

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**Instituto Superior de Posgrado**

**Programa de Maestría en Administración de Negocios**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magíster en  
Administración de Negocios**

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

Autor: Luis Eduardo Ruales Quelal

Tutor: Ing. Guillermo Brucil, Mgs.

Octubre, 2015

# Capítulo I

## Problema de investigación

Antecedentes

Situación actual

Justificación

Causas y efectos

Planteamiento del problema

Formulación del problema y  
objetivos

Preguntas de investigación

Viabilidad

## Capítulo II Marco Teórico

Sistema financiero

Servicio

Riesgos

Calidad y sus dimensiones

Administración

Servqual

Modelos

Servperf

Clientes

Necesidades y expectativas  
de los clientes

## Capítulo III Metodología

Tipo de investigación

VARIABLES

DISEÑO

MATRIZ DE OPERACIONALIDAD

UNIVERSO Y MUESTRA

MÉTODOS

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

PROCESO DE DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

## Capítulo IV

### Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Descripción y escala

Análisis individual de las preguntas de la encuesta

Validación estadística

Alfa de Cronbach

Análisis multivariante SPSS 17

KMO, modelo factorial

Prueba de esfericidad de Bartlett

Análisis estadístico mediante SPSS17 a los resultados de la encuesta (valores descriptivos, KMO, esfericidad de Bartlett, comunalidad, varianza total explicada, varimax)

Matrix varimax, explicada con la encuesta, aspectos de influencia y dimensiones de la calidad

Discusión de los resultados.

# Capítulo V

## Propuesta de solución.

Organigrama propuesto

Sinergia del modelo de atención al cliente

Cambio organizacional

Mapeo de actividades, responsables y variables que interviene en el modelo de atención

Planificación estratégica

Planes tácticos y operacionales

Contrastación de preguntas

Condiciones para la aplicación del modelo y definición del negocio

Impactos generados

Gestión del talento humano

Conclusiones y recomendaciones


Marco estratégico

El entorno general en el que se desenvuelven las empresas, ocasiona continuos cambios estructurales en sus modelos de administración, gestión, prestación y comercialización de sus productos y servicios.

Esto obliga, a que el sistema financiero opere con modelos de atención integrados, que demuestren un potencial de adaptación e interacción con su entorno y mercado objetivo.

Por lo tanto, el diseño y aplicación de un modelo de atención al cliente útil, 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.



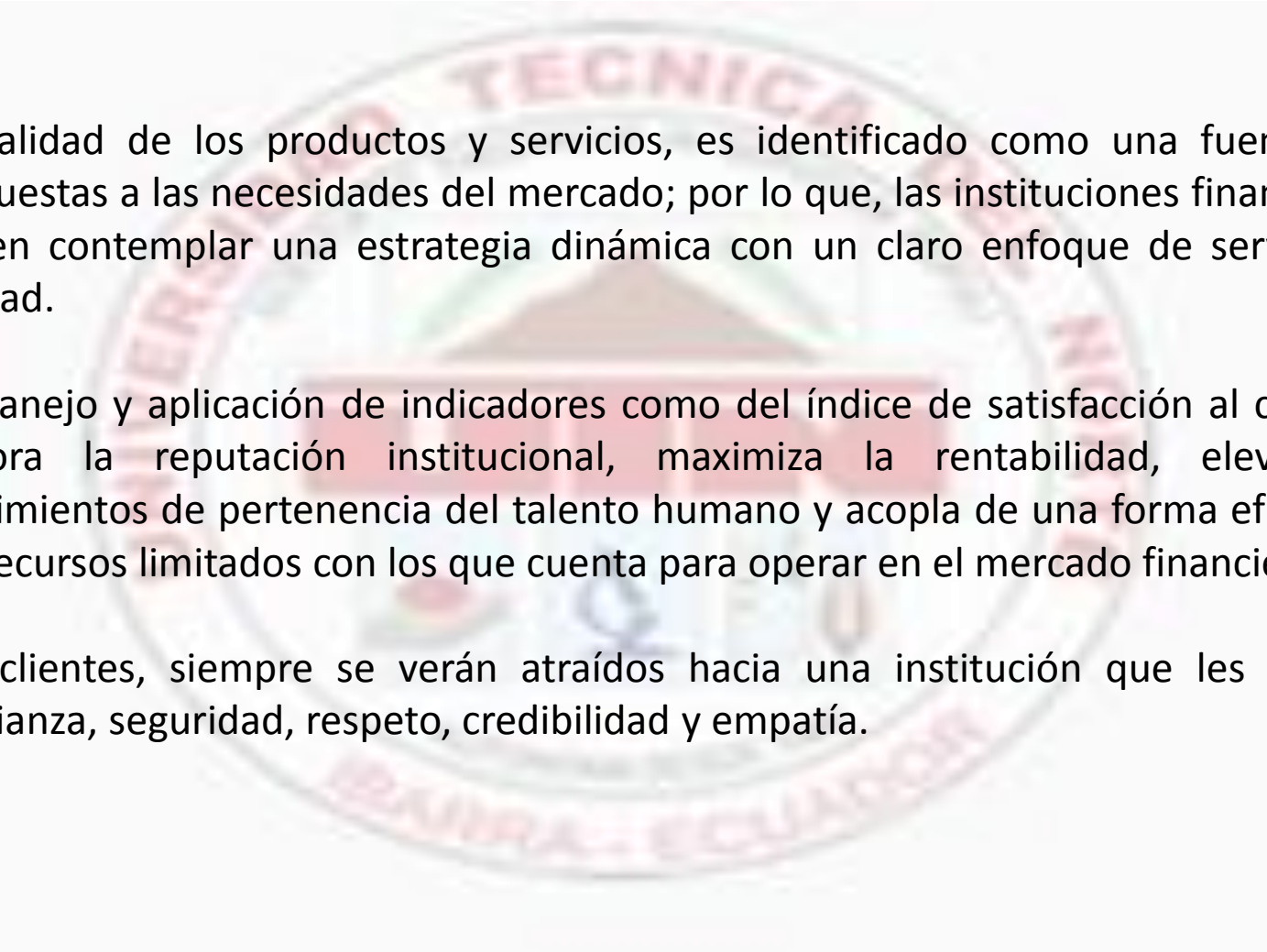


La administración de la agencia Atuntaqui, requiere de información detallada y clara respecto a las necesidades y expectativas de su mercado objetivo. En la actualidad existe un modelo de atención estandarizado a nivel nacional. El mismo que no precisa las expectativas y necesidades de su mercado local.

Los administradores de las entidades financieras, reconocen que se puede obtener varias ventajas competitivas, mediante un servicio superior de atención al cliente, que permita diferenciar una institución financiera de sus competidores.





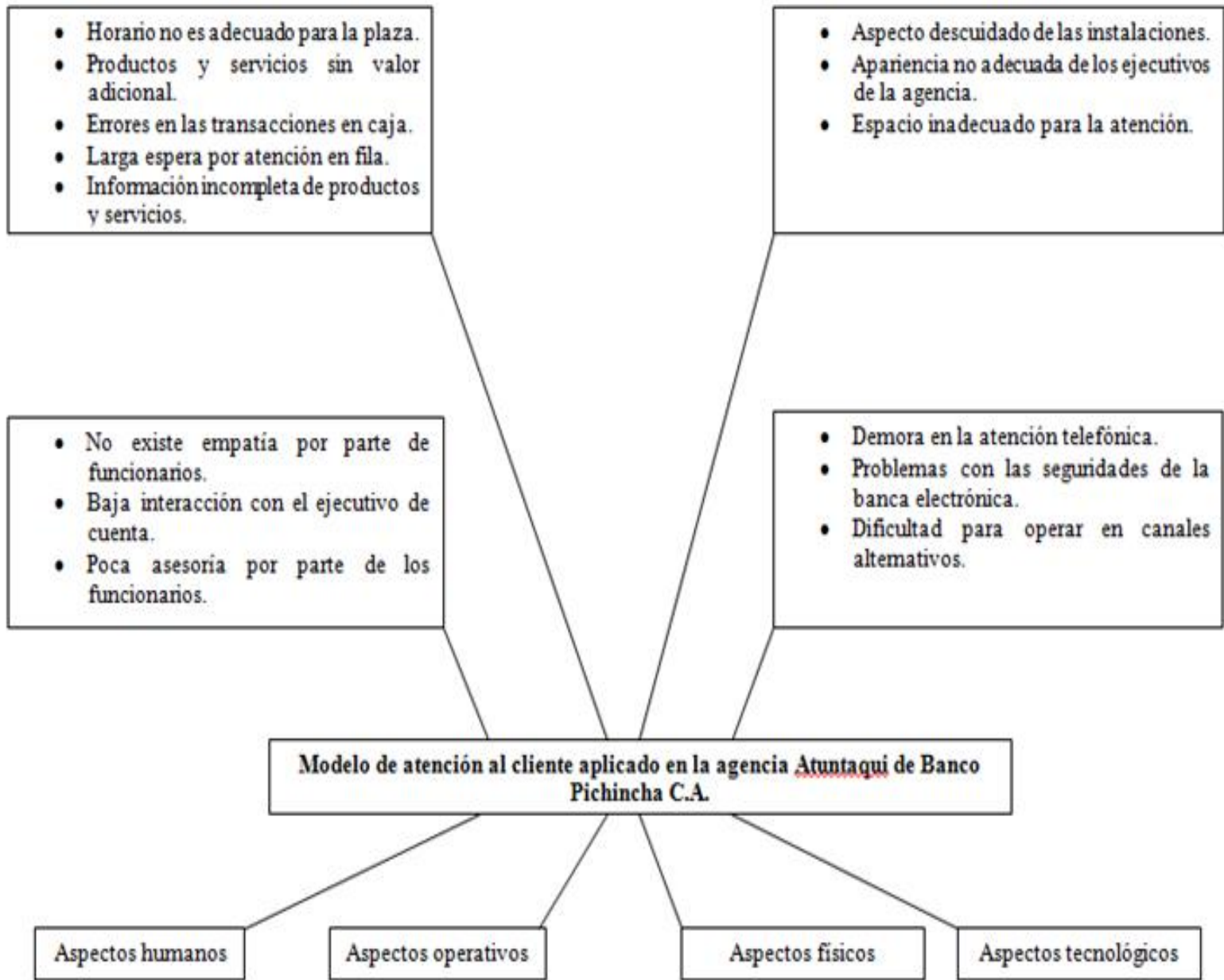


La calidad de los productos y servicios, es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado; por lo que, las instituciones financieras deben contemplar una estrategia dinámica con un claro enfoque de servicio y calidad.

El manejo y aplicación de indicadores como del índice de satisfacción al cliente, mejora la reputación institucional, maximiza la rentabilidad, eleva los sentimientos de pertenencia del 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, seguridad, respeto, credibilidad y empatía.





La agencia Atuntaqui del Banco Pichincha C.A., tiene una estructura de administración formal, que cumple con las funciones administrativas básicas; esta estructura es dual, dividida en un front operativo y de negocios.

El actual modelo de atención es aplicado a través de protocolos de servicios en las áreas que intervienen en el proceso.

La falta de un modelo de atención al cliente aplicado y dinámico, hace que la confianza en la institución se vea mermada con su consecuente impacto financiero. Por lo que, el estudio de las dimensiones y aspectos que intervienen en la percepción y expectativa de la calidad sea de vital importancia.

## **Formulación del problema.**

¿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?

## **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.**

- 1.- Diagnosticar la situación actual del modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.
- 2.- Establecer la importancia de un nuevo modelo de atención al cliente, aplicado a la agencia Atuntaqui de Banco Pichincha C.A.
- 3.- 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?

¿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 sus productos y servicios?

¿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?.

**Viabilidad operativa.-** 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. 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 sigilo que la Ley exige.

**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, gestión del talento humano, organización aplicada, estadística, técnicas de investigación, marketing, investigación de mercados, administración de la producción, entre otros.

Un sistema financiero, es el conjunto de instituciones que tienen como objetivo canalizar el ahorro de los inversionistas hacia sectores de la economía que lo demanden, con la prudencia financiera que amerite.



**Administración.-** Se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.

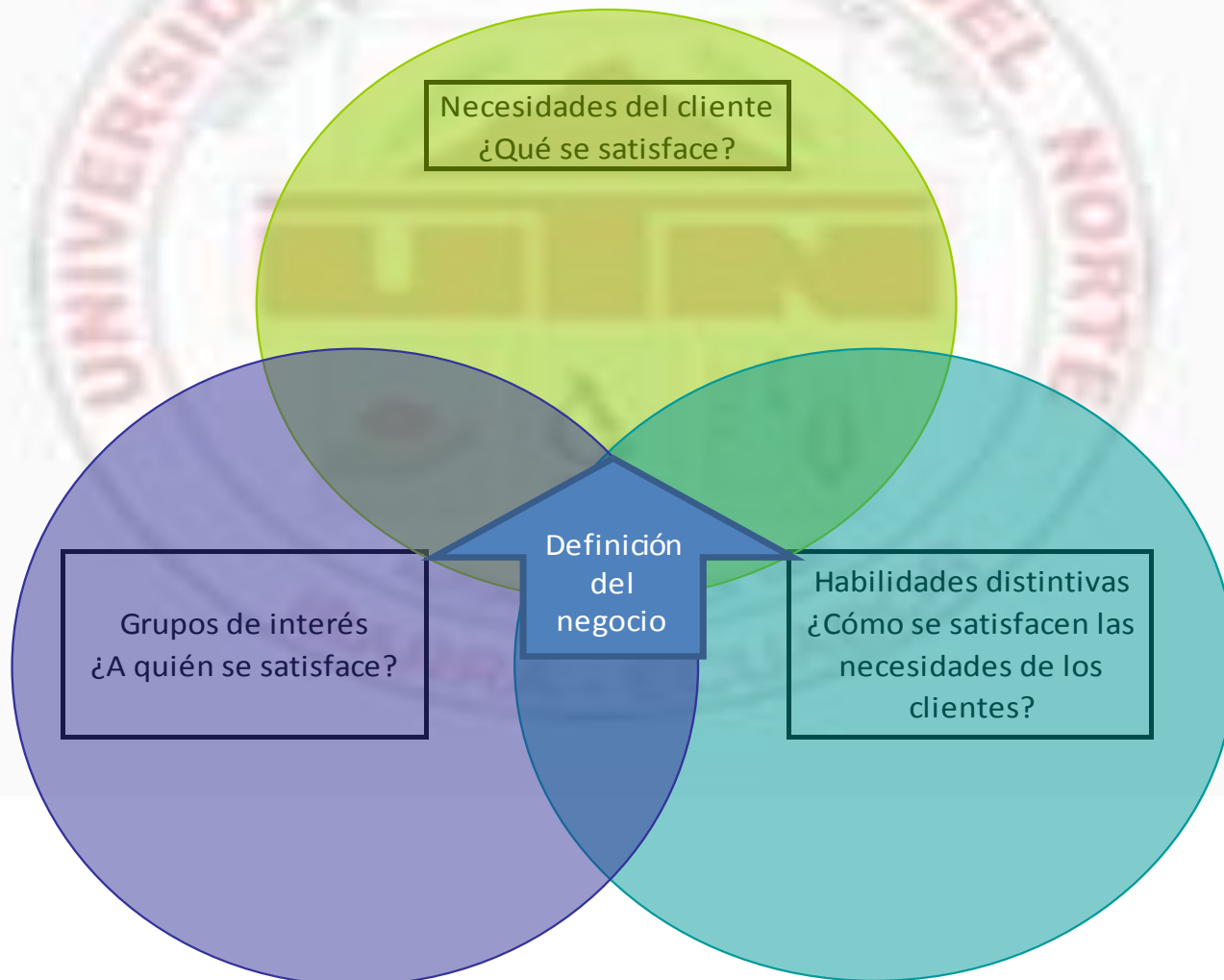
### Variables básicas de la unidad de negocios





**Modelos.-** Son guías que las empresas van copiando, adaptando y generalizando a las necesidades y deseos de su mercado objetivo (definición del negocio), por lo general no son rígidos.

**Ciente.-** Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.



**Necesidades y expectativas de los clientes.-** Una necesidad es algo que el cliente o consumidor realmente requiere. Una expectativa es algo que el cliente o consumidor no necesariamente va a conseguir, pero que le gustaría conseguirlo del producto o servicio.

**Jerarquía de las necesidades.-** La necesidad es la carencia de un satisfactor. Las personas tienen necesidades por satisfacer y las satisfechas no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas.

**Servicios.-** Son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de sus deseos o necesidades.

**Características de los servicios:** Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, perecedero.

**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.

**Calidad.-** Conjunto de características de un bien o servicio que determinan su capacidad de satisfacer necesidades y expectativas.

**Calidad en el servicio.-** La calidad del servicio no lo define el fabricante o prestatario de un producto o servicio, esta variable la define el cliente, quien compara sus expectativas y percepciones acerca del producto o servicio que adquiere.

**Calidad en el servicio bancario.-** 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.

**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.

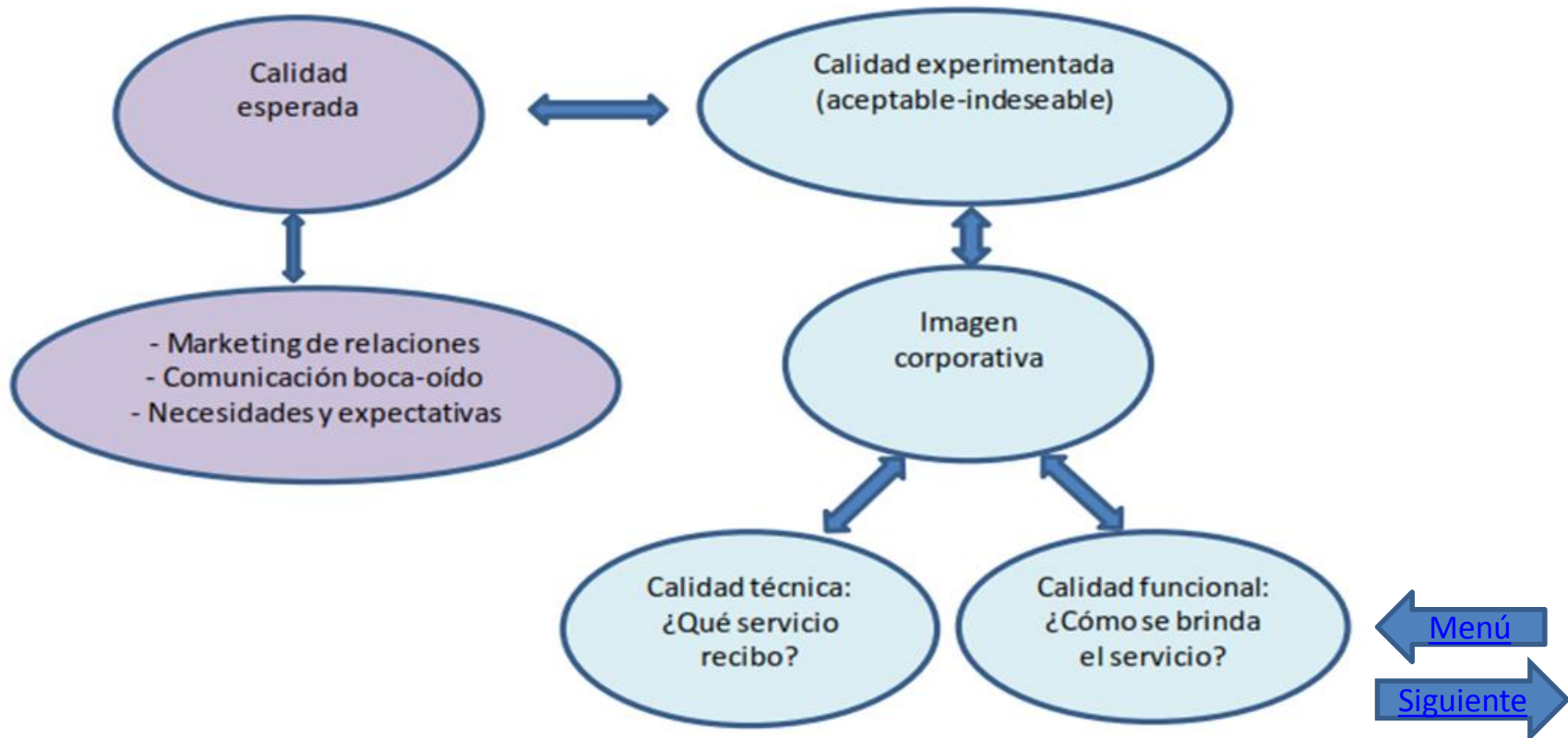
La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación: Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad.



**SERVQUAL.-** (Parasuraman, Berry y Zeithmal), explica las diferencias (GAP's) entre las expectativas de los clientes y aquello que ellos realmente obtienen del servicio utilizado.

El cuestionario Servqual considera que todo cliente que adquiere un servicio, genera expectativas acerca de lo que va a recibir; y, una vez recibido hay una serie de factores o dimensiones, que le permite tener una percepción de lo que obtuvo. La diferencia entre ambas actitudes es el índice de satisfacción del cliente.

**Calidad percibida por el cliente de una institución financiera**



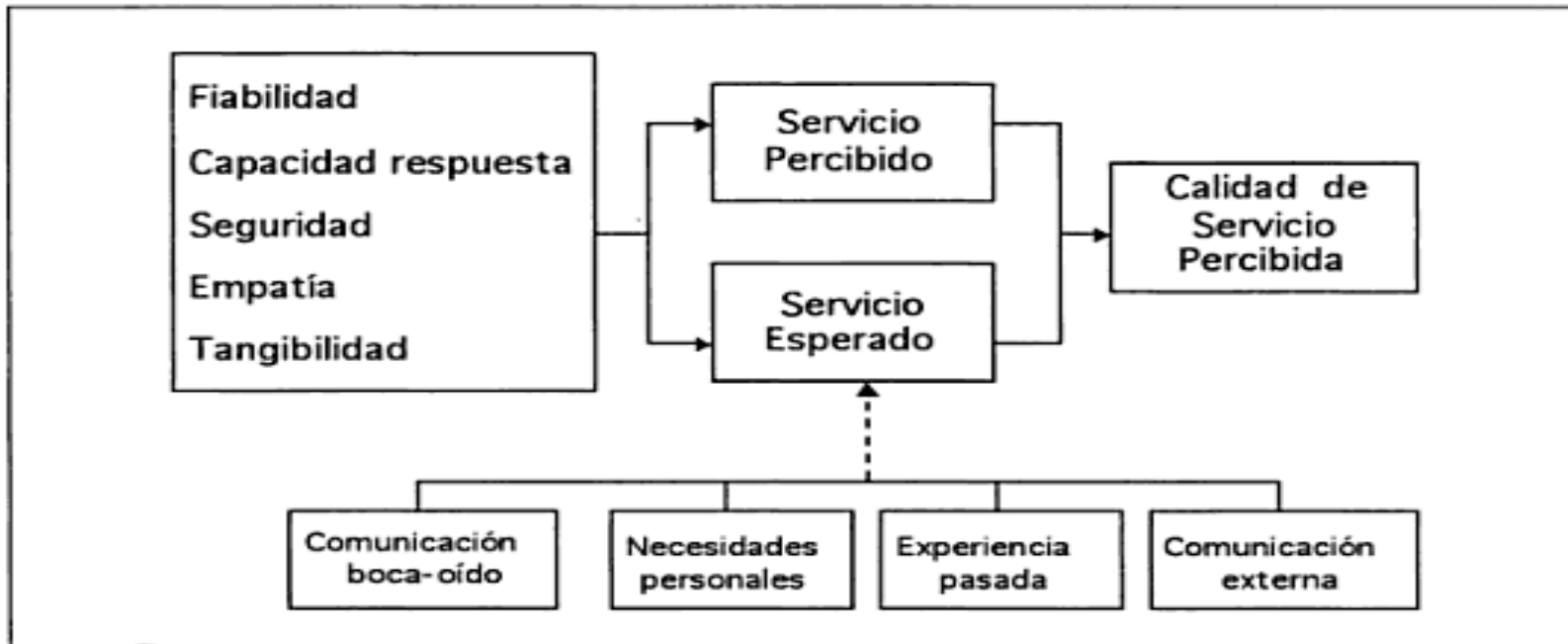
## (ISC = percepción del servicio – expectativa del servicio)

El Servqual, determina:

Lo que desean los clientes bancarios, lo que encuentran los clientes bancarios y las lagunas de insatisfacción en el servicio esperado, percibido y obtenido.

La calidad de servicio que el cliente recibe respecto a las expectativas hará que:

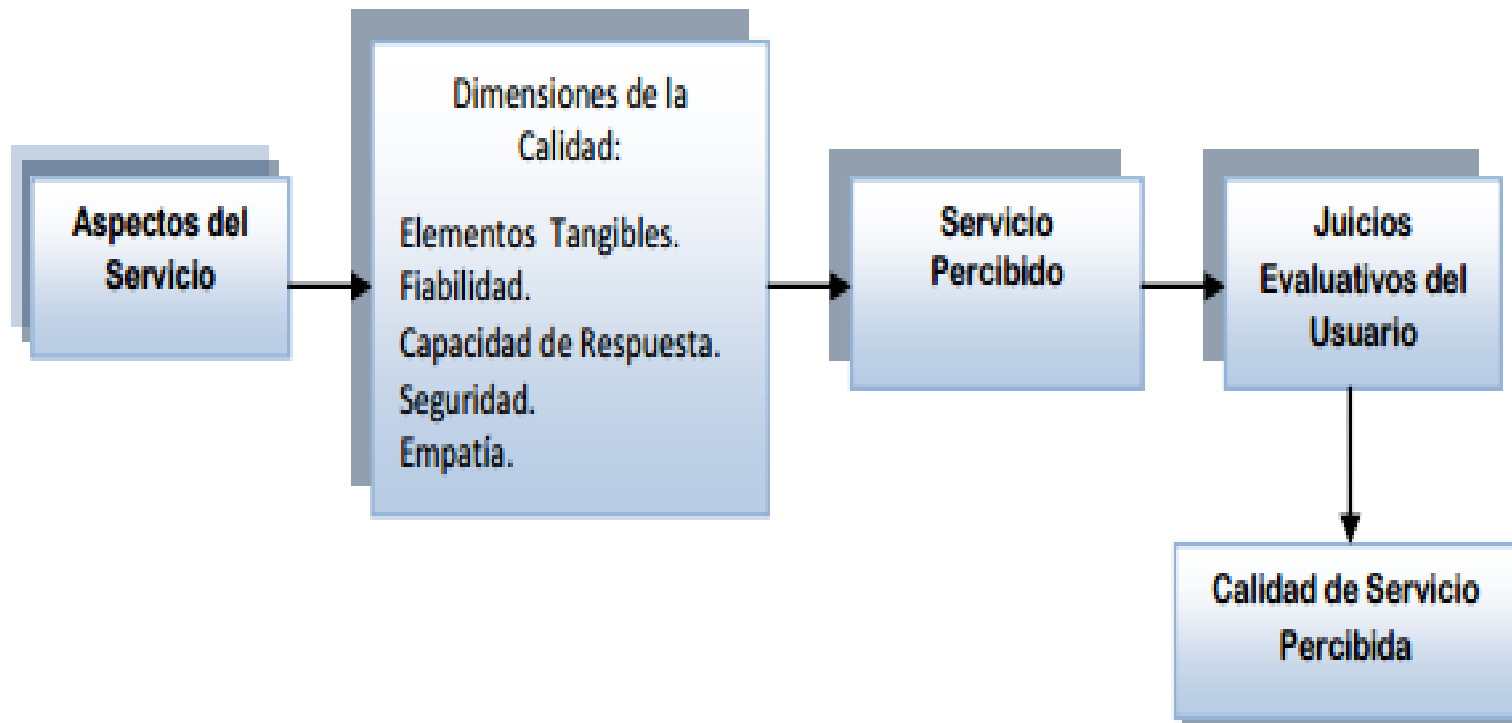
Recomiende o no, la utilización de los servicios de la institución financiera; considere o no, a los servicios o producto de la institución financiera; y, repita o no, la compra del producto o servicio financiero.



[Menú](#)

[Atrás](#)

**Modelo SERVPERF.-** 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.



## **Tipo de investigación.**

Descriptiva ya que busca manifestar las necesidades de una muestra de clientes con relación a un modelo de atención.

Explicativa ya que utilizará varios métodos y herramientas para transformar fenómenos subjetivos a realidades medibles y discutibles.

## **Diseño de la investigación.**

Se trata de una investigación de carácter transversal, que se realiza en un espacio de tiempo determinado. La investigación será de corte no experimental, solo describe el fenómeno o problema, la investigación se desarrollara con datos mixtos, con un proceso de investigación documental y de campo.



## Universo.

7,500 clientes de la agencia Atuntaqui, se excluye al segmento kids.

**Muestra.** - Segmento de la población que será escogido en forma aleatoria simple; de tal forma, que toda la población pueda tener la oportunidad de ser considerado como sujeto de estudio.

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 clientes para reducir la probabilidad de error en la muestra.

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



**Método analítico.-** El cual permite desmembrar el problema de investigación en sus componentes o partes esenciales.

**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.-** Permite establecer las primeras conclusiones, a partir de premisas particulares que son encontradas en el desarrollo de la investigación (problema, causa y efecto)

**Método deductivo.-** La deducción de las causas, problemas y efectos, se desprenden de la base científica aceptada.

**Método estadístico.-** 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.

**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 diseñan 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

## Proceso de desarrollo de la investigación.

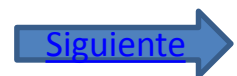
Para el desarrollo de la investigación, se utilizó, el proceso definido dentro de la concepción positivista de la ciencia, que consiste en:

- 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

**Variable dependiente.-** Son consideradas como aquellas que dependen de otras para que existan, para la presente investigación 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



## 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
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
	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
	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
	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

**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.

Escala utilizada Likert:

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

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

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.

**Alfa de Cronbach.-** Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

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

**Análisis del resultado de coeficiente alfa de Cronbach.-** Al utilizar la fórmula se obtiene un valor por alfa de Cronbach de 0,82541098, lo que refleja una adecuada relación entre las treinta y cuatro variables investigadas y el problema principal objeto de la presente investigación.

**Análisis multivariante con SPSS 17.-** 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, 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.

**KMO, contraste en el modelo factorial.-** El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta.

**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,  $H_0$ ; si sig. (p-valor)  $< 0.05$  aceptamos  $H_0$  (hipótesis nula)  $>$  se puede aplicar el análisis factorial.

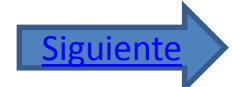
## Valores descriptivos de la encuesta aplicada.

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

## *KMO y prueba de esfericidad de Bartlett aplicado a la muestra*

### KMO and Bartlett's Test

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



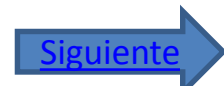


**Comunalidad de la muestra.-** Expresa la parte de cada variable (su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas. En la presente investigación esta comunalidad es fuerte debido a la correlación que existe entre las variables investigadas.

**Communalities**

	Initial	Extraction
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.

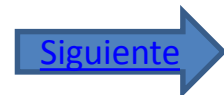


**Varianza total explicada de la muestra.-** La varianza total explicada solicitada al sistema SPSS17 es mayor a 1, esto se lo encuentra en 11 variables de 34 investigadas.

**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.



**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.

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

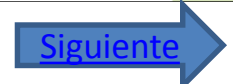
	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
x3	.986	.047	-.009	-.012	.005	.014	.019	-.007	-.023	.008	.005
x5	.980	.027	.012	-.041	.018	.005	.023	-.007	-.010	.000	.001
x8	.979	.034	.001	-.019	.013	-.004	-.001	.008	-.040	-.014	.013
x9	.978	.056	-.004	-.022	.018	-.014	-.016	.016	-.026	.018	-.013
x2	.968	.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.

# Matriz Varimax, explicada con el cuestionario de la encuesta.

		Rotated Component Matrix <sup>a</sup>										
X	Detalle de Pregunta	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	¿Existen 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



# Matriz Varimax, explicada con los aspectos y dimensiones de la calidad.

X	Detalle de Pregunta	Rotated Component Matrix*												
		Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)	Dimensión de la calidad (ServQual), (ServPerf)	Component										
				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	.978	.056	-.004	-.022	.018	-.014	-.016	.016	-.026	.018	-.013
2	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Físico	Tangible	.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?	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	.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?	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



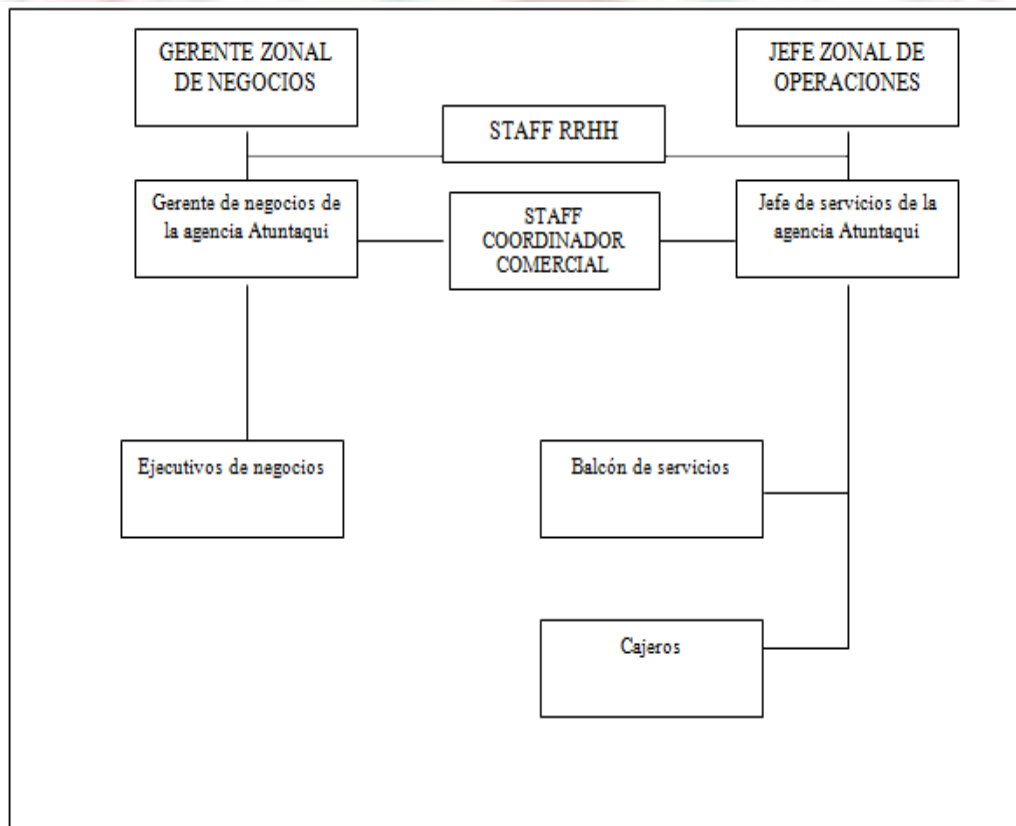
**Discusión de los resultados obtenidos.** - La información que se obtiene, luego de la aplicación de la técnica estadística correspondiente, conduce a las siguientes reflexiones:

**Nivel de expectativas sobre la calidad de atención.-** 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.

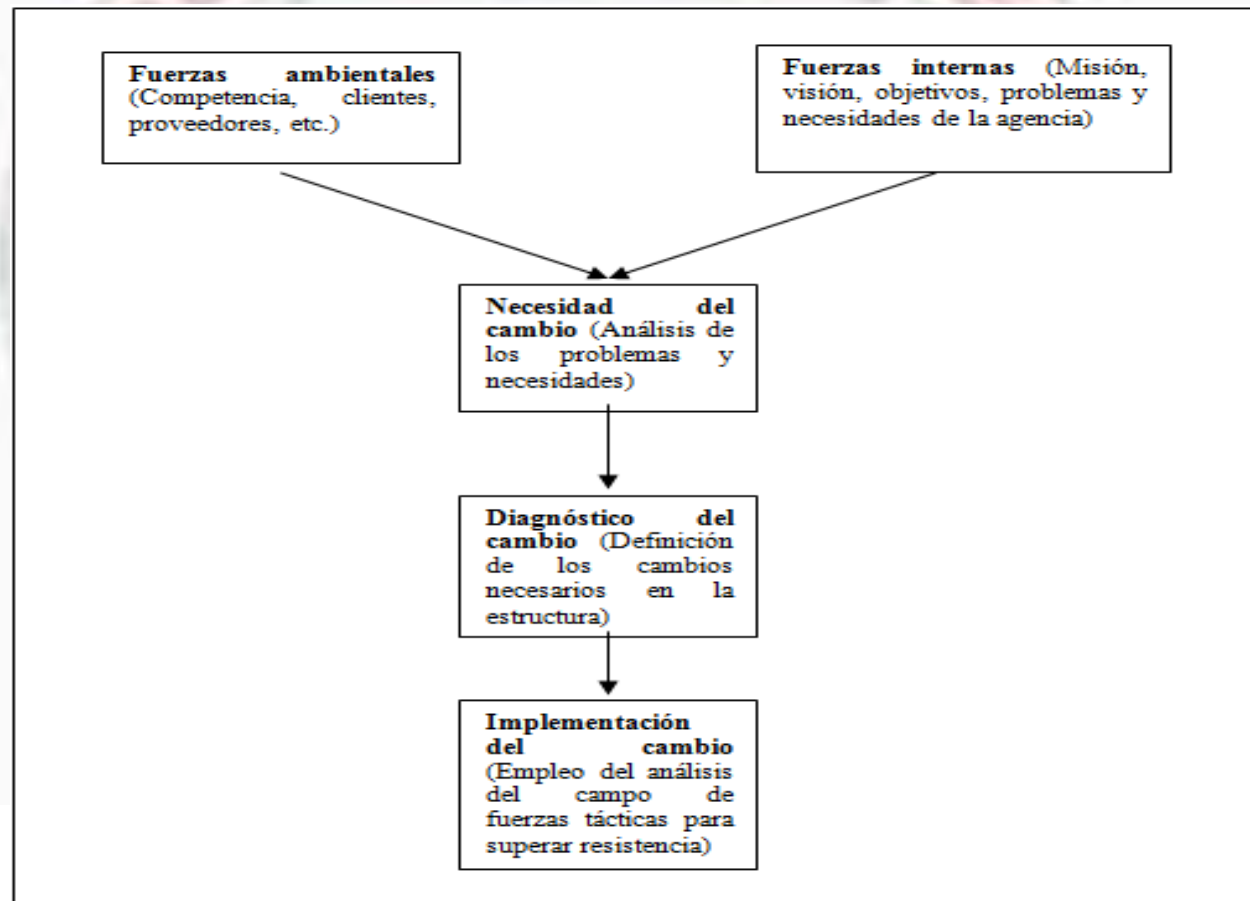
**Nivel de percepción sobre la calidad de atención.-** Los resultados indican la baja percepción de calidad en la atención y prestación de productos y servicios recibidos de la agencia Atuntaqui. Existen serios inconvenientes con los aspectos físicos, humanos, tecnológicos y operativos que influyen directamente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



**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 y potenciales clientes de la agencia.

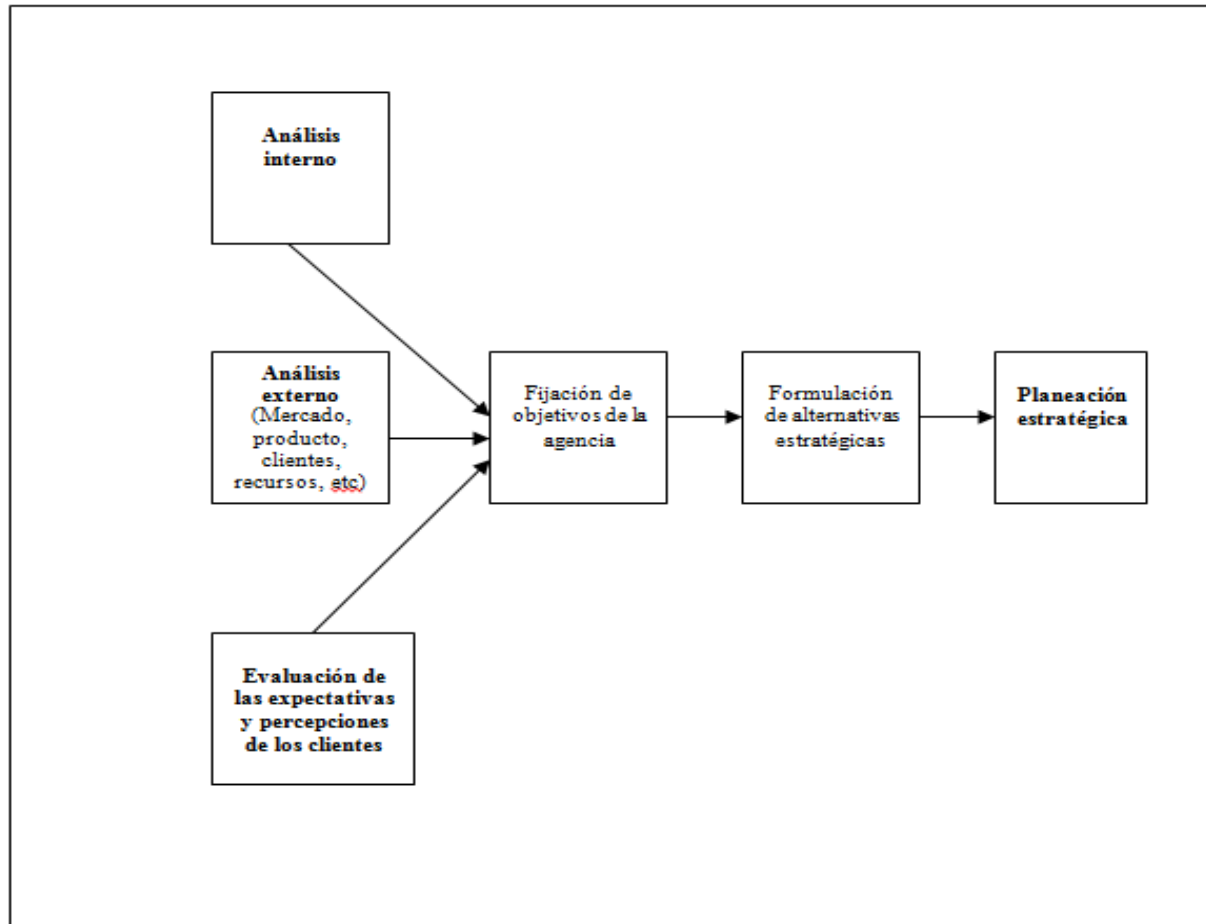


**Cambio organizacional de la agencia Atuntaqui.-** Es necesario un cambio organizacional dentro de la agencia bancaria, a fin de lograr potencializar las fortalezas y oportunidades que el mercado ofrece mitigando las amenazas y debilidades que la agencia enfrenta. Un cambio organizacional acarrea resistencias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



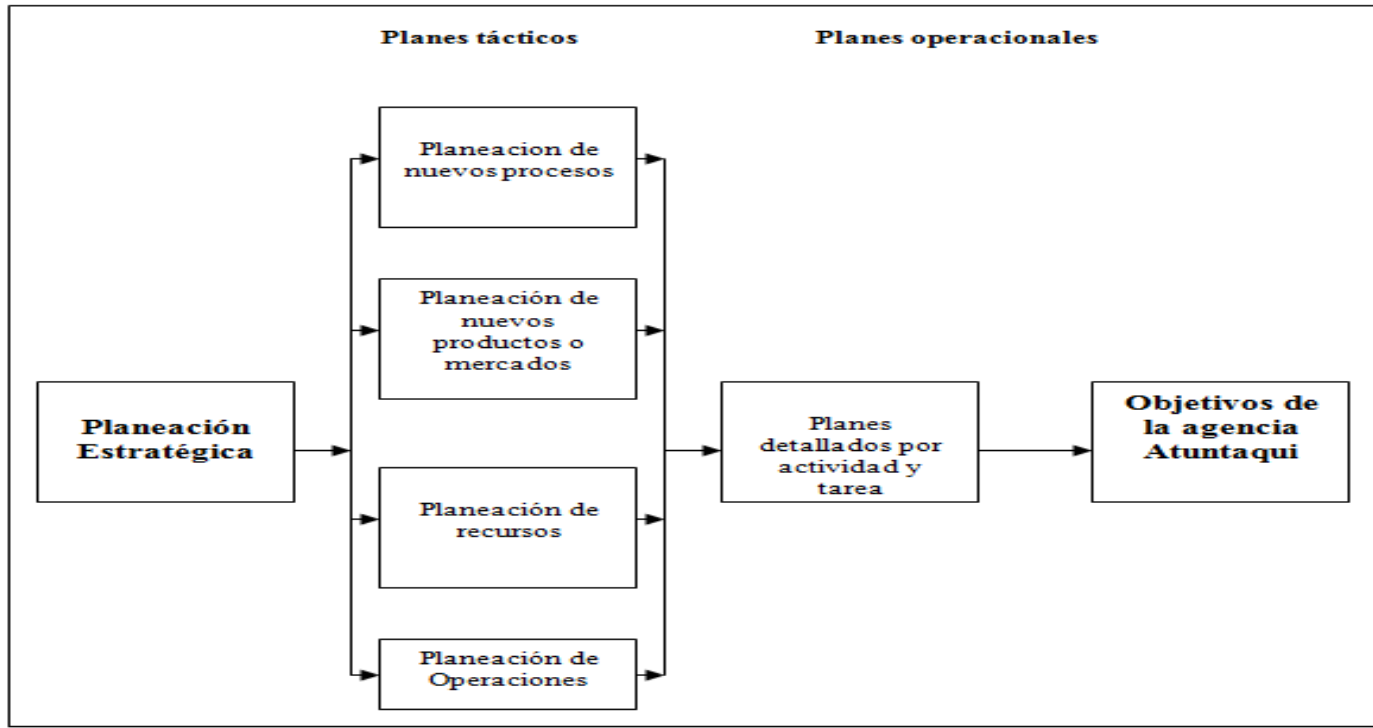


**Planificación de la agencia Atuntaqui.-** La planificación operativa planteada para la agencia Atuntaqui, debe ser diseñada en función a los objetivos propuestos en el nuevo modelo de atención; y en concordancia con la planificación estratégica de Banco Pichincha C.A.

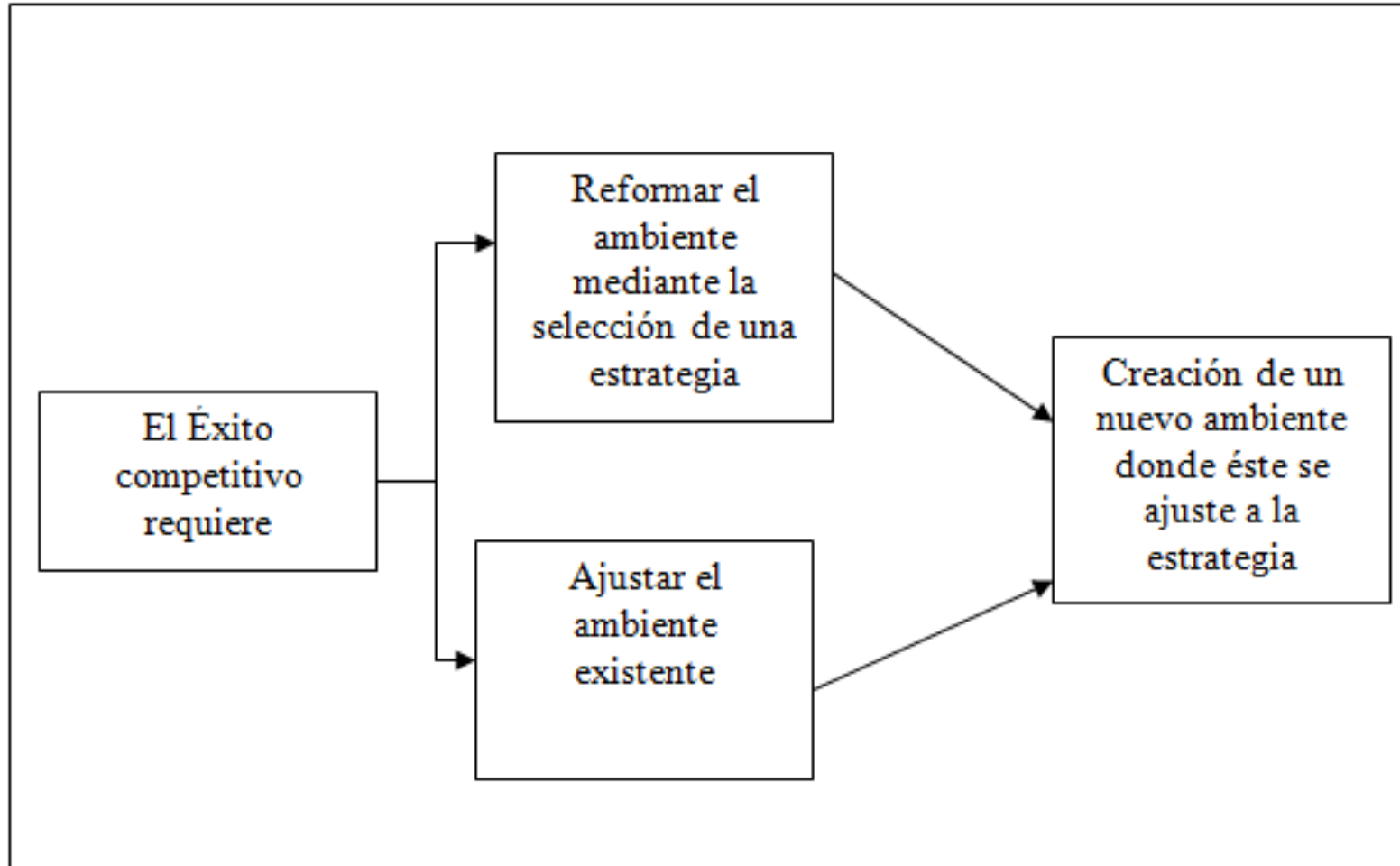


**Planes tácticos y operacionales de la agencia Atuntaqui.-** La planeación estratégica, da origen a los planes tácticos de ejecución de tareas, responsabilidades, etc. Los planes tácticos van enfocados a las áreas de acción en donde existe el problema o los conflictos de la agencia bancaria.

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.



## Condiciones para la aplicación de un modelo de atención al cliente.



## Competencias básicas del talento humano que labora en 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 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

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

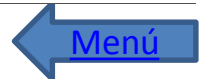


# Sinergia en el modelo de atención al cliente de la agencia Atuntaqui.



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

Variable	Detalle de Pregunta	Aspecto de influencia en la percepción de calidad (Causas del problema)	Dimensión de la calidad (ServQual), (ServPerf)	Responsable	Actividad
Equipamiento tecnológico de la agencia	¿Cómo calificaría al equipamiento tecnológico de la agencia bancaria?	Físico	Tangible	Jefe de servicios	Solicitar cambio y reposición de equipo obsoleto o de imagen deteriorada.
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	Verificación de la correcta utilización del uniforme y traje formal de los funcionarios.
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	Junto con RRHH, desarrollar talleres para revisión de políticas, manuales, leyes, productos, etc.
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	Desarrollo de encuestas para determinar el grado de atención brindada en cajas y negocios
Imagen institucional	¿La limpieza e imagen de la agencia bancaria es?	Físico	Tangible	Jefe de servicios	Acuerdo de revisión y control con la empresa de limpieza.
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	Desarrollo de encuestas para determinar el grado de atención brindada en cajas y negocios
Horario de atención	¿El horario de atención de la agencia bancaria es?	Operativo	Empatía	Gerente	Verificar el impacto del horario de atención en el mercado
Localización de la agencia	¿La localización de la agencia bancaria, en consideración al centro comercial de la ciudad es?	Físico	Tangible	Gerente	Verificar el impacto de la ubicación física en el mercado
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	Investigar y determinar que productos y servicios demanda el mercado objetivo
Confianza en los colaboradores de la agencia	¿Qué grado de confianza tiene usted con su oficial de cuenta?	Humano	Empatía	Gerente	Desarrollar competencias conductuales en el equipo comercial
Tiempo de espera en cajas	¿Cómo calificaría es tiempo de espera para recibir atención en cajas?	Operativo	Capacidad de respuesta	Jefe de servicios	Establecer tiempos máximos de espera en función de head count, días de la semana, horarios, etc
Errores transaccionales	¿Cree usted que es importante no cometer errores en las transacciones que ejecuta la agencia bancaria?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios	Establecer flujos de atención en cajas, que eliminen la posibilidad de cometer errores.
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	Desarrollo de encuestas para determinar el grado de atención brindada en cajas y negocios
Seguridad de las instalaciones	¿Qué nivel de seguridad física, siente usted en la agencia bancaria?	Físico	Seguridad	Jefe de servicios	Acuerdo de atención y control al sistema de vigilancia con la empresa encargada
Calidad de atención	¿Cómo calificaría el nivel de calidad de atención recibida en la agencia bancaria?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios	Desarrollo de encuestas para determinar el grado de atención brindada en cajas y negocios
Tiempo de espera telefónica	¿Cuándo requiere atención telefónica, la misma es atendida en un tiempo?	Operativo	Fiabilidad	Gerente / Jefe de servicios	Establecer tiempos máximos de espera en función de head count, días de la semana, horarios, etc
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	Junto con RRHH, desarrollar talleres para revisión de políticas, manuales, leyes, productos, etc.
Capacitación al usuario	¿Cuál es el grado de capacitación para la utilización de los canales alternativos?	Operativo	Tangible	Jefe de servicios	Diseñar programas de capacitación práctico en el uso de canales alternativos.
Disponibilidad de canales	¿La disponibilidad de los ATM's, la calificaría como?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios	Desarrollar un programa de control y verificación del funcionamiento de los Atm's
Confianza institucional	¿Cómo calificaría la solvencia y reputación institucional de la agencia bancaria?	Operativo	Seguridad	Gerente	Generar visitas gerenciales que transmitan mediante marketing relacional, el mensaje requerido.
Seguridad tecnológica	¿Qué grado de seguridad le brinda la banca telefónica de la agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	Jefe de servicios	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.
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	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.
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	Verificar los acuerdos de servicio con el área de atención telefónica
Confianza institucional	¿Recomendaría a sus familiares, amigos, conocidos a trabajar con su agencia bancaria?	Humano	Empatía	Gerente / Jefe de servicios	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.
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	Establecer tiempos máximos de espera en función de head count, días de la semana, horarios, etc
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	Verificar que los productos y servicios ofertados cumplan con los requerimientos y expectativas del mercado objetivo
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	Mediación del impacto que los productos y servicios que se ofertan tienen en el índice de ventas cruzadas e incremento del portafolio
Capacitación al usuario	¿Qué grado de dificultad presenta la navegación por el sitio web de la agencia bancaria?	Tecnología	Fiabilidad	Jefe de servicios	Verificar los acuerdos de servicio con el área de tecnología.
Localización de Atm's	¿La ubicación de los ATM's, lo considera?	Físico	Tangible	Jefe de servicios	Verificar la ubicación, sistema de vigilancia, accesibilidad, etc.
Beneficios adicionales	¿Cómo calificaría los beneficios que usted percibe al utilizar los canales alternativos?	Tecnología	Capacidad de respuesta	Jefe de servicios	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.
Disponibilidad de canales	¿La disponibilidad de la banca electrónica, la calificaría como?	Tecnología	Fiabilidad	Jefe de servicios	Verificar los acuerdos de servicio con el área de tecnología.
Capacitación al usuario	¿Existen dificultades en la utilización de ATM's?	Operativo	Fiabilidad	Jefe de servicios	Verificar los acuerdos de servicio con el área de tecnología.
Seguridad tecnológica	¿Qué nivel de seguridad le brinda los canales alternativos de su agencia bancaria?	Tecnología	Seguridad	Jefe de servicios	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.
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	Apoyo de mercadeo, en la difusión del mensaje requerido.

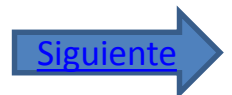


## **Contrastación de la preguntas de investigación.**

### **¿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.

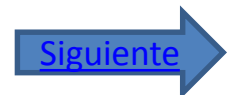




## ¿Qué tipo de indicadores se necesita para desarrollar un modelo de atención de alta calidad?

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.

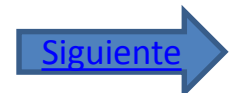


## **¿Qué tipo de necesidades y expectativas, debe satisfacer la agencia Atuntaqui, para obtener un modelo de atención superior y de impacto al cliente?**

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.



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

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.

**Impactos generados.-** 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.

	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	

## Conclusiones.

El sistema financiero, requiere de modelos de atención al cliente dinámicos 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, procura sobrepasar las expectativas de calidad esperada y 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 la institución financiera.

Es importante para cualquier institución financiera, conocer a fondo su portafolio de clientes, entender sus necesidades y ofrecer beneficios a través de productos y servicios comercializados con calidad.



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 la persona percibe entre la expectativa de servicio y el 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 del 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 de un 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.

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 la persona percibe entre la expectativa de servicio y el 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 del 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 de un 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.

## 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.

Ningún modelo de atención es efectivo, si no cuenta con el apoyo de la alta gerencia para ser implementado.

Un 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 y no permitir que la implementación del modelo se detenga.

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 diseñados en función de las necesidades, expectativas y anhelos de sus actuales y potenciales clientes.

Un 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.