las necesidades.....	38
Características de un modelo de atención al cliente.....	39
Dimensiones de la Calidad.....	40
Indicadores del dimensionamiento de la calidad.....	41
Administración para la calidad total (TQM).....	42
Componentes de la calidad en el servicio bancario.....	42
Modelo SERVQUAL.....	43
Objetivos del Servqual.....	45
Modelo SERVPERF.....	47
Conceptualización de un sistema de calidad en instituciones financieras.....	48
Marketing.....	49
Marketing mix.....	50
Marketing estratégico.....	51
Análisis del marketing empresarial.....	52
Marketing relacional.....	54
 CAPÍTULO III.....	 55
Metodología.....	55
Tipo de investigación.....	55
Diseño de la investigación.....	55
Universo.....	56
Muestra.....	56
Métodos.....	57
Técnicas e instrumentos.....	58
Proceso de la información.....	59
Proceso para la construcción de la propuesta.....	59
Proceso de desarrollo de la investigación.....	60
Valor práctico de la investigación.....	60

Variables. ....	61
Variable dependiente. ....	61
Variables independientes. ....	61
Matriz de operacionalización de la variable. ....	64
Proceso para elaborar la propuesta de solución. ....	65
Breve descripción de la propuesta. ....	65
Determinación de impactos.....	67
 CAPÍTULO IV.....	 69
Análisis, interpretación y discusión de resultados. ....	69
Descripción. ....	69
Análisis individual de las preguntas aplicadas mediante la encuesta a la muestra. ....	70
Análisis estadístico e interpretación de resultados de la encuesta aplicada. ....	105
Alfa de Cronbach. ....	106
Análisis del resultado del coeficiente Alfa de Cronbach. ....	107
Análisis ServQual / ServPerf. ....	107
Análisis multivariante con SPSS 17. ....	107
Contraste en el modelo factorial KMO. ....	108
Prueba de esfericidad de Bartlett. ....	109
Rotación de los componentes.....	109
Análisis estadístico de la encuesta aplicada a la muestra en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A. ....	110
Valores descriptivos de la muestra. ....	110
Test Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) de la muestra. ....	111
Prueba de esfericidad de Bartlett de la muestra. ....	111
Comunalidad de la muestra.....	111
Varianza total explicada de la muestra. ....	112
Rotación de los componentes de la muestra Varimax. ....	113
Dimensiones de la calidad que se estudia en el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.....	117
Análisis de los aspectos que influyen en la percepción de calidad en la atención al cliente de la agencia Atuntaqui. ....	121
Discusión de los resultados obtenidos. ....	124
Nivel de expectativas sobre la calidad de atención al cliente. ....	124
Nivel de percepción sobre la calidad de atención al cliente. ....	125
 CAPÍTULO V.....	 127
Propuesta de solución. ....	127
Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A. ....	127
Misión de Banco Pichincha C.A. ....	127
Valores y principios. ....	128
Enfoque empresarial. ....	128
Organigrama propuesto para la agencia Atuntaqui.....	129
Cambio organizacional de la agencia Atuntaqui. ....	130

Planificación operativa de la agencia Atuntaqui.....	131
Definición del negocio.....	134
Gestión del talento humano de la agencia Atuntaqui.....	135
Estructura del marco operativo aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A. .	139
Estrategias propuestas para la agencia Atuntaqui, en base al nuevo modelo de atención al cliente.....	140
Identificación del mercado objetivo.....	143
Generación de ventaja competitiva.....	143
Generación de resultados financieros.....	144
Gestión social responsable.....	144
Indicadores de desempeño.....	145
Competencias básicas del talento humano que labora en la agencia Atuntaqui.....	146
Cultura de la calidad en la agencia Atuntaqui.....	147
Comunicación organizacional en la agencia Atuntaqui.....	148
Marketing de relación comercial.....	149
Merchandising de la agencia Atuntaqui.....	150
Aplicación del modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.....	151
Políticas para la aplicación del nuevo modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.....	153
Política 1.- Aspectos físicos.....	153
Política 2.- Aspectos humanos.....	154
Política 3.- Aspectos Operativos.....	156
Política 4.- Aspectos tecnológicos.....	158
Contrastación de la preguntas de investigación.....	159
Impactos generados con la aplicación de la investigación.....	162
Conclusiones.....	165
Recomendaciones.....	167
Anexos.....	169
Encuesta.....	169
Entrevista.....	171
Autorización para levantamiento de información.....	174
Validación de la propuesta.....	175
Bibliografía.....	177

## Listado de gráficos.

Gráfico 1. <i>Árbol de causas y efectos.</i> .....	7
Gráfico 2. <i>Segmentos, cartera y número de clientes que posee Banco Pichincha C.A. a nivel nacional.</i> .....	16
Gráfico 3. <i>Distribución de clientes de Banco Pichincha C.A. por regiones del Ecuador.</i> .....	16
Gráfico 4. <i>Puntos de atención físicos y electrónicos de Banco Pichincha C.A. a nivel nacional.</i> .....	17
Gráfico 5. <i>Cartera bruta del sistema financiero ecuatoriano.</i> .....	18
Gráfico 6. <i>Depósitos a la vista del sistema financiero ecuatoriano.</i> .....	18
Gráfico 7. <i>Variables básicas de la administración.</i> .....	20
Gráfico 8. <i>Funciones administrativas básicas de la empresa.</i> .....	21
Gráfico 9. <i>Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dickson.</i> .....	22
Gráfico 10. <i>Fases del estudio administrativo, bajo el enfoque de la organización aplicada.</i> .....	23
Gráfico 11. <i>Diferencias entre organización formal e informal.</i> .....	24
Gráfico 12. <i>Estructura funcional de la agencia bancaria.</i> .....	25
Gráfico 13. <i>Macroambiente y las cinco fuerzas que afectan a la competitividad de las empresas.</i> .....	26
Gráfico 14. <i>Barreras de salida en el sector bancario.</i> .....	27
Gráfico 15. <i>Definición de un negocio enfocado al cliente.</i> .....	29
Gráfico 16. <i>Matriz de diseño de un sistema de prestación de servicio.</i> .....	32
Gráfico 17. <i>Pirámide de Maslow.</i> .....	39
Gráfico 18. <i>Conceptualización de la calidad percibida por los clientes acerca de los servicios financieros de una agencia bancaria.</i> .....	43
Gráfico 19. <i>Conceptualización de la calidad en el servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por (González, 2013).</i> .....	46
Gráfico 20. <i>Modelo Servperf.</i> .....	48
Gráfico 21. <i>Conceptos del marketing aplicado.</i> .....	49
Gráfico 22. <i>Las 8 p del marketing mix.</i> .....	51
Gráfico 23. <i>Componentes del marketing empresarial.</i> .....	52
Gráfico 24. <i>Componentes objetivos del marketing.</i> .....	52
Gráfico 25. <i>Componentes de la estrategia del marketing.</i> .....	53
Gráfico 26. <i>Plan de acción del marketing.</i> .....	53
Gráfico 27. <i>Presupuesto necesario para el plan de marketing y retroalimentación.</i> .....	53
Gráfico 28. <i>Etapas del plan de marketing.</i> .....	54
Gráfico 29. <i>Matriz de operacionalización de la variable.</i> .....	64
Gráfico 30. <i>Cantidad de personas de la muestra, que son clientes de la agencia Atuntaqui.</i> .....	71
Gráfico 31. <i>Frecuencia con la que utilizan los integrantes de la muestra, los servicios de la agencia bancaria.</i> .....	72
Gráfico 32. <i>Género de los integrantes de la muestra.</i> .....	73
Gráfico 33. <i>Edad de los encuestados.</i> .....	74
Gráfico 34. <i>Distribución de los integrantes de la muestra que poseen cuentas en otras instituciones financieras.</i> .....	75
Gráfico 35. <i>Localización de la agencia bancaria.</i> .....	76
Gráfico 36. <i>Percepción de la limpieza, presentación e imagen institucional de la agencia bancaria.</i> .....	77
Gráfico 37. <i>Percepción del equipamiento tecnológico de la agencia bancaria.</i> .....	78

Gráfico 38. <i>Percepción del nivel de seguridad que tienen de la agencia bancaria.</i> .....	79
Gráfico 39. <i>Percepción acerca de la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria.</i> .....	80
Gráfico 40. <i>Nivel de confianza que la muestra manifiesta con el oficial de cuenta.</i> .....	81
Gráfico 41. <i>Percepción acerca de la empatía de los empleados de la agencia bancaria.</i> .....	82
Gráfico 42. <i>Percepción del grado de conocimiento de procesos, productos y servicios que demuestran los empleados de la agencia bancaria.</i> .....	83
Gráfico 43. <i>Percepción de la calidad de atención al cliente, que ofrecen los empleados de la agencia bancaria.</i> .....	84
Gráfico 44. <i>Percepción de la utilidad del horario de atención de la agencia bancaria.</i> .....	85
Gráfico 45. <i>Percepción de la cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria.</i> .....	86
Gráfico 46. <i>Percepción del impacto de los errores en transacciones bancarias.</i> .....	87
Gráfico 47. <i>Percepción del tiempo de espera en cajas.</i> .....	88
Gráfico 48. <i>Percepción del tiempo de espera en área de negocios.</i> .....	89
Gráfico 49. <i>Percepción de la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria.</i> .....	90
Gráfico 50. <i>Percepción de la reputación institucional.</i> .....	91
Gráfico 51. <i>Percepción del diseño de los productos y servicios en función de las necesidades de los clientes de la agencia Atuntaqui.</i> .....	92
Gráfico 52. <i>Percepción acerca de una posible ventaja competitiva de la agencia bancaria frente a la competencia.</i> .....	93
Gráfico 53. <i>Percepción del grado de capacitación recibida previo a la utilización de canales alternativos.</i> .....	94
Gráfico 54. <i>Percepción acerca de la comodidad o funcionalidad de la ubicación de ATM's.</i> .....	95
Gráfico 55. <i>Percepción de la disponibilidad para transaccionar en los ATM's.</i> .....	96
Gráfico 56. <i>Percepción de las dificultades en la utilización de los ATM's.</i> .....	97
Gráfico 57. <i>Percepción de la disponibilidad de la banca electrónica.</i> .....	98
Gráfico 58. <i>Percepción del tiempo que se requiere para recibir atención telefónica.</i> .....	99
Gráfico 59. <i>Percepción de la seguridad que brinda la banca telefónica.</i> .....	100
Gráfico 60. <i>Percepción de la dificultad para navegar en la página web de la institución bancaria.</i> .....	101
Gráfico 61. <i>Beneficios percibidos al utilizar los canales alternativos.</i> .....	102
Gráfico 62. <i>Percepción de la seguridad en los canales alternativos.</i> .....	103
Gráfico 63. <i>Calidad percibida sobre la atención integral que ofrece la agencia bancaria.</i> .....	104
Gráfico 64. <i>Percepción de los servicios financieros y no financieros que oferta la agencia bancaria.</i> .....	105
Gráfico 65. <i>Valores descriptivos de la encuesta aplicada.</i> .....	110
Gráfico 66. <i>KMO y prueba de esfericidad de Bartleet aplicado a la muestra.</i> .....	111
Gráfico 67. <i>Comunalidad aplicado a la muestra.</i> .....	112
Gráfico 68. <i>Varianza total explicada de la muestra.</i> .....	113
Gráfico 69. <i>Varimax de la muestra.</i> .....	114
Gráfico 70. <i>Organigrama propuesto para la agencia Atuntaqui.</i> .....	130
Gráfico 71. <i>Etapas del cambio organizacional en la agencia Atuntaqui.</i> .....	131

Gráfico 72. <i>Encadenamiento de la planeación estratégica y el plan operativo propuesto para la agencia Atuntaqui.</i> .....	132
Gráfico 73. <i>Desarrollo de los planes tácticos y estratégicos de la agencia Atuntaqui.</i> .....	133
Gráfico 74. <i>Condiciones para la aplicación de un modelo de atención al cliente.</i> .....	134
Gráfico 75. <i>Definición del negocio de la agencia Atuntaqui, aplicación del marco teórico de Abell.</i> .....	135
Gráfico 76. <i>Reforzamiento de conductas en el talento humano de la agencia Atuntaqui.</i> ....	138
Gráfico 77. <i>Pirámide de Maslow, aplicado al talento humano de la agencia Atuntaqui.</i> .....	139
Gráfico 78. <i>Marco operativo propuesto para el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.</i> .....	140
Gráfico 79. <i>Estrategias para el nuevo modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.</i> .....	142
Gráfico 80. <i>Plan de crecimiento y desarrollo de competencias básicas, conductuales y funcionales del talento humano de la agencia Atuntaqui.</i> .....	146
Gráfico 81. <i>Sinergia en el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.</i> .....	147
Gráfico 82. <i>Norma de aplicación del concepto de calidad para la agencia Atuntaqui.</i> .....	148
Gráfico 83. <i>Marketing transaccional versus el marketing relacional propuesto para la agencia Atuntaqui.</i> .....	150
Gráfico 84. <i>Mapeo de actividades, responsables y variables que intervienen en el modelo de atención al cliente para la agencia Atuntaqui.</i> .....	152
Gráfico 85. <i>Indicadores del modelo de atención al cliente.</i> .....	161

### Listado de tablas.

Tabla 1. <i>Principales diferencias entre un sistema de servicio de alto y bajo contacto en una institución financiera.</i> .....	37
Tabla 2. <i>Componentes de la calidad basada en los servicios.</i> .....	47
Tabla 3. <i>Puntuación de la escala Likert, utilizada en el instrumento de medición.</i> .....	69
Tabla 4. <i>¿Es cliente de esta agencia bancaria?</i> .....	70
Tabla 5. <i>¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta agencia bancaria?</i> .....	71
Tabla 6. <i>¿Por favor indique su género?</i> .....	72
Tabla 7. <i>¿Su edad está entre que rango?</i> .....	73
Tabla 8. <i>¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?</i> .....	74
Tabla 9. <i>¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?</i> .....	75
Tabla 10. <i>¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?</i> .....	76
Tabla 11. <i>¿Cómo calificaría el equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?</i> .....	77
Tabla 12. <i>¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?</i> .....	78
Tabla 13. <i>¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?</i> .....	79
Tabla 14. <i>¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?</i> .....	80
Tabla 15. <i>¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?</i> .....	81
Tabla 16. <i>¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?</i> .....	82
Tabla 17. <i>¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?</i> .....	83
Tabla 18. <i>¿El horario de atención de la agencia bancaria es?</i> .....	84
Tabla 19. <i>¿Cómo calificaría usted a la cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria?</i> .....	85
Tabla 20. <i>¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?</i> .....	86
Tabla 21. <i>¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?</i> .....	87
Tabla 22. <i>¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?</i> .....	88
Tabla 23. <i>¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?</i> .....	89
Tabla 24. <i>¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?</i> .....	90
Tabla 25. <i>¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?</i> .....	91
Tabla 26. <i>¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?</i> .....	92
Tabla 27. <i>¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?</i> .....	93
Tabla 28. <i>¿La ubicación de los ATM's, lo considera?</i> .....	94
Tabla 29. <i>¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría cómo?</i> .....	95
Tabla 30. <i>¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?</i> .....	96
Tabla 31. <i>¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría cómo?</i> .....	97
Tabla 32. <i>¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?</i> .....	98

Tabla 33. <i>¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?</i>	99
Tabla 34. <i>¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?</i>	100
Tabla 35. <i>¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?</i>	101
Tabla 36. <i>¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?</i>	102
Tabla 37. <i>¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?</i>	103
Tabla 38. <i>¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?</i>	104
Tabla 39. <i>Matriz Varimax, explicada con el cuestionario de la encuesta.</i>	115
Tabla 40. <i>Matriz Varimax, explicada con los aspectos y dimensiones de la calidad.</i>	116
Tabla 41. <i>Preguntas relacionadas con la dimensión tangibilidad y su coeficiente de Cronbach.</i>	117
Tabla 42. <i>Preguntas relacionadas con la dimensión fiabilidad y su coeficiente de Cronbach.</i>	118
Tabla 43. <i>Preguntas relacionadas con la dimensión empatía y su coeficiente de Cronbach.</i>	119
Tabla 44. <i>Preguntas relacionadas con la dimensión seguridad y su coeficiente de Cronbach.</i>	120
Tabla 45. <i>Preguntas relacionadas con la dimensión capacidad de respuesta y su coeficiente de Cronbach.</i>	121
Tabla 46. <i>Aspectos operativos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.</i>	122
Tabla 47. <i>Aspectos físicos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.</i>	123
Tabla 48. <i>Aspectos tecnológicos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.</i>	123
Tabla 49. <i>Aspectos humanos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.</i>	124
Tabla 50. <i>Impactos generados con la aplicación del modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui.</i>	164

**Listado de ecuaciones.**

Ecuación 1. *Tamaño de la muestra*. .....56  
Ecuación 2. *Coefficiente de Cronbach*. ..... 106

## **Resumen.**

Los cambios que generan los nuevos tiempos, afectan a todos los sectores de la economía. Uno de los más afectados es el financiero, que en la actualidad sufre de un alto grado de competitividad en función de la calidad de sus productos y servicios.

El giro del negocio bancario, se basa en la confianza que el mercado financiero tiene en las instituciones que la componen. En Ecuador, Banco Pichincha C.A. mantiene una participación superior al 30% del mercado; razón por la cual, el estudio de su modelo de atención y percepción de calidad de servicio es objeto constante de análisis de su competencia; así como del entorno que lo rodea.

Un modelo no puede apartarse de su razón de ser, el “cliente”; inicio, centro y destino de cualquier trabajo que pretenda mejorar la imagen de una institución en el mercado. El cliente es quien decide que producto o servicio cumplió con su expectativa y percepción de calidad, por lo tanto establece precios y a la larga determina la lealtad y rentabilidad hacia una institución.

La presente investigación, realiza un análisis de los problemas y sus posibles causas y efectos que afectan al actual modelo de atención. Estudia los factores y dimensiones que influyen en un modelo de atención; esto, desde una óptica científica basada en modelos ServQual y ServPerf, los mismos que permiten establecer las dimensiones y factores que intervienen en la percepción y expectativa sobre la calidad de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.

El levantamiento de información primaria, su procesamiento estadístico; así como la utilización de programas especializados como el SPSS17, permiten establecer la correlación

que existe entre los aspectos y dimensiones que afectan la percepción y expectativa de la calidad en la atención.

Se plantea objetivos, estrategias, planes y tácticas que permitan la aplicación de un nuevo modelo de atención al cliente para la agencia Atuntaqui, el mismo que busca la satisfacción de las expectativas y cambiar la percepción de la calidad e imagen de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.

## **Summary.**

The changes generated by the new times, affecting all sectors of the economy. One of the most affected is the financial, which currently suffers from a high degree of competitiveness in terms of quality of its products and services.

The rotation of the banking business is based on trust that the financial market has in the institutions that compose it. In Ecuador, Banco Pichincha C.A; has a more than 30% of the market, reason for which of its attention and perception pattern of quality service is constantly analyzed within its jurisdiction as well as the surrounding environment.

A pattern of attention can not depart from its rationale, the “customer”, start, center and destination of any work the seeks to improve the image of an institution in the market. The customer decides which products or service fulfilled its expectation and perception of quality, therefore, it sets prices and determine the loyalty and profitability to an Institution.

This research makes an analysis of the problems and their possible causes and effects. It studies the factors and dimensions, this from a scientific perspective based on SERVQUAL and SERVPERF patterns; which allow to set the dimensions and factors involved in the perception and perspective on the quality of customer service of Atuntaqui Agency.

The primary information, its statistics processing and the use of specialized programs such as SPSS17. It allows to stablish the correlation between the aspects and dimensions that affect perception and expectation of service quality.

This research propose objectives, strategies, plans and tactic for the implementation of a new pattern of attention the customer for Atuntaqui Agency, the same that seeks to satisfy the

expectation and change the perception of the quality and image of the products and services the offers the Atuntaqui Agency.

# CAPÍTULO I

## Problema de investigación.

### Contextualización del problema.

#### Antecedentes.

El entorno dinámico en el que se desenvuelven las empresas, ocasiona cambios estructurales en sus modelos de administración, gestión, prestación y comercialización de productos y servicios; éstas, se han reorganizado en base a la importancia que tienen sus actuales y potenciales clientes, quienes opinan y eligen los productos y servicios que consumen tomando como referencia la calidad de los mismos.

El sistema financiero opera con modelos integrados, que buscan agilidad, efectividad, asertividad, adaptación e interacción con su entorno y mercado objetivo. Es fundamental diseñar y aplicar un modelo de atención al cliente útil, que permita mejorar la imagen institucional, los procesos internos, la estructura funcional y la capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de sus actuales y potenciales clientes.

Para lograr una administración adecuada, es necesario poner en práctica un conjunto de conocimientos que permitan generar acciones enfocadas hacia el control de factores internos clave de las organizaciones, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos determinados por los administradores y accionistas de las empresas. (Ludeña, 2010, p.70)

Tomando como referencia lo manifestado por González (2013), las instituciones financieras entienden la importancia de orientar sus productos y servicios, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas financieras y no financieras de sus clientes y

usuarios. El camino para lograr este objetivo es el conocimiento pleno de los requerimientos y exigencias que el mercado demanda, es imprescindible contar con información útil que permita identificar deficiencias y proponer mejoras en los modelos de atención al cliente.

El mercado financiero ecuatoriano, necesita contar con modelos de atención al cliente, que utilicen estrategias específicas para cada nicho de mercado que se desea atender, con ofertas de valor que respondan a lo esperado y superen lo común. No cabe duda que todo esfuerzo que realiza una institución financiera para mejorar sus estándares de atención, servicio y administración tendrá un retorno de inversión basado en las relaciones comerciales de largo plazo, que generan una rentabilidad en función de los lazos de fidelidad comercial.

Para Ludeña (2010), un factor importante en la gestión empresarial, es la administración de los procesos. La misma que permite visualizar a una organización como un sistema integrado, el cual está diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes. Este planteamiento exige a las organizaciones un acertado manejo de sus fortalezas competitivas y un minucioso cuidado de sus debilidades organizacionales, es fundamental que exista una sana competencia en el mercado financiero; la misma, que no debe basarse en la disminución de tasas, comisiones y otros, sino en la calidad que el sistema financiero oferta al mercado en sus productos y servicios.

### **Situación actual del problema.**

La agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., mantiene un modelo de atención basado en indicadores como; rentabilidad, retorno de la inversión, nivel de venta cruzada, ingreso de nuevos clientes, porcentaje de retención y maximización de los clientes existentes; y, sobre

todo el incremento del portafolio en lo concerniente al activo, pasivo, contingente y cartera vencida.

La administración de la agencia Atuntaqui, no cuenta con información detallada y clara respecto a las necesidades y expectativas de su mercado objetivo, la información con la que cuenta es general y a nivel nacional.

La agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., utiliza medidas subjetivas como indicadores de la calidad de sus productos y servicios. Esta agencia no tiene las herramientas necesarias para comprender de una forma detallada, la percepción de sus clientes con relación a sus productos, servicios, procesos, tiempos de espera, instalaciones, talento humano, equipos, entre otros. Esta circunstancia hace que los administradores de la agencia, no cuentan con un enfoque estratégico y operativo sobre la atención, administración, gestión y relación comercial con sus actuales clientes.

La medición de la percepción y expectativa sobre la calidad de los productos y servicios que reciben y esperan los clientes de la agencia Atuntaqui, es un elemento secundario en la administración de la agencia. Por lo tanto, la información que poseen sobre el comportamiento de sus clientes, se basa en los indicadores antes mencionados, la agencia no posee información primaria acerca las necesidades y expectativas de sus clientes; restándole significativamente sus oportunidades en la toma de decisiones comerciales a largo plazo.

### **Justificación.**

La presente investigación busca establecer un modelo, que inserte en la agencia Atuntaqui, la convicción de que la estructura, no es la sumatoria de las tareas efectuadas por unidades

separadas dentro de la agencia, sino la relación que existe entre los departamentos que trabajan dentro de la estructura funcional, lo que permite que la unidad de negocios funcione, tanto en su modalidad de servicios y de negocios, obteniendo como resultado una sinergia organizacional que trabaja en función de la calidad en el servicio y atención al cliente.

La calidad de los productos y servicios, es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado; por lo que, las instituciones financieras deben contemplar una estrategia operativa más dinámica con un enfoque de servicio y calidad, la agencia Atuntaqui requiere emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito de intermediación financiera en la ciudad de Atuntaqui.

El cumplimiento del índice de satisfacción al cliente, mejora la reputación institucional, la rentabilidad, eleva los sentimientos de pertenencia de su talento humano y acopla de una forma eficiente los recursos limitados con los que cuenta para operar en el mercado financiero.

Los clientes, siempre se verán atraídos hacia una institución que les brinde confianza, respeto, credibilidad y empatía a sus necesidades y expectativas.

Sharma y Metha (citado por Valdunciel, 2007) manifiestan que un camino que han decidido tomar las entidades del sector bancario para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente de sus clientes, buscando con ello, su crecimiento.

Para conocer las percepciones y expectativas de los clientes, las instituciones financieras deben diseñar instrumentos que les permita obtener información de una forma rápida, ágil y

con un alto grado de confiabilidad. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, no representarán las opiniones de sus clientes. Las decisiones basadas en esa información pueden ser perjudiciales para el éxito de la institución. Por otro lado, las instituciones con información precisa sobre la percepción y expectativa de sus actuales y potenciales clientes, cuentan con una ventaja competitiva en su segmento empresarial.

Los directivos de las entidades financieras, reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales, mediante un servicio superior de atención al cliente, que permita ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. En la actualidad la calidad en el producto y servicio tiene un nuevo significado para los clientes; que evalúan en él, precio, disponibilidad, calidad y diferenciación con la competencia.

La búsqueda de esta diferenciación competitiva, se ha convertido en una prioridad en la mayoría de las instituciones financieras; muchas de ellas, han comenzado a cambiar su definición de calidad, más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto o servicio ofertado, con el objetivo de convertirse en un proveedor de productos y servicios financieros de calidad, la institución debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta y demanda. La administración del servicio se ha convertido en un punto esencial de la institución.

### **Ubicación disciplinar.**

La presente investigación, se halla circunscrita dentro del estudio de las ciencias sociales y económicas, que permite obtener un soporte estructural de los modelos sociales, económicos, de atención y financieros que rigen el mercado.

La investigación se desarrolla en la disciplina de la administración de empresas, sub disciplina de la administración estratégica, que nos permite tener una visión clara de los procesos, gestión, mercado y técnicas administrativas, que se maneja en la institución objeto de estudio; luego, el proceso de investigación tendrá un análisis bajo la óptica de la sub-disciplina de la estadística y administración de operaciones; como último paso, la investigación pondrá especial atención en los campos del conocimiento asociados al marketing de relaciones, comportamiento y gestión del talento humano; todos éstos, son indiscutiblemente campos del conocimiento que validarán en forma científica la obtención de datos, la información procesada, la técnica y análisis empleado, y sobre todo será la base para la discusión de todo cuanto se pueda encontrar en el problema investigado.

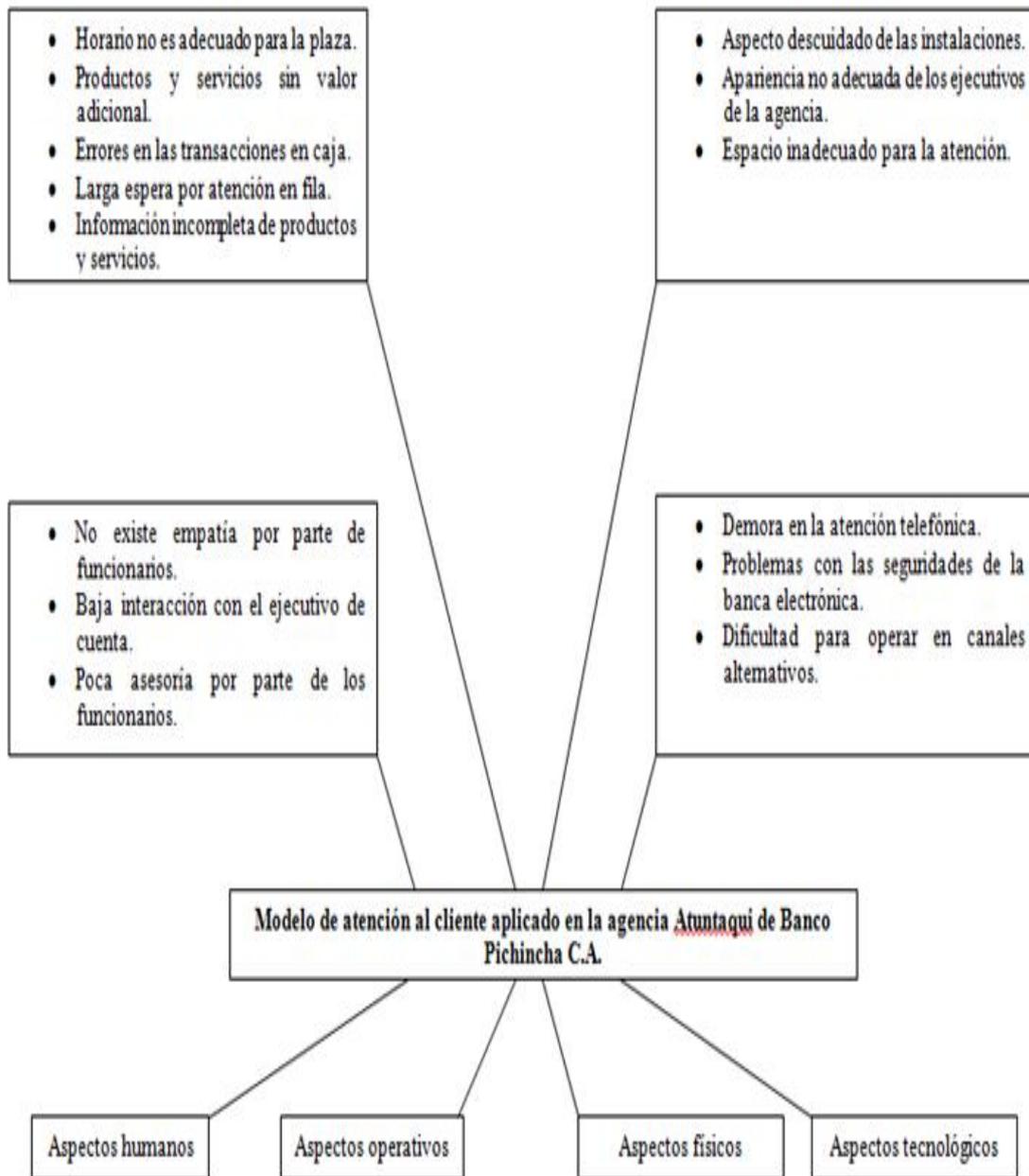
#### **Determinación de causas y efectos.**

La investigación, analiza las posibles causas y sus efectos, sobre el problema de investigación, los mismos que desencadenan en una serie de distorsiones que afectan al modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

Las causas que se investigarán están relacionadas a los aspectos humanos, operativos, físicos y tecnológicos que intervienen en la prestación del servicio bancario sea en forma presencial o no. Éstas ocasionan efectos no deseados en la percepción y expectativa de la atención, tal es el caso de: horarios inadecuados, productos sin valor adicional, errores en las transacciones, tiempo de espera para atención, asesoría inadecuada, talento humano sin capacidad para interactuar y generar confianza en su mercado, instalaciones físicas con una imagen no adecuada para la prestación del servicio, talento humano que no transmite una

imagen corporativa, inseguridad en las transacciones que se realizan a través de sus canales de atención, entre otras más que se estudiarán en el desarrollo de la investigación.

**Gráfico 1** *Árbol de causas y efectos.*



Elaborado por: El autor

## **Delimitación.**

Para Chiavenato (2013) las organizaciones no son entes aislados, con fronteras definidas. Las relaciones entre las organizaciones y las personas son de carácter temporal y a menudo, dependen de un proyecto específico. El problema de investigación, centrará su atención en el problema; y, sus posibles causas y efectos en el modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui.

No se incluirá en esta investigación, los problemas ubicados en áreas como: tecnología, finanzas, riesgo, logística, entre otros. La investigación tendrá como población de estudio los 7.500 clientes que mantienen una relación comercial con la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., la investigación será desarrollada en el segundo semestre del año 2014. La muestra de la población, será definida estadísticamente entre los clientes de la agencia Atuntaqui, que realicen al menos una transacción mensual.

La investigación de campo tendrá una duración de 6 meses aproximadamente, se limitará a la circunscripción de la parroquia de Atuntaqui en el cantón Antonio Ante.

## **Planteamiento del problema.**

La agencia Atuntaqui del Banco Pichincha C.A., tiene una estructura de administración formal, que cumple con las funciones de planificación, estrategia, control y ejecución de actividades; esta estructura es dual, dividida en un front operativo que se encarga de las operaciones y administración física de la agencia y el área de negocios que se encarga de la administración de las relaciones comerciales y representación formal de la misma.

El modelo de atención es aplicado en las áreas que intervienen en el proceso de prestación y generación de los productos y servicios bancarios, es decir el front operativo y el área de negocios, quienes son la imagen y representación de la institución ante su mercado y sociedad. La falta de un modelo de atención al cliente eficiente y dinámico, hace que la confianza en la institución se vea mermada con su consecuente impacto financiero. Esto hace que el estudio de las dimensiones y aspectos que intervienen en la percepción y expectativa de la calidad sea de vital importancia.

Al finalizar la investigación, se contará con información útil, que permita estructurar, diseñar, recomendar la ejecución de un modelo de atención, que apuntale un crecimiento en el mercado y permita consolidar relaciones comerciales a largo plazo con los clientes de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

### **Formulación del problema.**

La presente investigación, propone la siguiente interrogante:

¿El diseño de un modelo de atención al cliente para la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., mejorará la percepción y expectativa de la calidad en los productos y servicios ofertados?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Diseñar un modelo de atención al cliente, enfocado en la calidad que perciben los clientes de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.
- Establecer la importancia de un nuevo modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.
- Proponer un modelo de atención al cliente, que identifique las necesidades y expectativas de éste; y, lo conjugue con la capacidad humana, técnica, administrativa, de recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la agencia Atuntaqui, a fin de generar una propuesta de valor al cliente.

### **Preguntas de investigación**

La investigación, busca resolver las siguientes incógnitas relacionadas con el problema de investigación:

- ¿Qué tipo de modelo de atención al cliente es aplicado en la agencia Atuntaqui?
- ¿Qué tipo de recursos son utilizados en la agencia Atuntaqui en la prestación de servicios y comercialización de productos financieros?

- ¿Qué tipo de indicadores se necesita para desarrollar un modelo de atención de alta calidad?
- ¿Qué tipo de necesidades y expectativas, debe satisfacer la agencia Atuntaqui, para obtener un modelo de atención superior y de impacto al cliente?

### **Determinación de la viabilidad de la investigación.**

- **Viabilidad operativa.-** El trabajo de investigación es viable, ya que cumple con los requisitos mínimos de ejecución. La investigación primaria puede desarrollarse en las inmediaciones de la agencia Atuntaqui, la aplicación del instrumento de investigación no se realizará dentro de las instalaciones de la agencia Atuntaqui. La información secundaria sobre el giro del negocio se basa en las publicaciones oficiales del Banco Pichincha C.A.
- **Viabilidad legal.-** La información de los clientes será manejada con la reserva y sigilo que la Ley exige. Bajo ningún concepto se solicitará información que vulnere derechos constitucionalmente protegidos.
- **Viabilidad de mercado.-** Una iniciativa que pretenda mejorar la calidad del servicio que una institución bancaria brinda, será acogida y respaldada por su mercado objetivo, quien valora que su opinión y expectativa sea considerada en los planes de una institución financiera.
- **Viabilidad económica.-** Los recursos económicos que demande la presente investigación serán cubiertos en su totalidad por el investigador.

- **Viabilidad académica.-** El estudio de los modelos de atención al cliente, tiene su base en investigaciones precedentes, que se sustentan en las ciencias sociales, administrativas, administración organizacional, gestión del talento humano, organización aplicada, estadística, técnicas de investigación, marketing, investigación de mercados, administración de la producción, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco teórico.**

#### **Sistema financiero ecuatoriano.**

Para el Banco Central del Ecuador (2015) un sistema financiero, es el conjunto de instituciones que tienen como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir). Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y prestarlo a los demandantes de recursos. Por lo tanto, se trata de un mercado en donde confluyen oferentes y demandantes de dinero, los primeros llamados inversionistas quienes desean rentabilizar su excedente de efectivo con un mínimo riesgo; y por otro lado, el demandante de dinero que es un agente productivo de la economía, que necesita efectivo para mejorar sus procesos de producción, comercialización o consumo.

El mismo Banco Central del Ecuador (2015), indica que una situación de estabilidad financiera, podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. De esta manera se mantiene una economía saludable, pero sobre todas las cosas, se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza a través de la producción de bienes y servicios.

La Asamblea Nacional, en función al Registro Oficial (2014) considera:

Que, la Carta Suprema del Estado establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y Mercado, en armonía con la naturaleza; tiene como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que

posibiliten el Buen Vivir; y prescribe que el sistema económico se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. (Art. 283).

Por lo tanto el sistema financiero Ecuatoriano, está amparado bajo el Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Registro Oficial el viernes 12 de septiembre del 2014.

### **Calidad del sistema financiero ecuatoriano.**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regula los estándares de calidad de los servicios financieros, de los sistemas de medición de satisfacción de los clientes y usuarios y de los sistemas de atención y reparación, así lo determina el artículo 153 del Código Orgánico Monetario y Financiero.

### **Intervinientes del sistema financiero ecuatoriano.**

Los principales intervinientes en el sistema financiera ecuatoriano son los bancos, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, operadoras de tarjetas de crédito.

### **Banco Pichincha C.A.**

La memoria institucional de Banco Pichincha C.A. (2015), ofrece la siguiente información general:

- 2.306 accionistas.

- 108 años en el mercado.
- Cobertura en todas las regiones y provincias del Ecuador.
- 31.33% de participación del mercado en cartera.
- 3'082.665 clientes.
- 15.929 puntos de atención.
- 790.732 operaciones de crédito entregadas.
- 6.119 colaboradores, de los cuales 63.51% son mujeres.
- Alianzas estratégicas con fundaciones como: Crisfé
- Alianzas estratégicas con empresas como: Pichincha Sistemas C.A., Almesa S.A., Amerafin S.A., Vaserun Cia. Ltda., Credifé.
- Bancos en el exterior: Banco Pichincha España S.A., Banco Financiero del Perú S.A., Banco Pichincha S.A. Colombia, Banco Pichincha C.A. Miami, Banco Pichincha Panamá.
- Alianzas estratégicas con bancos locales como: Banco de Loja S.A., Banco General Rumiñahui S.A.

El número total de transacciones en el 2014 superó los 418 millones, de los cuales 155 millones (37.20%) se realizaron por internet, 138 millones (32.9%) a través de cajeros automáticos, 96 millones (23%) en agencias y 6.9% a través de banca telefónica y corresponsales no bancarios.

**Gráfico 2.** Segmentos, cartera y número de clientes que posee Banco Pichincha C.A. a nivel nacional

Segmentos de la banca							
Banca	Segmento	Cartera total en dólares		Número de operaciones		Número de clientes	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
Empresas	Grandes empresas	\$ 1.812.844.985	\$ 1.653.668.370	7.162	6.407	2.550	2.686
	Personas jurídicas	\$ 3.447.047	\$ 3.010.116	372	404	338	379
	Microempresas	\$ 942.842.138	\$ 850.186.772	433.139	384.351	316.838	302.866
	Pequeñas empresas	\$ 1.383.441.175	\$ 1.254.550.125	95.355	97.144	55.871	56.451
Personas	Personas naturales	\$ 2.016.202.586	\$ 1.618.817.696	921.796	696.171	743.268	582.438
Total general		\$ 6.158.779.945	\$ 5.380.235.092	1.457.824	1.184.477	1.118.865	944.820

Fuente: Informe anual 2014 Banco Pichincha C.A.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 3.** Distribución de clientes de Banco Pichincha C.A. por regiones del Ecuador

Regiones	Personas naturales		Empresas		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Quito	840.147	746.315	173.977	199.471	1.014.124	945.786
Guayaquil	493.527	419.805	139.567	131.579	633.094	551.384
Costa norte	277.288	231.778	145.066	133.482	422.354	365.260
Sierra centro	146.874	125.895	79.597	78.509	226.471	204.404
Sierra norte	124.458	111.159	52.595	51.510	177.053	162.669
Costa centro	133.977	112.993	63.356	56.795	197.333	169.788
Cuenca	125.147	107.554	43.686	41.936	168.833	149.490
Machala	85.965	71.084	36.702	34.472	122.667	105.556
Zona Oriental	69.198	55.836	29.131	26.408	98.329	82.244
España	22.368	24.194	39	187	22.407	24.381
Total	2.318.949	2.006.613	763.716	754.349	3.082.665	2.760.962

Fuente: Informe anual 2014 Banco Pichincha C.A

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 4.** *Puntos de atención físicos y electrónicos de Banco Pichincha C.A. a nivel nacional.*

Puntos atención de canales físicos			
	2014	2013	
Agencias	236	236	237
Oficinas especiales	13	13	13
Ventanillas y puntos trx	39	39	44
Agencias transaccionales	9	9	9
Corresponsales no bancarios	14558	14558	8056
<b>Total de puntos de atención</b>	<b>14855</b>	<b>14855</b>	<b>8359</b>

Puntos atención de canales electrónicos			
	2014	2013	
Cajeros automáticos	916	916	829
Depositarios	77	77	66
Quioscos	81	81	80
<b>Total de puntos de atención</b>	<b>1074</b>	<b>1074</b>	<b>975</b>

Fuente: Informe anual 2014 Banco Pichincha C.A.

Elaborado por: El autor

### **Riesgos del sistema financiero.**

Se define como la probabilidad que ocurra un hecho adverso, consecuentemente es la probabilidad de ocurrencia de un evento inesperado que tenga consecuencias financieras negativas para una persona u organización. Los tipos de riesgos que afectan a un sistema financiero son: de mercado, de crédito, de liquidez, legal y sistémico.

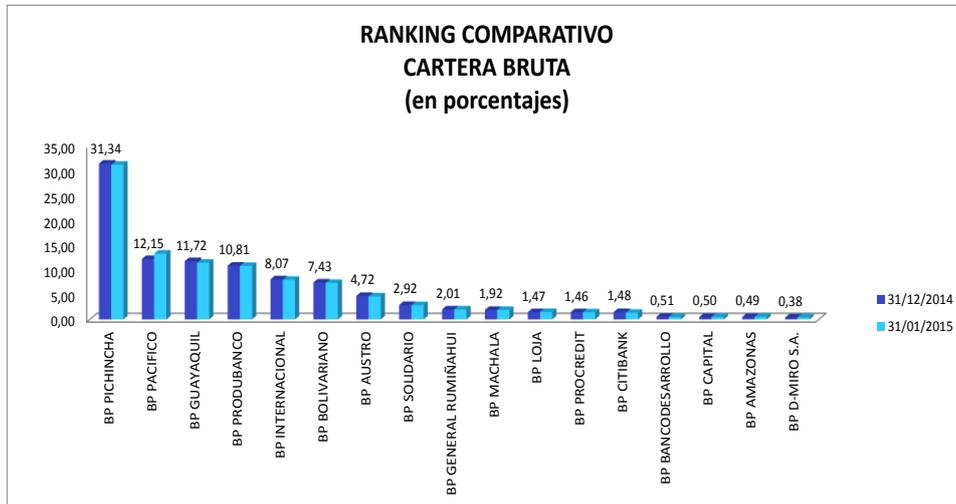
A mayor riesgo que se expone el dinero, mayor es la rentabilidad que se exige, ya que la probabilidad de que ocurra un hecho que afecte el capital es mucho mayor.

### **Evolución de los activos, pasivos y patrimonio de los bancos a nivel nacional.**

Al revisar las notas técnicas de la Superintendencia de Bancos al mes de enero del 2015, se puede observar que el Banco Pichincha C.A., posee la mayor participación del mercado en

activos y pasivos, esto concuerda con la información de su memoria institucional 2014, en donde se pone de manifiesto que su participación en el mercado nacional supera el 30%.

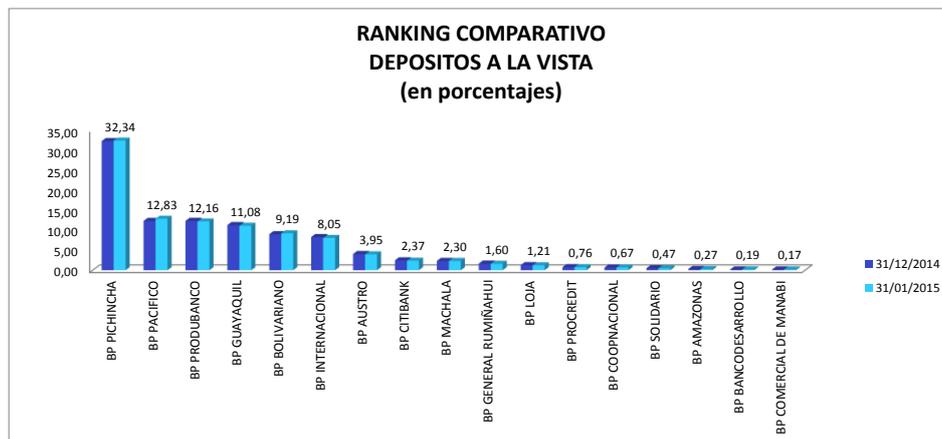
**Gráfico 5.** Cartera bruta del sistema financiero ecuatoriano.



Fuente: Superintendencia de Bancos, boletín mensual mes de enero año 2015.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 6.** Depósitos a la vista del sistema financiero ecuatoriano.



Fuente: Superintendencia de Bancos, boletín mensual mes de enero año 2015

Elaborado por: El autor.

## **Concepto de administración.**

Alrededor del mundo existen personas, empresas, instituciones y organizaciones con y sin fines de lucro que generan alguna actividad productiva, comercial o de servicios. Por lo tanto, es necesario contar con una herramienta que permita a cada agente productivo, orientar sus esfuerzos a la consecución de un fin propuesto, de allí nace el concepto de administración de empresas.

La administración de empresas se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, legales, entre otros) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social (Wikipedia, 2013).

## **Funciones básicas de la administración.**

- **Planeación:** Define los objetivos organizacionales y propone los medios para lograrlo.
- **Organización:** Es la creación de una estructura de relaciones, que permita a los colaboradores ser parte de los planes y metas de la empresa.
- **Dirección:** Se puede definir como la guía de la alta gerencia, que busca concientizar en todos los miembros de una empresa, sobre las ventajas e importancia de seguir y cumplir con los procesos definidos en la misión y visión empresarial.
- **Coordinación:** Enlaza, une y armoniza todos los procesos emprendidos por una empresa en busca de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

- **Control:** Busca retroalimentar a la administración de la empresa, sobre el impacto que tiene el proceso y la necesidad de reforzarlo o reformularlo.

Chiavenato (2013), refiere que la teoría general de la administración estudia a las empresas, desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables básicas, el comportamiento de estos componentes es sistémico y complejo, cada cual influye en los demás y a su vez es influenciado por éstos.

**Gráfico 7.** *Variables básicas de la administración.*



Fuente: Adaptación de Chiavenato (2013)

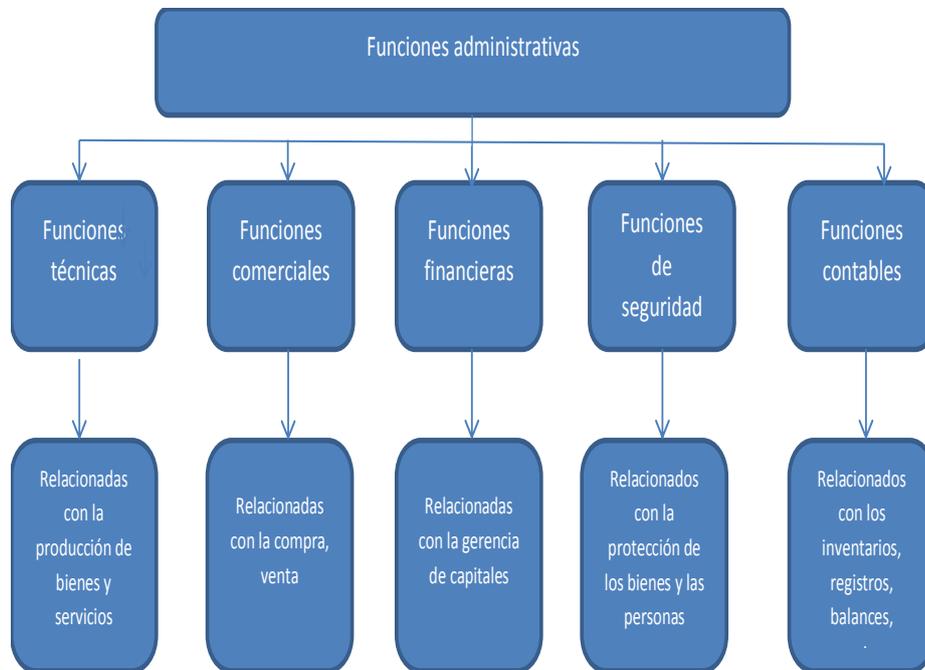
Elaborado por: El autor

### **Funciones administrativas básicas.**

Fayol, determina seis funciones básicas de las empresas, en donde los aspectos técnicos, comerciales, financieros, seguridad y contables se agrupan dentro de uno más grande que es

de las funciones administrativas. Es claro que existe una especialización de actividades con una jerarquía de procesos.

**Gráfico 8.** *Funciones administrativas básicas de la empresa.*



Fuente: Adaptación de las seis funciones básicas de la empresa, Chiavenato (2013).

Elaborado por: El autor.

### **Administración lineal.**

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia (Chiavenato, 2013, p. 94).

- División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación al interés general, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de cuerpo.

## Organización administrativa.

La organización administrativa debe entenderse, como el conjunto de técnicas que tienen como objeto estudiar la estructura, procesos y operación de una empresa, con el deseo de alinearlos en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales

**Gráfico 9.** *Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dickson.*



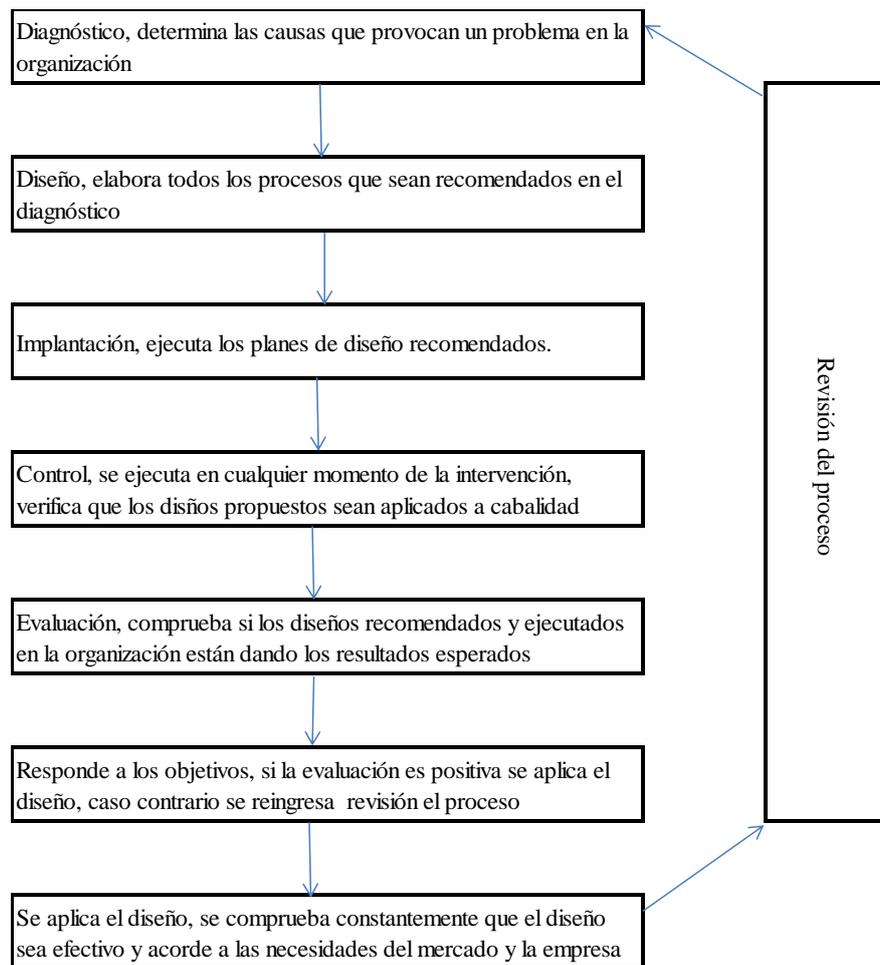
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2013)

Elaborado por: El autor

La organización aplicada se torna cada vez más importante, por permitir la simplificación de métodos y procedimientos a través de un análisis micro-administrativos. Es decir la organización aplicada es una técnica que actúa como un mecanismo de control de los procedimientos administrativos, de planificación, diagnóstico y control.

Toda empresa tiene interés en la eficiencia con la que realiza su trabajo, en la simplificación de sus procesos internos y en la reducción de sus costos de producción, razón por la cual, es indispensable mejorar todo proceso que conlleve el cumplimiento de los planes de desarrollo institucional.

Gráfico 10. *Fases del estudio administrativo, bajo el enfoque de la organización aplicada.*



Fuente: Adaptación de Chase (2013)

Elaborado: Por el autor

### **Organización formal.**

La organización formal, establece la interrelación que existe entre los departamentos y las personas, las mismas que son definidas por las normas y estructura organizacional, que busca integrar los objetivos organizacionales a través de reglamentos y estructura jerárquica que rigen las relaciones entre sus miembros. Taylor, es el propulsor y defensor de este tipo de

organización, ésta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional especializada.

### **Organización informal.**

Se basa en la teoría de las relaciones humanas, pone atención en la forma de comportarse y trabajar dentro de una empresa por parte de sus colaboradores, en función de lazos de amistad, lealtad y confianza.

**Gráfico 11.** *Diferencias entre organización formal e informal.*

<b>Base de comparación</b>	<b>Organización informal</b>	<b>Organización formal</b>
Naturaleza general	No oficial	Oficial
Conceptos principales	Poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque primordial	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Lo otorga el grupo	Lo delegan los gerentes
Lineamientos del comportamiento	Normas	Reglas
Fuentes de control	Sanciones	Recompensas o castigos

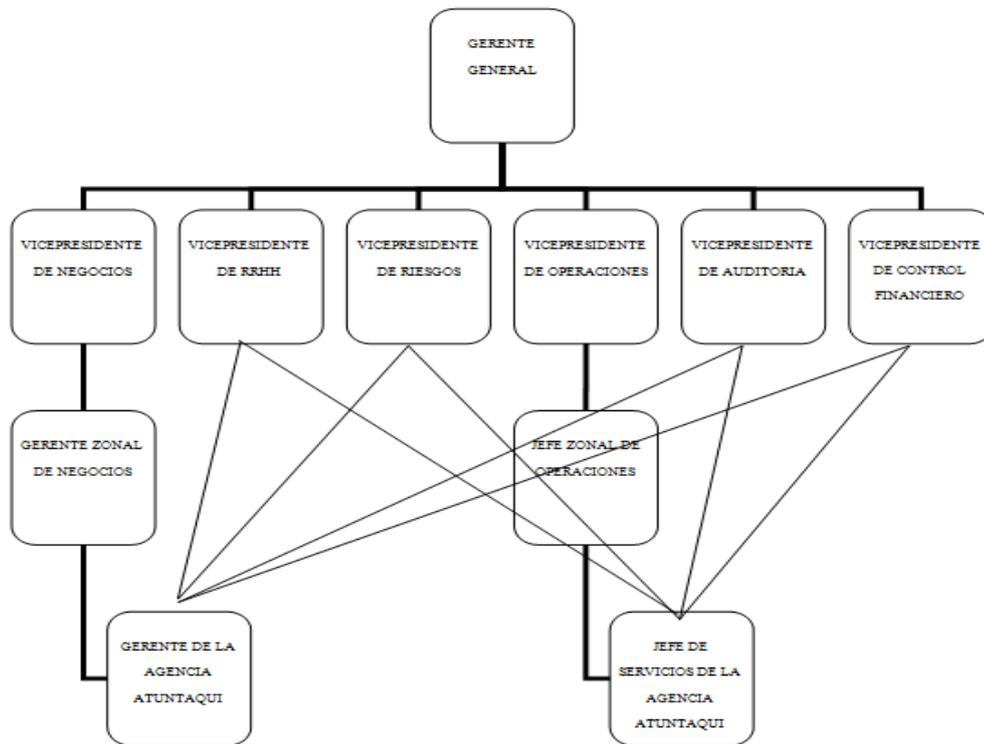
Fuente: Adaptación de Cortez & Pertuza (2010)

Elaboración: El autor

### **Organización estructural.**

Realiza un estudio de los dos tipos de organización que aparece en una empresa, busca un balance entre la organización formal, que requiere una estructura racional, con claros límites y asignación de responsabilidades, con los detallados en las organizaciones informales, que buscan establecer lazos de amistad y lealtad entre los miembros de un equipo de trabajo.

**Gráfico 12.** Estructura funcional de la agencia bancaria.



Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor.

### **Organización de tipo línea-staff.**

Para Chiavenato (2013), la organización tipo línea staff es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva.

### **Administración estratégica.**

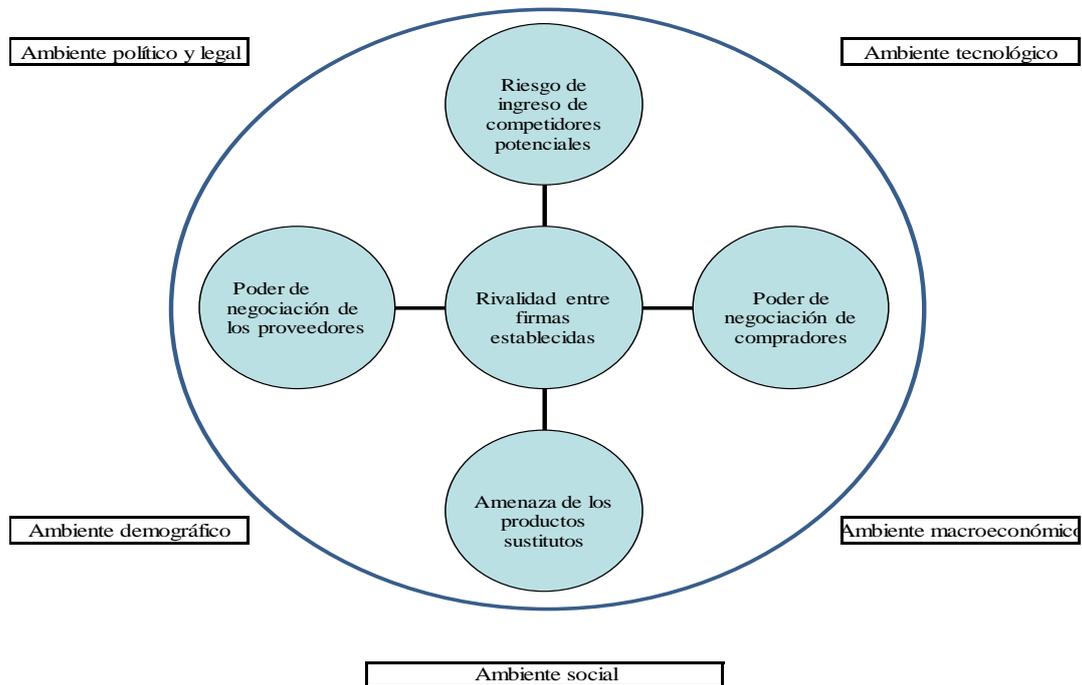
El autor Hill (2010) define a la estrategia, como la determinación de metas y objetivos básicos de una organización a largo plazo, para lo cual adopta planes de acción y la

distribución de los recursos necesarios para lograr dichos propósitos. Por lo tanto la administración estratégica permite canalizar de forma eficiente los recursos limitados de una empresa en función del impacto de cada uno de ellos en la consecución de resultados.

### Las cinco fuerzas de Porter.

Según Porter citado por Hill (2010), existe ciertas fuerzas competitivas que deben enfrentar los administradores de una empresa, se argumenta que mientras más fuerte sea una de estas fuerzas competitivas, más limitada estará la empresa en obtener mayor rentabilidad; razón por la cual, es vital atender con antelación estas amenazas externas y convertirlas en oportunidades de negocios.

**Gráfico 13.** Macroambiente y las cinco fuerzas que afectan a la competitividad de las empresas.



Fuente: Adaptación de Hill (2010)

Elaborado por: El autor

**Competidores potenciales:** En el mercado existen una gran variedad de instituciones o grupos económicos que pueden ingresar al sistema financiero si cumplen con lo señalada por la Ley. Es por eso, que se debe determinar que barreras de ingreso tiene el sector.

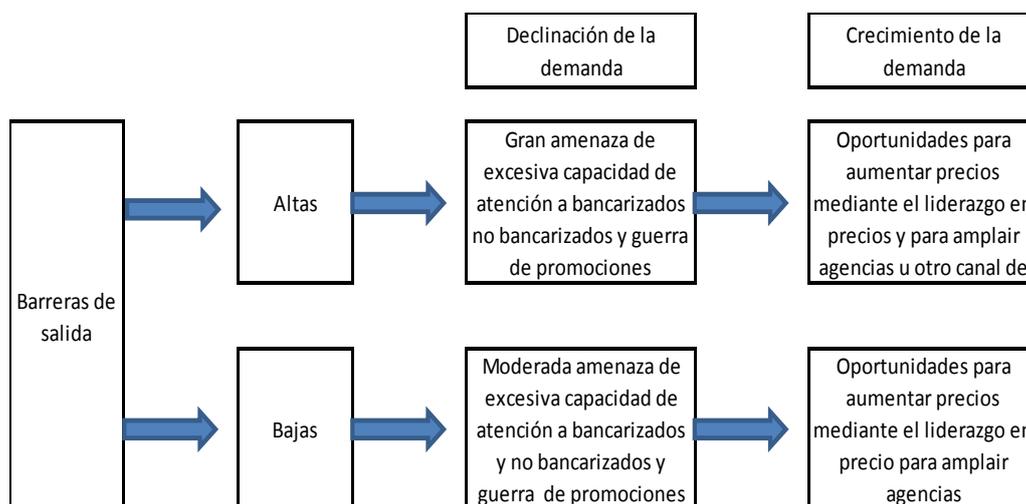
- Lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y las economías de escala.

**Rivalidad entre compañías establecidas:** En el sector de los servicios financieros, existe una competencia agresiva entre los agentes financieros.

**Las principales barreras de salida son:**

- Altas inversiones en planta y equipo que no pueden ser utilizados en actividades alternativas.
- Elevados costos por indemnizaciones al personal, al momento de salir del mercado.
- Vínculos del grupo financiero en otras actividades relacionadas.

**Gráfico 14.** Barreras de salida en el sector bancario.



Fuente: Adaptación de condiciones de la demanda y barreras de salida Hill (2010).

Elaborado por: El autor.

**El poder de negociación de los compradores:** Los compradores pueden influenciar en el mercado, haciendo que su demanda baje por temas puntuales como la calidad del producto.

**El poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores son una amenaza cuando pueden fijar ellos los precios de sus productos, alterando las condiciones normales del mercado de la oferta y la demanda.

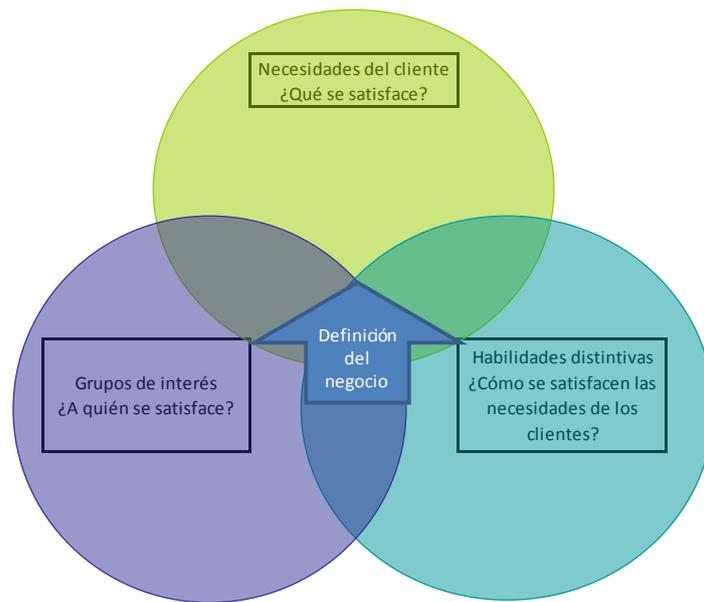
**El poder de los productos sustitutos:** En cualquier sector de la industria, existen productos sustitutos que pueden llegar a sacar del mercado a una marca ya establecido o por lo menos restarle participación en el mercado.

### **Modelos.**

Se denomina modelos, a las guías que las empresas van copiando, adaptando y generalizando a las necesidades y deseos de su mercado objetivo, por lo general no son rígidos, sino al contrario, son capaces de adaptarse en forma instantánea a los cambios de su entorno.

Para que un modelo tenga éxito, necesita establecer la adecuada estrategia que se empleará, el personal que lo ejecutará, los sistemas de producción que intervendrán y sobre todo a quién se desea ofrecer dicho modelo. En resumen ningún modelo es eficiente si no se entiende el negocio en el cual se está trabajando.

**Gráfico 15.** *Definición de un negocio enfocado al cliente.*



Fuente: Adaptación de Hill (2010).

Elaborado por: El autor

## **Cliente.**

Un cliente es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor (Wikipedia, 2015).

## **Clasificación de los clientes.**

### **Clientes activos e inactivos.**

Los clientes activos son aquellos que se encuentran realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo en una institución. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace mucho tiempo en dicha institución.

### **Clientes en función de sus hábitos de compra.**

- Clientes de compra frecuente, clientes de compra habitual y clientes de compra ocasional.

### **Clientes en función de su frecuencia de compra.**

- Clientes con alto volumen de compras, cliente del promedio general y clientes con bajo volumen de compras

### **Clientes en función de su nivel de satisfacción.**

- Clientes complacidos, clientes satisfechos y clientes insatisfechos.

### **Clientes en función de su nivel de influencia en su entorno.**

- Clientes altamente influyentes y clientes de regular influencia

### **Necesidades y expectativas de los clientes.**

Los clientes siempre tendrán necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por cualquier organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente requiere; una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir, pero que le gustaría conseguirlo del producto o servicio.

### **Servicios.**

Se define a los servicios como actividades identificables e intangibles, que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o

necesidades. Los servicios, son calificados como el resultado final de un proceso de producción de las industrias tales como la educación, salud, finanzas, recreación, entre otros. Los servicios son intangibles, esa es la diferencia que existe con un producto el cual es tangible y almacenable. Los servicios bajo estas nociones, son el resultado de un proceso dinámico entre el mercado demandante de un servicio en particular, la industria que lo oferta y sus clientes. La comercialización de los servicios, se logra a través de un bien de apoyo; y, en forma directa un producto no puede comercializarse sin atarse a un servicio.

### **Características de los servicios.**

Los servicios tienen cuatro características fundamentales:

- **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden probar, ver, oír, tocar mientras no se produzca su compra.
- **Inseparabilidad:** Un servicio no puede separarse de su generador, ya que los servicios se crean, producen y comercializan en el mismo instante.
- **Heterogeneidad:** Los servicios al ser creados, comercializados y consumidos al instante, no tienen la composición de una producción en masa, cada servicio es único debido a la interacción humana.
- **Perecedero:** Un servicio no puede ser almacenado para su posterior comercialización, su no utilización significa una pérdida que no se puede recuperar.

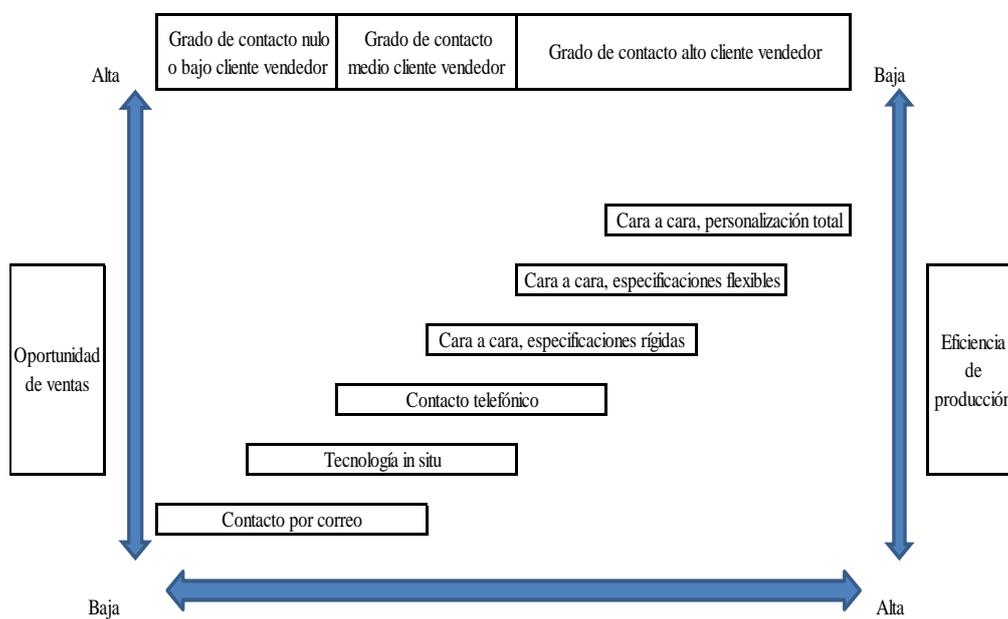
### **Empresas de servicios.**

La empresa de servicios requiere de una interacción directa y constante con el cliente. Existen industrias en las cuales el servicio sólo puede ser comercializado en sitio y otros

como el bancario en donde se puede utilizar canales alternativos para su comercialización. En la prestación de un servicio bancario, siempre existirá la necesidad de acudir a una instalación para retirar una tarjeta, cobrar un cheque, recibir asesoría o cumplir con un requisito; es por esto, que las empresas de servicios requieren de un canal físico en todas sus modalidades.

Chase (2013) refiere que la interacción del mercado brinda diferentes oportunidades de venta en función de las necesidades del cliente. Lo que implica que la venta de un servicio o producto financiero, será una oportunidad única en donde la organización tratará de entender las necesidades explícitas y las no exploradas, a fin de lograr una venta cruzada, debido a la ventaja de estar cara a cara con el cliente.

**Gráfico 16.** *Matriz de diseño de un sistema de prestación de servicio.*



Fuente: Adaptación de Chase (2013)

Elaborado por: El autor.

### **Servicios financieros.**

Los servicios financieros son intangibles, están enfocados en satisfacer necesidades de los inversionistas, que desean obtener una rentabilidad por su dinero; y, de los demandantes que lo necesitan para sus economías, la institución financiera agrega valor a la transacción.

### **Productos financieros.**

Los productos financieros son comprados y vendidos en el mercado a través de las instituciones financieras, quienes tienen asignada una calificación individual de riesgo, información necesaria para que la comunidad pueda conocer sus fortalezas y debilidades financieras y de gestión.

Los productos financieros son intangibles, el producto es asociado a un medio para representarlo.

### **Calidad.**

Se la puede definir como el conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades. El mercado muchas veces difiere con la definición de este concepto, ya que cada persona es distinta, por lo tanto mantiene diferentes expectativas acerca de un mismo producto o servicio, es decir su respuesta de satisfacción es distinta. Las expectativas personales pueden ser relacionadas a un número indeterminado de variables como: precio, tamaño, calidad, servicio, acompañamiento post venta, colores, disponibilidad, adecuaciones a diferentes usos, durabilidad. Para muchas organizaciones,

calidad significa entregar productos y servicios que cumplan con la expectativa del mismo, satisfaciendo los deseos y anhelos de los clientes.

### **Calidad en el servicio.**

La calidad del servicio no lo define el fabricante o prestatario de un producto o servicio, ésta variable la define el cliente, quien compara sus expectativas y percepciones acerca del producto o servicio que adquiere, el servicio debe:

- Ayudar a los clientes a formular expectativas positivas sobre la experiencia de compra, utilización y servicio post venta.
- Medir el nivel de expectación de su mercado meta, con indicadores eficientes y rápidos que determinen el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor con un enfoque de calidad.
- Superar constantemente la calidad de servicio esperado.

Para Josep Alet, citado por (González, 2013), los servicios se caracterizan por su inmaterialidad pues solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el servicio comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio. La sensación experimentada podrá ser positiva o negativa.

Las expectativas se basan en información de fuentes personales y comerciales, en promesas hechas por el proveedor del servicio y en la experiencia con el servicio en particular y con otros servicios ofertados por la competencia.

El interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente desde los años ochenta (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Lewis y Klein, 1987; Gummesson y Grönroos, 1988; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988). Hoy en día, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. (Valdunciel, 2007, p.80).

### **Calidad en el servicio bancario.**

Para Cobra citado en (Morillo, 2011), los servicios de las instituciones financieras juegan un papel trascendental en la sociedad moderna. Los servicios bancarios son complejos al combinar aspectos tangibles (pagos, retiros, depósitos) e intangibles (sensación de seguridad, capacidad de respuesta y responsabilidad). La globalización ha llevado a las instituciones financieras a ser competitivas con inversión tecnológica e innovación como estrategia de diferenciación para asegurar fidelidad del cliente. Estas instituciones están frente a retos y cambios estructurales; ya que, la gran cantidad de competidores imposibilita la creación de productos o servicios diferenciadores, por lo que las innovaciones y la diferenciación tecnológica son fácilmente transferidas y superadas por la competencia. Por ello, esas instituciones deben hallar formas menos convencionales para el desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas poniendo énfasis sobre aspectos intangibles de los servicios que agregan valor a los servicios prestados.

El sector financiero, sufre cambios constantes y de rápida ejecución, los mismos que van de la mano con modificatorias a leyes, requerimientos tecnológicos y participación en el mercado. La información es el detonante, que hace que las instituciones financieras cambien

su percepción del mercado y se establezcan procesos de mejoramiento e innovación en sus productos y servicios; es así como podemos compartir el siguiente concepto. La calidad del servicio bancario es la esmerada y correcta entrega del servicio, que busca conseguir la satisfacción de los clientes, y en el que debe trabajar conjuntamente toda la organización. (Valdunciel, 2007, p. 81).

Sin embargo, son pocos los bancos que logran adaptar sus productos y servicios a las necesidades de sus clientes; ya sea en cuanto a calidad, eficiencia, oportunidad o servicio. La calidad en el servicio bancario, no es cuestión de elección; la permanencia en el mercado depende de ello. El cliente debe sentirse parte del proceso de producción de un servicio, ya que su opinión determina si un servicio cumple o no la oferta de calidad. El contacto con el cliente, se refiere a la presencia física del cliente en el sistema y la creación de servicio se refiere al proceso laboral que se realiza para proveer el servicio en sí, cuanto mayor sea el tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, mayor será el grado de interacción entre los dos en el proceso de producción, (Chase, 2013, p. 145).

**Tabla 1.** Principales diferencias entre un sistema de servicio de alto y bajo contacto en una institución financiera.

Decisión de diseño	Sistema de alto contacto (comercialización de un servicio)	Sistema de bajo contacto (procesamiento de back office)
Ubicación de las instalaciones	Las operaciones tienen que efectuarse junto al cliente.	Las operaciones pueden ubicarse cerca del sitio de suministro, el transporte o el trabajo.
Disposición de las instalaciones	Las instalaciones deben adaptarse a las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente.	Las instalaciones se deben concentrar en la eficiencia de la producción.
Diseño del producto	El entorno y el producto físico definen la naturaleza del servicio.	El cliente no está en el entorno del servicio, de modo que el producto se puede definir mediante menos atributos.
Diseño del proceso	Las etapas del proceso de producción tienen un efecto directo e inmediato sobre el cliente.	El cliente no participa en la mayor parte de los procesos.
Programación	El cliente forma parte de la programación de producción y debe ser tomado en cuenta.	Al cliente le interesa la fecha de terminación.
Planeación de la producción	Los pedidos no se pueden almacenar, por lo cual aligerar el flujo de producción redundará en pérdida de negocios.	Tanto el retraso como el aligeramiento del proceso son posibles.
Habilidades de los empleados	La fuerza laboral directa constituye una parte muy importante del producto de servicio, por lo que tiene que interactuar bien con el público.	La fuerza laboral directa sólo necesita habilidades técnicas.
Control de calidad	Los estándares de calidad muchas veces dependen de la percepción personal, por lo cual resultan variables.	Los estándares de calidad por lo general se pueden medir, y por consiguiente son fijos.
Estándares de tiempo	El tiempo de servicio depende de las necesidades del cliente, de modo que los estándares de tiempo son variables.	El trabajo se realiza con sustitutos del cliente, ejemplo talonario de cheques.
Planeación de capacidad	Para evitar pérdidas en ventas, la capacidad se debe planear de modo que atienda la demanda pico.	La producción almacenable permite fijar la capacidad a un nivel de demanda promedio.

Fuente: Adaptado de Chase (2013).

Elaborado por: El autor

### **Estrategia de un sistema de servicio.**

Escoger el mercado objetivo y desarrollar el paquete de servicios son decisiones gerenciales prioritarias que establecen el escenario para la toma de decisiones operacionales

directas de la estrategia de servicio y diseño del sistema de entrega, (Chase, 2013). Las organizaciones deben establecer la forma en que competirán en el mercado; así, se puede establecer el enfoque operacional y de desempeño que se requiere para la consecución de sus planes estratégicos y tácticos.

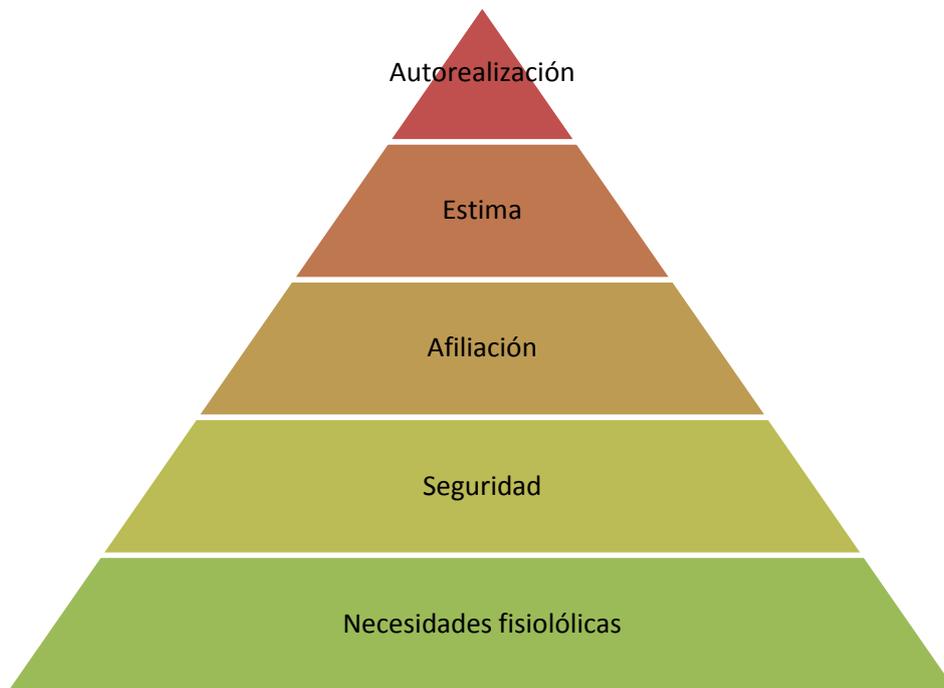
Una de las principales características del servicio, es el relacionado con la ética y aspectos legales en función del cumplimiento de las bondades de un servicio que ofertó, el incumplimiento de un oferta de servicio, provocará una decepción en sus clientes, incidiendo directamente en la fidelidad y lealtad a la marca.

### **Jerarquía de las necesidades.**

La necesidad es la carencia de un satisfactor, el mismo que puede ser, de clase primario como la alimentación, agua, sueño, aire, que son de carácter vital, su ausencia provocaría la muerte y desintegración de nuestra sociedad. Si una persona logra superarlas, pasa a sentir necesidades secundarias, que son menos precisas y por lo tanto mucho más complicadas de satisfacer; para una persona, el satisfactor de una necesidad puede ser muy importante o pasar desapercibido.

El modelo de jerarquización de necesidades de Maslow, afirma, en lo fundamental, que las personas tienen necesidades por satisfacer y las satisfechas no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas.

**Gráfico 17.** *Pirámide de Maslow.*



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2013).

Elaborado por: El autor

### **Características de un modelo de atención al cliente.**

Las características más importantes que debe tener un modelo de atención al cliente son:

- La labor de las personas involucradas en el proceso de atención al cliente, debe ser realizado con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al cliente que lo necesita.
- El cliente se molesta cuando el empleado que tiene frente a él, no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servicio no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente.

- Es preciso concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, rentabilidad y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Cuando la organización logra posicionarse como un referente de calidad ante sus clientes, el comportamiento de éste provoca un efecto de recompra y lealtad hacia la marca. La comunicación boca oído construye una sub-dimensión de la lealtad y constituye una fuente de recomendación utilizada por el consumidor para tomar decisiones y reducir el número de alternativas (Aldás, 2010, p. 28).

### **Dimensiones de la Calidad.**

La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- Fiabilidad.
- Seguridad.
- Capacidad de respuesta.
- Empatía.

- Intangibilidad.

### **Indicadores del dimensionamiento de la calidad.**

Los indicadores de dimensionamiento de la calidad son:

**Elementos tangibles.-** Apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación.

**Fiabilidad.-** Habilidad de prestar el servicio prometido sin errores. Con la eficiencia se consigue aprovechamiento de tiempo y materiales; y, con la eficacia se brinda el servicio requerido por el cliente. La fiabilidad mide la efectividad es decir la obtención del servicio con un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado. Cuando un servicio no se entrega en forma efectiva se tiene que repetir, lo cual conlleva un costo económico general.

**Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta.-** El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente.

**Seguridad o garantía.-** Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

**Empatía.-** Atención individualizada al cliente, la empatía es la conexión sólida entre dos personas, proceso indispensable para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

## **Administración para la calidad total (TQM).**

Según el sitio web Emprendedores (2015), la calidad total o Total Quality Management (TQM), es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño de una organización, a través de la superación de las expectativas del cliente. Esto puede ser logrado integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía. TQM vigila todas las medidas de calidad usadas por una empresa, incluyendo la calidad de gestión y desarrollo, control de calidad y mantenimiento, mejora de la calidad y aseguramiento de la misma.

## **El costo de la administración de calidad total.**

Muchas empresas, creen que los costos de la introducción de la TQM son mucho mayores que los beneficios que producirá. Sin embargo, varias investigaciones han demostrado que los costos directos e indirectos de los problemas de calidad son mucho mayores que los costos de implementarlo.

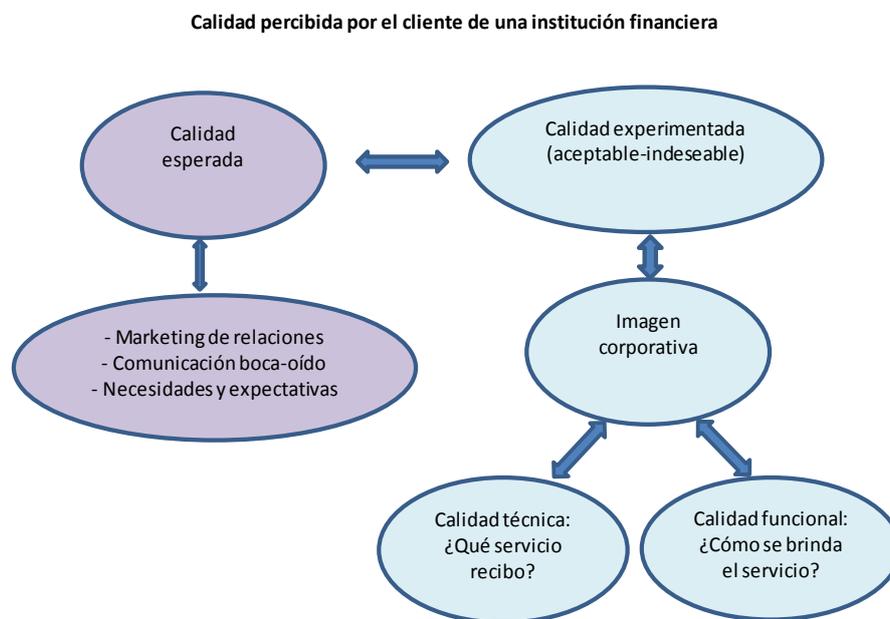
## **Componentes de la calidad en el servicio bancario.**

La calidad en los servicios bancarios, se puede definir como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes o potenciales clientes financieros. Una agencia bancaria proporciona calidad, cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores.

Para González (2013), la sensación experimentada por el cliente será positiva o negativa según: la gama de productos y servicios, la disponibilidad del servicio, la actitud del personal,

el riesgo percibido al escoger el servicio, el entorno, la rapidez y precisión de respuestas, reacción a reclamos, los otros clientes y la personalización del servicio. Así el concepto de calidad se va desplazando al cliente, quien pasa a ser el elemento clave para la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido. Las instituciones financieras deben acoplar sus procesos al único juicio que realmente importa, el juicio del cliente. Así la calidad de servicio debe estar basada fundamentalmente en la percepción y expectativa del cliente sobre el servicio recibido y el que va a recibir.

**Gráfico 18.** *Conceptualización de la calidad percibida por los clientes acerca de los servicios financieros de una agencia bancaria.*



Fuente: Grönross citado por González (2013)

Elaborado por: El autor

### **Modelo SERVQUAL.**

Para Ibarra (2015), la búsqueda de herramientas analíticas que midieran la calidad del servicio, surgió en 1985, uno de los primeros trabajos en el tema, fue denominado

SERVQUAL (Service Quality), desarrollado por los investigadores del área de marketing, los profesores Parasuraman, Berry y Zeithaml. El SERVQUAL se fundamenta en la teoría de los Gaps, la cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquellas que ellos realmente obtienen del servicio utilizado. El estudio exploratorio de estos investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y se constituye en la realización de una serie de investigaciones cualitativas (grupos de foco, entrevistas individuales) y cuantitativas (estudios de clientes), realizadas con cuatro grupos de consumidores distintos: bancos, tarjetas de crédito, aseguradoras y servicios de arreglo y manutención.

Varios autores coinciden en el criterio expuesto por Parasuraman, Berry y Zeithaml; sin embargo es necesario ahondar en el tema, para la revista Principios de Gestión (2011) Servqual es un método de evaluación de los factores claves para medir la calidad de los servicios prestados. El cuestionario Servqual está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio, genera expectativas acerca del servicio que va a recibir, a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores o dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente); y, es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar ésta herramienta de evaluación de la calidad del servicio.

El modelo Servqual identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son medidas mediante un cuestionario básico de 22 preguntas. Estas preguntas permiten conocer las deficiencias de calidad en los servicios. Del análisis de los resultados

del cuestionario Servqual se obtiene un índice de calidad del servicio y en base al mismo se podrá determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Las expectativas del cliente están formadas a más de sus necesidades personales, por posibles experiencias del pasado, por lo que le ha llegado a través de la publicidad y por lo que información de allegados.

### **Objetivos del Servqual.**

El objetivo esencial de Servqual, es la obtención de un índice de satisfacción del cliente, que se puede aplicar a cualquier institución financiera, logrando identificar:

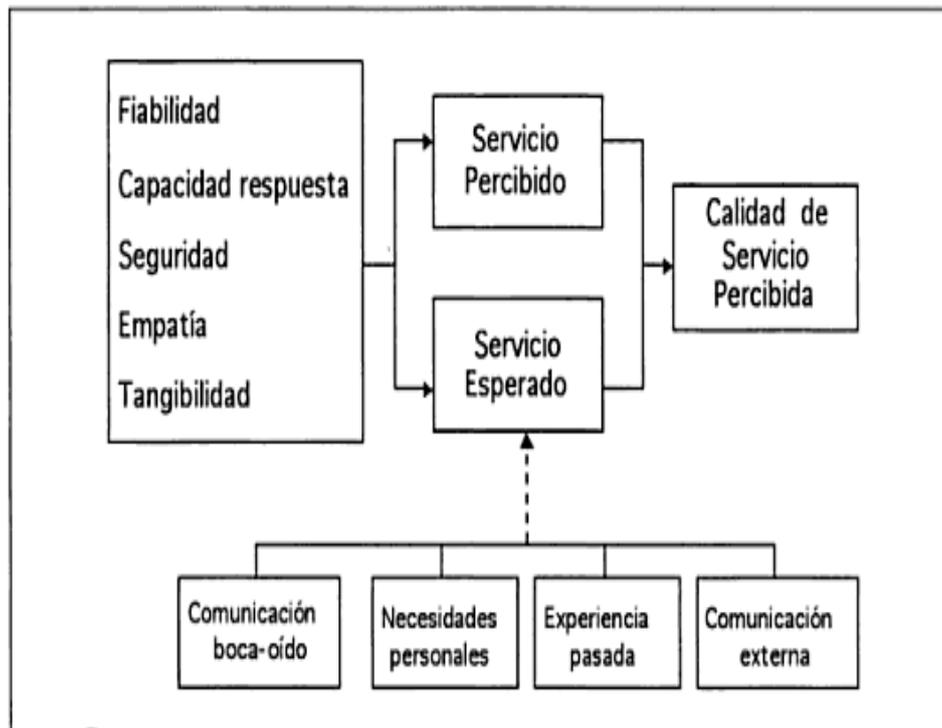
- Lo que desean los clientes bancarios.
- Lo que encuentran los clientes bancarios.
- Las lagunas de insatisfacción en el servicio esperado, percibido y obtenido.
- Pondera los defectos de calidad en el modelo de atención empleado.

El Servqual, mide las percepciones frente a las expectativas, la importancia relativa de las dimensiones de la calidad y las intenciones de comportamiento para evaluar el impacto de la calidad del servicio. La calidad de servicio que el cliente recibe respecto a las expectativas le condicionará su comportamiento para:

- Recomendar o no, la utilización de los servicios de la institución financiera.
- Considerar o no, a los servicios o producto de la institución financiera.
- Repetir o no, la compra del producto o servicio financiero.

Las expectativas positivas o negativas de la calidad de un servicio, son formadas a través de cuatro variables; la comunicación externa, la comunicación boca-oído, las necesidades personales y la experiencia anterior del cliente.

**Gráfico 19.** *Conceptualización de la calidad en el servicio según Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por (González, 2013)*



Fuente: Adaptado de gráfico citado por González (2013)

Elaborado por: El autor

**Tabla 2.** *Componentes de la calidad basada en los servicios.*

<b>Ámbito</b>	<b>Producto</b>
Credibilidad	Fiabilidad y credibilidad, honestidad del proveedor del servicio
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o incertidumbre
Acceso	Accesibilidad y facilidad de contacto
Comunicación	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados en un lenguaje comprensible
Comprensión del cliente	Hacer un esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades
Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
Confiabilidad	Capacidad para desempeñar el servicio prometido con seguridad y precisión
Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido
Habilidad	Posesión de las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio
Cortesía	Amabilidad, respeto, consideración y un contacto personal amistoso

Fuente: Wirtz citado por Alvarez (2012)

Elaborado por: El autor

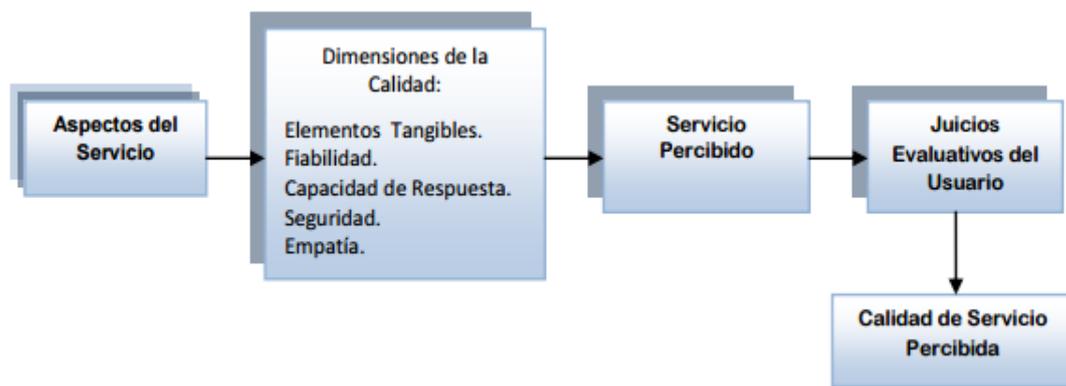
### **Modelo SERVPERF.**

El modelo Servperf, debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño SERvice PERFormance, en criterio de Ibarra (2015) el Serperf se compone de los mismos ítems y dimensiones que utiliza el Servqual, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

El modelo Servperf utiliza exclusivamente la percepción como una buena aproximación a la satisfacción del cliente, para Kotler (citado por Ibarra, 2015) es el nivel del estado de

ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. La puntuación Servperf, se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de percepción. Partiendo de las definiciones de satisfacción del cliente, se determina que existen tres tipos de niveles: insatisfacción, cuando el cliente no queda satisfecho por el servicio que se le brinda o por el producto que adquiere; satisfecho, cuando el servicio o producto cumple con las expectativas del cliente; y sorprendido cuando el cliente recibe más de lo esperado.

Gráfico 20. *Modelo Servperf.*



Fuente: Adaptación de González (2013)

Elaborado por: El autor

### **Conceptualización de un sistema de calidad en instituciones financieras.**

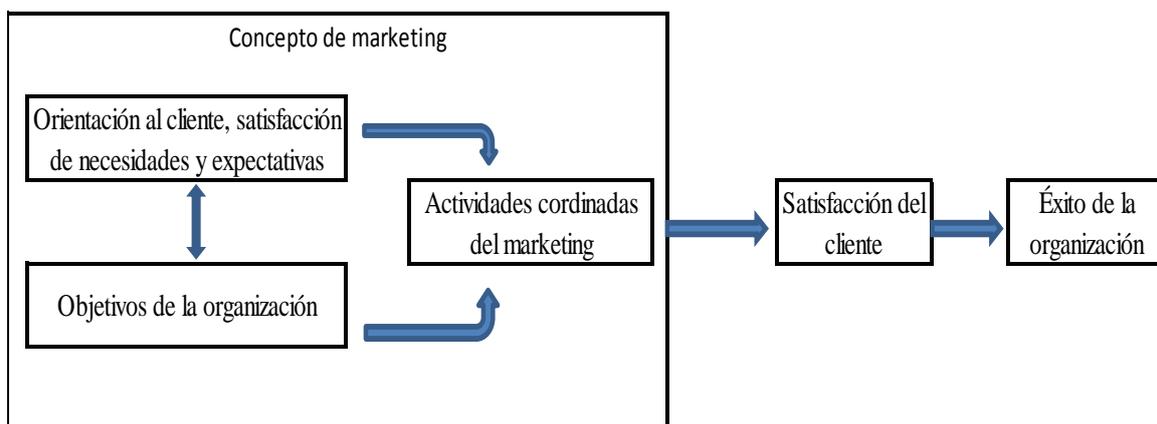
Tomando como referencia lo indicado por Freire (2011), los estándares internacionales de gestión de la calidad para instituciones financieras, utilizan el ISO 9001, el cual involucra directamente la productividad de las organizaciones, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad, cuyo propósito principal es garantizar la satisfacción de los

clientes a través del cumplimiento de los requerimientos de los productos o servicios ofrecidos. Otras certificaciones de los estándares internacionales adaptadas para instituciones financieras son: ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007; HACCP; ISO 22000:2005.

## Marketing.

Es un sistema total de actividades de negocio, que orienta a cualquier organización en la planeación de productos y servicios satisfactorios de necesidades, con el propósito de asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Todas las actividades del marketing deben centrarse en el cliente, su aplicación solo se complementa cuando se logra ofertar productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente con la utilización de los recursos disponibles.

**Gráfico 21.** *Conceptos del marketing aplicado.*



Fuente: Adaptación de Díaz (2013)

Elaborado por: El autor

## **Marketing mix.**

Una empresa debe entender el concepto de marketing que mejor se aplique a su realidad empresarial, el mismo que se traduce en el diseño de la mezcla de factores que influyen directamente en la decisión de compra de su mercado meta. Esto es lo que se conoce como las 4 p del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Para el marketing de servicios y relacional ese número de factores se han incrementado a 8p, debido a la necesidad de incluir otros factores que tienen relevancia en el posicionamiento y mantenimiento de la marca en el mercado.

Wirtz, citado en Alvarez (2012), presenta las características de las 8 p del marketing de servicios, conceptos que deben ser manejados en su integridad por cualquier institución financiera. Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las p's restantes están bien ejecutadas.

**Gráfico 22.** Las 8 p del marketing mix.



Fuente: Adaptado de Díaz (2013)

Elaborado por: El autor

### **Marketing estratégico.**

El marketing es interdisciplinario, y las empresas tienen diferente tamaño y actividad, razón por la cual no existen estándares para la realización del plan de marketing, este plan aplica un concepto de marketing analítico y razonado, no es correcto trabajar con una gran cantidad de datos, solo se debe utilizar los necesarios; y, buscar en todo momento que el plan de marketing sea viable y ejecutable.

El plan de marketing requiere, un trabajo metódico y organizado que permita ordenar los conceptos e ideas. El plan debe ser discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial.

### **Análisis del marketing empresarial.**

**Gráfico 23.** *Componentes del marketing empresarial.*

Misión y visión corporativa.	Objetivos generales.	Estrategias corporativas de FODA.
Mercado.	Clientes.	Productos.
Competencia.	Fuerzas externas.	Entorno de la empresa.
Amenazas y barreras.	Resultados obtenidos.	Procesos.
Relación con sus proveedores.	Instalaciones físicas.	Talento Humano.
Planes de desarrollo.	Imagen y posición de la marca.	Precios.
Promoción.	Distribución.	Relación con clientes.

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 24.** *Componentes objetivos del marketing.*

¿Qué deseamos hacer?	¿Por qué?	¿Para quién?
¿Dónde lo hacemos?	¿En qué tiempo?	¿Qué ganamos?
¿Cuánto nos cuesta?	¿Qué y quién se debe involucrar?	¿Cómo y a quién medimos?

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 25.** *Componentes de la estrategia del marketing.*

Enfocarse en los clientes que se requiere cautivar, retener y maximizar.	Valorar resultados.	Detallar equipos y responsables por cada acción.
Eliminar productos o servicios sin impacto.	Eliminar tiempos muertos.	Eliminar re-procesos.
Capacitar al talento humano.	Apoyar los canales más rentables.	Mejorar puntos de venta rentables.

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 26.** *Plan de acción del marketing.*

Viabilizar planes tácticos para aplicar las 8 p.	Medir tiempos de ejecución.	Controlar el proceso.
Proponer mejoras al proceso.	Establecer la forma de comunicación con su mercado objetivo.	

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 27.** *Presupuesto necesario para el plan de marketing y retroalimentación.*

Obtener los recursos necesarios para la implementación.	Alta gerencia debe estar comprometida e involucrada.
Controlar la ejecución y resultados del plan a través de mandos de control.	Corregir cualquier falla del plan en todo el proceso.
Retroalimentar a la organización.	

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor

**Gráfico 28.** *Etapas del plan de marketing.*



Fuente: Adaptación de Muñiz (2015)

Elaborado por: El autor

### **Marketing relacional.**

Es el resultado de una administración de relaciones con los clientes (CRM), es un término que involucra las actividades de inteligencia del mercado, es un proceso integral que permite al marketing relacional establecer estrategias claras, en función a información precisa y actualizada; que permita obtener una ventaja competitiva, incrementar su rentabilidad y posicionarse en la mente del cliente como su primera opción de compra.

Para Hair (2010), el marketing relacional identifica a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, busca descubrir sus necesidades y mantener una evolución del producto o servicio en el tiempo. El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología.**

#### **Tipo de investigación.**

De acuerdo a los objetivos planteados, la presente investigación es del tipo descriptiva y explicativa. Descriptiva ya que busca manifestar las necesidades y expectativas de una muestra de clientes de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., con relación a la calidad del modelo de atención ofertada; y, explicativa ya que utilizará varios métodos y herramientas para transformar fenómenos subjetivos a realidades medibles y discutibles.

La investigación se desarrollará en el sitio donde ocurre el fenómeno; y, a través de la narrativa descriptiva se relatará las observaciones, reflexiones y conclusiones que puedan servir como un precedente para futuras investigaciones.

#### **Diseño de la investigación.**

La investigación es de carácter transversal, su tiempo de duración será de 6 meses aproximadamente y se enfocará en el problema, sus causas y efectos sobre el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui, no se realizará un estudio de su historia. La investigación será de corte no experimental, solo describirá el fenómeno o problema, la investigación se desarrollara con datos mixtos, con un proceso de investigación documental y de campo.

## **Universo.**

Dentro del universo de clientes de la agencia Atuntaqui, serán considerados los segmentos (micro, pymes, personas, jóvenes, alto valor, empresarial), se excluye al segmento kids por razones de protección infantil. Su número es de 7.500.

## **Muestra.**

Segmento del universo que será escogido en forma aleatoria simple; de tal forma, que todos los miembros del universo, puedan tener la oportunidad de ser considerados como sujetos de estudio.

El número de clientes activos de la agencia Atuntaqui; y, que serán tomados como universo es de 7.500. Se aplicará la siguiente fórmula:

### **Ecuación 1.** *Tamaño de la muestra.*

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

Fuente: Lind, Marchal, & Wathen (2008)

Elaborado por: El autor

Datos:

n= Tamaño de la muestra.

N= Número total de clientes 7.500

$\sigma$  = Desviación estándar de la población 0,25.

$Z = 1,96$  valor obtenido mediante niveles de confianza del 95%.

$e =$  Límite aceptable de error muestral 5%.

El valor de muestra encontrado es  $n = 366$  clientes, se utilizará la cantidad de 400 encuestas a clientes de la agencia Atuntaqui, a fin de reducir la probabilidad de error en la muestra.

### **Métodos.**

La presente investigación, utilizará los siguientes métodos:

- **Analítico.-** El cual permite desmembrar el problema de investigación en sus componentes o partes esenciales. Es imprescindible conocer la naturaleza del problema para comprender su esencia. Esto permite conocer más del objeto de estudio, a fin de: explicar, hacer analogías, comprender su comportamiento y analizar cada uno de los elementos que componen el problema de investigación.
- **Sintético.-** Una vez que se obtiene una visión clara de los componentes individuales del problema de investigación, el método sintético permite reconstruir el problema en forma integral, de tal forma que se logre encontrar las conexiones entre los múltiples componentes con su secuencia lógica y ordenada de procesos.
- **Método inductivo.-** Este método permite establecer las primeras conclusiones, a partir de premisas particulares que son encontradas en el desarrollo de la investigación; para lo cual es necesario, precisar una interpretación objetiva de los problemas, causas y efectos que conforman la investigación.

- **Método deductivo.-** En la presente investigación, la deducción de las causas, problemas y efectos, se desprenden de la base científica aceptada, que tiene relación directa con la investigación desarrollada.
- **Método estadístico.-** Este método permite determinar con exactitud, la cantidad de datos que son necesarios para el desarrollo de la investigación, los mismos que serán base para el análisis respectivo, cuya finalidad es convertirlos en información útil para la discusión y la posterior toma de decisiones. La investigación utilizará la estadística descriptiva, que analiza, estudia y describe a una población; el objetivo es obtener información, procesarla, analizarla y simplificarla de tal forma que pueda ser interpretada en forma sencilla y eficiente.

#### **Técnicas e instrumentos.**

En la presente investigación se utilizará varias técnicas entre las que citamos:

- **Encuesta.-** Es un instrumento cuantitativo y cualitativo de investigación, que mediante preguntas programadas y estructuradas a la muestra aleatoria, recopilará información de vital importancia para el desarrollo de la investigación.
- **Entrevista.-** Es un instrumento cualitativo, en donde se diseña preguntas estructuradas y de relevancia para la investigación, su aplicación es dirigida a expertos o personas que por su experiencia aporten con ideas, criterios, observaciones y recomendaciones a la investigación.
- **Observación.-** Es el método por el cual se establece una relación entre el investigador y el hecho generador de información, esto permite obtener una serie de datos que

luego se sintetizan para el desarrollo de la investigación, la misma que está relacionada con las ciencias sociales; por lo que, es indispensable aplicar técnicas de observación de los hechos o sucesos que ocurren en el entorno, a fin de generar hipótesis que puedan ser corroboradas o negadas mediante la investigación científica.

### **Proceso de la información.**

La investigación exige la aplicación de preguntas de investigación y la utilización de variables cualitativas, que permitan definir los procesos y los resultados obtenidos, los mismos que tiene relación directa con los atributos, cualidades y cantidades de las variables. Éstas son complejas porque miden aspectos y dimensiones en escalas nominales, ordinales y de percepción. La observación directa permite evaluar aspectos de interés para el desarrollo de la presente investigación en lo relacionado al contenido de las encuestas. La aplicación de la encuesta se direccionó a clientes de la agencia Atuntaqui, en días laborables a excepción de inicio, quincena y fin de mes, días en los cuales la afluencia de clientes y usuarios es mayor afectando los tiempos de atención. La información fue transformada a tablas y gráficos estadísticos; la información obtenida fue validada y analizada mediante el sistema estadístico SPSS17.

### **Proceso para la construcción de la propuesta.**

La presente investigación propone el estudio del problema y sus posibles causas y efectos, a fin de obtener un resultado científico que permita diseñar un modelo de atención al cliente, basado en un marco teórico adecuado; un diagnóstico razonado, que logre conjugar la realidad del entorno donde se desarrolla el problema de investigación con la teoría aceptada. La información recopilada en forma primaria es de vital importancia para la propuesta de

investigación, es el punto de partida y su resultado permite el entendimiento pleno de las dimensiones y aspectos que marcan la percepción y expectativa de calidad.

### **Proceso de desarrollo de la investigación.**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó, el proceso definido dentro de la concepción positivista de la ciencia, que consiste en:

- Identificar el problema y sus posibles causas.
- Plantear objetivos.
- Definir preguntas de investigación o hipótesis.
- Fundamentar teóricamente la investigación.
- Buscar evidencia empírica sobre el problema.
- Discutir los resultados o hallazgos.
- Definir conclusiones y recomendaciones.

### **Valor práctico de la investigación.**

La calidad de los productos y servicios que presta y comercializa una institución financiera, es un medio para alcanzar el éxito ante la competencia, la misma que ofrece productos similares; y por ende, se vuelve vital conocer y medir la calidad percibida de sus productos y servicios. Los beneficios ligados a una sólida imagen en la calidad de atención,

se refleja en un incremento en la participación de mercado, lealtad y relación comercial a largo plazo.

El factor decisivo para ofrecer un servicio de calidad es conocer a profundidad, las necesidades y expectativas de los clientes; de esta forma, la agencia Atuntaqui podría ofertar productos y servicios de calidad, que reflejen los deseos, necesidades y expectativas de su mercado objetivo. Cada institución financiera tiene modelos, herramientas y técnicas para medir y asegurar la calidad de productos y servicios. Es pertinente a esta investigación, proponer un nuevo modelo de atención que tenga como base al cliente y se apoye en la teoría científica aceptada. Esta información será esencial para un modelo de atención eficiente y eficaz, que permita a los administradores contar con una herramienta eficaz para tomar decisiones y formular estrategias comerciales a corto y largo plazo.

### **Variables.**

#### **Variable dependiente.**

Son consideradas como aquellas que dependen de otras para que existan, para la presente investigación la variable dependiente es la:

Percepción de una mala calidad de atención al cliente, recibida en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

#### **Variables independientes.**

Es la causa real o supuesta de un fenómeno, se pretende investigar el impacto de las variables independientes que se detallan:

- Localización de la agencia Atuntaqui.
- Limpieza e imagen de la agencia Atuntaqui.
- Equipamiento tecnológico de la agencia Atuntaqui.
- Nivel de seguridad de la agencia Atuntaqui.
- Imagen personal de los empleados de la agencia Atuntaqui.
- Confianza en el oficial de cuenta.
- Empatía del personal de la agencia Atuntaqui.
- Conocimiento por parte de los empleados de la agencia Atuntaqui sobre los procesos y productos.
- Atención esmerada y cordial de los empleados de la agencia Atuntaqui.
- Horario de atención de la agencia Atuntaqui.
- Gama de productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.
- Errores en transacciones realizadas en la agencia Atuntaqui.
- Tiempo de espera para recibir atención en el área de cajas.
- Tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios.
- Exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia Atuntaqui.

- Solvencia y reputación institucional.
- Diseño de los productos y servicios en función del cliente.
- Competitividad de los productos y servicios con relación a otras instituciones financieras.
- Capacitación para la utilización de canales alternativos.
- Ubicación de los cajeros automáticos (ATM's).
- Disponibilidad de los cajeros automáticos (ATM's).
- Facilidad de utilización de los cajeros automáticos (ATM's).
- Disponibilidad de la banca electrónica.
- Tiempo que se necesita para recibir atención en la banca telefónica.
- Seguridad en la banca telefónica.
- Facilidad de navegación por la página [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com).
- Beneficios de utilizar los canales alternativos.
- Seguridad de los canales alternativos.
- Calidad de atención en la agencia Atuntaqui.
- Calidad y cantidad de los servicios que presta la agencia Atuntaqui.

- Satisfacción de las necesidades de los clientes de la agencia Atuntaqui
- Prestación de servicios en caja.
- Posicionamiento de la marca en los clientes.
- Marketing directo de la agencia Atuntaqui.

**Matriz de operacionalización de la variable.**

**Gráfico 29.** *Matriz de operacionalización de la variable.*

Variable dependiente	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)	Dimensión de la calidad (ServQual)	Variables independientes	Fuente
Calidad en la atención recibida en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.	Físicos	1.- Tangible 2.- Seguridad	1.- Localización 2.- Imagen de la agencia 3.- Equipamiento tecnológico 4.- Seguridad de instalaciones 5.- Imagen y presentación de los empleados 6.- Ubicación de Atm's	Desarrollo de la investigación
	Humano	1.- Empatía 2.- Capacidad de respuesta	1.- Confianza en los empleados 2.- Empatía de los empleados 3.- Atención de los empleados 4.- Ventaja competitiva 5.- Nivel de calidad percibida 6.- Nivel de satisfacción 7.- Lealtad a la marca	Desarrollo de la investigación
	Operativo	1.- Tangible 2.- Fiable 3.- Capacidad de respuesta 4.- Seguridad 5.- Empatía	1.- Grado de conocimientos y asesoría 2.- Horario 3.- Cantidad de productos y servicios 4.- Errores operativos 5.- Tiempos de espera 6.- Exactitud en la información recibida	Desarrollo de la investigación
	Tecnológico	1.- Fiabilidad 2.- Seguridad 3.- Capacidad de respuesta	1.- Disponibilidad de canales alternativos 2.- Beneficios de los canales alternativos 3.- Seguridad de los canales	Desarrollo de la investigación

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor.

### **Proceso para elaborar la propuesta de solución.**

La propuesta de solución, tiene su sustento en el estudio previo del problema y sus posibles causas y efectos, el cual se basa en el método científico de investigación. Para construir la propuesta de solución se analizaron:

- Aspectos humanos que intervienen en el proceso de atención al cliente en la agencia Atuntaqui.
- Aspectos operativos que intervienen en la generación de productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.
- Aspectos físicos, imagen y de infraestructura, que genera la agencia Atuntaqui.
- Aspectos tecnológicos que intervienen en la prestación de los productos y servicios en la agencia Atuntaqui.
- Percepción de los clientes acerca de la calidad, que oferta la agencia Atuntaqui en sus productos y servicios.
- Definición de los beneficiarios de la propuesta.

### **Breve descripción de la propuesta.**

Es de vital importancia para cualquier institución financiera sea pública o privada, el contar con un sistema de atención al cliente práctico, eficiente y dinámico; que logre descubrir las necesidades de sus clientes, permitiéndole acoplarse inmediatamente a los requerimientos de su mercado objetivo.

Al diseñar un modelo de atención al cliente estructurado, efectivo, cálido y eficiente, la institución tendrá a su favor una ventaja competitiva, que marcará un camino seguro al incremento de la rentabilidad y permanencia en el mercado.

En el sistema financiero, es indispensable tener en consideración, estos aspectos:

- ¿A qué grupo o nicho de mercado desea atender la agencia bancaria?
- ¿Qué tipo de necesidades presentan este grupo de clientes?
- ¿Cómo pueden ser resueltas?
- ¿Cuándo pueden ser resueltas?
- ¿Dónde puede ser resueltas?
- ¿Quién interviene en el proceso?
- ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el actual modelo de atención al cliente?
- ¿Qué oportunidades y amenazas conlleva el cambio del modelo de atención al cliente?
- ¿Qué percepciones tienen los clientes, acerca de la calidad de los productos y servicios que oferta la agencia bancaria?
- ¿Es necesario cambiar esa percepción de la calidad ofertada?
- ¿Qué beneficios conlleva el cambio?

Al responder estas preguntas, la información resultante será clave y precisa para definir una estrategia de negocios.

En forma práctica, la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., necesita contar con un modelo de atención al cliente redefinido, que enfoque su estrategia de negocios hacia una relación comercial de largo plazo, utilizando para ello, herramientas administrativas modernas, que involucren a todos los integrantes de dicha agencia en un proceso retador, que consiste en un trabajo de organización, aprendizaje, cooperación, retroalimentación e influencia en resultados y del equipo de trabajo.

### **Determinación de impactos.**

Para los clientes de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., la puesta en marcha de un modelo de atención al cliente, que busca identificar y satisfacer sus necesidades y expectativas, le brinda la oportunidad de contar con productos y servicios financieros de calidad, ofertados con calidez, en un ambiente acogedor, con atención personalizada y profesional, con un nivel de asesoría financiera de alto nivel, cumplimiento con los tiempos acordados en sus requerimientos; todo esto, involucrando al recurso más importante de la agencia que es su talento humano, quien al sentirse parte de un proceso de aprendizaje, capacitación y cambio, incrementará su efectividad y su sentido de pertenencia a la agencia.

Por otro lado es importante mencionar, que la confianza generada por la aplicación del modelo de atención de la agencia Atuntaqui, provoca un efecto multiplicador en los agentes económicos que intervienen en el mercado financiero, los inversionistas que sentirán

confianza en trabajar con esta agencia; y, los demandantes de dinero que tendrán una asesoría y experiencia de crédito cálida y eficaz.

Al mejorar la economía local, el Estado a través de la administración tributaria, tendrá la información necesaria para cumplir con su tarea de recaudación de impuestos de las personas y empresas que invierten o utilizan el dinero en procesos productivos o de servicios.

Los habitantes de la ciudad de Atuntaqui; que, en su mayoría son propietarios o empleados de talleres de confección textil, tendrán la oportunidad de ser beneficiarios de este esperado incremento económico, a través de un repunte de producción, requerimiento de mano de obra, evolución de ventas y su consecuente nivel de utilidad luego del pago de impuestos.

## CAPÍTULO IV

### Análisis, interpretación y discusión de resultados.

#### Descripción.

La investigación se desarrolló en la parroquia urbana de Atuntaqui perteneciente al cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, en el segundo semestre del año 2014.

Para el levantamiento de información se utilizó como instrumentos encuestas validadas y entrevistas a ejecutivos bancarios.

**Tabla 3.** *Puntuación de la escala Likert, utilizada en el instrumento de medición.*

Nivel de puntos de Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción al cliente
1	Totalmente en desacuerdo	0-20
2	En desacuerdo	21-40
3	Ni acuerdo, ni desacuerdo	41-60
4	De acuerdo	61-80
5	Muy de acuerdo	81-100

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

La muestra fue calculada en forma estadística, tomando como población a la totalidad de clientes que existen en el agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.; a excepción del segmento kids. Para aplicar la encuesta se siguió los siguientes pasos:

- Identificación del problema y las posibles causas.

- Se armó un batería de preguntas acerca del problema y sus posibles causas, en función de modelo ServQual y ServPerf.
- Aplicación de encuestas piloto a un pequeño grupo de clientes seleccionados.
- Se utiliza una escala Likert con una valoración de 1 a 5; para medir la percepción de los clientes.
- Validación de los resultados obtenidos; y, aplicación de la encuesta a la muestra real.
- Aplicación de entrevistas a ejecutivos bancarios.

La investigación tiene su base científica, en los trabajos de investigación relacionados con el modelo Servqual y Servperf; por lo que, la encuesta recopiló información enfocada y adaptada a la agencia bancaria en estudio, se utilizaron como referencia las 22 interrogantes del Servqual y Servperf; se elaboro un cuestionario de 39 preguntas, 5 de ellas son de carácter informativo.

#### **Análisis individual de las preguntas aplicadas mediante la encuesta a la muestra.**

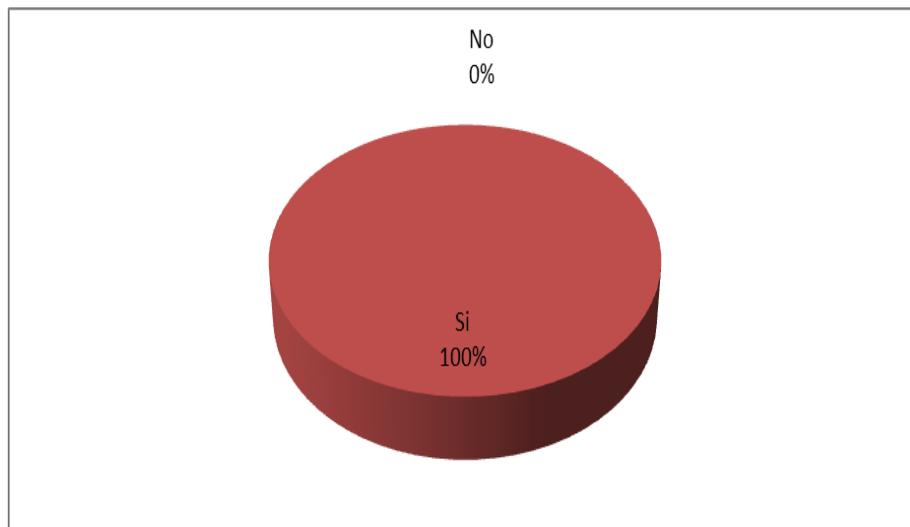
**Tabla 4.** *¿Es cliente de esta agencia bancaria?*

¿Es cliente de esta agencia bancaria?	No	No sabe - No contesta	Si
Frecuencia	0	0	400

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 30.** Cantidad de personas de la muestra, que son clientes de la agencia Atuntaqui.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Análisis:** Debido a que la investigación, busca el entendimiento de las expectativas y satisfactores de las necesidades de los clientes de la agencia Atuntaqui, la muestra se aplica únicamente a clientes de esta agencia.

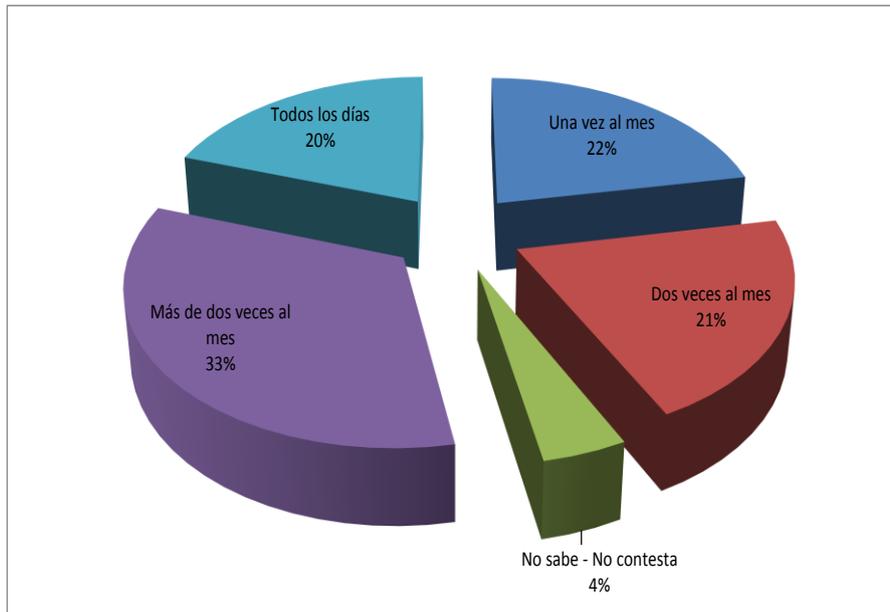
**Tabla 5.** ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta agencia bancaria?

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta agencia bancaria?	Una vez al mes	Dos veces al mes	No sabe - No contesta	Más de dos veces al mes	Todos los días
Frecuencia	88	83	17	133	79

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 31.** Frecuencia con la que utilizan los integrantes de la muestra, los servicios de la agencia bancaria.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: Las personas que son parte de la muestra, informan que utilizan los servicios de la agencia Atuntaqui, en un 20% todos los días, un 33% más de dos veces al mes, 21% dos veces al mes y un 22% una vez al mes.

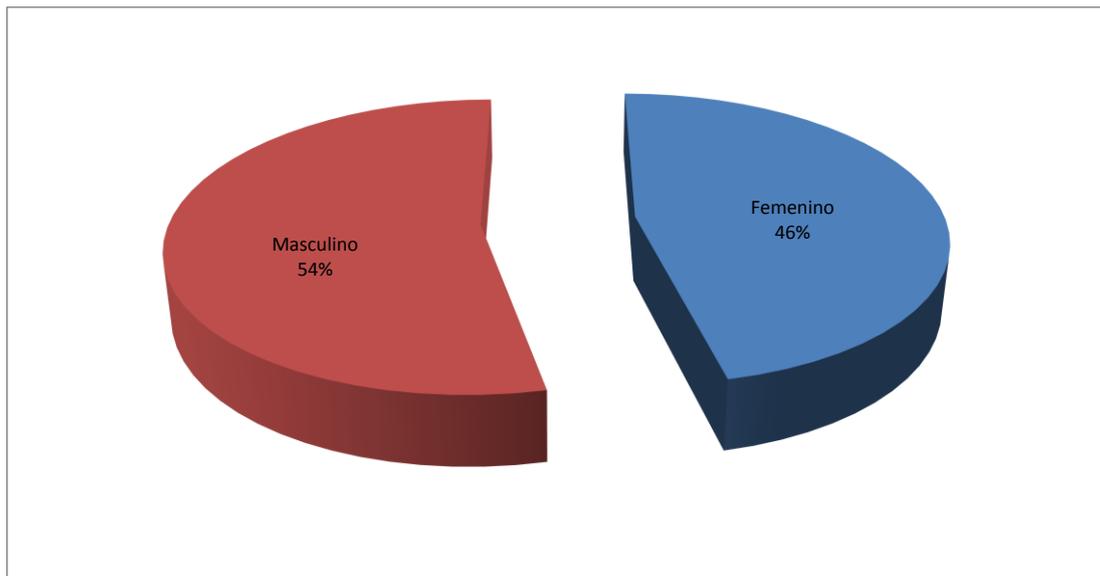
**Tabla 6.** ¿Por favor indique su género?

¿Por favor indique su género?	Femenino	Masculino
Frecuencia	186	214

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 32.** Género de los integrantes de la muestra.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: La muestra indica que de las 400 personas encuestadas, 54% corresponden al género masculino y 46% al femenino.

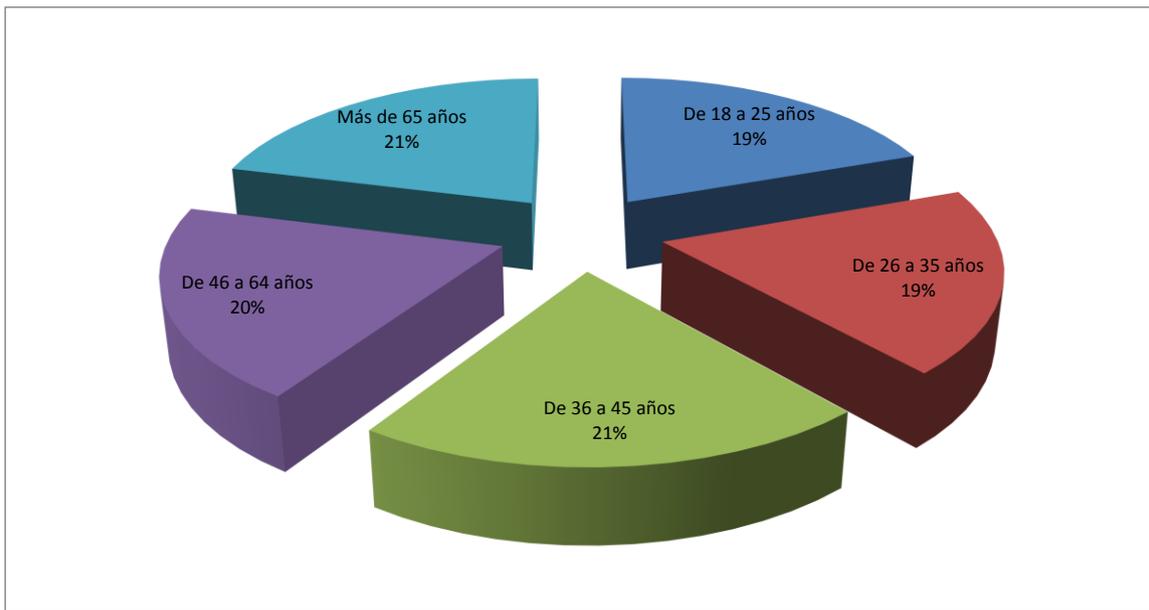
**Tabla 7.** ¿Su edad está entre que rango?

¿Su edad está entre que rango?	De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 64 años	Más de 65 años
Frecuencia	78	76	83	79	84

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 33.** *Edad de los encuestados.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: Las personas que utilizan los servicios de la agencia Atuntaqui, son de diversa edad, no existe un rango que predomine.

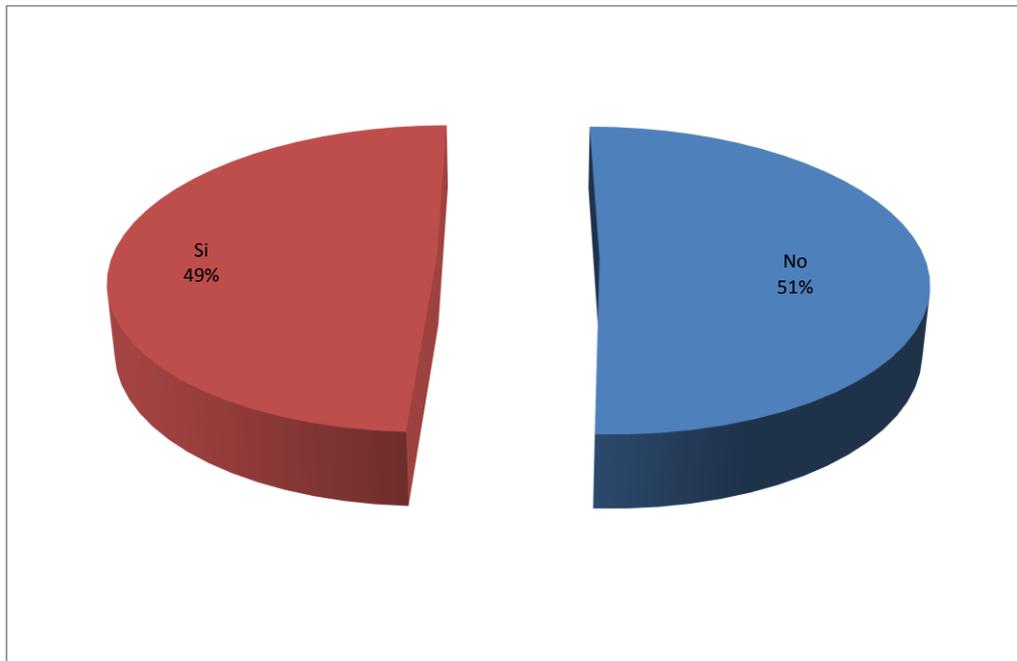
**Tabla 8.** *¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?*

¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?	No	Si
Frecuencia	203	197

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 34.** *Distribución de los integrantes de la muestra que poseen cuentas en otras instituciones financieras.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Análisis:** La muestra determina, que un 49% de los encuestados tienen una cuenta en otra institución financiera, lo que demuestra el impacto que tiene la calidad recibida en torno a la lealtad a la marca.

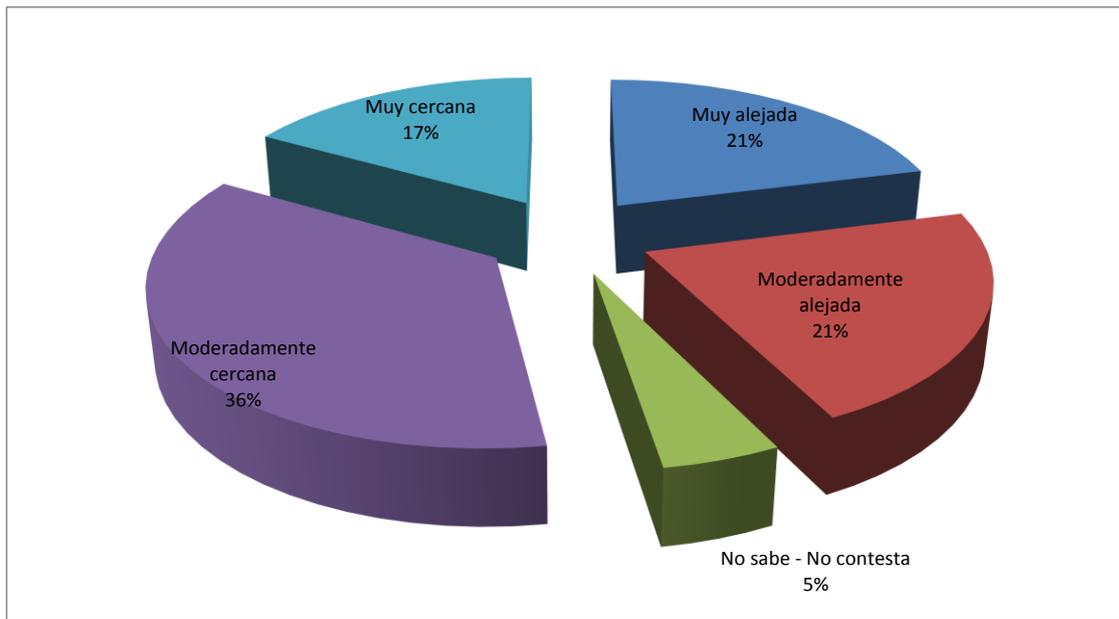
**Tabla 9.** *¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?*

¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Muy alejada	Moderadamente alejada	No sabe - No contesta	Moderadamente cercana	Muy cercana
Frecuencia	84	87	19	143	67

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 35.** Localización de la agencia bancaria.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: La muestra considera que la agencia Atuntaqui se encuentra localizada en forma adecuada al entorno comercial en un 36% y muy cercana al entorno comercial con un 17%.

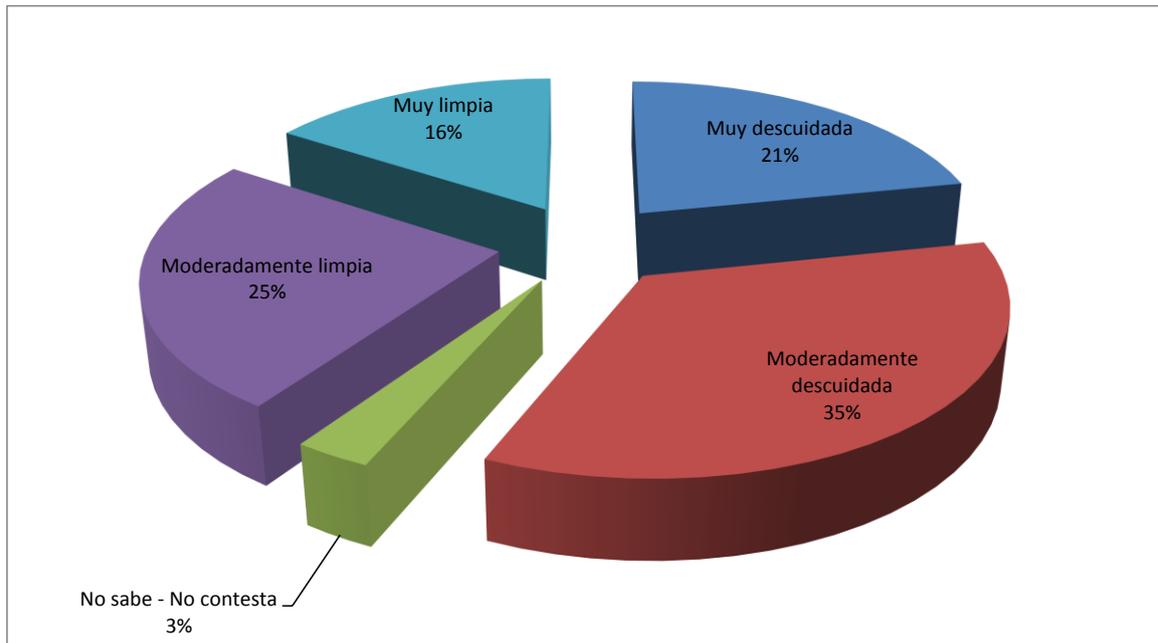
**Tabla 10.** ¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?

¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Muy descuidada	Moderadamente descuidada	No sabe - No contesta	Moderadamente limpia	Muy limpia
Frecuencia	87	139	12	99	63

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 36.** *Percepción de la limpieza, presentación e imagen institucional de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: La percepción de la muestra en torno a la; limpieza, orden y disposición de los elementos publicitarios de la agencia bancaria, son considerados como muy descuidadas por un 21%, moderadamente descuidada por un 35%, moderadamente limpia 25% y muy limpia un 16%.

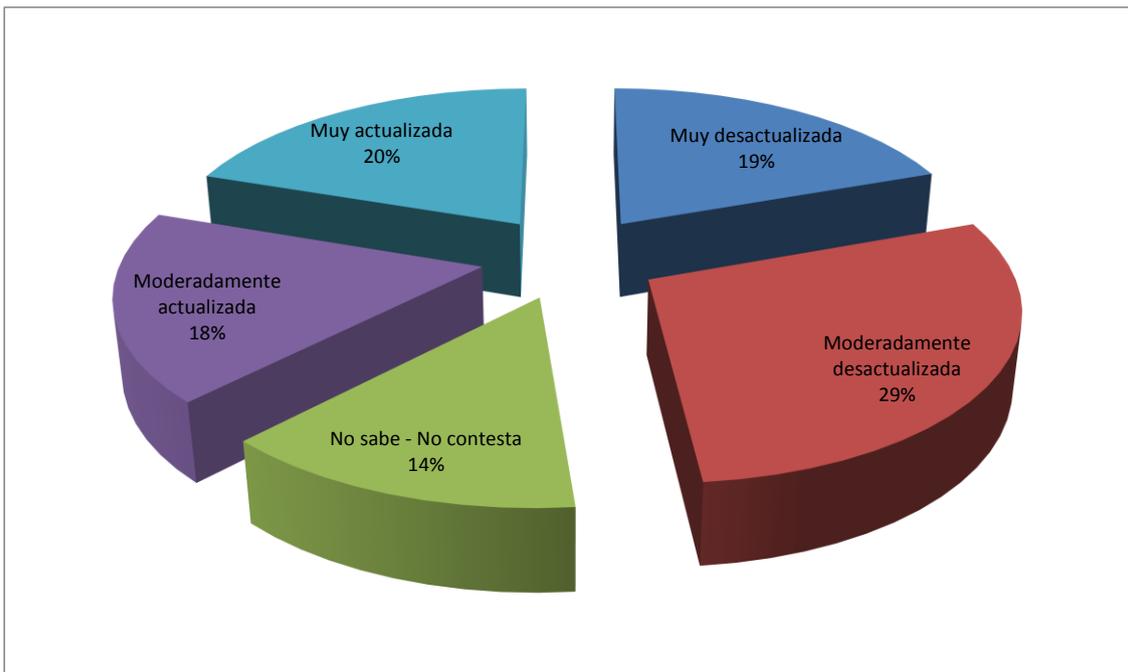
**Tabla 11.** *¿Cómo calificaría el equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?*

¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Muy desactualizada	Moderadamente desactualizada	No sabe - No contesta	Moderadamente actualizada	Muy actualizada
Frecuencia	78	116	55	72	79

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 37.** *Percepción del equipamiento tecnológico de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: Existe una percepción sobre la desactualización de los equipos tecnológicos de la agencia bancaria, un 48% de los encuestados consideran lo anotado; en cambio, un 20% considera que la agencia posee equipo tecnológico actualizado.

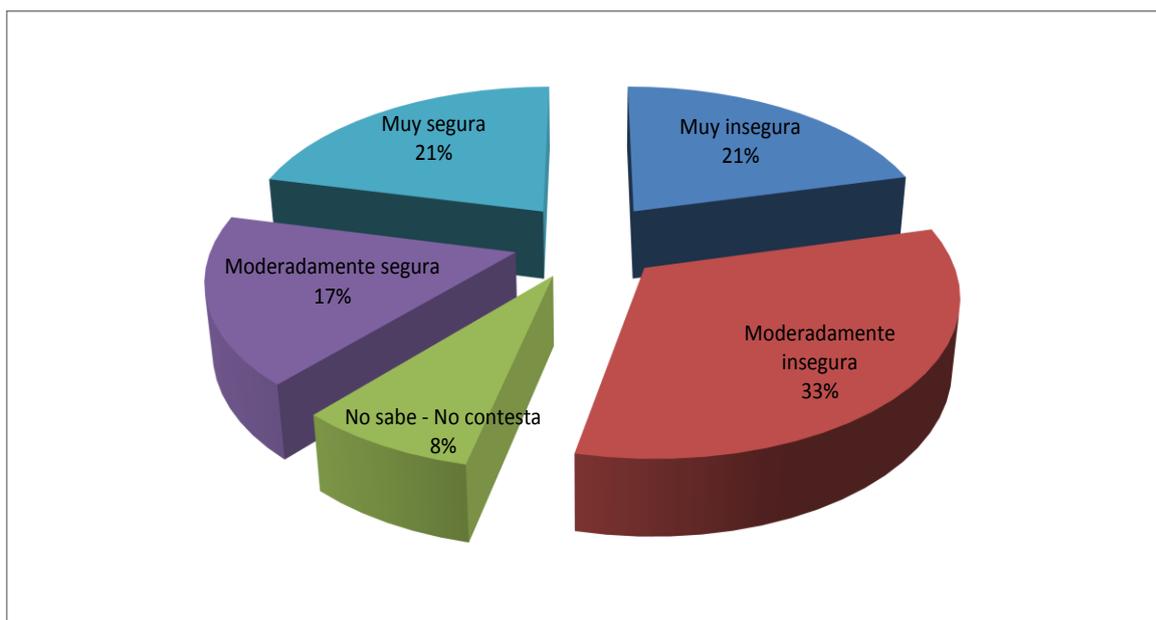
**Tabla 12.** *¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?*

¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Muy insegura	Moderadamente insegura	No sabe - No contesta	Moderadamente segura	Muy segura
Frecuencia	84	130	32	69	85

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 38.** *Percepción del nivel de seguridad que tienen de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

Análisis: Las personas encuestadas manifiestan su percepción de inseguridad sobre las instalaciones y los mecanismos de protección a sus transacciones en un 54%, mientras que un 17% se siente moderadamente segura y un 21% muy seguras al utilizar los servicios de la agencia bancaria.

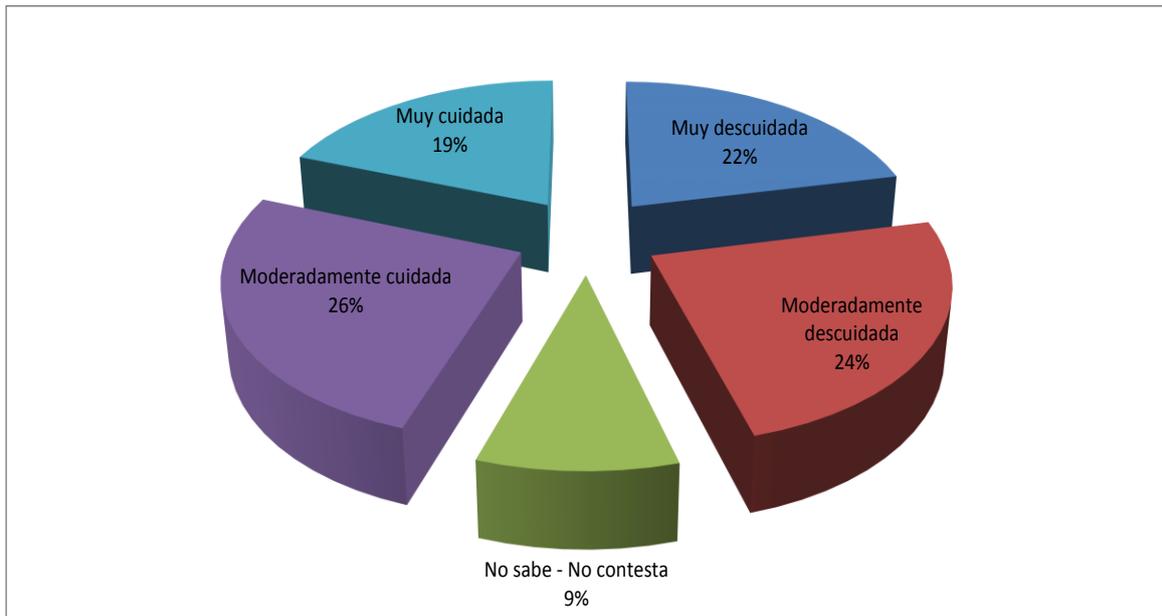
**Tabla 13.** *¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?*

¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Muy descuidada	Moderadamente descuidada	No sabe - No contesta	Moderadamente cuidada	Muy cuidada
Frecuencia	86	97	37	103	77

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor

**Gráfico 39.** *Percepción acerca de la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: Las personas que respondieron a la encuesta, marcaron un equilibrio entre el cuidado y descuido de la imagen personal de los empleados de la agencia Atuntaqui, hay un 9% de encuestados que no quiso contestar o no sabía que contestar acerca de esta pregunta.

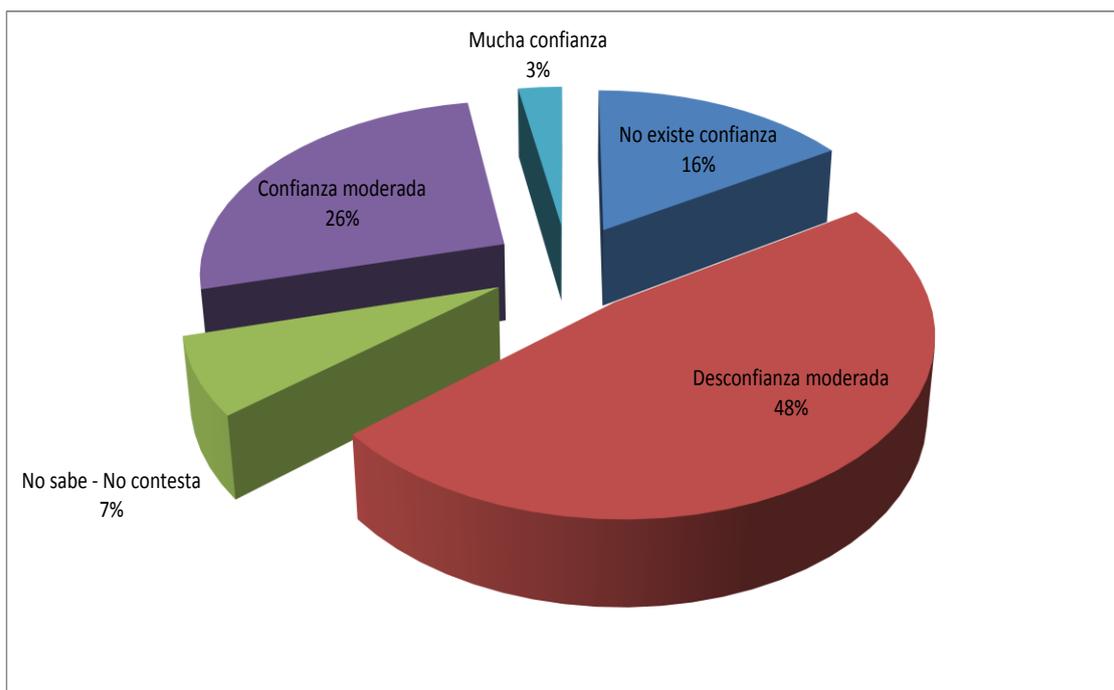
**Tabla 14.** *¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?*

¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	No existe confianza	Desconfianza moderada	No sabe - No contesta	Confianza moderada	Mucha confianza
Frecuencia	64	191	28	106	11

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 40.** Nivel de confianza que la muestra manifiesta con el oficial de cuenta.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: Los encuestados, en su mayoría informaron el bajo nivel de confianza en su oficial de cuenta, un 16% no tiene confianza, 48% tiene desconfianza moderada y apenas un 3% demuestra mucha confianza con este funcionario, existe un 26% que indica que existe una moderada confianza con el oficial de cuenta.

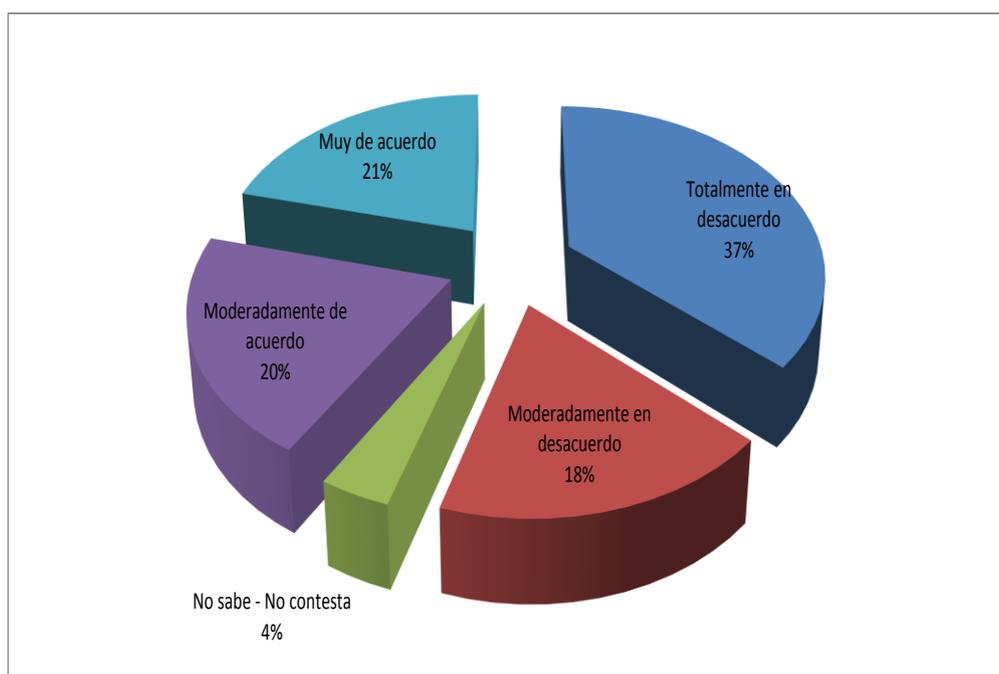
**Tabla 15.** ¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?

¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	147	72	15	82	84

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 41.** *Percepción acerca de la empatía de los empleados de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La mayoría de los encuestados, no perciben un grado de empatía por parte de los empleados de la agencia bancaria, así lo demuestra el 55% de las respuestas, apenas un 21% siente que existe una fuerte demostración de empatía por parte de los empleados de la agencia bancaria.

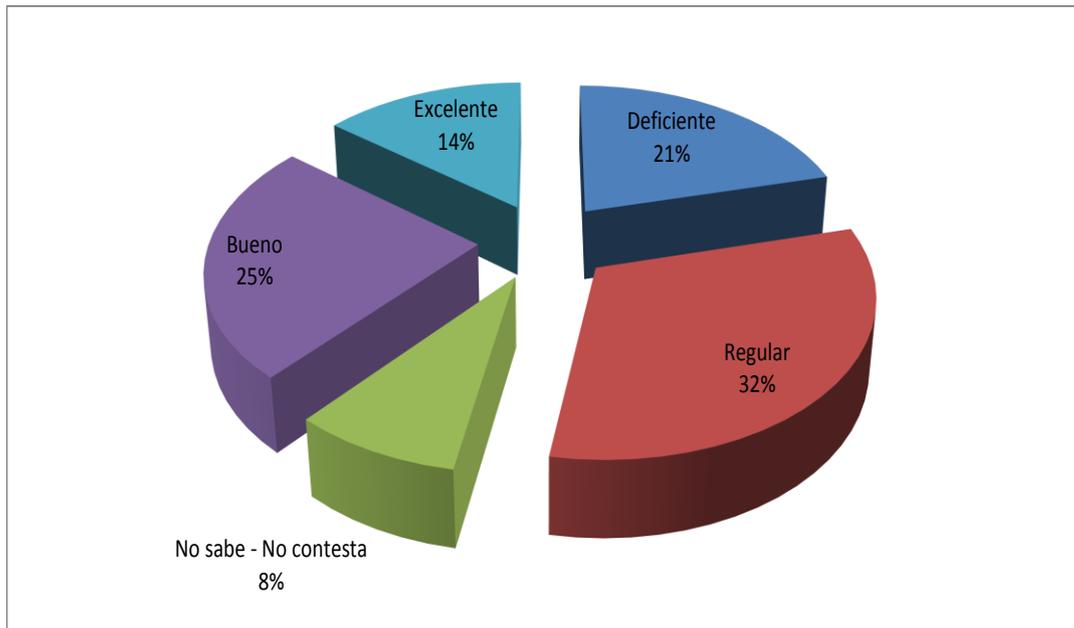
**Tabla 16.** *¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?*

¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	84	127	34	98	57

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 42.** *Percepción del grado de conocimiento de procesos, productos y servicios que demuestran los empleados de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: Los integrantes de la muestra, informan que su percepción sobre los conocimientos de procesos, productos y servicios por parte de los empleados de la agencia Atuntaqui es baja; un 21% lo considera deficiente, 32% regular, 25% bueno y apenas un 14% excelente.

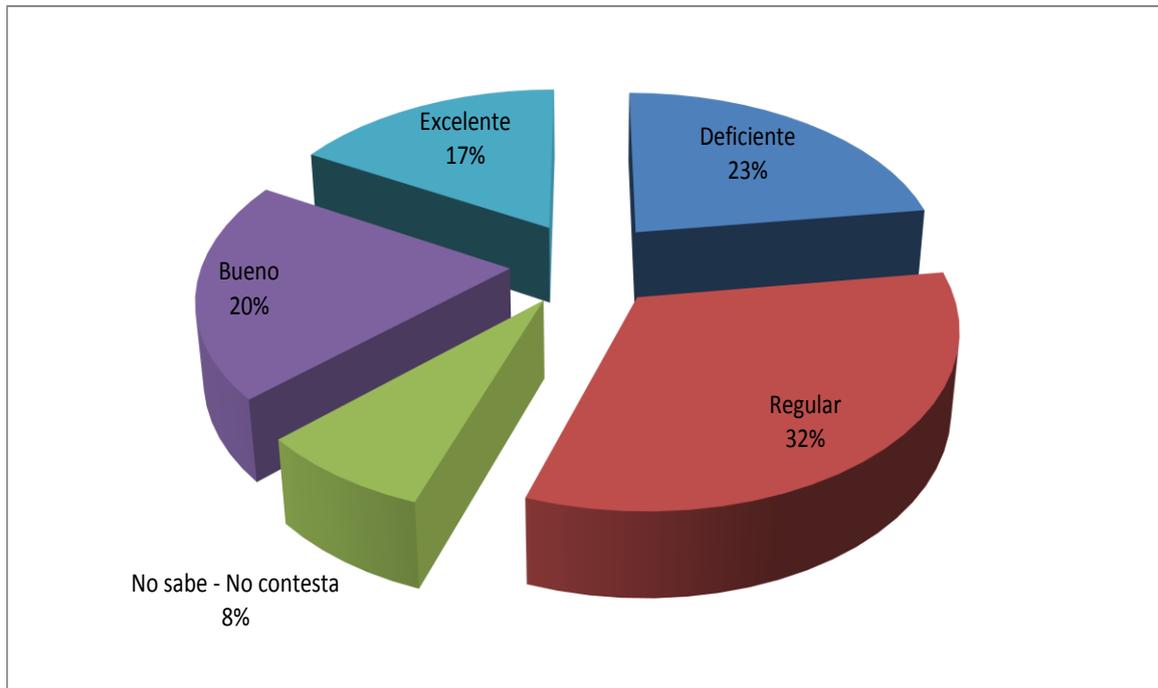
**Tabla 17.** *¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?*

¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	91	130	31	81	67

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 43.** *Percepción de la calidad de atención al cliente, que ofrecen los empleados de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra investigada, pone de manifiesto la percepción que tiene acerca de la calidad en la atención al cliente, que a nivel general es baja; un 23% lo califica deficiente, 32% regular, 20% bueno y un 17% de excelente.

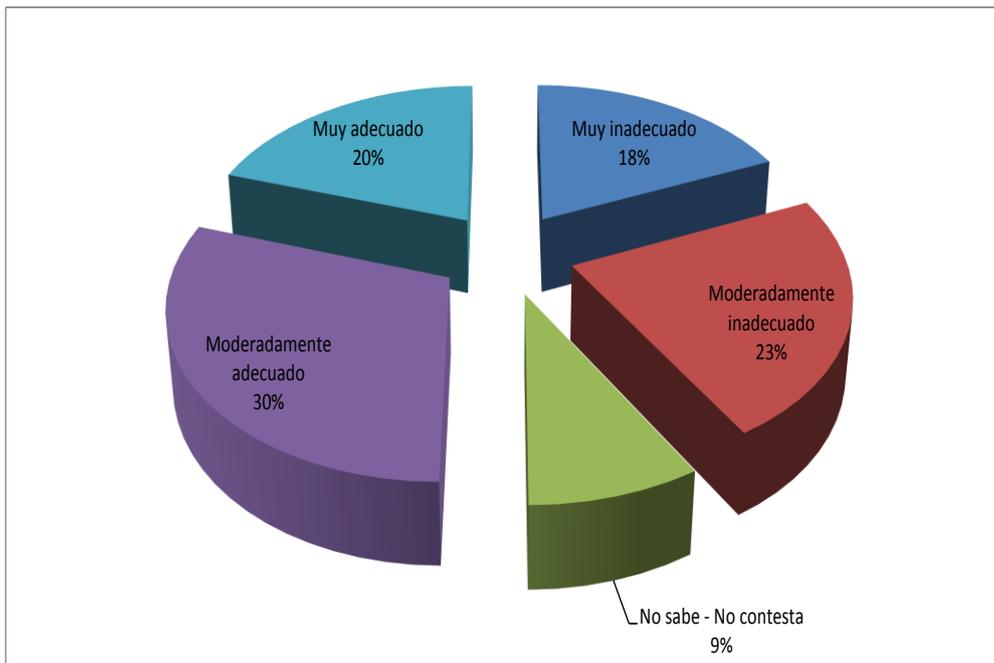
**Tabla 18.** *¿El horario de atención de la agencia bancaria es?*

¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Muy inadecuado	Moderadamente inadecuado	No sabe - No contesta	Moderadamente adecuado	Muy adecuado
Frecuencia	74	92	34	120	80

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 44.** *Percepción de la utilidad del horario de atención de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La percepción de la muestra acerca del horario de atención de la agencia bancaria, es calificado como muy adecuado por un 20%, adecuado por un 30%, inadecuado por un 23% y muy inadecuado por un 18%.

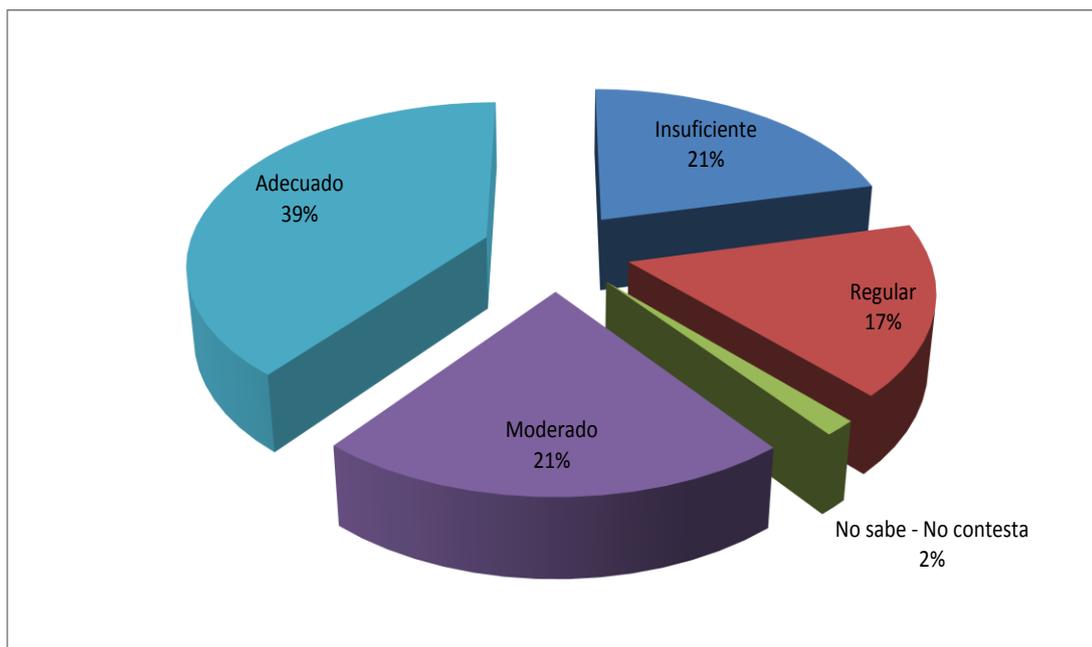
**Tabla 19.** *¿Cómo calificaría usted a la cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria?*

¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Insuficiente	Regular	No sabe - No contesta	Moderado	Adecuado
Frecuencia	85	67	6	85	157

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 45.** *Percepción de la cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra investigada, muestra que el grado de percepción relacionado con la cantidad de productos y servicios que ofrece la agencia Atuntaqui, tiene un nivel adecuado con un 39%, moderado en un 21%, regular en un 17% e insuficiente en un 21%.

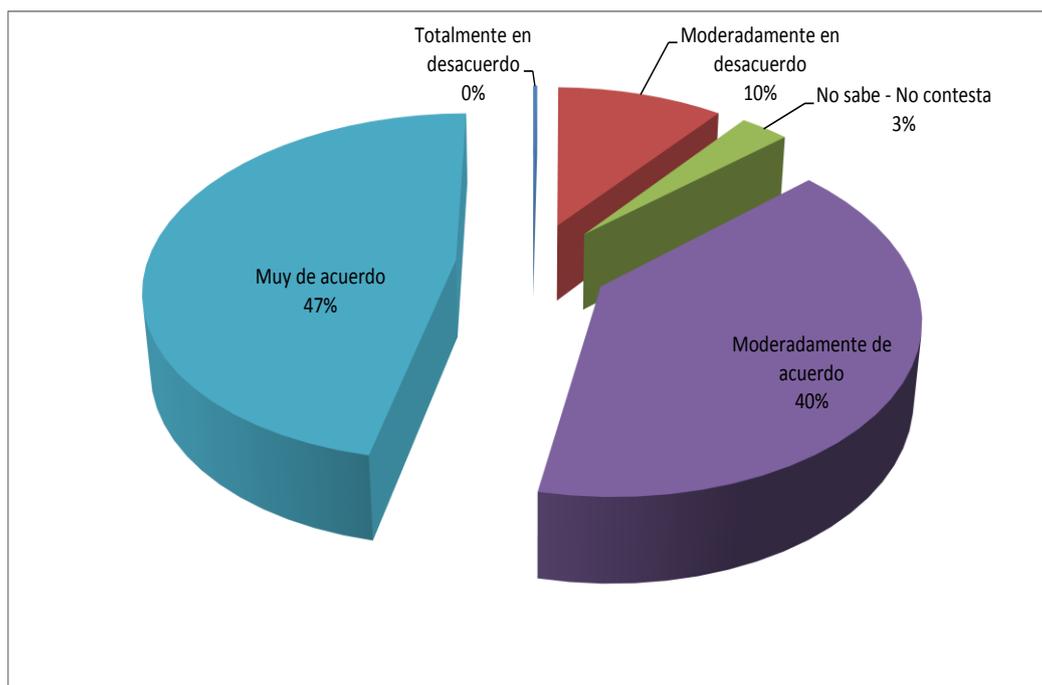
**Tabla 20.** *¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?*

¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	1	41	12	159	187

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 46.** *Percepción del impacto de los errores en transacciones bancarias.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La mayoría de los encuestados, están convencidos de la importancia de no cometer errores en las transacciones bancarias, así lo demuestra un 47% que está totalmente de acuerdo con esta idea, 40% moderadamente de acuerdo y 10% están moderadamente en desacuerdo.

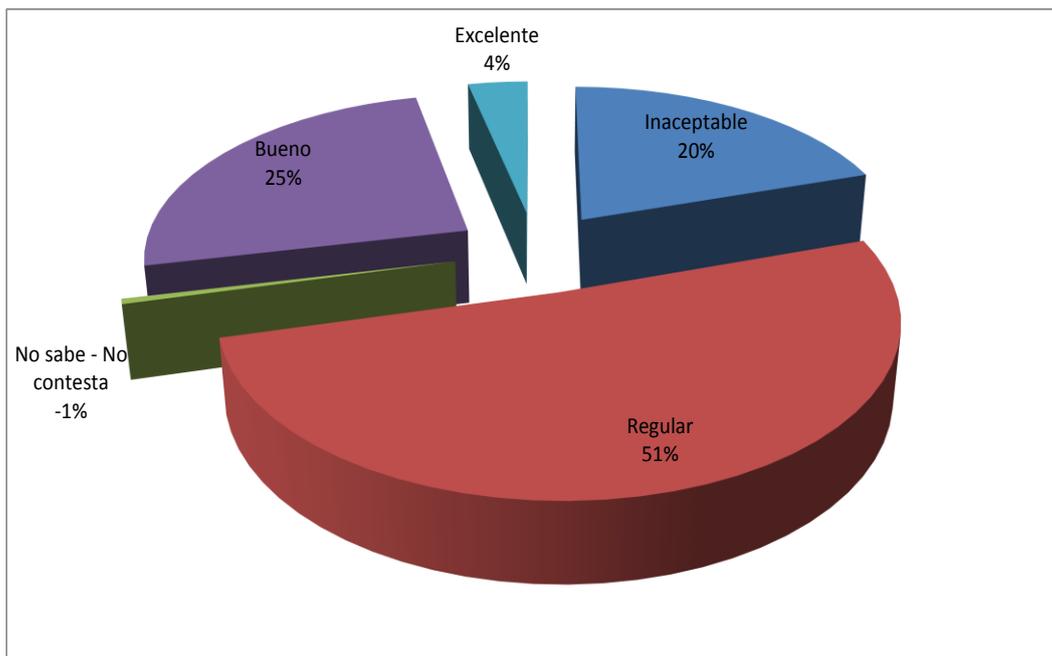
**Tabla 21.** *¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?*

¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	80	204	2	100	14

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 47.** *Percepción del tiempo de espera en cajas.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra informa su disconformidad con el tiempo de espera en fila de cajas, así lo demuestra el 20% que lo considera inaceptable, 51% regular, 25% bueno y apenas un 4% lo marca como excelente.

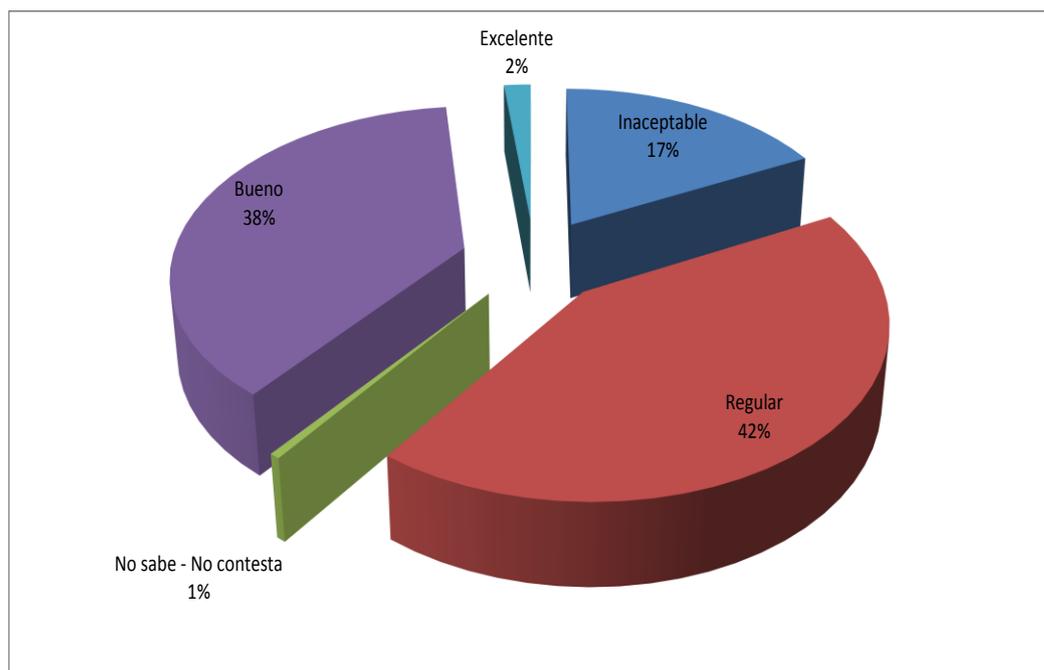
**Tabla 22.** *¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?*

¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	70	170	2	151	7

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 48.** *Percepción del tiempo de espera en área de negocios.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: En el área de negocios, los encuestados manifiestan, que el tiempo de espera para recibir asesoría e información es inaceptable en un 17%, regular en un 42%, bueno en un 38% y apenas 2% como excelente.

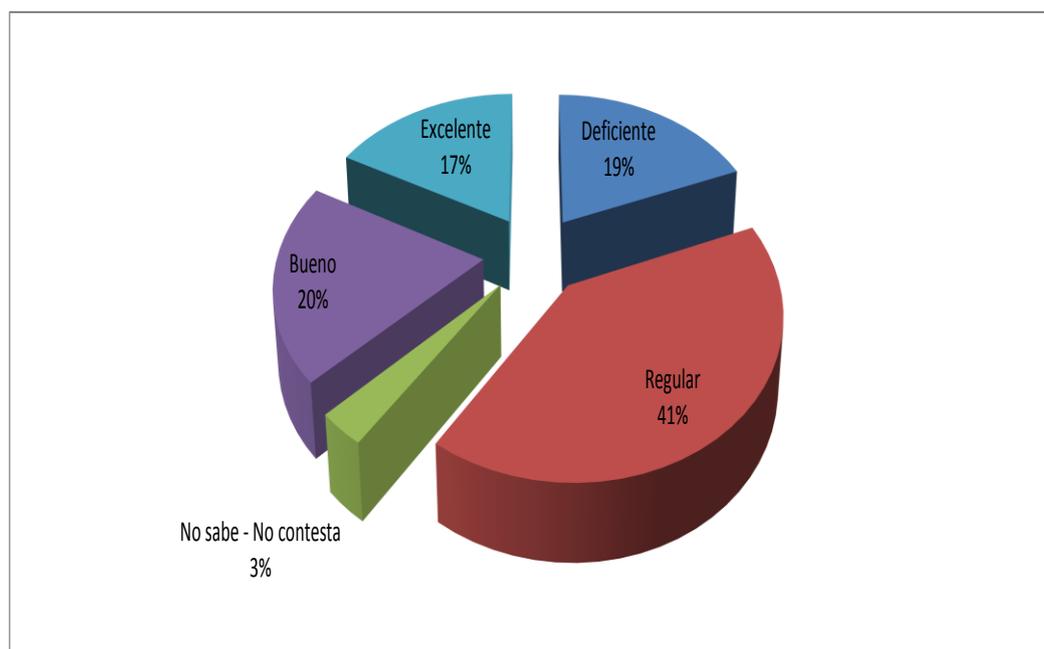
**Tabla 23.** *¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?*

¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	76	162	13	80	69

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 49.** *Percepción de la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra investigada, considera que la información entregada por los empleados de la agencia bancaria, es regular en un 41%, deficiente en un 19%, buena en un 20% y excelente en un 17%.

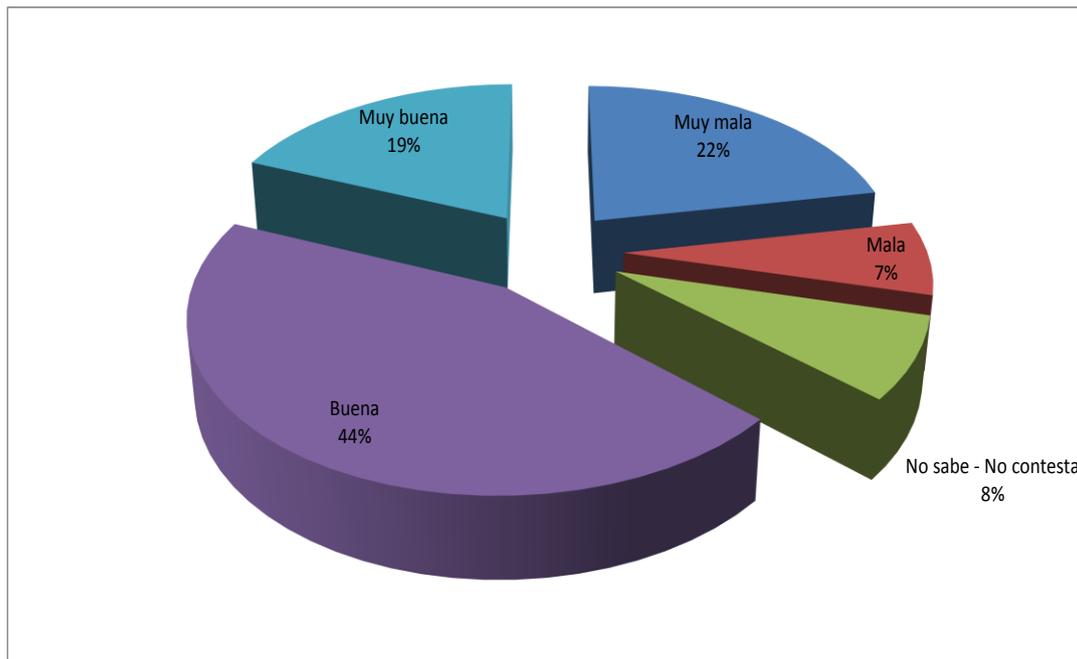
**Tabla 24.** *¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?*

¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Muy mala	Mala	No sabe - No contesta	Buena	Muy buena
Frecuencia	88	28	31	178	75

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 50.** *Percepción de la reputación institucional.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La percepción del grado de reputación institucional, dentro de la muestra es muy bueno en un 19%, bueno en un 44%, malo en un 7% y muy malo en un 22%.

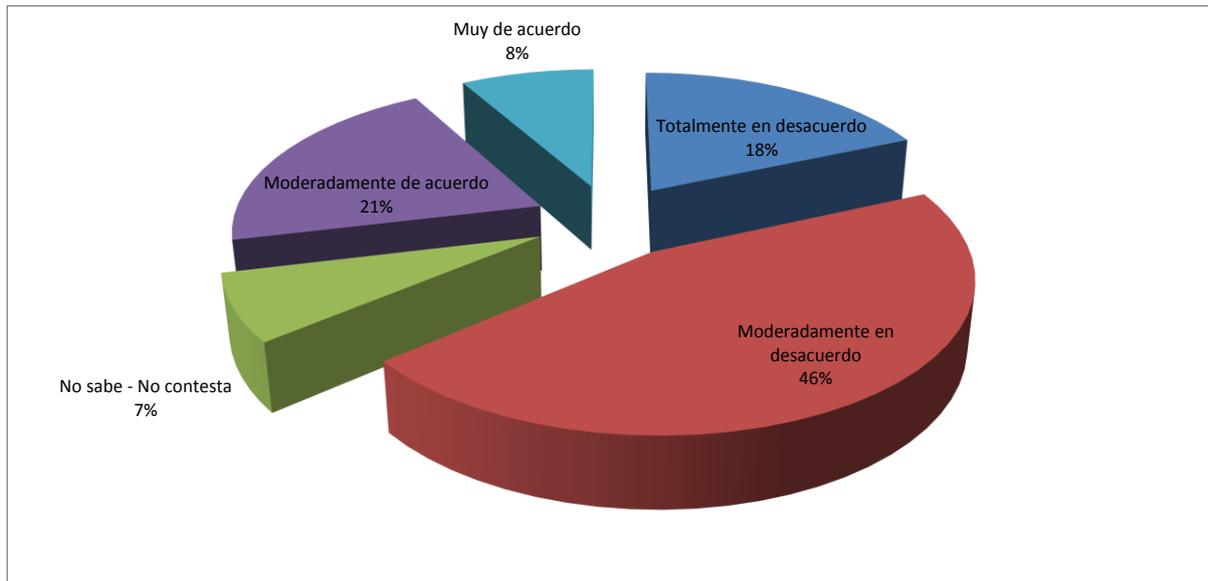
**Tabla 25.** *¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?*

¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	74	182	29	82	33

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 51.** *Percepción del diseño de los productos y servicios en función de las necesidades de los clientes de la agencia Atuntaqui.*



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra percibe que los productos y servicios, no se diseñan en función de las necesidades y expectativas de los clientes, así lo demuestra un 18% que está totalmente en desacuerdo, 46% moderadamente en desacuerdo, 21% se encuentra moderadamente de acuerdo y apenas un 8% está totalmente de acuerdo con el criterio de que los productos y servicios están diseñados en función de las necesidades de los clientes.

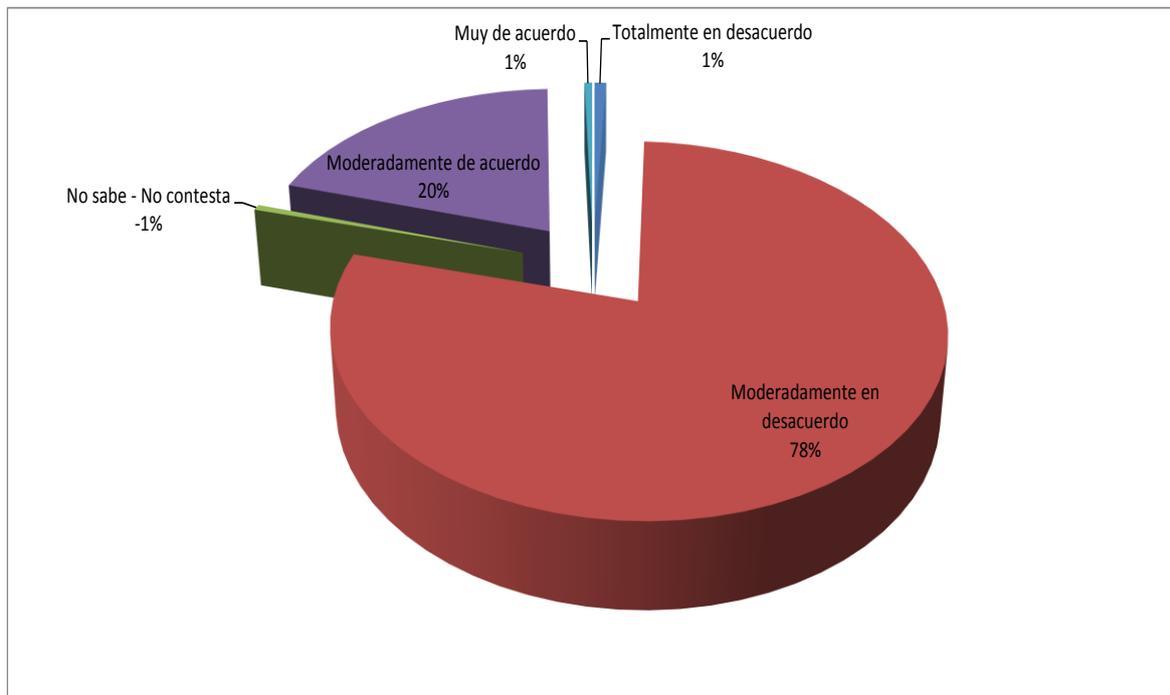
**Tabla 26.** *¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?*

¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	3	314	2	79	2

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 52.** *Percepción acerca de una posible ventaja competitiva de la agencia bancaria frente a la competencia.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra revela que un 78% de la muestra tiene un percepción moderadamente en desacuerdo, acerca de que la agencia bancaria tenga una ventaja competitiva sobre otras instituciones financieras y apenas un 20% manifiesta que la agencia bancaria tiene una ventaja moderada.

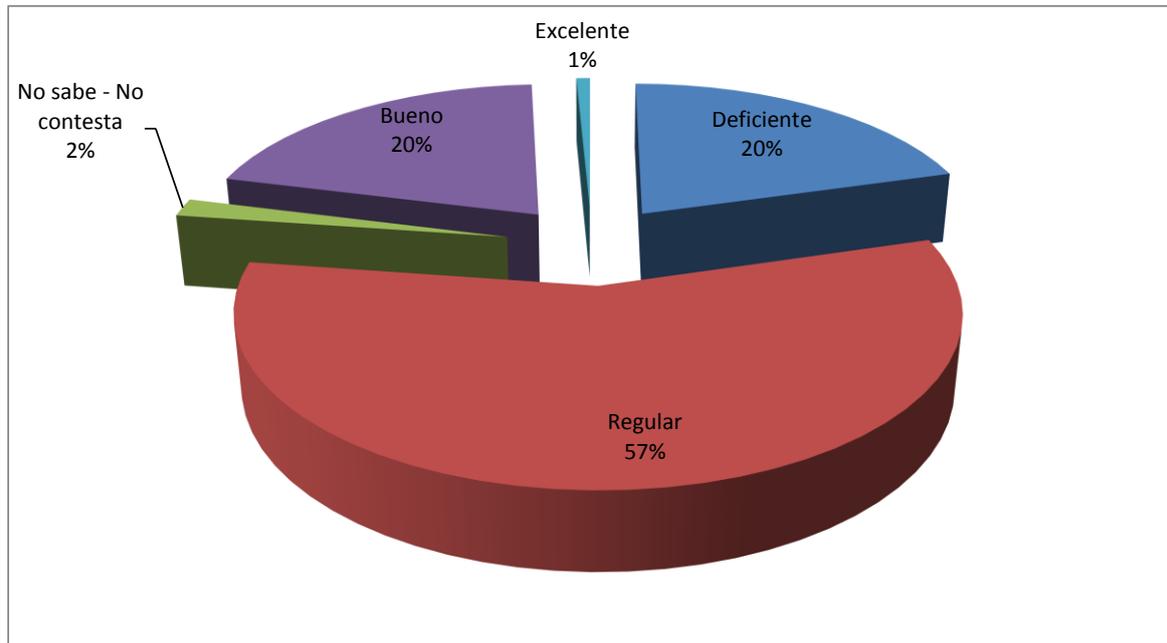
**Tabla 27.** *¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?*

¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	82	227	7	81	3

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 53.** *Percepción del grado de capacitación recibida previo a la utilización de canales alternativos.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: El 57% de los encuestados perciben que la capacitación recibida para la utilización de los canales alternativos es regular, el 20% que es deficiente, 20% que ha sido buena y apenas 1% que es excelente.

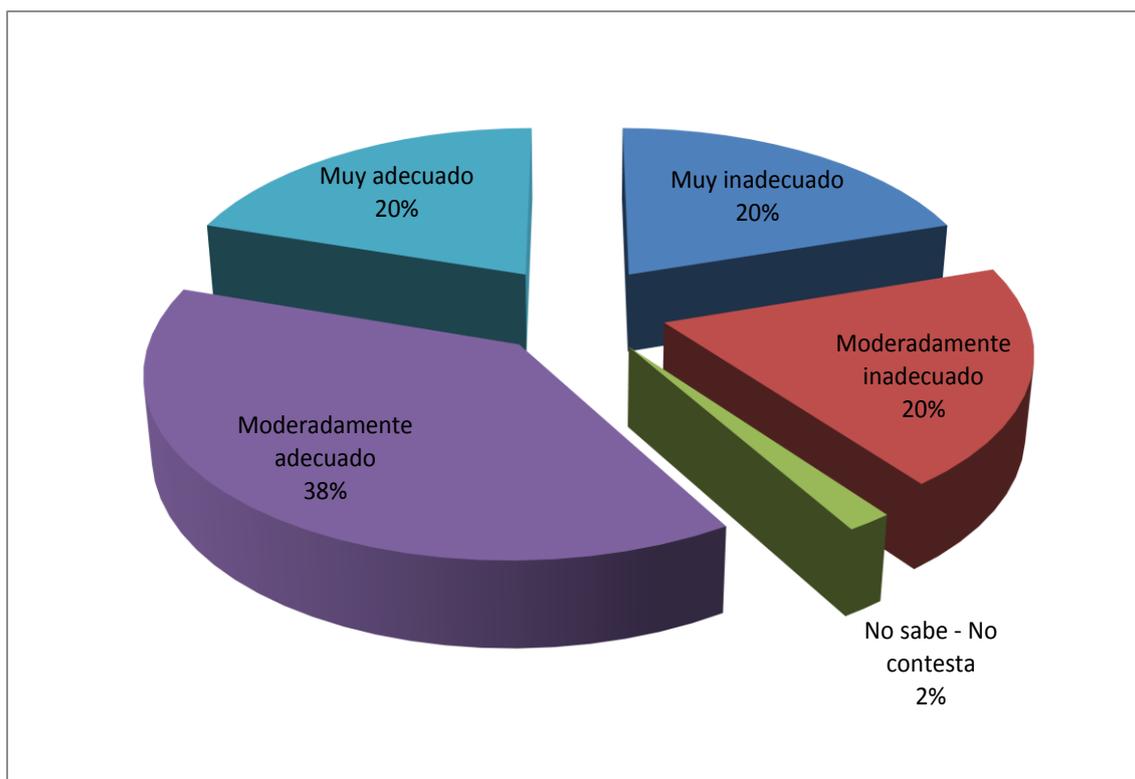
**Tabla 28.** *¿La ubicación de los ATM's, lo considera?*

¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	Muy inadecuado	Moderadamente inadecuado	No sabe - No contesta	Moderadamente adecuado	Muy adecuado
Frecuencia	80	79	7	154	80

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 54.** *Percepción acerca de la comodidad o funcionalidad de la ubicación de ATM's.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: Para la muestra, la ubicación de los ATM's es moderadamente adecuado en un 38%, muy adecuado en un 20%, moderadamente inadecuado en un 20% y muy inadecuado en un 20%.

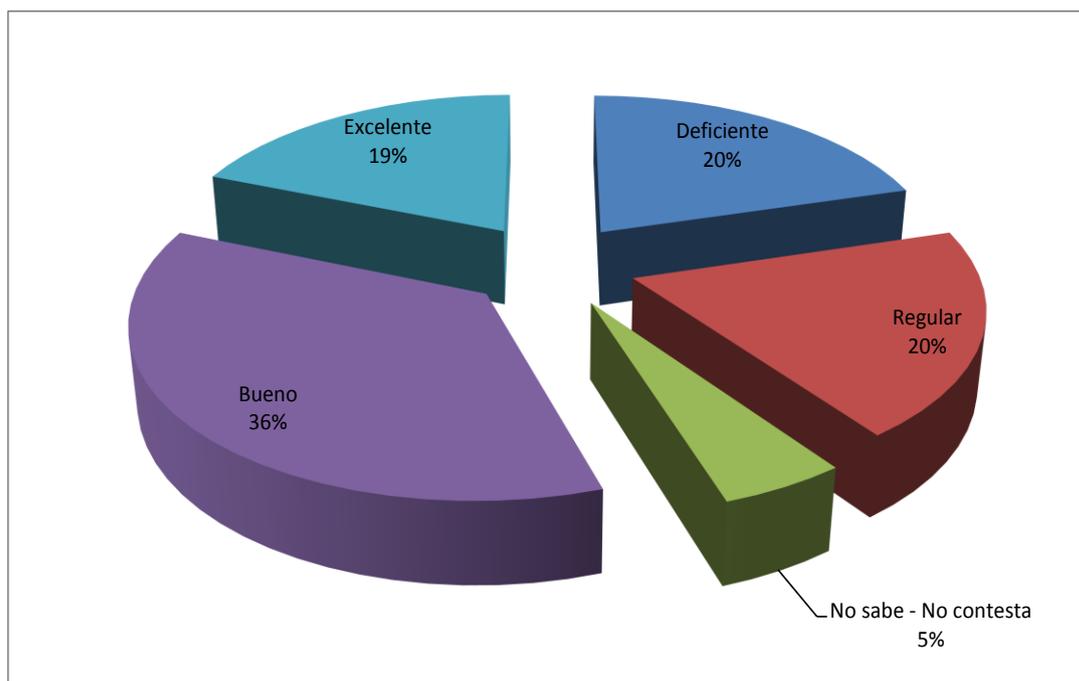
**Tabla 29.** *¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría cómo?*

¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	82	78	20	144	76

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 55.** *Percepción de la disponibilidad para transaccionar en los ATM's.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La disponibilidad de los ATM's es excelente al criterio del 19% de encuestados, bueno para el 36%, regular para el 20% y deficiente para el 20%.

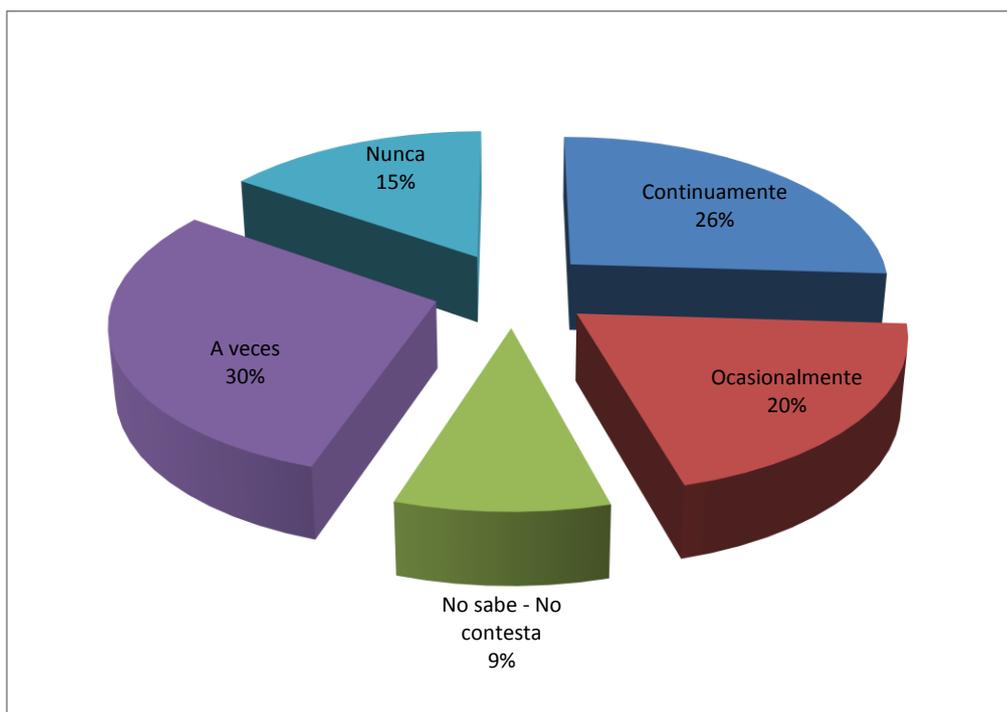
**Tabla 30.** *¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?*

¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?	Continuamente	Ocasionalmente	No sabe - No contesta	A veces	Nunca
Frecuencia	104	79	37	119	61

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 56.** *Percepción de las dificultades en la utilización de los ATM's.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: Un 15% de encuestados nunca han experimentado problemas con los ATM's, un 30% en pocas ocasiones, un 20% en varias ocasiones y un 26% continuamente experimenta problemas con la operación de los ATM's.

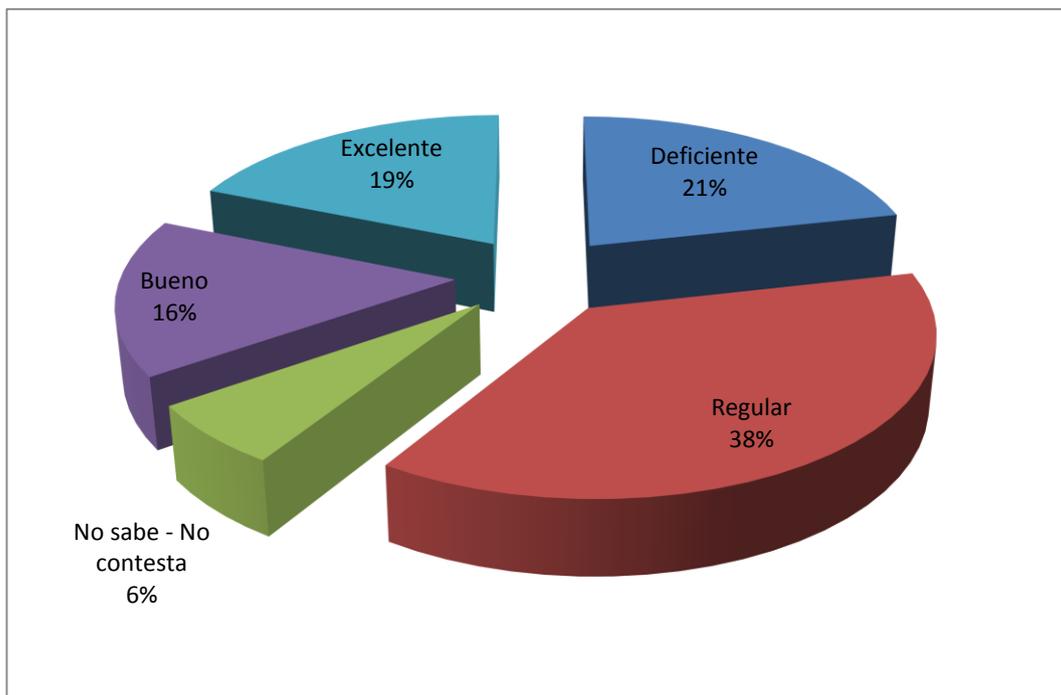
**Tabla 31.** *¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría cómo?*

¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	86	150	25	64	75

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 57.** *Percepción de la disponibilidad de la banca electrónica.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra percibe, que la disponibilidad de la banca electrónica es excelente en un 19%, buena en un 16%, regular en un 38% y deficiente en un 21%

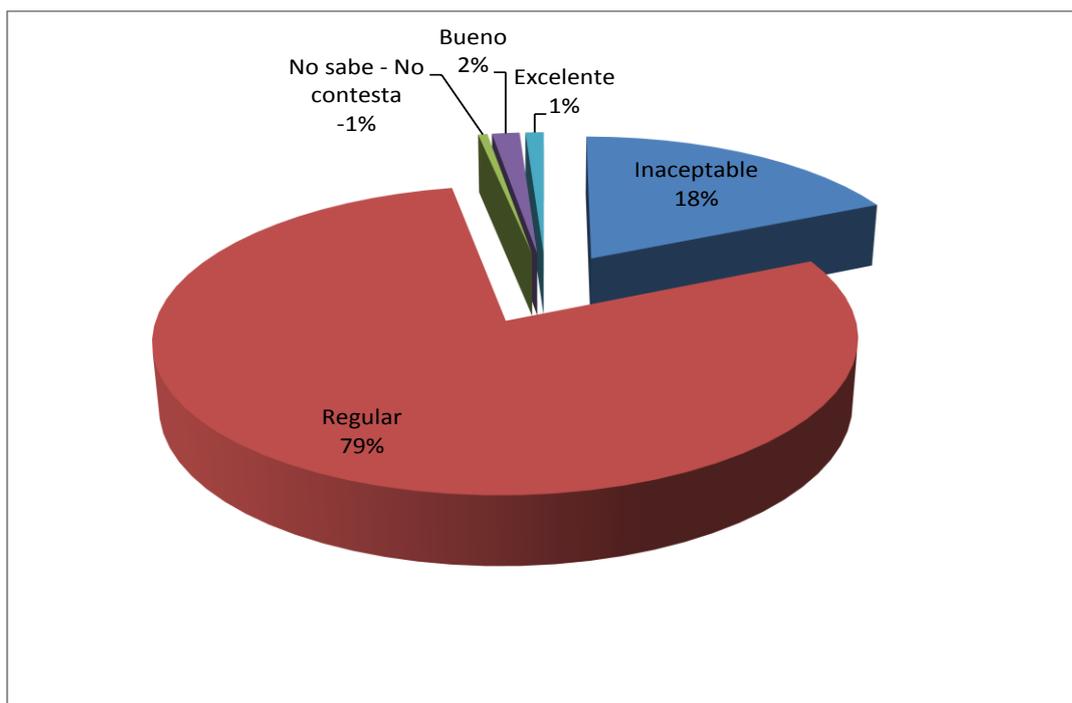
**Tabla 32.** *¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?*

¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	73	315	2	6	4

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 58.** *Percepción del tiempo que se requiere para recibir atención telefónica.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra indica, que el tiempo que tarda el personal de la agencia en atender sus requerimientos telefónicos es regular en un 79%, inaceptable 18%, bueno 2%, excelente 1%.

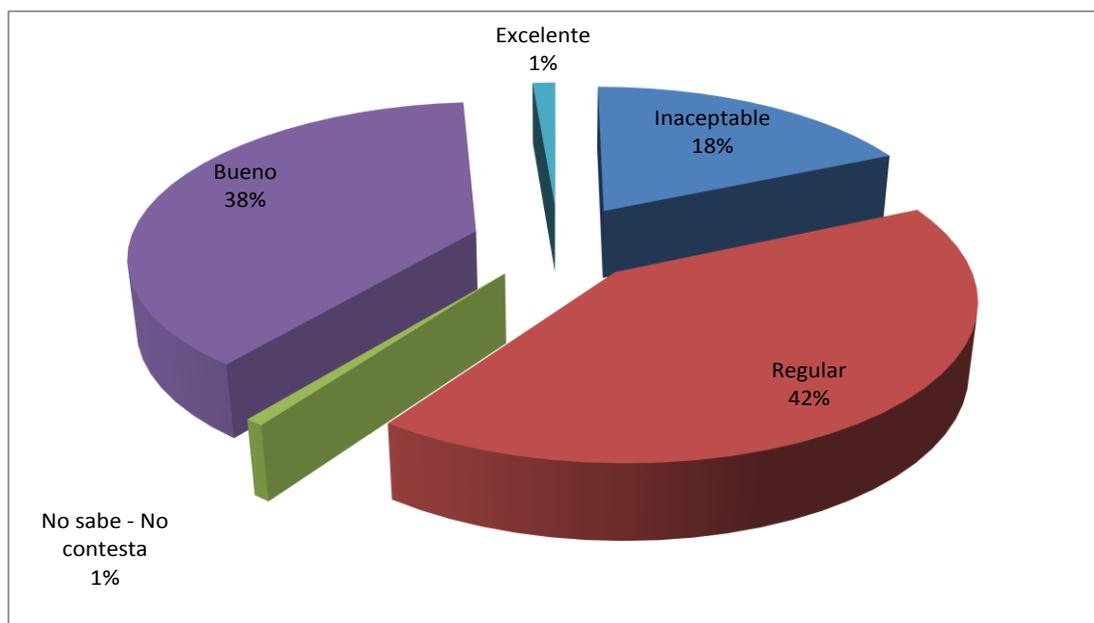
**Tabla 33.** *¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?*

¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	73	166	3	153	5

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 59.** *Percepción de la seguridad que brinda la banca telefónica.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: El nivel de seguridad que percibe la muestra con respecto a la banca telefónica es calificado como inaceptable por un 18%, regular por un 42%, bueno por un 38% y excelente por un reducido 1%.

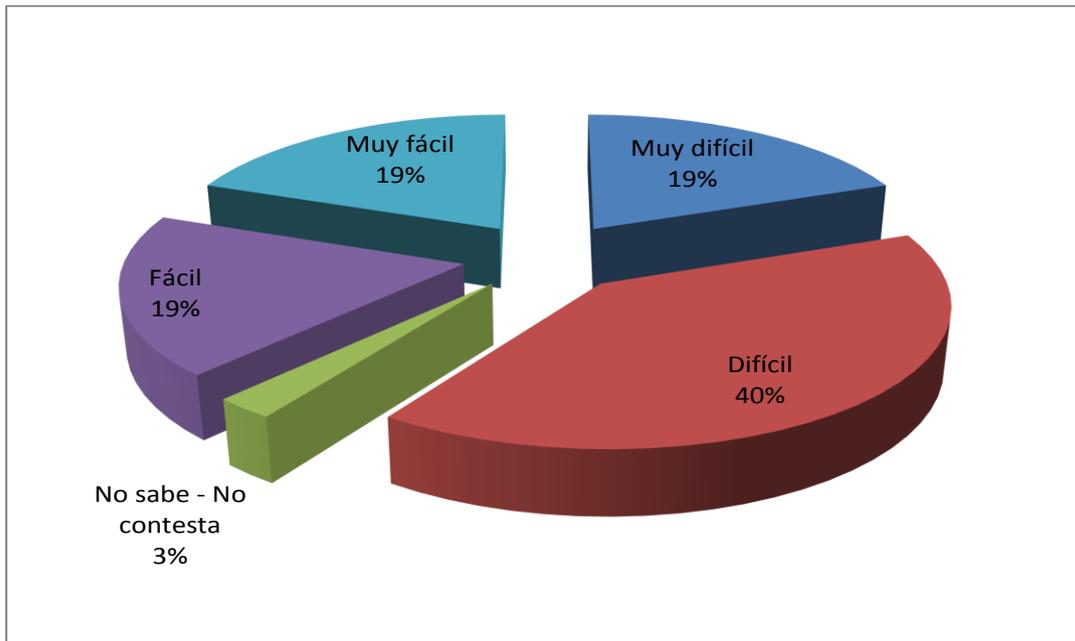
**Tabla 34.** *¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?*

¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Muy difícil	Difícil	No sabe - No contesta	Fácil	Muy fácil
Frecuencia	77	161	10	75	77

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 60.** *Percepción de la dificultad para navegar en la página web de la institución bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: Para un 19% de la muestra, es muy difícil la navegación en la página web de la institución, difícil para un 40%, fácil y muy fácil para un 19%.

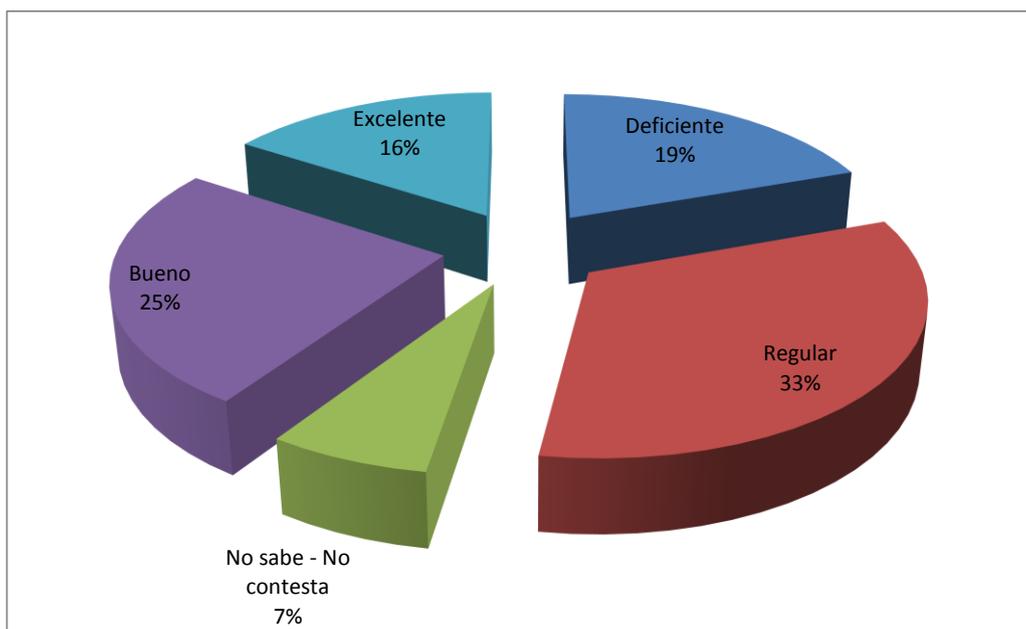
**Tabla 35.** *¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?*

¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	78	132	27	100	63

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 61.** Beneficios percibidos al utilizar los canales alternativos.



Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra investigada, percibe a los beneficios que obtiene por la utilización de los canales alternativos es deficiente en un 19%, regular 33%, bueno 25% y excelente en un 16%.

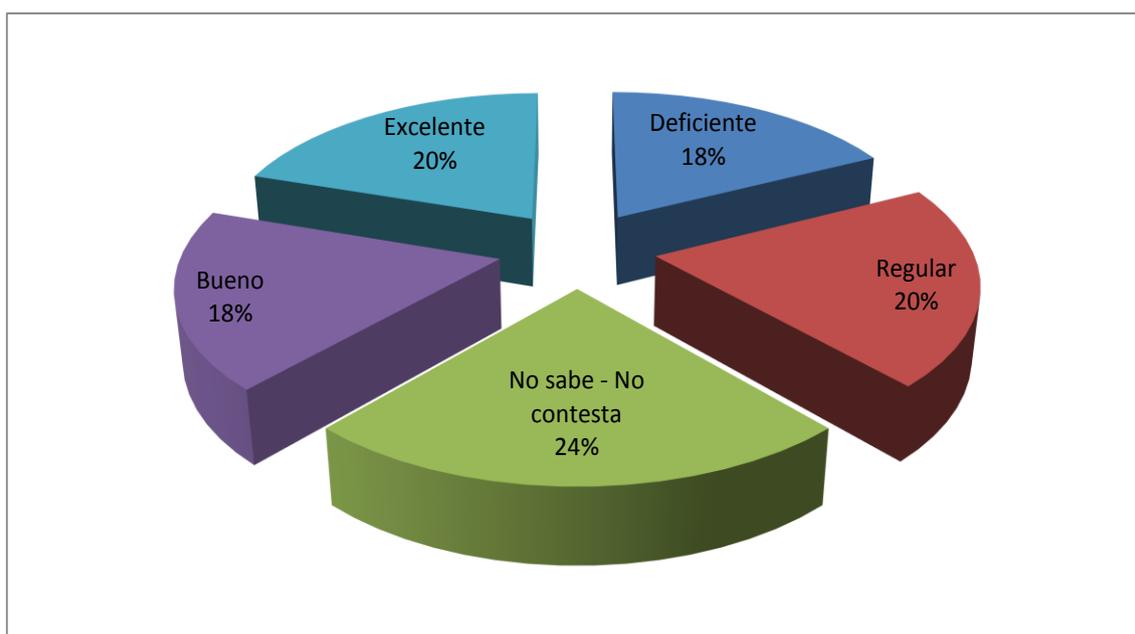
**Tabla 36.** ¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?

¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	71	82	94	73	80

Fuente: Encuesta de investigación

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 62.** *Percepción de la seguridad en los canales alternativos.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra investigada, percibe que la seguridad en los canales alternativos es deficiente en un 18%, regular 20%, no sabe o no contesta en un 24%, bueno 18% y excelente en un 20%.

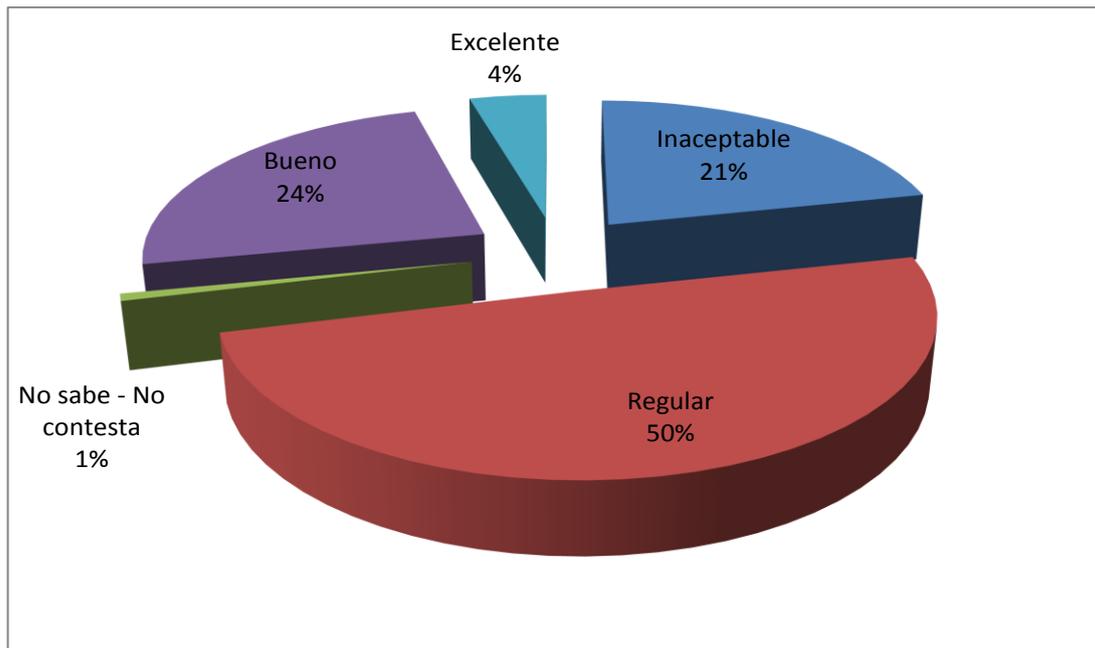
**Tabla 37.** *¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?*

¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
Frecuencia	86	198	3	96	17

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 63.** *Calidad percibida sobre la atención integral que ofrece la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra percibe, que la calidad de atención que brinda la agencia bancaria es; deficiente en un 21%, regular en un 50%, buena en un 24% y excelente en un 4%.

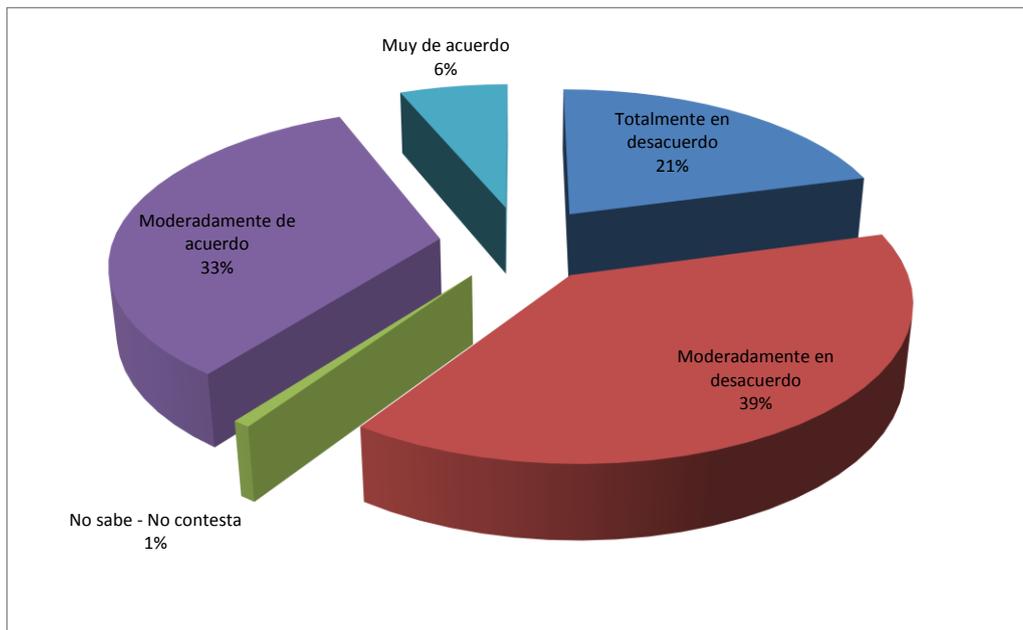
**Tabla 38.** *¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?*

¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	83	155	3	134	25

Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

**Gráfico 64.** *Percepción de los servicios financieros y no financieros que oferta la agencia bancaria.*



Fuente: Encuesta de investigación.

Elaborado por: El autor.

Análisis: La muestra percibe, que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria es; muy adecuada en un 6%, moderadamente adecuada en un 33%, moderadamente inadecuada en un 39% y totalmente inadecuada en un 21%.

### **Análisis estadístico e interpretación de resultados de la encuesta aplicada.**

#### **Validación estadística.**

La aplicación de la encuesta a la muestra aleatoria, determina una serie de respuestas lógicas, que deben ser sometidas a un estudio estadístico, a fin de validar su fiabilidad. Para el efecto se utilizó el cálculo de coeficiente Alfa de Cronbach, método que permite validar los

resultados, para el análisis estadístico no se aplicaron las 5 primeras preguntas que son de carácter informativo.

### **Alfa de Cronbach.**

Señalaremos lo expuesto por Wikipedia (2015), es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. El principio es que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las (n) variables observadas. El alfa de Cronbach puede llegar a alcanzar valores negativos de existir parejas de ítems negativamente correlacionados.

Cuanto más se aproxime su valor a 1, mayor es la fiabilidad de la escala, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

### **Ecuación 2. Coeficiente de Cronbach.**

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Fuente: Lind et al (2008)

Elaborado por: El autor

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i = 59,2031203$
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados = 297,7038596
- $k$  es el número de preguntas o ítems = 34

### **Análisis del resultado del coeficiente Alfa de Cronbach.**

La aplicación de la ecuación respectiva, arroja un valor de alfa de Cronbach de 0,82541098, lo que refleja una adecuada relación entre las treinta y cuatro variables investigadas y el problema objeto de la presente investigación.

### **Análisis ServQual / ServPerf.**

Una vez determinado la viabilidad de los resultados obtenidos por la encuesta, se procede a realizar un análisis de la información resultante desde el punto de vista de la percepción de la calidad en el servicio que oferta la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A. La investigación, permite evidenciar los aspectos que influyen en las dimensiones de evaluación de la escala ServQual / ServPerf.

### **Análisis multivariante con SPSS 17.**

Para Benavente, Canaveras, Martinez, & Pla. (2011), el análisis factorial y el análisis de componentes principales, están muy relacionados y son una técnica de análisis multivariante de reducción de datos. El método de componentes principales tiene como objetivo transformar un conjunto de variables originales, en un nuevo conjunto de variables sin perder información con una combinación lineal de las originales, denominadas componentes principales. El análisis de componentes principales trata de hallar estos componentes o factores, los cuales se caracterizan por estar incorrelacionadas entre sí, que sucesivamente expliquen la mayor parte de la varianza total.

En el análisis de componentes principales, el primer factor o componente será aquel que explica una mayor parte de la varianza total, el segundo factor será aquel que explica la mayor parte de la varianza restante, es decir, de la que no explicaba el primero y así sucesivamente.

El análisis factorial, busca los factores que expliquen la mayor parte de la varianza común; en el análisis factorial se distingue entre varianza común y varianza única. La varianza común es la parte de la variación de la variable que está compartida con las otras variables y se puede cuantificar con la denominada comunalidad. La varianza única es la parte de la variación de la variable que es propia de esa variable. El análisis de componentes principales no hace esa distinción entre los dos tipos de varianza, se centra en la varianza total. Mientras que el análisis de componentes principales busca hallar combinaciones lineales de las variables originales que expliquen la mayor parte de la variación total, el análisis factorial pretende hallar un nuevo conjunto de variables, menor en número que las variables originales, que exprese lo que es común a esas variables.

### **Contraste en el modelo factorial KMO.**

Existe varios contrastes que pueden realizarse para evaluar si el modelo factorial (o la extracción de los factores) en su conjunto es significativo, Benavente et al (2011) .

El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación,  $r_{jh}$ , observados entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ , y  $a_{jh}$  son los coeficientes de correlación parcial entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ . Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica

que la relación entre las variables es alta. Si  $KMO \geq 0.9$ , el test es muy bueno; notable para  $KMO \geq 0.8$ ; mediano para  $KMO \geq 0.7$ ; bajo para  $KMO \geq 0.6$ ; y muy bajo para  $KMO < 0.5$ .

### **Prueba de esfericidad de Bartlett.**

La prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo y se acepta la hipótesis nula,  $H_0$ ; cuando se puede aplicar el análisis factorial

Si  $\text{sig. (p-valor)} < 0.05$  aceptamos  $H_0$  (hipótesis nula) > se puede aplicar el análisis factorial.

Si  $\text{sig. (p-valor)} > 0.05$  rechazamos  $H_0$  > no se puede aplicar el análisis factorial.

### **Rotación de los componentes.**

El análisis de componentes principales, define un nuevo conjunto de variables, como una combinación lineal de las originales, denominadas componentes o factores. Mediante esta definición, y su formalismo matricial, estos componentes se pueden considerar como unos nuevos ejes que representan la nube de puntos que forman las variables originales. Así la proyección de la nube de puntos sobre los componentes sirven para interpretar la relación entre las diferentes variables. Se aplica la rotación VARIMAX utilizada en las ciencias sociales.

## Análisis estadístico de la encuesta aplicada a la muestra en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.

Luego de tabular las respuestas de la encuesta aplicada mediante el sistema estadístico SPSS 17, tomando en consideración sólo las respuestas desde la pregunta número 6 a la pregunta 39, los resultados son los siguientes:

### Valores descriptivos de la muestra.

La investigación analizo 400 encuestas con 34 preguntas, las cuales muestra sus valores individuales de media y desviación estándar.

**Gráfico 65.** *Valores descriptivos de la encuesta aplicada.*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
x1	3.06	1.445	400
x2	2.93	1.598	400
x3	2.89	1.421	400
x4	2.85	1.473	400
x5	2.97	1.461	400
x6	2.52	1.126	400
x7	2.71	1.618	400
x8	2.79	1.391	400
x9	2.76	1.433	400
x10	3.10	1.437	400
x11	3.41	1.626	400
x12	4.23	.939	400
x13	2.41	1.164	400
x14	2.64	1.202	400
x15	2.76	1.415	400
x16	3.31	1.433	400
x17	2.55	1.236	400
x18	2.41	.827	400
x19	2.24	1.022	400
x20	3.19	1.467	400
x21	3.14	1.457	400
x22	2.89	1.462	400
x23	2.73	1.441	400
x24	1.88	.570	400
x25	2.63	1.201	400
x26	2.79	1.445	400
x27	2.85	1.404	400
x28	3.02	1.379	400
x29	2.40	1.187	400
x30	2.66	1.300	400
x31	2.27	1.027	400
x32	2.29	1.098	400
x33	2.77	1.353	400
x34	2.47	1.121	400

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

### **Test Kaiser, Meyer y Olkin (KMO) de la muestra.**

Refleja las relaciones de correlación que existen entre las variables investigadas, en la investigación el KMO es de 0.926 lo que demuestra la fuerte correlación entre las variables.

### **Prueba de esfericidad de Bartlett de la muestra.**

Su valor de 0.00, es consecuente con el resultado del KMO, que explica la fiabilidad de la encuesta aplicada, el resultado de Bartlett nos permite asegurar que se puede aplicar un análisis factorial de las variables objeto de la presente investigación. El modelo es significativo ya que el valor de Bartlett es inferior a 0.005, por lo que podemos aceptar la hipótesis nula, H0; y aplicar el análisis factorial.

**Gráfico 66.** *KMO y prueba de esfericidad de Bartlett aplicado a la muestra.*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.926
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12140.256
	df	561
	Sig.	.000

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

### **Comunalidad de la muestra.**

Expresa la parte de cada variable (su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas. En la presente investigación esta comunalidad es fuerte debido a la correlación que existe entre las variables investigadas.

**Gráfico 67.** *Comunalidad aplicado a la muestra.*

<b>Communalities</b>		
	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
x1	1.000	.913
x2	1.000	.944
x3	1.000	.976
x4	1.000	.501
x5	1.000	.963
x6	1.000	.879
x7	1.000	.941
x8	1.000	.963
x9	1.000	.962
x10	1.000	.938
x11	1.000	.874
x12	1.000	.501
x13	1.000	.829
x14	1.000	.561
x15	1.000	.536
x16	1.000	.536
x17	1.000	.513
x18	1.000	.703
x19	1.000	.489
x20	1.000	.609
x21	1.000	.504
x22	1.000	.585
x23	1.000	.707
x24	1.000	.411
x25	1.000	.541
x26	1.000	.568
x27	1.000	.475
x28	1.000	.743
x29	1.000	.508
x30	1.000	.453
x31	1.000	.510
x32	1.000	.599
x33	1.000	.645
x34	1.000	.499

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

### **Varianza total explicada de la muestra.**

La varianza total explicada solicitada al sistema Spss es mayor a 1, esto se lo encuentra en 11 variables de 34 investigadas.

**Gráfico 68.** *Varianza total explicada de la muestra.*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.792	31.741	31.741	10.792	31.741	31.741	10.706	31.487	31.487
2	1.434	4.217	35.958	1.434	4.217	35.958	1.347	3.963	35.450
3	1.358	3.994	39.952	1.358	3.994	39.952	1.282	3.769	39.219
4	1.332	3.918	43.870	1.332	3.918	43.870	1.264	3.718	42.937
5	1.275	3.749	47.618	1.275	3.749	47.618	1.260	3.706	46.644
6	1.227	3.610	51.228	1.227	3.610	51.228	1.236	3.634	50.278
7	1.169	3.440	54.667	1.169	3.440	54.667	1.208	3.552	53.830
8	1.143	3.361	58.029	1.143	3.361	58.029	1.189	3.498	57.328
9	1.081	3.180	61.209	1.081	3.180	61.209	1.146	3.370	60.698
10	1.050	3.088	64.297	1.050	3.088	64.297	1.134	3.335	64.033
11	1.020	3.000	67.297	1.020	3.000	67.297	1.110	3.264	67.297
12	.990	2.911	70.208						
13	.960	2.823	73.031						
14	.939	2.761	75.792						
15	.892	2.625	78.417						
16	.859	2.527	80.944						
17	.830	2.441	83.385						
18	.805	2.367	85.752						
19	.762	2.241	87.994						
20	.756	2.223	90.216						
21	.699	2.057	92.274						
22	.670	1.972	94.246						
23	.625	1.838	96.084						
24	.586	1.724	97.808						
25	.357	1.049	98.857						
26	.138	.405	99.262						
27	.082	.241	99.503						
28	.049	.143	99.646						
29	.037	.108	99.755						
30	.024	.069	99.824						
31	.020	.060	99.884						
32	.016	.047	99.931						
33	.012	.036	99.966						
34	.011	.034	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

**Rotación de los componentes de la muestra Varimax.**

De los resultados obtenidos, se solicita una rotación de ejes Varimax de los componentes o factores con el objeto de afinar las correlaciones.

**Gráfico 69.** *Varimax de la muestra.*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
x3	.986	.047	.009	-.012	.005	.014	.019	-.007	-.023	.008	.005
x5	.980	.027	.012	-.041	.018	.005	.023	-.007	-.010	.000	.001
x8	.979	.034	.001	-.019	.013	-.004	-.001	.008	-.040	-.014	.013
x9	.978	.056	-.004	-.022	.018	-.014	-.016	.016	-.026	.018	-.013
x2	.968	.056	-.052	-.037	-.003	.000	-.009	.004	-.015	-.003	.006
x7	.967	.062	-.015	-.031	.014	-.006	-.019	.011	-.018	-.006	-.001
x10	.966	.006	.030	-.018	.002	.038	.042	-.002	.000	.004	.016
x1	.953	-.003	.031	-.033	.008	.035	.034	.005	-.009	.012	.016
x11	.932	-.026	.009	-.024	-.033	.050	.022	.031	.003	.008	.009
x6	.930	.086	-.066	.008	-.002	.015	.001	.000	.018	.040	.014
x13	.902	.080	-.056	-.001	.014	.006	-.021	-.012	.029	.066	.015
x12	-.450	-.002	-.052	-.277	-.112	-.004	.220	.132	.200	.106	-.299
x31	.400	.392	-.197	-.072	-.077	-.112	.230	-.057	.045	.018	-.274
x4	.009	.668	.025	.023	-.120	.164	-.043	-.028	.000	-.013	.099
x29	.159	.579	.123	-.165	.218	.029	-.030	.057	-.071	-.087	-.199
x24	.057	.410	.000	.183	.161	-.295	.072	-.036	.189	.172	.146
x15	.006	.111	.655	-.022	.162	-.116	.083	-.087	-.052	-.184	.058
x19	-.005	-.057	.627	.057	-.156	.056	-.061	.097	.016	.160	-.151
x21	-.060	-.028	.044	.679	-.111	-.014	-.002	.114	-.027	.007	.100
x16	-.153	-.040	.095	.469	.323	-.126	.189	-.200	.193	.003	-.221
x25	.009	.103	-.035	.077	.693	.090	-.075	.094	.032	-.116	-.080
x18	.020	-.126	.019	-.273	.678	-.043	.069	-.116	-.104	.273	.215
x14	.055	.039	.057	-.225	.000	.692	.146	-.030	-.022	-.018	-.025
x34	.057	.094	-.125	.158	.070	.616	-.126	.029	.008	.207	.044
x32	.188	.105	-.014	.120	.034	.123	.701	.075	.040	-.059	.142
x17	.300	.174	-.334	.079	.162	.082	-.444	.100	-.009	-.166	.082
x30	.007	.172	.416	.104	.011	.066	-.433	-.066	.100	.064	.171
x26	-.127	.106	-.055	.015	-.003	-.034	.266	.663	-.070	.079	.123
x20	.058	-.275	.111	.194	.089	.155	-.126	.599	.105	-.211	-.134
x27	.154	.037	-.066	-.186	-.063	-.373	-.179	.458	-.015	.157	.029
x23	-.022	.014	-.080	.101	-.017	-.023	.007	-.077	.823	.071	-.003
x22	-.041	-.008	.208	-.396	.004	.004	-.016	.174	.545	-.217	.090
x28	.063	-.009	.031	.025	.014	.099	-.026	.025	-3.525E-5	.850	-.055
x33	.034	.006	-.048	.022	.003	-.015	.056	.048	.047	-.041	.795

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

Al momento de aplicar Varimax, podemos tener muy claro el impacto que cada pregunta tiene en la percepción de calidad de los clientes de la agencia Atuntaqui, es indispensable analizarlos detenidamente a fin de establecer la planificación estratégica, táctica y de marketing que apuntale las fortalezas y mitigue las debilidades encontradas.

**Tabla 39. Matriz Varimax, explicada con el cuestionario de la encuesta.**

X	Detalle de Pregunta	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>										
		Component										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	.986	.047	.009	-.012	.005	.014	.019	-.007	-.023	.008	.005
5	¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	.980	.027	.012	-.041	.018	.005	.023	-.007	-.010	-.001	.001
8	¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	.979	.034	.001	-.019	.013	-.004	-.001	.008	-.040	-.014	.013
9	¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	.978	.056	-.004	-.022	.018	-.014	-.016	.016	-.026	.018	-.013
2	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	.968	.056	-.052	-.037	-.003	-.001	-.009	.004	-.015	-.003	.006
7	¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	.967	.062	-.015	-.031	.014	-.006	-.019	.011	-.018	-.006	-.001
10	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	.966	.006	.030	-.018	.002	.038	.042	-.002	-.001	.004	.016
1	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	.953	-.003	.031	-.033	.008	.035	.034	.005	-.009	.012	.016
11	¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	.932	-.026	.009	-.024	-.033	.050	.022	.031	.003	.008	.009
6	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	.930	.086	-.066	.008	-.002	.015	.001	.000	.018	.040	.014
13	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	.902	.080	-.056	-.001	.014	.006	-.021	-.012	.029	.066	.015
12	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	.220	-.002	-.052	-.277	-.112	-.004	-.450	.132	.200	.106	-.299
31	¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	.400	.392	-.197	-.072	-.077	-.112	.230	-.057	.045	.018	-.274
4	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	.009	.668	.025	.023	-.120	.164	-.043	-.028	-.001	-.013	.099
29	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	.159	.579	.123	-.165	.218	.029	-.030	.057	-.071	-.087	-.199
24	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	.057	.410	.000	.183	.161	-.295	.072	-.036	.189	.172	.146
15	¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	.006	.111	.655	-.022	.162	-.116	.083	-.087	-.052	-.184	.058
19	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	-.005	-.057	.627	.057	-.156	.056	-.061	.097	.016	.160	-.151
21	¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	-.060	-.028	.044	.679	-.111	-.014	-.002	.114	-.027	.007	.100
16	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	-.153	-.040	.095	.469	.323	-.126	.189	-.200	.193	.003	-.221
25	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	.009	.103	-.035	.077	.693	.090	-.075	.094	.032	-.116	-.080
18	¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	.020	-.126	.019	-.273	.678	-.043	.069	-.116	-.104	.273	.215
14	¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	.055	.039	.057	-.225	.000	.692	.146	-.030	-.022	-.018	-.025
34	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	.057	.094	-.125	.158	.070	.616	-.126	.029	.008	.207	.044
32	¿Qué calificación le daría a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	.188	.105	-.014	.120	.034	.123	.701	.075	.040	-.059	.142
17	¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	-.444	.174	-.334	.079	.162	.082	.300	.100	-.009	-.166	.082
30	¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	.007	.172	-.660	.104	.011	.066	-.433	.416	.100	.064	.171
26	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	-.127	-.106	-.055	.015	-.003	-.034	.266	.663	-.070	.079	.123
20	¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	.058	-.275	.111	.194	.089	.155	-.126	.599	.105	-.211	-.134
27	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	.154	.037	-.066	-.186	-.063	-.373	-.179	.458	-.015	.157	.029
23	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	-.022	.014	-.080	.101	-.017	-.023	.007	-.077	.823	.071	-.003
22	¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?	-.041	-.008	.208	-.396	.004	.004	-.016	.174	.545	-.217	.090
28	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	.063	-.009	.031	.025	.014	.099	-.026	.025	.000	.850	-.055
33	¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	.034	.006	-.048	.022	.003	-.015	.056	.048	.047	-.041	.795

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

Con los resultados obtenidos, se procede a clasificar la matriz Varimax, en función de los aspectos de influencia y dimensiones de la calidad percibida, de esta forma obtenemos una relación clara del comportamiento de las variables en función de la calidad percibida de los clientes de la agencia Atuntaqui

**Tabla 40.** Matriz Varimax, explicada con los aspectos y dimensiones de la calidad.

X	Detalle de Pregunta	Rotated Component Matrix*		Component										
		Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)	Dimensión de la calidad (ServQual), (ServPerf)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Físico	Tangible	.986	.047	.009	-.012	.005	.014	.019	-.007	-.023	.008	.005
5	¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Físico	Tangible	.980	.027	.012	-.041	.018	.005	.023	-.007	-.010	-.001	.001
8	¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Operativo	Seguridad	.979	.034	.001	-.019	.013	-.004	-.001	.008	-.040	-.014	.013
9	¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Humano	Capacidad de respuesta	.976	.056	-.004	-.022	.018	-.014	-.016	.016	-.026	.018	-.013
2	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Físico	Tangible	.966	.056	-.052	-.037	-.003	-.001	-.009	.004	-.015	-.003	.006
7	¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Humano	Empatía	.967	.062	-.015	-.031	.014	-.006	-.019	.011	-.018	-.006	-.001
10	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Operativo	Empatía	.966	.006	.030	-.018	.002	.038	.042	-.002	-.001	.004	.016
1	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Físico	Tangible	.953	-.003	.031	-.033	.008	.035	.034	.005	-.009	.012	.016
11	¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Operativo	Tangible	.932	-.026	.009	-.024	-.033	.050	.022	.031	.003	.008	.009
6	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	Humano	Empatía	.930	.086	-.066	.008	-.002	.015	.001	.000	.018	.040	.014
13	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Operativo	Capacidad de respuesta	.902	.080	-.056	-.001	.014	.006	-.021	-.012	.029	.066	.015
12	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Operativo	Fiabilidad	.820	-.002	-.052	-.277	-.112	-.004	-.450	.132	.200	.106	-.299
31	¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	Humano	Empatía	.400	-.392	-.197	-.072	-.077	-.112	.230	-.057	.045	.018	-.274
4	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Físico	Seguridad	.009	.668	.025	.023	-.120	.164	-.043	-.028	-.001	-.013	.099
29	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Humano	Empatía	.159	.579	.123	-.165	.218	.029	-.030	.057	-.071	-.087	-.199
24	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Operativo	Fiabilidad	.057	.410	.000	.183	.161	-.295	.072	-.036	.189	.172	.146
15	¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Operativo	Seguridad	.006	-.111	.655	-.022	.162	-.116	.083	-.087	-.052	-.184	.058
19	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Operativo	Tangible	-.005	-.057	.627	.057	-.156	.056	-.061	.097	.016	.160	-.151
21	¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	Operativo	Fiabilidad	-.060	-.028	.044	.679	-.111	-.014	-.002	.114	-.027	.007	.100
16	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Operativo	Seguridad	-.153	-.040	.095	.469	.323	-.126	.189	-.200	.193	.003	-.221
25	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	.009	.103	-.035	.077	.693	.090	-.075	.094	.032	-.116	-.080
18	¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Humano	Capacidad de respuesta	.020	-.126	.019	-.273	.678	-.043	.069	-.116	-.104	.273	.215
14	¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Operativo	Capacidad de respuesta	.055	.039	.057	-.225	.000	.692	.146	-.030	-.022	-.018	-.025
34	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Humano	Empatía	.057	.094	-.125	.158	.070	.616	-.126	.029	.008	.207	.044
32	¿Qué calificación le daría a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	Operativo	Empatía	.188	.105	-.014	.120	.034	.123	.701	.075	.040	-.059	.142
17	¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Operativo	Empatía	-.444	.174	-.334	.079	.162	.082	.300	.100	-.009	-.166	.082
30	¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Operativo	Tangible	.007	.172	-.660	.104	.011	.066	-.433	.416	.100	.064	.171
26	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Tecnología	Fiabilidad	-.127	.106	-.055	.015	-.003	-.034	.266	.663	-.070	.079	.123
20	¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	Físico	Tangible	.058	-.275	.111	.194	.089	.155	-.126	.599	.105	-.211	-.134
27	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Tecnología	Capacidad de respuesta	.154	.037	-.066	-.186	-.063	-.373	-.179	.458	-.015	.157	.029
23	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Tecnología	Fiabilidad	-.022	.014	-.080	.101	-.017	-.023	.007	-.077	.823	.071	-.003
22	¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?	Operativo	Fiabilidad	-.041	-.008	.208	-.396	.004	.004	-.016	.174	.545	-.217	.090
28	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	.063	-.009	.031	.025	.014	.099	-.026	.025	.000	.850	-.055
33	¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	Humano	Empatía	.034	.006	-.048	.022	.003	-.015	.056	.048	.047	-.041	.795

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Dimensiones de la calidad que se estudia en el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.**

**Tangibilidad.-** Existen 8 preguntas relacionadas directamente con la apariencia física de las instalaciones, personal, materiales y equipos tecnológicos que posee la agencia Atuntaqui. El coeficiente Cronbach es de 0.835 lo que demuestra la fiabilidad del contenido de la encuesta en función de la dimensión tangibilidad.

**Tabla 41.** Preguntas relacionadas con la dimensión tangibilidad y su coeficiente de Cronbach.

Pregunta # (X)	Detalle	Dimensión de la calidad (ServQual)
6	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Tangible
7	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Tangible
8	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Tangible
10	¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Tangible
25	¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	Tangible
24	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Tangible
16	¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Tangible
35	¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Tangible

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	34

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

**Fiabilidad.-** Existen 6 preguntas relacionadas directamente con la habilidad del personal de la agencia bancaria, para realizar su trabajo en forma ciudadosa; así como, la

confiabilidad de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui. El coeficiente Cronbach es de 0.843 lo que demuestra la fiabilidad de la encuesta en función de la dimensión fiabilidad.

**Tabla 42.** Preguntas relacionadas con la dimensión fiabilidad y su coeficiente de Cronbach.

Pregunta # (X)	Detalle	Dimensión de la calidad (ServQual)
17	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Fiabilidad
26	¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	Fiabilidad
27	¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?	Fiabilidad
28	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Fiabilidad
29	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Fiabilidad
31	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Fiabilidad

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	34

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Empatía.-** Existen 9 preguntas relacionadas directamente con la atención personalizada y esmerada que brinda la agencia Atuntaqui a sus clientes. El coeficiente Cronbach es de 0.782 lo que demuestra la fiabilidad de la encuesta en función de la dimensión empatía.

**Tabla 43.** Preguntas relacionadas con la dimensión empatía y su coeficiente de Cronbach.

Pregunta # (X)	Detalle	Dimensión de la calidad (ServQual)
11	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	Empatía
22	¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Empatía
12	¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Empatía
15	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Empatía
34	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Empatía
36	¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	Empatía
37	¿Qué calificación le daría a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	Empatía
38	¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	Empatía
39	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Empatía

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	34

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Seguridad.-** Son 6 preguntas relacionadas con el nivel de seguridad física, exactitud en la información, solvencia y reputación institucional. El coeficiente Cronbach es de 0.836 lo que demuestra la fiabilidad de la encuesta en función de la dimensión seguridad.

**Tabla 44.** Preguntas relacionadas con la dimensión seguridad y su coeficiente de Cronbach.

Pregunta # (X)	Detalle	Dimensión de la calidad (ServQual)
9	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Seguridad
20	¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Seguridad
21	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Seguridad
30	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Seguridad
33	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Seguridad
13	¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Seguridad

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	34

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Capacidad de respuesta.-** Son 5 preguntas relacionadas directamente con la capacidad de respuesta de la agencia Atuntaqui en la ejecución de tareas, en la disposición y voluntad de atender los requerimientos de sus clientes en forma rápida y eficiente. El coeficiente Cronbach es de 0.866 que demuestra la fiabilidad de la encuesta en función de la dimensión capacidad de respuesta.

**Tabla 45.** Preguntas relacionadas con la dimensión capacidad de respuesta y su coeficiente de Cronbach.

Pregunta # (X)	Detalle	Dimensión de la calidad (ServQual)
18	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Capacidad de respuesta
19	¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Capacidad de respuesta
14	¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Capacidad de respuesta
23	¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Capacidad de respuesta
32	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Capacidad de respuesta

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	34

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Análisis de los aspectos que influyen en la percepción de calidad en la atención al cliente de la agencia Atuntaqui.**

**Aspectos operativos.-** Se explican a través de 13 preguntas de la encuesta.

**Tabla 46.** Aspectos operativos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.

Pregunta # (X)	Detalle	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)
13	¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Operativo
15	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Operativo
16	¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Operativo
17	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Operativo
18	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Operativo
19	¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Operativo
20	¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Operativo
21	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Operativo
22	¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Operativo
24	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Operativo
26	¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	Operativo
27	¿Existe dificultades en la utilización de ATM's?	Operativo
29	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Operativo
35	¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Operativo
37	¿Qué calificación le daría a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	Operativo

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Aspectos físicos.-** Se relacionan con 6 preguntas de la encuesta.

**Tabla 47.** Aspectos físicos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.

Pregunta # (X)	Detalle	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)
6	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Físico
7	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Físico
8	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Físico
9	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Físico
10	¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Físico
25	¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	Físico

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Aspectos tecnológicos.-** Mantienen relación directa con 5 preguntas de la encuesta.

**Tabla 48.** Aspectos tecnológicos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.

Pregunta # (X)	Detalle	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)
28	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Tecnología
30	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Tecnología
31	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Tecnología
32	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Tecnología
33	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Tecnología

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

**Aspectos humanos.-** Relacionados con 8 preguntas de la encuesta.

**Tabla 49.** Aspectos humanos que influyen en la percepción de la calidad en la atención y servicio recibido en la agencia Atuntaqui.

Pregunta # (X)	Detalle	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)
11	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	Humano
12	¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Humano
14	¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Humano
23	¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Humano
34	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Humano
36	¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	Humano
38	¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	Humano
39	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Humano

Fuente: Encuesta de investigación aplicado el sistema SPSS 17

Elaborado por: El autor.

### **Discusión de los resultados obtenidos.**

La información que se obtiene, luego de la aplicación de la técnica estadística correspondiente, conduce a las siguientes reflexiones:

#### **Nivel de expectativas sobre la calidad de atención al cliente.**

Los resultados muestran una expectativa creciente, dinámica y no satisfecha con relación a la calidad de atención que esperan recibir los actuales clientes de la agencia Atuntaqui. En donde la prestación de los servicios debe ser realizado en forma rápida, sin errores, en una ambiente físico seguro y adecuado, con profesionales competentes y comprometidos que permita establecer relaciones físicas y virtuales a largo plazo con una rentabilidad superior.

## **Nivel de percepción sobre la calidad de atención al cliente.**

Los resultados indican la baja percepción de calidad en la atención y prestación de productos y servicios recibidos de la agencia Atuntaqui. Existen serios inconvenientes con los aspectos físicos, humanos, tecnológicos y operativos que influyen directamente sobre la percepción de calidad recibida.

La muestra que respondió la encuesta, mantiene criterios sólidos que denotan que no están satisfechos con la atención percibida de la agencia Atuntaqui. Es fundamental revisar los procesos que intervienen en el servicio esperado en lo referente a:

- Comunicación boca – oído, que se refiere a los comentarios que el cliente tiene de su círculo de influencia acerca del servicio de la agencia Atuntaqui.
- Necesidades personales, entendiéndose que es necesario que la agencia Atuntaqui, conozca a fondo a su mercado objetivo, sus necesidades, sus expectativas y sus anhelos.
- Experiencia pasada, al utilizar los servicios de la agencia Atuntaqui, los clientes ya tienen un referente positivo o negativo de la atención que recibieron.
- Comunicación externa, es necesario establecer un concepto sólido de publicidad y marketing que acerque a la agencia Atuntaqui a la mente de sus clientes como primera opción financiera.

En lo referente al servicio percibido, la muestra demanda el cumplimiento de las dimensiones mínimas de calidad en lo referente a:

- Fiabilidad del servicio que oferta la agencia Atuntaqui.
- Capacidad de respuesta oportuna a los requerimientos o servicios que demandan de la agencia Atuntaqui.
- Implementación de medidas de seguridad físicas, electrónicas y de ambientes acordes al servicio bancario que oferta la agencia Atuntaqui.
- Personal capacitado, con habilidades gerenciales que asesoren en forma concreta sin fallas ni errores los requerimientos de los clientes.
- Espacios físicos y virtuales agradables, con tecnología amigable y segura que se encuentre disponible en el horario y en las condiciones pactadas.

## **CAPÍTULO V**

### **Propuesta de solución.**

#### **Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.**

Una vez culminado el análisis y discusión de resultados, la investigación propone un modelo de atención al cliente, apegado a la evidencia científica que enmarca esta investigación.

La agencia Atuntaqui, como parte del Grupo Banco Pichincha C.A.; comparte su filosofía, visión, misión, valores corporativos y enfoque de mercado. El desarrollo del modelo de atención, no puede ser ajeno a la estructura corporativa, legal y constitucional que regula el funcionamiento de la agencia bancaria.

La agencia Atuntaqui, es la 127 ava oficina de atención al cliente de Banco Pichincha C.A., a la fecha existen 303 puntos de atención físicos a nivel nacional y una cobertura en Sierra, Oriente, Costa, Galápagos, Perú, Panamá, España y Estados Unidos.

La agencia Atuntaqui, dentro de la estructura organizacional administrativa de Banco Pichincha C.A. pertenece a la Región País, sub-zona Sierra Norte.

#### **Misión de Banco Pichincha C.A.**

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.

## **Visión de Banco Pichincha C.A.**

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

## **Valores y principios.**

- Solidaridad.
- Laboriosidad.
- Competencia.
- Honestidad.
- Austeridad.
- Voluntad de servicio.
- Optimismo.
- Orden.
- Permanencia.
- Capacitación.
- Compromiso.
- Autenticidad.

## **Enfoque empresarial.**

- Conformación de equipos humanos competitivos.
- Eficiencia y asertividad laboral.

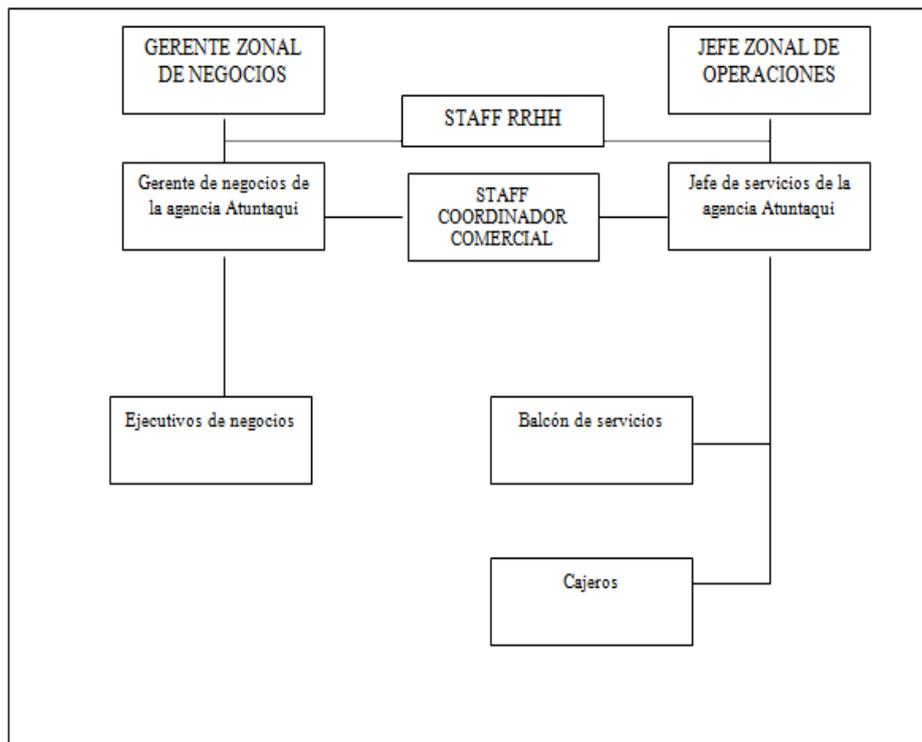
- Cumplimiento de resultados numéricos.
- Enfoque comercial de los equipos de trabajo.

### **Organigrama propuesto para la agencia Atuntaqui.**

Se recomienda la aplicación de un nuevo organigrama funcional, que permita sobrellevar las diferencias existentes entre las áreas operativa y comercial, un modelo de atención al cliente funciona si; y solo si, los esfuerzos de todos los integrantes de la agencia bancaria se integran en un solo objetivo, que es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los actuales clientes de la agencia.

El organigrama presentado, coloca un puesto adicional de “coordinador comercial”, el mismo que será ejecutado por un ejecutivo que posea el perfil básico y de competencias, similar al de un gerente de negocios, éste tendrá autoridad de staff, será la encargada de articular los objetivos de las áreas de negocios y operaciones, en objetivos comunes como agencia.

**Gráfico 70.** Organigrama propuesto para la agencia Atuntaqui.



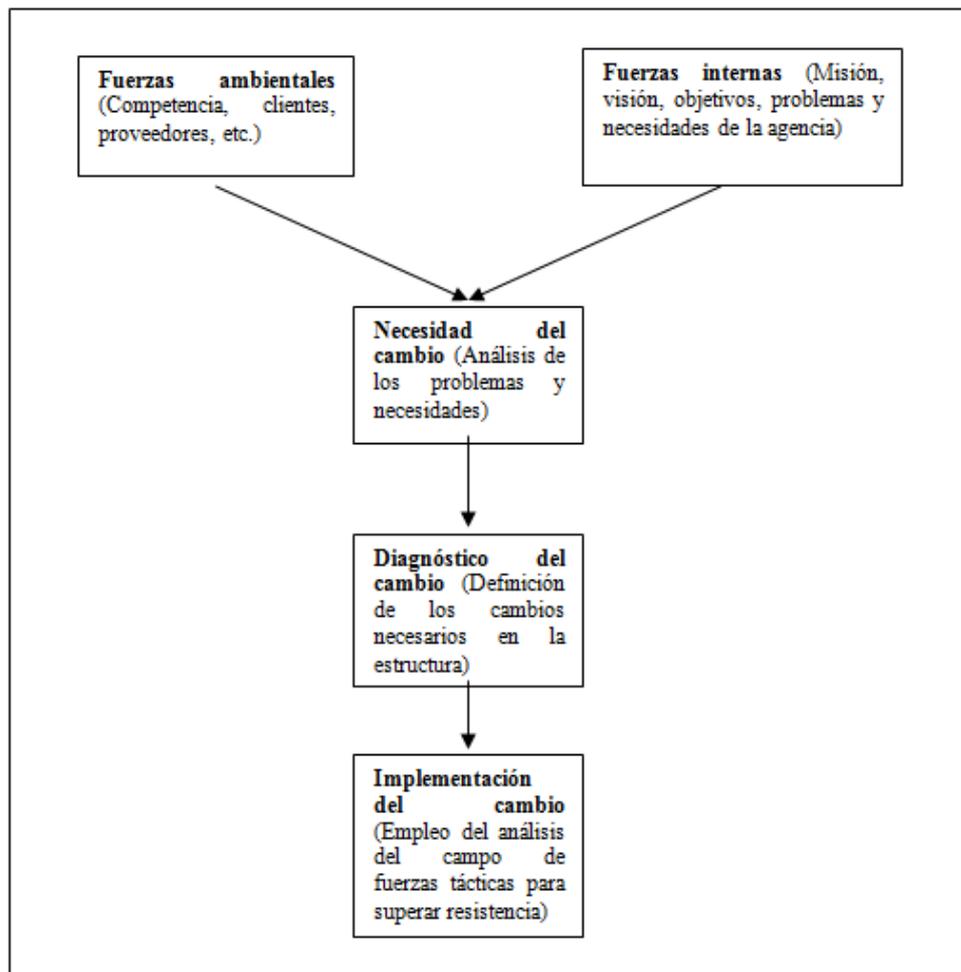
Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

### **Cambio organizacional de la agencia Atuntaqui.**

Es necesario un cambio organizacional dentro de la agencia bancaria, a fin de lograr potencializar las fortalezas y oportunidades que el mercado ofrece mitigando las amenazas y debilidades que la agencia enfrenta. Un cambio organizacional acarrea resistencias a la aplicación del nuevo modelo de atención al cliente.

**Gráfico 71.** *Etapas del cambio organizacional en la agencia Atuntaqui.*



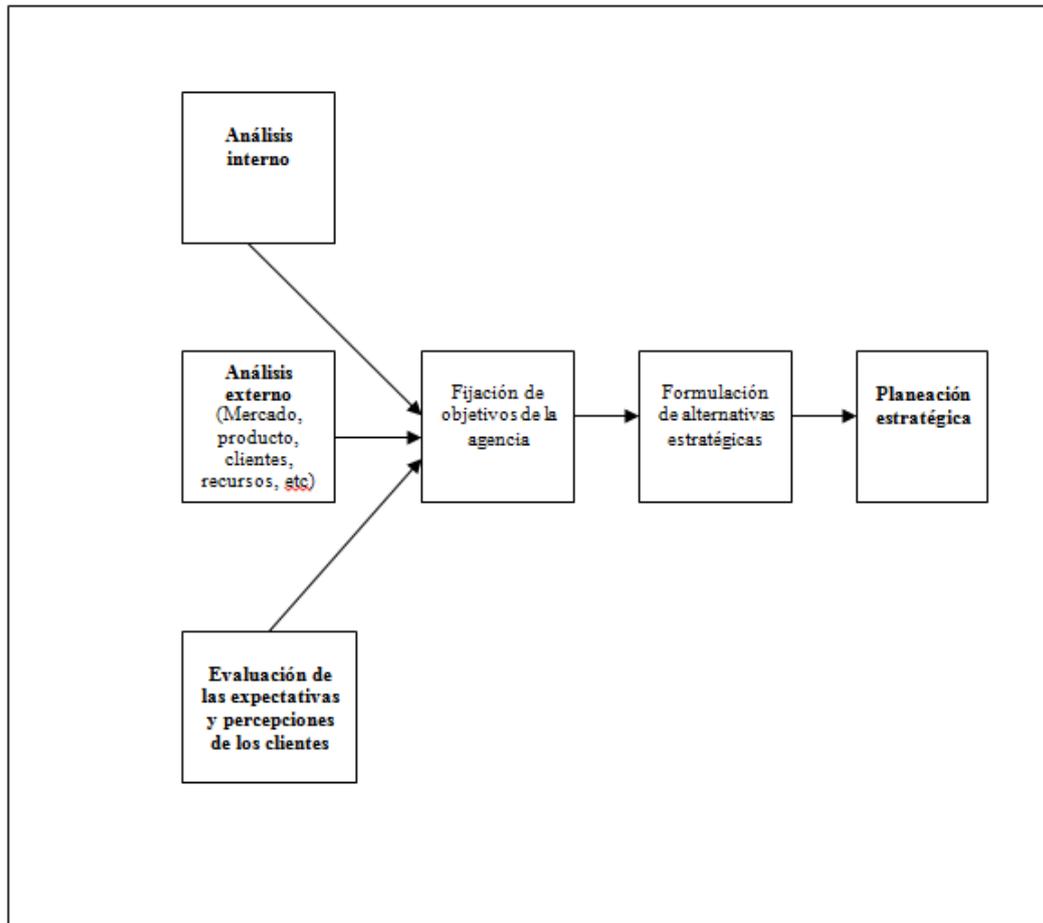
Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

### **Planificación operativa de la agencia Atuntaqui.**

La planificación operativa planteada para la agencia Atuntaqui, debe ser diseñada en función a los objetivos propuestos en el nuevo modelo de atención; y en concordancia con la planificación estratégica de Banco Pichincha C.A.

**Gráfico 72.** Encadenamiento de la planeación estratégica y el plan operativo propuesto para la agencia Atuntaqui.



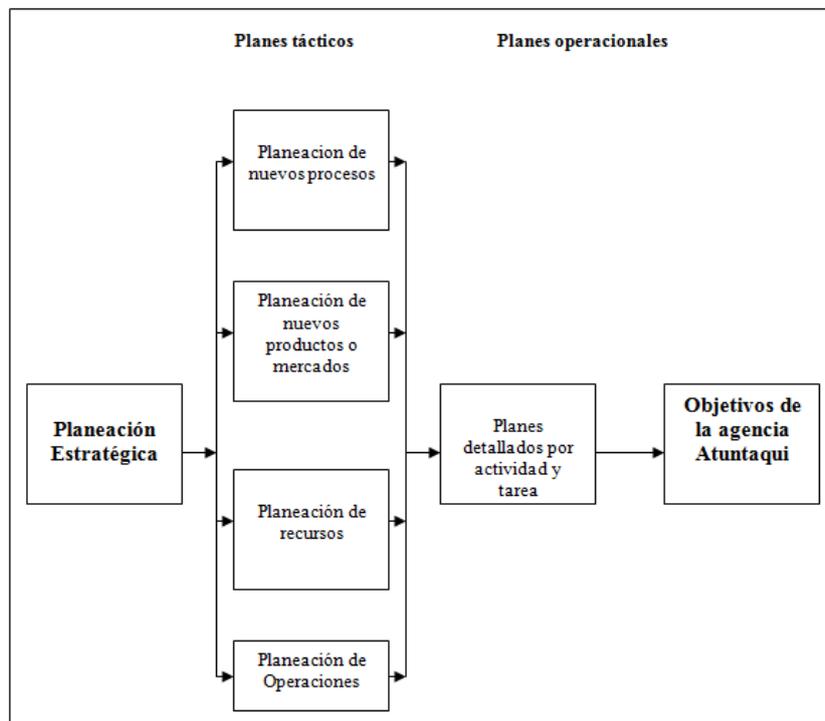
Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

La planeación estratégica, da origen a los planes tácticos de ejecución de tareas y responsabilidades. Los planes tácticos van enfocados a las áreas de acción en donde existe el problema o los conflictos de la agencia bancaria.

Para que los planes tácticos puedan implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se desdoble en otros planes operacionales más específicos, mientras el plan táctico es a mediano plazo, el plan operacional es ejecutado en el corto plazo.

**Gráfico 73.** *Desarrollo de los planes tácticos y estratégicos de la agencia Atuntaqui.*

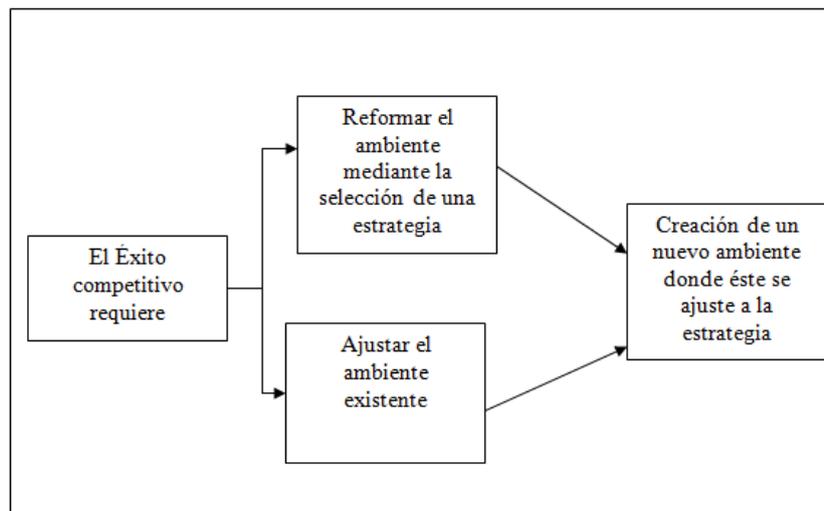


Fuente: Adaptación de Chiavenato (2013)

Elaborado por: El autor.

Para lograr establecer las estrategias adecuadas, el equipo de la agencia Atuntaqui, debe crear un nuevo ambiente laboral, que permita la implementación del nuevo modelo de atención, rompiendo barreras y resistencias propias de un cambio organizacional.

**Gráfico 74.** *Condiciones para la aplicación de un modelo de atención al cliente.*



Fuente: Investigación desarrollada

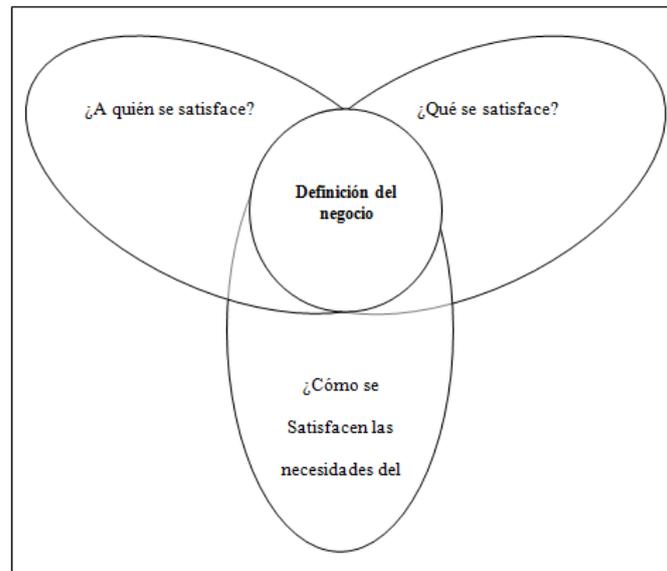
Elaborado por: El autor.

### **Definición del negocio.**

La misión, define el negocio de la organización, establece su visión, metas y articula sus principales valores. El primer componente de una misión es definir con claridad el negocio de una organización. La agencia Atuntaqui, requiere definir su negocio en término de tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface? (qué grupos de clientes)
- ¿Qué se satisface? (qué necesidad tiene el cliente)
- ¿Cómo se satisface las necesidades de los clientes? (mediante qué destrezas o habilidades distintivas podemos satisfacer esas necesidades)

**Gráfico 75.** Definición del negocio de la agencia Atuntaqui, aplicación del marco teórico de Abell.



Fuente: Adaptación de Chiavenato (2013)

Elaborado por: El autor.

### **Gestión del talento humano de la agencia Atuntaqui.**

El desarrollo del modelo de atención al cliente, requiere de un talento humano con un espíritu empresarial, que les permite crear, crecer e innovar en la agencia. La agencia bancaria debe conceptualizar a sus colaboradores como sus socios estratégicos para la consecución de los objetivos propuestos.

La gestión que se realice con el talento humano, buscar impulsar un cambio e incrementar las fortalezas y oportunidades de la agencia en los siguientes aspectos:

- **Ayudar a la agencia bancaria en la consecución de sus objetivos.-** Todos los integrantes de la agencia, deben tener el conocimiento total y pleno del negocio bancario.

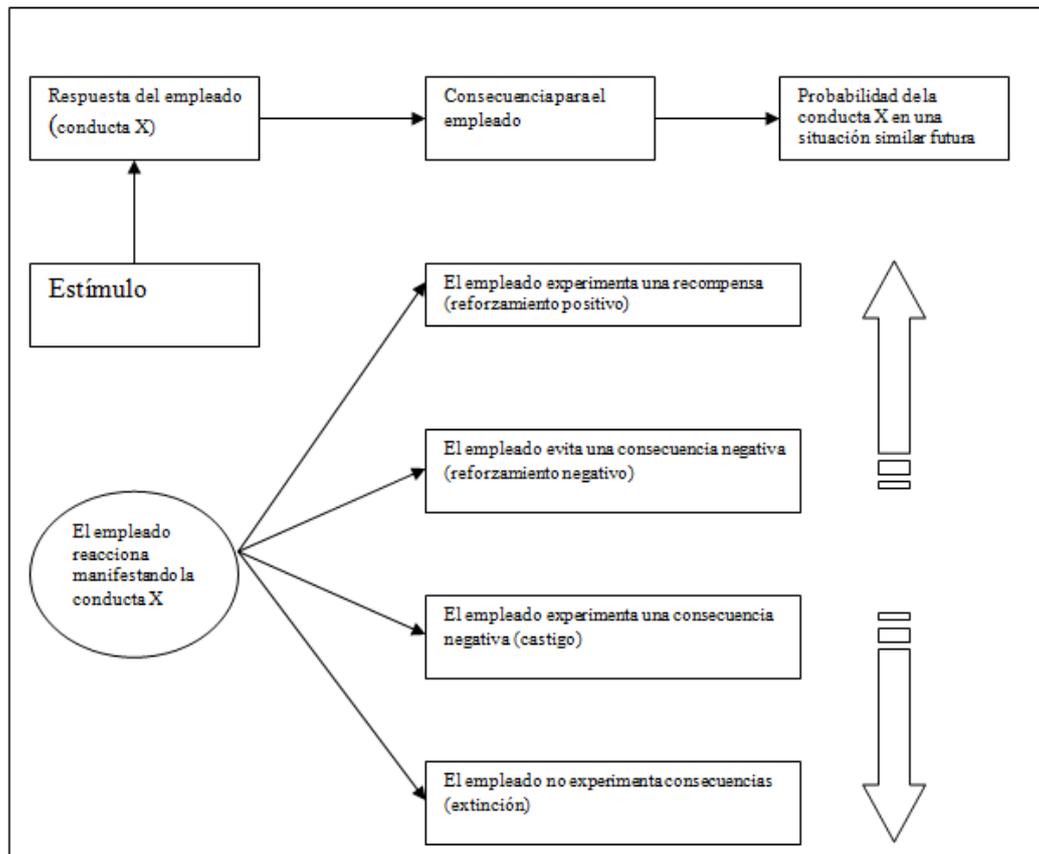
- **Proporcionar competitividad a la agencia bancaria.-** La agencia debe explotar, pulir y adecuar las habilidades y fortalezas de sus colaboradores a fin de conseguir una ventaja competitiva en el mercado, la gestión del talento humano buscar enfocar esta ventaja a la mejora constante en la atención y producción de los servicios bancarios.
- **Suministrar a la agencia bancaria de colaboradores bien entrenados y motivados.-** Los administradores de la agencia Atuntaqui, deben tener muy claro que el éxito de sus planes está en función de la capacidad, creatividad, empatía y entrenamiento del talento humano que interviene en el proceso. La motivación debe estar presente en la agencia no sólo con dinero sino con reconocimiento público, ascensos, capacitación, entre otros.
- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.-** La agencia Atuntaqui y sus colaboradores tiene un vínculo estrecho y delicado, un colaborador debe sentirse satisfecho de su trabajo, su percepción interior debe ser de una persona útil, reconocida y apreciada por su agencia bancaria.
- **Desarrollar y mantener una calidad de vida en el trabajo.-** La agencia Atuntaqui, debe buscar crear un ambiente agradable de trabajo, con instalaciones seguras, trabajo y tareas significativas, que motiven la creatividad de sus colaboradores.
- **Administrar el cambio.-** La administración del talento humano, debe buscar equilibrar el cambio que sufren las organizaciones, cambios radicales en la tecnología, economía, educación y otros; que afectan psicológicamente a sus colaboradores, por

lo que deben estar prestos a ofrecer soluciones viables y razonables a sus requerimientos.

- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.**- La administración del talento humano, debe eliminar cualquier barrera de discriminación en todo género y nivel, el cambio responsable se logra con una igualdad de oportunidades para todos, un comportamiento ético debe ser un aspecto intrínseco de todo colaborador de la agencia, éste debe ser impulsado, divulgado y respetado. La responsabilidad social es la retribución que realiza la agencia Atuntaqui a su comunidad, como una forma de reintegrar lo que la sociedad le brinda.

La administración del talento humano de la agencia Atuntaqui, debe ser capaz de lograr estimular comportamientos adecuados y encaminados al cumplimiento de los objetivos propuestos para el cambio, es viable apoyar esta cambio en los círculos informales de poder. De igual forma, debe corregir y eliminar comportamientos que desvíen los esfuerzos y atención del equipo humano en la consecución de los objetivos propuestos.

**Gráfico 76.** *Reforzamiento de conductas en el talento humano de la agencia Atuntaqui.*

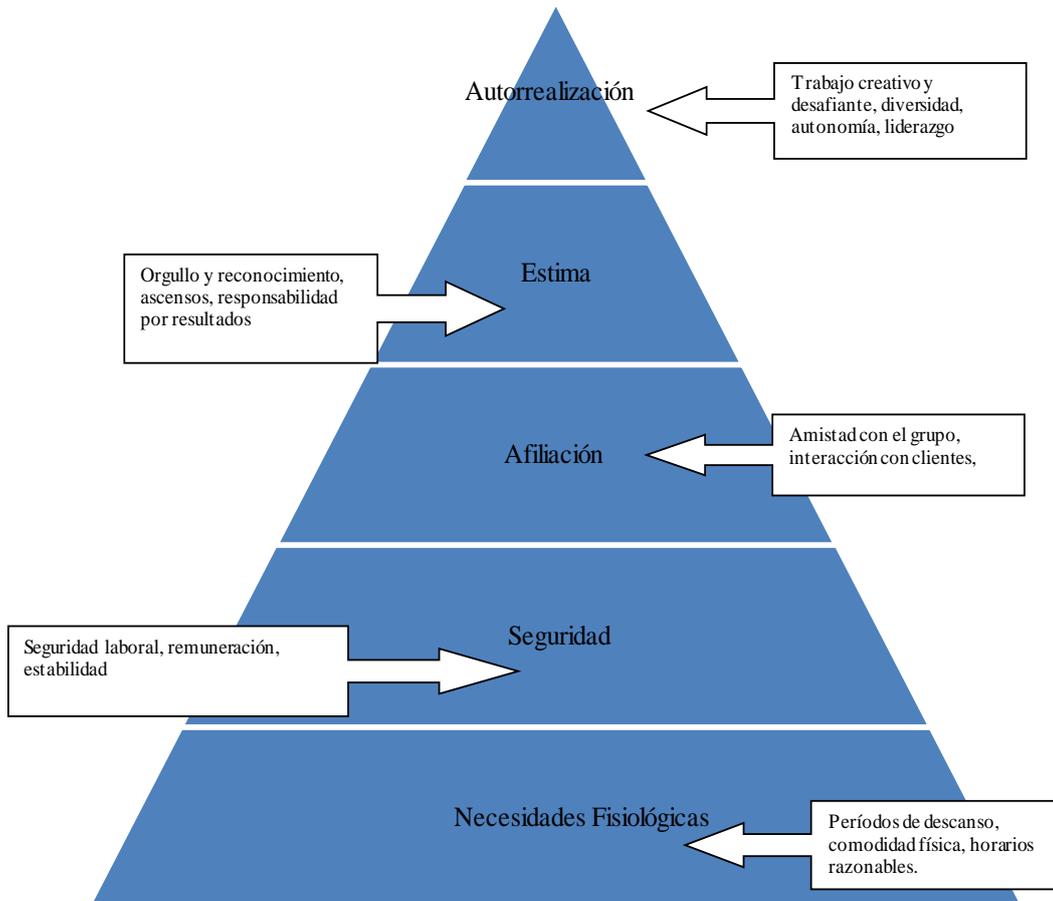


Fuente: Adaptación de Chiavenato (2013).

Elaborado por: El autor.

La administración del talento humano de la agencia Atuntaqui, debe impulsar la consecución de las necesidades no satisfechas de su equipo de trabajo, para generar metas retadoras pero realistas, que le permitan a las personas plantearse planes de carrera, estudios, negocios.

**Gráfico 77.** Pirámide de Maslow, aplicado al talento humano de la agencia Atuntaqui.



Fuente: Adaptación de Chiavenato (2013)

Elaborado por: El autor.

### **Estructura del marco operativo aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.**

Una vez que la investigación ha planteado en forma general, los requerimientos básicos para la implementación de un modelo de atención al cliente, es necesario describir el marco operativo que se propone.

Las responsabilidades asignadas a los administradores de una agencia Atuntaqui, son:

- **Rentabilidad de portafolio de clientes:** Su búsqueda se enfoca en el mantenimiento e incremento de las cuentas del activo, pasivo y patrimonial.
- **Administración de riesgos:** Es imprescindible contar con información actual y verificada que permita operar con criterios de una prudencia financiera; así como; la prevención del ingreso de fondos que provengan de lavado de activos.
- **Participación del mercado:** Es primordial lograr una mayor participación de mercado objetivo de la agencia Atuntaqui.

**Gráfico 78.** *Marco operativo propuesto para el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.*



Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

### **Estrategias propuestas para la agencia Atuntaqui, en base al nuevo modelo de atención al cliente.**

El establecimiento de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias generales de la agencia Atuntaqui, proponen determinar estrategias tácticas que permitan generar una ventaja competitiva, entre las cuales tenemos:

- Identificación, segmentación, fidelización y maximización de valor de los clientes del mercado objetivo durante su ciclo de vida.
- Generación de ventaja competitiva, a través de la aplicación, del modelo de atención al cliente con calidad, alta productividad e innovación.
- Aplicación del modelo de atención al cliente, con productos y servicios entregados en forma rápida y eficiente.
- Maximización de las cuentas del patrimonio de la agencia Atuntaqui, a través de la aplicación de normas de prudencia financiera y control de riesgos.
- Aplicar un modelo de gestión, que involucre a la sociedad en el trabajo diario de la agencia Atuntaqui.
- Capacitar y motivar al talento humano de la agencia Atuntaqui, para convertirlo en el motor del cambio estructural.

**Gráfico 79.** Estrategias para el nuevo modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.



Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

La aplicación del nuevo modelo de atención en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A., pretende establecer cadenas de valor, que articulen a todos los integrantes del mercado financiero en donde interviene la agencia, a continuación se presenta el detalle de las estrategias a seguir.

## **Identificación del mercado objetivo.**

Busca identificar y maximizar la rentabilidad de los clientes actuales a través de las siguientes actividades:

- Investigación y análisis de mercado, para actualizar el mercado objetivo de la agencia Atuntaqui.
- Verificar la correcta segmentación de las bases de datos.
- Estructurar el perfil de los segmentos de clientes en función de sus necesidades y expectativas.
- Establecer modelos de atención para cada segmento de clientes, en donde las ofertas de valor se encuentren enfocadas en los beneficios y no las características de los productos y servicios financieros.
- Generar un ambiente de confianza con el cliente, a través del marketing relacional.
- Generar fidelidad del cliente hacia la marca, a través del crecimiento de la relación comercial.
- Generar confianza en los clientes acerca de la utilización de los canales alternativos.

## **Generación de ventaja competitiva.**

Establece la necesidad de ofrecer productos y servicios de calidad en el menor tiempo posible y con un costo competitivo.

- Aplicar procesos sólidos e innovadores en la generación de productos y servicios, eliminando cualquier elemento que conlleve a la pérdida de tiempo.

- Generar acuerdos de servicio con las áreas de apoyo, a fin de, lograr optimización de recursos, tiempo y calidad.
- Potenciar el uso de herramientas tecnológicas actuales y de eficiente resultado.
- Reconocer la importancia de un talento humano capacitado y comprometido con los resultados.

### **Generación de resultados financieros.**

Establece la necesidad de utilizar procesos y normativa que permita maximizar la imagen corporativa de Banco Pichincha C.A. y precautelar las cuentas del patrimonio de la agencia Atuntaqui.

- Aplicación de modelos financieros y score aprobados por el organismo de control.
- Apego a las normas de prudencia financiera y control de lavado de activos.
- Diversificar la generación de ingresos, a través, de nuevas líneas de crédito, segmentos y productos de alta rentabilidad.
- Control de los procesos que generen costos.

### **Gestión social responsable.**

Es necesario estructurar planes de capacitación a los actuales y potenciales clientes en áreas como:

- Educación financiera.
- Manejo de herramientas web.
- Seguridad de la información.

- Estímulo hacia el ahorro y la inversión.
- Gestión ambiental de proyectos.

### **Indicadores de desempeño.**

La investigación propone, el establecimiento de estrategias y metodologías de trabajo, enfocadas en el incremento de la percepción de la calidad que se espera y se obtiene de los productos y servicios de la agencia Atuntaqui; ahora bien, es indiscutible la necesidad de tener en cuenta indicadores que permitan evaluar, controlar y corregir cualquier defecto sobre la efectividad o impacto del modelo de atención generado.

El sistema financiera tiene como fin la intermediación financiera, por lo tanto es imprescindible tener en consideración los siguientes aspectos:

- **Objetivos institucionales:** Establece la generación de resultados económicos y de rentabilidad, exigidos por el Grupo Pichincha a la agencia Atuntaqui en función de su cuota de participación en el mercado objetivo.
- **Índices de cumplimiento:** Determina los índices de cumplimiento en políticas de atención al cliente, control de tiempos y tareas, errores transaccionales, índices de satisfacción al cliente, entre otros.
- **Gestión por objetivos:** Determina el cumplimiento individual, que aporte a la generación de resultados generales de la agencia Atuntaqui. Cada puesto de trabajo tiene sus propias características y por ende su peso en la gestión por objetivos.

## Competencias básicas del talento humano que labora en la agencia Atuntaqui.

El cumplimiento de los indicadores, será posible sólo si el talento humano que interviene en el proceso, cuenta con un perfil ocupacional adecuado, es fundamental contar con un programa que impulse el desarrollo de competencias básicas, conductuales y funcionales.

**Gráfico 80.** Plan de crecimiento y desarrollo de competencias básicas, conductuales y funcionales del talento humano de la agencia Atuntaqui.

	Consecución de resultados	Servicio y orientación al cliente	Liderazgo	Trabajo en equipo	Comunicación	Planificación, organización y control	Visión de valor
Competencia	Es la capacidad para motivarse permanentemente, de orientar las ideas y concretarlas en acciones, para alcanzar y superar sus objetivos en forma progresiva.	Es la actitud, disposición y capacidad de la persona, para asegurar la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de los clientes, buscando establecer relaciones comerciales a largo plazo.	Es la capacidad para orientar, dirigir y desarrollar a las personas, guiando al equipo hacia una visión positiva de futuro, que lo convierte en un modelo a seguir.	Es la habilidad de colaborar eficazmente con otros, aceptando y respetando las capacidades complementarias para conseguir un objetivo, con un sentido de beneficio para la agencia sobre el personal	Capacidad de expresarse con claridad y exactitud, así como la habilidad de escucha efectiva para transmitir información hacia dentro y fuera de la agencia con prudencia.	Es la capacidad para diseñar, establecer metas, estructurar responsabilidades, asignar recursos, además promueve la acción y verificación del cumplimiento	Capacidad de detectar oportunidades en el entorno, traduciéndolas en acciones y proyectos para llevar a la agencia a un futuro sostenible.
Nivel inicial	Cajero	Cajero	Cajero			Cajero	Cajero
Nivel entrenamiento	Balcón de servicios	Balcón de servicios	Balcón de servicios	Cajero, balcón de servicios	Cajero, balcón de servicios	Balcón de servicios	Balcón de servicios
Nivel mejora	Jefe de servicios, ejecutivo de negocios	Jefe de servicios, ejecutivo de negocios	Jefe de servicios, ejecutivo de negocios	Ejecutivo de negocios	Ejecutivo de negocios	Ejecutivo de negocios	Jefe de servicios, ejecutivo de negocios
Nivel dominio	Gerente, coordinador comercial	Gerente, coordinador comercial	Gerente, coordinador comercial	Jefe de servicios, gerente, coordinador comercial	Jefe de servicios, gerente, coordinador comercial	Jefe de negocios, gerente, coordinador comercial	Gerente, coordinador comercial

Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

## Cultura de la calidad en la agencia Atuntaqui.

Una vez que el talento humano de la agencia Atuntaqui, haya establecido su plan de capacitación y entrenamiento para cada puesto, la administración debe aplicar el modelo de atención al cliente. Es fundamental colocar al cliente en el centro de toda decisión o planificación, se recomienda generar una sinergia efectiva entre todos los intervinientes en la prestación de servicio financiero, queda claro que no sólo los colaboradores de la agencia bancaria participan, también lo hacen los vigilantes armados, el personal de limpieza, tecnología, correspondencia, áreas internas y externas del banco, etc.

**Gráfico 81.** Sinergia en el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.



Fuente: Desarrollo de la investigación

Elaborado por: El autor.

La investigación hasta el momento, ha dado pautas para cada variable de investigación, asociándolas con actividades específicas, responsabilidades y trabajo en equipo, todo el talento humano que hace posible una atención de calidad debe seguir la norma que se grafica:

**Gráfico 82.** Norma de aplicación del concepto de calidad para la agencia Atuntaqui.



Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor.

### **Comunicación organizacional en la agencia Atuntaqui.**

Dentro del modelo de atención al cliente, es necesario mantener una comunicación de doble vía sin obstáculos y fluída, que permita a los colaboradores de la agencia Atuntaqui saber que sucede en el proceso de implementación, monitoreo, control y mejora del modelo aplicado. En la actualidad el Banco Pichincha C.A., mantiene mecanismos de comunicación efectivos, se recomienda que el modelo de atención para la agencia Atuntaqui, sea replicado en:

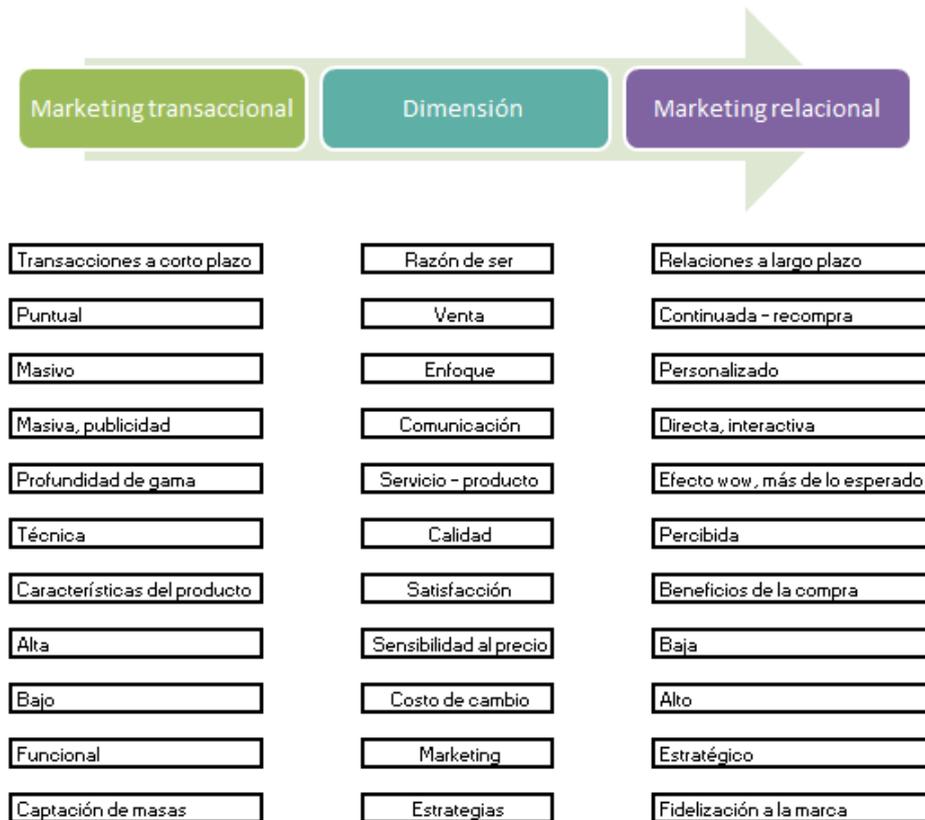
- Pichincha.net
- Pichincha@express.
- Revista Impacto.
- Correo electrónico.

### **Marketing de relación comercial.**

De los resultados obtenidos en la investigación, es importante mencionar que la agencia Atuntaqui, debe crear mecanismos de interacción con sus actuales y potenciales clientes, que le permitan no solo darse a conocer como un banco, sino como una alternativa financiera sólida, humana, solidaria y eficiente.

Se debe aprovechar el buen nombre y reputación de la marca “Banco Pichincha”, en la búsqueda de un horizonte rentable a través de la generación de relaciones de confianza e identificación con la institución; generándose así, una ventaja competitiva de alto valor.

**Gráfico 83.** *Marketing transaccional versus el marketing relacional propuesto para la agencia Atuntaqui.*



Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor.

### **Merchandising de la agencia Atuntaqui.**

Es vital apuntalar el modelo de atención, con un sistema efectivo de merchandising, el mismo que debe enfocarse en el incremento de la rentabilidad de la agencia a través de un proceso de intermediación financiera eficiente.

Esta responsabilidad recae sobre el departamento de mercadeo, quien debe ayudar a los administradores de la agencia, ha desarrollar acciones que permitan reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los productos financieros más rentables. Los objetivos

básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra, colocando el producto y servicios financiero en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente para la adquisición del actual y potencial cliente.

### **Aplicación del modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.**

La investigación propone que el modelo de atención, analizado bajo la óptica ServQual y ServPerf, sea integrado a la agencia Atuntaqui, bajo un claro enfoque de integración de procesos, acciones y responsabilidades que intervienen en el proceso de generación de productos y servicios bancarios. Es fundamental que cada variable estudiada tenga su responsable y criterio de evaluación, a fin de controlar y corregir cualquier desviación que afecte la percepción del modelo de atención por parte de los clientes.

Es así, que en base a la valoración Varimax, y el peso de cada variable en función de su correlación, se presenta el siguiente cuadro de actividades y responsables del modelo.

**Gráfico 84.** Mapeo de actividades, responsables y variables que intervienen en el modelo de atención al cliente para la agencia Atuntaqui.

X	Variable	Detalle de Pregunta	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)	Dimensión de la calidad (ServPerf), (ServPerf)	Responsable
3	Equipamiento tecnológico de la agencia	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Físico	Tangible	Jefe de servicios
5	Imagen personal de los colaboradores de la agencia	¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Físico	Tangible	Gerente / Jefe de servicios
8	Grado de conocimientos de los colaboradores de la agencia	¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Operativo	Seguridad	Gerente / Jefe de servicios
9	Percepción de la atención al cliente recibida	¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Humano	Capacidad de respuesta	Gerente / Jefe de servicios
2	Imagen institucional	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Físico	Tangible	Jefe de servicios
7	Empatía de los colaboradores de la agencia	¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios
10	Horario de atención	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Operativo	Empatía	Gerente
1	Localización de la agencia	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Físico	Tangible	Gerente
11	Cantidad de productos y servicios de oferta la agencia	¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Operativo	Tangible	Gerente
6	Confianza en los colaboradores de la agencia	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	Humano	Empatía	Gerente
13	Tiempo de espera en cajas	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Operativo	Capacidad de respuesta	Jefe de servicios
12	Errores transaccionales	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios
31	Expectativa de la calidad de atención esperada	¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios
4	Seguridad de las instalaciones	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Físico	Seguridad	Jefe de servicios
29	Calidad de atención	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios
24	Tiempo de espera telefónica	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Operativo	Fiabilidad	Gerente / Jefe de servicios
15	Conocimientos de productos y servicios	¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Operativo	Seguridad	Gerente / Jefe de servicios
19	Capacitación al usuario	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Operativo	Tangible	Jefe de servicios
21	Disponibilidad de canales	¿La disponibilidad de los ATMs, la calificaría como?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios
16	Confianza institucional	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Operativo	Seguridad	Gerente
25	Seguridad tecnológica	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	Jefe de servicios
18	Capacidad de respuesta y adaptación de la agencia	¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Humano	Capacidad de respuesta	Gerente / Jefe de servicios
14	Tiempo de espera en negocios	¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Operativo	Capacidad de respuesta	Gerente / Jefe de servicios
34	Confianza institucional	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios
32	Calidad de atención recibida	¿Qué calificación le daría a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	Operativo	Empatía	Jefe de servicios
17	Diseño de productos y servicios	¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Operativo	Empatía	Gerente
30	Calidad de los productos y servicios	¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Operativo	Tangible	Gerente / Jefe de servicios
26	Capacitación al usuario	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Tecnología	Fiabilidad	Jefe de servicios
20	Localización de Atm's	¿La ubicación de los ATMs, lo considera?	Físico	Tangible	Jefe de servicios
27	Beneficios adicionales	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Tecnología	Capacidad de respuesta	Jefe de servicios
23	Disponibilidad de canales	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Tecnología	Fiabilidad	Jefe de servicios
22	Capacitación al usuario	¿Existe dificultades en la utilización de ATMs?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios
28	Seguridad tecnológica	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	Jefe de servicios
33	Confianza institucional	¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios

Fuente: Investigación realiza y aplicada en el sistema SPSS 17.

Elaborado por: El autor.

## **Políticas para la aplicación del nuevo modelo de atención al cliente de la agencia**

### **Atuntaqui.**

#### **Política 1.- Aspectos físicos.**

**Objetivo 1.1.-** Mantener equipos tecnológicos actualizados.

**Estrategia 1.1.1.-** Dar un seguimiento mensual al mantenimiento de computadoras, impresoras, calculadoras, pantallas, cajeros automáticos, recontadoras, etc.

**Táctica 1.1.1.1-** Mantener un registro de visitas de técnicos por problemas con los equipos, cambios de los mismos y solicitudes de reposición cuando sea necesario.

**Objetivo 1.2.-** Brindar una imagen personal impecable.

**Estrategia 1.2.1.-** Verificar el correcto uso del uniforme institucional de Banco Pichincha C.A.

**Táctica 1.2.1.1.-** Controlar diariamente el uso correcto de colores en camisas de damas y su respectivo terno.

**Táctica 1.2.1.2.-** Monitorear diariamente el uso adecuado de maquillaje y accesorios en las damas.

**Táctica 1.2.1.3.-** Verificar diariamente el uso de camisa y corbata en los caballeros.

**Objetivo 1.3.-** Brindar instalaciones físicas óptimas.

**Estrategia 1.3.1.-** Establecer un cronograma de mantenimiento preventivo de las instalaciones físicas.

**Táctica 1.3.1.1.-** Solicitar trimestralmente al área de mantenimiento, la reparación y pintura de todas las áreas de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.

**Táctica 1.3.1.2.-** Solicitar mensualmente al área de mercadeo, la renovación de banners, publicidad interior, exterior y actualización de folletería que posee la agencia Atuntaqui.

**Táctica 1.3.1.3.-** Monitorear al menos tres veces al día, que todas las áreas de atención al cliente de la agencia Atuntaqui se encuentren limpias y libres de obstáculos.

**Objetivo 1.4.-** Brindar instalaciones físicas seguras.

**Estrategia 1.4.1.-** Coordinar reuniones de trabajo con las áreas de seguridad física, salud ocupacional, riesgo laboral.

**Táctica 1.4.1.1.-** Solicitar diariamente al personal de vigilancia un reporte de novedades.

**Táctica 1.4.1.2.-** Programar trimestralmente para el personal de la agencia Atuntaqui, charlas y capacitaciones en temas de seguridad física, industrial, desastres naturales y riesgos del trabajo.

**Táctica 1.4.1.3.-** Verificar diariamente que el sistema de seguridad tales como cámaras, videos y vigilancia funcione correctamente en todas las áreas de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.

**Política 2.- Aspectos humanos.**

**Objetivo 2.1.-** Brindar un servicio de calidad, a través de un talento humano capacitado.

**Estrategia 2.1.1.-** Monitorear, corregir y difundir los avances de la aplicación del modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui y su impacto en el talento humano.

**Táctica 2.1.1.1.-** Desarrollar encuestas (ServQual y ServPerf) semanales, dirigidas a los clientes de la agencia Atuntaqui, las mismas que deben evaluar el índice de satisfacción al cliente, incluyendo valoraciones al personal de la agencia en lo referente a la calidad de atención, empatía, confianza percibida, manejo de objeciones, conocimientos de productos y servicios, escucha efectiva y resolución de problemas.

**Táctica 2.1.1.2.-** Incentivar diariamente al personal de agencia Atuntaqui, en la consecución de su aporte e impacto sobre el modelo de atención al cliente.

**Táctica 2.1.1.3.-** Programar mensualmente con el área de desarrollo del talento humano un taller, que tenga como contenido; motivación personal, programación neurolingüística, desarrollo de competencias, trabajo en equipo, entre otros.

**Táctica 2.1.1.4.-** Desarrollar planes de crecimiento profesional atado a un crecimiento en competencias conductuales del talento humano de la agencia Atuntaqui.

**Táctica 2.1.1.5.-** Desarrollar competencias de liderazgo, resolución de conflictos y compromiso al éxito en el talento humano que participa en la prestación del servicio al cliente de la agencia Atuntaqui.

**Estrategia 2.1.2.-** Aplicar un protocolo de atención y servicio.

**Táctica 2.1.2.1.-** Diseñar un protocolo de atención y servicio, para cada puesto o área de atención al cliente, en función de su impacto e interacción con los clientes de la agencia Atuntaqui.

**Objetivo 2.2.-** Generar un mensaje de confianza en la institución.

**Estrategia 2.2.1.-** Establecer campañas publicitarias y de acción social en la comunidad.

**Táctica 2.2.1.1.-** Publicitar a la agencia Atuntaqui en cada acto de relevancia que se desarrolle en la ciudad.

**Táctica 2.2.1.2.-** Mantener un programa de educación financiera al servicio de la comunidad.

**Táctica 2.2.1.3.-** Participar en actos educativos y sociales, en donde la agencia, pueda participar con charlas sobre educación financiera, ahorro, programas productivos.

### **Política 3.- Aspectos Operativos.**

**Objetivo 3.1.-** Ser una agencia bancaria con horarios y ubicación estratégica para la comunidad.

**Estrategia 3.1.1.-** Solicitar al área de mercadeo un levantamiento de información acerca de la utilidad del horario y ubicación de la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.1.1.1.-** Diseñar horarios escalonados de atención en cajas, ajustándolos a las necesidades en los días y horas pico, sin afectar la carga horaria del personal de la agencia Atuntaqui.

**Objetivo 3.2.-** Cero errores en las transacciones de caja, balcones y asesores.

**Estrategia 3.2.1.-** Controlar diariamente los reversos y reclamos por transacciones erróneas en el área de cajas, balcones y asesores de la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.2.1.1.-** Verificar cualquier transacción antes de aceptarla en el sistema y confirmar al cliente o usuario.

**Objetivo 3.3.-** Minimizar el tiempo de espera en fila.

**Estrategia 3.3.1.-** Controlar el tiempo de espera de los clientes en fila.

**Táctica 3.3.1.1.-** Organizar las cajas de atención de tal forma que exista fluidez en las transacciones que se ejecuten en la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.3.1.2.-** Coordinar con los clientes de alto volumen horarios de atención personalizada en la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.3.1.3.-** Verificar que tipo de transacción desean realizar los clientes, a fin de poder derivar ciertas transacciones a los canales alternativos.

**Objetivo 3.4.-** Brindar asesoría exacta, sobre productos y servicios.

**Estrategia 3.4.1.-** Establecer programas de capacitación y evaluación a los colaboradores de la agencia Atuntaqui, sobre los conocimientos de los productos y servicios que se oferta.

**Táctica 3.4.1.1.-** Capacitar constantemente a los clientes de la agencia Atuntaqui, en el uso de canales alternativos.

**Táctica 3.4.1.2.-** Coordinar mensualmente con la unidad de desarrollo organizacional, la ejecución de talleres de actualización sobre políticas, productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.4.1.3.-** Diseñar test de conocimientos que avalen los talleres o reuniones de trabajo.

**Táctica 3.4.1.4.-** Diseñar con el área de tecnología y desarrollo organizacional paquetes e-learning de capacitación y evaluación sobre los conocimientos de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.

**Estrategia 3.4.2.-** Solicitar el desarrollo de talleres sobre los beneficios de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.

**Táctica 3.4.1.5.-** Cambiar la forma de comercializar un producto o servicio a través de características físicas y establecer programas de ventas sobre los beneficios que conlleva la utilización de los productos y servicios de la agencia Atuntaqui.

#### **Política 4.- Aspectos tecnológicos.**

**Objetivo 4.1.-** Ofrecer seguridad en canales alternativos.

**Estrategia 4.1.1.-** Establecer controles a la transaccionalidad en canales alternativos.

**Táctica 4.1.1.1.-** Establecer programas de capacitación al usuario sobre la utilización y manejo de los canales alternativos, con énfasis en la seguridad de la información y prevención de fraudes.

**Táctica 4.1.1.2.-** Diseñar un protocolo de atención presencial y telefónica, que cuente con un proceso de confirmación de datos.

**Táctica 4.1.1.3.-** Diseñar campañas de prevención de fraudes electrónicos, phishing, clonación de tarjetas, documentos valorados.

### **Contrastación de la preguntas de investigación.**

Las preguntas de investigación, han sido desarrolladas en los diferentes capítulos de la presente investigación, de tal forma que se presenta su contrastación:

- **¿Qué tipo de modelo de atención al cliente es aplicado en la agencia Atuntaqui?**

El modelo de atención utilizado en la agencia Atuntaqui, aplica los conceptos básicos de la administración, con un enfoque en las tareas y funciones administrativas; por lo que, su base son los principios de la administración lineal, la organización formal y estructural, que fomentan el trabajo especializado. De esta manera su modelo de atención al cliente no conjuga una sinergia entre las áreas operativas y de negocios que intervienen en el proceso de atención al cliente en la agencia Atuntaqui.

El actual modelo de atención de Banco Pichincha C.A. es estándar a nivel nacional; razón por la cual, la agencia Atuntaqui no cuenta con un levantamiento de información primaria de su mercado objetivo, que le permita establecer las características, necesidades, anhelos y expectativas de sus clientes.

- **¿Qué tipo de recursos son utilizados en la agencia Atuntaqui en la prestación de servicios y comercialización de productos financieros?**

Los recursos que son empleados por la agencia Atuntaqui en la prestación y comercialización de sus productos y servicios, son limitados y escasos; los principales están relacionados a los aspectos físicos, humanos, operativos y tecnológicos que intervienen en el proceso de la percepción de la calidad de los productos y servicios que oferta a sus clientes.

Los recursos físicos consideran a los espacios en los que se desarrollan las actividades de atención al cliente, salas de espera, seguridad de las instalaciones, entre otros.

Los recursos humanos tienen la responsabilidad de articular las normas, políticas y protocolos de atención en forma amigable, servicial y efectivo.

Los recursos operativos permiten desarrollar las actividades en los tiempos acordados, cumpliendo con las características y beneficios ofertados.

Los recursos tecnológicos permiten enlazar las plataformas tecnológicas de Banco Pichincha C.A., con los sistemas operativos de la agencia Atuntaqui a fin de lograr la ejecución física de los productos y servicios que oferta a sus clientes.

- **¿Qué tipo de indicadores se necesita para desarrollar un modelo de atención de alta calidad?**

El modelo de atención al cliente, tiene su base científica en investigaciones previas, que determinan las relaciones que existen entre las percepciones esperadas y las experiencias pasadas de los clientes con relación a la calidad de un producto o servicio; por lo que, un indicador relaciona las variables que permiten evidenciar y medir un acontecimiento en particular y que son de interés para el modelo propuesto.

Para la obtención de los indicadores, se requiere de una constante tarea de levantamiento de información, esto debe realizarse por cada transacción que se ejecute en los diferentes canales de atención, a fin de conocer los aspectos o dimensiones de la calidad que deben ser corregidos o reformulados.

**Gráfico 85.** *Indicadores del modelo de atención al cliente.*

Nombre de indicador	Procedimiento de cálculo	Porcentaje de cumplimiento	Fuente de información	Frecuencia de toma de datos	Responsable
Calidad en la atención al cliente por parte de los empleados	Calificación de cliente por concepto de calidad en atención / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Tiempo de espera en fila de caja	Minutos de espera en fila / Tiempo máximo permitido	95%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Tiempo de espera en negocios	Minutos de espera en fila / Tiempo máximo permitido	95%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Beneficios de productos y servicios	Percepción de beneficios / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Confianza generada	Percepción sobre la confianza generada / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Empatía generada	Percepción sobre la empatía generada / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Calidad en los productos y servicios	Calificación de cliente por concepto de calidad de los productos y servicios / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Nivel de satisfacción de necesidades y expectativas	Calificación de cliente por concepto de satisfacción de las necesidades y expectativas / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Venta cruzada	Recomendación de la agencia Atuntaqui / Calificación mínima aceptada	95%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Diseño de productos y servicios	Calificación al diseño de productos y servicios de la agencia Atuntaqui / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Número de reclamos	Reclamos varios / Número de clientes atendidos en forma diaria	0%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Disponibilidad de canales alternativos	Reclamos por no disponibilidad de canales / Transacciones realizadas por canales alternativos	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Tiempo de espera telefónica	Minutos de espera / Tiempo máximo permitido	95%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Seguridad	Calificación del cliente relacionado a seguridad de la agencia Atuntaqui / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Conocimiento de empleados	Calificación en pruebas de conocimientos / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Imagen institucional	Calificación del cliente relacionado a limpieza e imagen de la agencia Atuntaqui / Calificación mínima aceptada	100%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios
Tecnología	Calificación del cliente relacionado a la tecnología de la agencia Atuntaqui / Calificación mínima aceptada	95%	Encuestas	Diario	Jefe de servicios / Gerente de negocios

Fuente: Desarrollo de la investigación.

Elaborado por: El autor.

- **¿Qué tipo de necesidades y expectativas, debe satisfacer la agencia Atuntaqui, para obtener un modelo de atención superior y de impacto al cliente?**

El modelo de atención al cliente propuesto para la agencia Atuntaqui, busca determinar que percepciones tienen los clientes acerca de la calidad esperada y la calidad experimentada de los productos y servicios de la agencia.

En la calidad esperada juegan un papel importante; el marketing relacional, las necesidades personales y la comunicación boca oído. La calidad experimentada tiene relación directa con los aspectos de; fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad. De esta manera se concibe una imagen corporativa a través de la calidad técnica y la calidad funcional.

La diferencia entre la calidad esperada y la recibida es el índice de satisfacción al cliente de la agencia Atuntaqui. Por lo tanto, el modelo de atención propuesto busca; conocer y entender los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, las lagunas de insatisfacción en el servicio esperado, recibido y obtenido. De esta forma, las decisiones de los administradores de la agencia Atuntaqui tendrán una base conceptual clara y un proceso de levantamiento de información estructurado y de eficaz interpretación.

#### **Impactos generados con la aplicación de la investigación.**

- **Imagen de la agencia.-** Un proceso de renovación institucional, vinculación con la colectividad e interacción con los agentes económicos de la ciudad, hace que la imagen de la agencia Atuntaqui mejore, los clientes dejan de ver a un banco ajeno a

sus problemas, requerimientos y necesidades; al contrario empieza a gestionarse un proceso de empatía y generación de confianza y comunicación.

- **Rentabilidad comercial.-** Un vez que la imagen institucional se haya incrementado, la confianza de los agentes económicos generarán una mayor rentabilidad. Los inversionistas buscarán invertir en la agencia Atuntaqui por sobre su competencia; y, los demandantes de capital tendrán distintas alternativas de financiamiento que se acoplen a sus necesidades y expectativas. Es decir, la aplicación adecuada del modelo de atención al cliente, mejora la imagen y confianza; por lo que, a corto plazo la rentabilidad de las operaciones de activo, pasivo y contingente saldrán a relucir.
- **Índice de satisfacción al cliente.-** La calidad obtenida de los productos y servicios de la agencia Atuntaqui tendrán una curva creciente en el tiempo, de esta forma cada día se buscará cerrar la brecha entre la calidad esperada y la calidad obtenida. El modelo de atención no es rígido, debe ser capaz de adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado y articular de forma inmediata su interpretación.
- **Desarrollo de las competencias de los colaboradores.-** Un proceso constante de mejoramiento, involucra al capital más importante de una empresa que sus colaboradores. La aplicación del modelo de atención al cliente requiere de planes de desarrollo de competencias, formación técnica y aplicación conductual de las personas que intervienen en el proceso de producción, asesoramiento y comercialización de los productos y servicios que oferta la agencia Atuntaqui.

**Tabla 50.** *Impactos generados con la aplicación del modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui.*

	Indicador	Nivel de impacto						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Imagen de la agencia							x
2	Rentabilidad comercial							x
3	Índice de satisfacción del cliente							x
4	Desarrollo de competencias de los colaboradores						x	

Fuente: Investigación realiza.

Elaborado por: El autor.

El impacto generado con esta propuesta de investigación es positivo alto, su valoración es de 2,75; valor que confirma la viabilidad y justificación del trabajo desarrollado y su aplicación.

## Conclusiones.

- El sistema financiero, requiere de modelos de atención al cliente dinámicos, eficientes, cálidos y ajustados a su mercado objetivo.
- Un modelo de atención al cliente, brinda una ventaja competitiva a la institución financiera que lo aplique.
- El cliente es la parte medular de cualquier modelo de atención.
- El objetivo de un modelo de atención al cliente, es superar las expectativas de calidad esperada y calidad recibida en la prestación de un producto o servicio de una institución financiera.
- La correcta aplicación de un modelo de atención al cliente, brinda rentabilidad comercial, a través de relaciones comerciales basadas en la confianza, seguridad, lealtad y pertenencia hacia una institución financiera.
- El conocimiento por parte de la institución financiera de su portafolio de clientes, de sus necesidades y expectativas, le permite ofrecer beneficios directos atados a la utilización de los productos y servicios que se ofertan.
- El diseño de un modelo de atención especializado, debe articular a todas las áreas y personas que intervienen en la prestación del servicio, quienes deben tener un objetivo en común, la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.
- La agencia Atuntaqui, mantiene un modelo de atención al cliente estándar, aplicado a nivel nacional, por lo que; no posee información detallada de las necesidades, expectativas y anhelos de su mercado objetivo.
- El índice de satisfacción al cliente, es el resultado que se obtiene al comparar la expectativa del servicio ofertado y la percepción del servicio recibido .

- Existen aspectos y dimensiones que permiten analizar la percepción de la calidad esperada y recibida en una agencia bancaria.
- De todos los insumos necesarios para implementar un modelo de atención, el talento humano es el pilar fundamental.
- El diseño de un modelo de atención debe tener en cuenta los aspectos físicos, humanos, tecnológicos y operativos que afectan la percepción de calidad.
- Un modelo de atención al cliente, debe tomar en consideración las dimensiones de tangibilidad del servicio, la seguridad que le brinda, la capacidad de respuesta para atender lo solicitado, la empatía reflejada en el talento humano y la fiabilidad en los procesos empleados.
- La prestación de los servicios financieros, deben ser realizados en forma rápida, sin errores, en un ambiente físico seguro y adecuado, con profesionales competentes y comprometidos que permita establecer relaciones físicas y virtuales a largo plazo con una rentabilidad superior.
- Un modelo de atención al cliente debe poner atención en los aspectos que intervienen en el servicio esperado en lo referente a: comunicación boca – oído, necesidades personales de los clientes, experiencia pasada en la prestación del servicio y el marketing que interviene en el mercado.

## **Recomendaciones.**

- Se recomienda la implementación del modelo de atención propuesto para la agencia Atuntaqui, siguiendo la metodología, planificación, estrategia, tácticas y planes descritos en la investigación.
- Es necesario tener en cuenta, que cada institución financiera, maneja su concepto de atención ofertada; por lo que, la presente investigación puede ser utilizada como un instrumento de consulta y guía para desarrollar modelos propios de atención al cliente.
- Es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia para poder implementar un modelo de atención efectivo.
- La aplicación del modelo de atención al cliente, requiere como cualquier proceso administrativo una organización, planificación, influencia, control y retroalimentación de sus avances.
- La implementación del modelo de atención propuesto, requiere de un trabajo apegado a las normas, políticas y procesos establecidos.
- Todo cambio estructural conlleva resistencias, las mismas deben ser resueltas inmediatamente sin afectar la implementación del modelo de atención al cliente.
- Para la aplicación de un modelo de atención al cliente en la agencia Atuntaqui, es necesario contar con un talento humano capacitado y motivado; instalaciones físicas adecuadas; equipo tecnológico acorde al negocio bancario; seguridad en sus

instalaciones físicas y canales alternativos; los mismos que, deben estar diseñados en función de las necesidades, expectativas y anhelos de sus clientes.

- La aplicación del modelo de atención al cliente, debe ser evaluado constantemente, a través de métodos estadísticos que permitan validar su objetividad e impacto en los diferentes indicadores de gestión.

## **Anexos.**

### **Encuesta.**



### **Universidad Técnica del Norte**

#### **Instituto de Posgrado**

Estimado/a señor/ra/ita:

La presente encuesta, es un trabajo de investigación desarrollado por un maestrante, que busca identificar, cuantificar y obtener información clara y determinante, acerca de la calidad en los productos y servicios, que usted, recibe o desea recibir de la agencia bancaria en la cual acaba de realizar su transacción.

Le agradecemos por el valioso tiempo que brinda a esta actividad académica, que no violenta su derecho a la privacidad y el sigilo bancario que le asiste. Su información, será utilizada única y exclusivamente, para el desarrollo de la presente investigación y posterior análisis de resultados.

#### **Desarrollo de la encuesta**

Existen preguntas de información general y otras que permiten conocer el grado de acuerdo o desacuerdo con la interrogante plantada.

Pregunta	Escala				
	No		No sabe - No contesta	Si	
1 ¿Es cliente de esta agencia bancaria?	No		No sabe - No contesta	Si	
2 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de esta agencia bancaria?	Una vez al mes	Dos veces al mes	No sabe - No contesta	Más de dos veces al mes	Todos los días
3 ¿Por favor indique su género?	Femenino		No sabe - No contesta	Masculino	
4 ¿Su edad esta entre que rango?	De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 64 años	Más de 65 años
5 ¿Tiene cuentas en otras instituciones financieras?	No		No sabe - No contesta	Si	

Pregunta	Escala				
	1	2	3	4	5
6 ¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Muy alejada	Moderadamente alejada	No sabe - No contesta	Moderadamente cercana	Muy cercana
7 ¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Muy descuidada	Moderadamente descuidada	No sabe - No contesta	Moderadamente limpia	Muy limpia
8 ¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Muy desactualizada	Moderadamente desactualizada	No sabe - No contesta	Moderadamente actualizada	Muy actualizada
9 ¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Muy insegura	Moderadamente insegura	No sabe - No contesta	Moderadamente segura	Muy segura
10 ¿Cuál es la imagen personal que proyectan los empleados de la agencia bancaria?	Muy descuidada	Moderadamente descuidada	No sabe - No contesta	Moderadamente cuidada	Muy cuidada
11 ¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	No existe confianza	Desconfianza moderada	No sabe - No contesta	Confianza moderada	Mucha confianza
12 ¿Cree usted que el personal de la agencia bancaria muestra empatía con sus clientes?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
13 ¿Qué grado de conocimiento, demuestran los empleados de la agencia bancaria, sobre los procesos, servicios y productos que ofertan?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
14 ¿Cómo calificaría la atención de los empleados de la agencia bancaria?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
15 ¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Muy inadecuado	Moderadamente inadecuado	No sabe - No contesta	Moderadamente adecuado	Muy adecuado
16 ¿La cantidad de productos y servicios que oferta la agencia bancaria, usted la calificaría como?	Insuficiente	Regular	No sabe - No contesta	Moderado	Adecuado
17 ¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
18 ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
19 ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el área de negocios?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
20 ¿Considera que la exactitud en la información entregada por los empleados de la agencia bancaria es?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
21 ¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Muy mala	Mala	No sabe - No contesta	Buena	Muy buena
22 ¿Cree usted que los productos y servicios que oferta la agencia bancaria están diseñados en función del cliente?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
23 ¿Considera que su agencia bancaria tiene ventajas competitivas, como calidad, eficiencia y trato sobre el resto de instituciones financieras?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
24 ¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
25 ¿La ubicación de los ATMs, lo considera?	Muy inadecuado	Moderadamente inadecuado	No sabe - No contesta	Moderadamente adecuado	Muy adecuado
26 ¿La disponibilidad de los ATMs, la calificaría como?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
27 ¿Existe dificultades en la utilización de ATMs?	Continuamente	Ocasionalmente	No sabe - No contesta	A veces	Nunca
28 ¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
29 ¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
30 ¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
31 ¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Muy difícil	Difícil	No sabe - No contesta	Fácil	Muy fácil
32 ¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
33 ¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
34 ¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
35 ¿Cree usted que los servicios que presta la agencia bancaria son adecuados y suficientes?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
36 ¿Qué nivel de satisfacción en sus expectativas y necesidades le brinda la agencia bancaria?	Deficiente	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
37 ¿Qué calificación le da a la prestación de servicios de caja que oferta la agencia bancaria?	Inaceptable	Regular	No sabe - No contesta	Bueno	Excelente
38 ¿Considera que la marca de la agencia bancaria, esta en primer lugar en su mente frente a la competencia?	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	No sabe - No contesta	Moderadamente de acuerdo	Muy de acuerdo
39 ¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Nunca	Lo dudaría	No sabe - No contesta	Casi siempre	Siempre

## Entrevista.



### Universidad Técnica del Norte

### Instituto de Posgrado

Estimado/a ejecutivo/a.

Reciba usted un atento y cordial saludo a nombre de la Universidad Técnica del Norte y del Instituto Superior de Posgrado.

Mi nombre es Luis Eduardo Ruales Quelal, maestrante de la III promoción del programa MBA de la U.T.N.

Parte del programa MBA, es la presentación de un trabajo de investigación con un enfoque social, empresarial, laboral y humano que permita evidenciar los conocimientos adquiridos.

Razón por la cual, he planteado al Instituto de Posgrado como tema de investigación el “Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.”. Por lo que, es necesario la aplicación de entrevistas a ejecutivos/as bancarios, ya que sus respuestas, observaciones y comentarios son de relevante interés en el desarrollo de dicha investigación.

La información obtenida será utilizada única y exclusivamente, para los fines descritos.

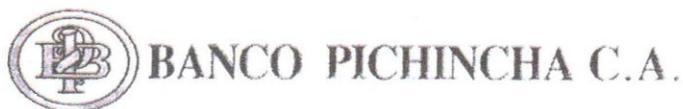
Agradezco su interés y tiempo dedicado a esta entrevista.

Desarrollo:

1. ¿En su criterio, que cambios han surgido en el sector bancario en el último año y quién los ha causado?
2. ¿Quién es el cliente en el sector bancario?
3. ¿Qué es para usted calidad en la atención al cliente?
4. ¿Por qué es necesario un modelo de atención al cliente?
5. ¿Qué aspectos debe considerar un modelo de atención al cliente?
6. ¿Quién debe estar involucrado en un modelo de atención al cliente?
7. ¿Qué competencias deben tener las personas que intervienen en un modelo de atención al cliente?
8. ¿Qué tipo de modelo de atención al cliente, recomienda usted en el sector bancario?
9. ¿Qué aspectos físicos, tecnológicos, humanos y operativos intervienen en la ejecución de un modelo de atención al cliente?
10. ¿Qué tipo de indicadores, cree usted son necesarios para medir la eficiencia y eficacia de un modelo de atención al cliente?
11. ¿Cuáles son las ventajas de contar con un modelo de atención al cliente?
12. ¿Qué aspectos apalancan una ventaja competitiva de una agencia bancaria?
13. ¿Cree usted necesario que una agencia bancaria, tenga un conocimiento completo de las necesidades, expectativas y anhelos de sus actuales y potenciales clientes?
14. ¿Es necesario contar con un estudio de mercado en la plaza en donde actúa una agencia bancaria?

15. ¿Cree usted que los productos y servicios que oferta una agencia bancaria, deben estar diseñados en función de las necesidades, expectativas y anhelos de los actuales y potenciales clientes de una agencia bancaria?
16. ¿Cómo se mide el éxito de una agencia bancaria?
17. ¿Quién mide el éxito de una agencia bancaria?
18. ¿Qué aspectos considera usted, que un cliente o posible cliente evalúa en un servicio o producto financiero?
19. ¿Qué aspectos considera usted, son los que afectan la percepción de la calidad de un producto o servicio financiero?
20. ¿Es necesario que una agencia bancaria tenga en consideración su mercado objetivo, para plantearse metas?

## Autorización para levantamiento de información.



Atuntaqui, 07 de junio del 2010

Señor

Luis Ruales

Presente.-

Reciba usted un cordial saludo, a la vez que le informo que usted puede realizar su trabajo de investigación, titulado "Diseño de un modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A. en el segundo semestre del 2010"; siempre y cuando se abstenga de:

- Realizar las encuestas dentro de las instalaciones.
- Tomar el nombre de la institución para el levantamiento de información.
- Obtener información reservada de los clientes, así como de su actividad.
- Tomar fotografías.
- Interrumpir el libre tránsito.

Le auguro éxitos en su levantamiento de información.

Atentamente

BANCO PICHINCHA C.A.  
Roberto Estévez Montaño  
Supervisor de Servicios  
Agencia Atuntaqui

Roberto Estévez

Supervisor de Servicios Encargado

Agencia Atuntaqui

**Validación de la propuesta.**

Ibarra, 13 de abril del 2015.

Señor

Luis Eduardo Ruales Quelal

Presente.-

Reciba usted un atento saludo, a la vez que pongo en su consideración, el resultado de la revisión técnica de su propuesta para el “Diseño de un modelo de atención, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.”, bajo el análisis estadístico SPSS 17; en el cual, se observa que el cuestionario aplicado tiene un fundamento teórico sólido y sus resultados guardan correlación directa con el tema investigado.

Por lo que, recomiendo su aplicación.

Atentamente,

Ing. Elvia Catalina Quelal Espinosa CPA, Mgs.

CC: 1000593986

Ibarra, 30 de marzo del 2015.

Señor

Luis Eduardo Ruales Quelal

Presente.-

Pongo en su consideración, la validación técnica a su propuesta para el “Diseño de un modelo de atención, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.”.

El mismo que reúne las características básicas de un instrumento adecuado de recopilación de información, utilización de procedimientos estadísticos funcionales y aplicación práctica de su propuesta.

Por lo que, recomiendo su aplicación a cualquier tipo de institución financiera.

Atentamente,

Ing. Alexandra Villegas Loyo

CC: 1002338109

## **Bibliografía.**

- Aldás, J., Lassala, C., Ruiz, C., & Sanz, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios on line. *Elsevier - Cuadernos de economía y dirección de empresa*, 26-39.
- Alvarez, R. (2012). Modelo de evaluación de la calidad para instituciones financieras por medio de un análisis. *Retos - Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*, 70-94.
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 01 de 04 de 2015, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec):  
[http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)
- Banco Pichincha. (2014). *Informe anual*. Quito: n/r.
- Banco Pichincha C.A. (2012). ¿Qué tipo de servicio busca el cliente? *Impacto, número 21*, 40-41.
- Banco Pichincha C.A. (2012). Beneficios de vivir con actitud positiva. *Impacto, número 20*, 47.
- Banco Pichincha C.A. (2012). La importancia de nuestros clientes. *Impacto, número 18*, 30-31.
- Banco Pichincha C.A. (2012). Nivel de satisfacción. *Impacto, número 19*, 22-23.
- Banco Pichincha C.A. (2012). Nuevo modelo de segmentación. *Impacto, número 19*, 10-11.
- Banco Pichincha C.A. (2012). Planificación estratégica. *Impacto, número 18*, 22-23.
- Banco Pichincha C.A. (2013). De un cliente difícil, a un cliente satisfecho. *Impacto, número 22*, 40-41.
- Banco Pichincha C.A. (2013). Marco estratégico 2013-2015. *Impacto, número 22*, 28-30.
- Banco Pichincha C.A. (2013). Proyecto de alineamiento con la estrategia institucional. *Impacto, número 24*, 18-19.
- Banco Pichincha C.A. (2014). El conocimiento de la estrategia. *Impacto, número 25*, 40-41.
- Banco Pichincha C.A. (2014). Estrategia de desarrollo de talento humano. *Impacto, número 26*, 36-37.
- Banco Pichincha C.A. (2014). Inteligencia de negocios. *Impacto, número 26*, 24-25.

- Banco Pichincha C.A. (2014). La satisfacción del cliente es fundamental para trabajar con excelencia. *Impacto*, número 27, 90-92.
- Banco Pichincha C.A. (2014). Mantener un buen clima laboral es responsabilidad de todos. *Impacto*, número 27, 80-81.
- Banco Pichincha C.A. (2014). Nuevo modelo de servicio . *Impacto*, número 25, 36-37.
- Banco Pichincha C.A. (2014). Talento humano y responsabilidad y responsabilidad corporativa. *Impacto*, número 28, 46-48.
- Banco Pichincha C.A. (2015). Creando valor a través del control. *Impacto*, número 29, 13-15.
- Banco Pichincha C.A. (2015). El área de productos ordena sus funciones. *Impaco*, número 29, 32-33.
- Banco Pichincha C.A. (2015). Nuevo modelo de segmentación. *Impaco*, número 29, 24-25.
- Banco Pichincha C.A. (2015). Planificación estratégica 2015. *Impacto*, número 29, 48-49.
- Benavente, D., Canaveras, J., Martínez, J., & Pla, C. (08 de 04 de 2011). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de [www.ua.es: http://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html](http://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html)
- Castrillón, M., & Díaz, L. (2010). Construcción de un índice de satisfacción del cliente mediante ecuaciones estructurales. *CENES*, 31-46.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2013). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Cortés, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2010). Estructura organizativa y resultado empresarial. *Elsevier - cuadernos de economía y dirección de empresas*, 2-13.
- Díaz, R. (01 de 06 de 2013). Incorporación del marketing dentro de un sistema de gestión de calidad. *Visión Gerencial*, 23-44.
- Freire, A. (01 de 01 de 2011). *Sistematización y aplicación de buenas prácticas de gestión de la calidad en instituciones de finanzas populares y solidarias del Ecuador (tesis de*

- maesría*). Recuperado el 15 de 01 de 2015, de [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec):  
<http://hdl.handle.net/10644/2559>
- González, M. (2013). *Propuesta para la implementación de un modelo de servicios en una institución financiera del Ecuador*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec): <http://hdl.handle.net/10644/3774>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados*. México: McGrawHill.
- Hill, C., & Jones, G. (2010). *Administración estratégica*. México: McGrawHill.
- Ibarra, L., & Casas, E. (01 de 01 de 2015). *Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio*. Recuperado el 12 de 04 de 2015, de [www.elsevier.es](http://www.elsevier.es): <http://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-resumen-aplicacion-del-modelo-servperf-los-90387833>
- Iñaqui, H., & Arana, G. (2011). Impacto de la certificación ISO 14001 en el rendimiento financiero. *Elsevier - cuadernos de economía y dirección de empresas*, 112-122.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGrawHill.
- Ludeña, A. (01 de Agosto de 2010). *Propuesta de un rediseño de los procesos administrativos de servicios internos de Banco Solidarios S.A*. Recuperado el 30 de 01 de 2015, de [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec):  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2212/1/T0865-MBA-Lude%C3%B1a-Propuesta%20de%20redise%C3%B1o.pdf>
- Morillo, M., Morillo, M., & Rivas, D. (01 de 05 de 2011). *Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala Servqual*. Recuperado el 07 de 03 de 2015, de [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx): [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422011000200006&script=sci_arttext)
- Muñiz, R. (08 de 02 de 2015). *Marketing XXI*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com): <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Newstrom, J., & Davis, K. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- Posso, M. (2011). *Proyectos, tesis y marco lógico*. Quito: Noción.
- Pizarro, I., Real, J., & De la Rosa, D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora de la innovación. *Elsevier - cuadrenos de economía y dirección de empresas*, 139-150.

Principios de Gestión. (01 de 05 de 2011). *abc-calidad*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de abc-calidad: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/servqual.html>  
Registro Oficial, 3. (12 de Septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito, Pichincha, Ecuador.

Shujel. (06 de 01 de 2015). *Emprendedores*. Recuperado el 06 de 01 de 2015, de [www.blog-emprendedor.info](http://www.blog-emprendedor.info): <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>

Superintendencia de Bancos de Ecuador. (01 de 03 de 2015). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de [www.sbs.fin.ec](http://www.sbs.fin.ec): [http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)

Valdunciel, L., Flórez, M., & Dávila, J. (01 de 01 de 2007). *Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de [www.unirioja.es](http://www.unirioja.es): [url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3017921.pdf&ei=m-NGVfvnPMW8ggSrjIGgDw&usg=AFQjCNFPMKMyz-nXtnGg2nLsAm4jieuOcg&bvm=bv.92291466,d.eXY](http://www.unirioja.es/~dialnet/unirioja.es/2Fdescarga%2Farticulo%2F3017921.pdf&ei=m-NGVfvnPMW8ggSrjIGgDw&usg=AFQjCNFPMKMyz-nXtnGg2nLsAm4jieuOcg&bvm=bv.92291466,d.eXY)

Wikipedia. (08 de 03 de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 08 de 03 de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

Wikipedia. (01 de 03 de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 05 de 03 de 2015, de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_%28econom%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_%28econom%C3%ADa%29)

Wikipedia. (15 de 12 de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>