



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de Empresas

Tema de Tesis:

Propuesta de la aplicación de un centro virtual de soluciones empresariales
para la atención de clientes corporativos de la banca ecuatoriana.

Autor:

Ing. Verónica Hermida López

Director de Tesis:

Msc. Otto Suárez Rodríguez

Junio 2020

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Verónica Guissella Hermida López

C.I. 0925147407

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios, por ser mi todo, quien me llena de fortaleza cada mañana para continuar cumpliendo mis metas y objetivos que me he propuesto a lo largo de la carrera profesional; gracias a Él que me guía en cada paso que doy.

En segundo lugar, a Luis Felipe y Violeta, mis hijos, que me motivan a luchar y esforzarme cada día, para ser ejemplo de constancia, perseverancia y resultados, plasmando en ellos el deseo de superación, pero sobre todo los valores que se necesitan para el desenvolvimiento personal y profesional; para quienes el día de mañana deseo el doble y triple de éxitos y logros.

Y en tercer lugar a mi papito William y mi hermana Karol que son el apoyo incondicional que Dios me regaló desde el día que nací.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a mi Dios que nunca me falla, que cada día me regala nuevas oportunidades de seguir adelante, de luchar y valorar todo lo que me da. Gracias a su infinito amor, hoy puedo ver cumplir este sueño de estar culminando un peldaño más en mi carrera profesional.

A las autoridades de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por la oportunidad de adquirir los estudios de cuarto nivel en esta Institución y a los docentes y tutor, por los días y horas de enseñanza que me brindaron y por compartir sus experiencias laborales y profesionales que fueron parte fundamental de la cátedra.

A mi familia por estar presente en cada etapa de mi vida, apoyándome, respaldándome y guiándome, para ver cumplidos mis sueños con la misma emoción y alegría que lo hago yo.

Doy gracias a todos quienes de una u otra manera han formado parte de este recorrido profesional, brindándome su amistad, consejos, ánimos y compañía; viviendo conmigo tan grande satisfacción.

RESUMEN

El servicio al cliente ha pasado por toda una evolución desde la época de los años 70 donde el centro era el producto que se vendía, la época de los 80 donde apenas empezaba la preocupación por conocer las necesidades del cliente, la época de los 90 donde se empezó a fortalecer la atención y servicio al cliente como estrategia, hasta la situación actual donde el enfoque total es el cliente. Esto no deja de ser la realidad también en el sector financiero, por lo que se realiza la presente investigación para conocer y analizar el satisfactor y necesidad del cliente corporativo de la banca y proponer una solución eficiente que resuelva el problema. Para ello se realizó un estudio exploratorio y como fuente primaria se trabajó con un banco cuya matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, utilizando las técnicas de encuesta y focus group. El resultado de esta investigación nos dio a conocer que los clientes corporativos buscan como principal satisfactor una respuesta ágil y oportuna, atendiendo sus solicitudes con la prioridad que lo requieren. De la misma manera pudimos identificar que la propuesta de crear un área de atención específica para este segmento de clientes nos llevaría a darle el valor diferenciador que él espera, debido a que mientras solo sea el asesor comercial quien atienda sus solicitudes se prolongarán los tiempos de respuesta, debido a todas las otras funciones que cumple; es por esto, que tal como podemos observar en las buenas prácticas de los bancos internacionales se debe dar prioridad a los canales de atención que debe tener el cliente del sector financiero.

PALABRAS CLAVES: servicio, cliente, atención, banca ecuatoriana, canales.

ABSTRATC

The customer service has gone through a whole evolution since the 70s where the center was the product that was sold, the 80s where the concern for knowing the needs of the customer was just beginning, the 90s era where customer service and service began to be strengthened as a strategy, until the current situation where the total focus is the customer. This is also the reality in the financial sector, so this research is carried out to know and analyze the satisfaction and need of the corporate banking client and propose an efficient solution to solve the problem. For this purpose, an exploratory study was carried out and as a primary source, a bank whose matrix is located in the city of Guayaquil was used, using survey and focus group techniques. The result of this investigation informed us that corporate clients are looking for an agile and timely response as a satisfactory principal, attending their requests with the priority they require. In the same way we were able to identify that the proposal to create a specific service area for this segment of clients would lead us to give it the differentiating value that he expects, because as long as it is only the commercial advisor who attends his requests, the times of response, due to all the other functions it fulfills; This is why, as we can observe in the good practices of international banks, priority should be given to the customer service channels of the financial sector.

KEY WORDS: service, customer, attention, Ecuadorian banking, channels.

Índice general	
RESUMEN.....	IV
ABSTRATC.....	V
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 Antecedentes de la investigación.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.2.1 Formulación del problema de investigación	18
1.2.2 Sistematización del problema de investigación	18
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Justificación teórica.....	19
1.4.2 Justificación práctica.....	20
1.4.3 Justificación metodológica.....	21
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	22
1.5.1 Marco teórico.....	22
1.5.2 Marco contextual	35
1.5.3 Marco conceptual	35
1.5.4 Marco jurídico.....	37
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	43
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	43
2.2. Método de investigación	44
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	44
2.3.1 Cálculo de la muestra	45
2.4 Variables de la investigación, operacionalización	47
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	49
2.6 Tratamiento de la información	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
3.1 Análisis de la situación actual.....	50
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	51
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	57
3.3.1 Encuestas a clientes banca empresas	57

3.3.2 Focus Group área de Negocios	62
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	64
4.1. Justificación	64
4.2. Propósito general	65
4.3. Desarrollo	65
4.3.1 Definición de canales principales de atención	65
4.3.2 Planificación general	66
4.3.3. Organigrama	66
4.3.4 Cronograma	67
4.3.5 Costos estimados	68
4.3.6 Resultados esperados	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES.....	70
Anexo 1	71
Anexo 2	72
Bibliografía	73

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país con un gran movimiento comercial, y si miramos a nuestro alrededor encontramos todo tipo de empresas y negocios, y aun en la diferencia que haya entre uno y otro, existe un factor primordial que siempre será imprescindible considerar, para poder situarnos en el top of mind del público objetivo al que deseamos llegar; este factor de suma importancia es la atención y calidad en el servicio; que no está de más decirlo, debería ser uno de los pilares en la planificación estratégica de cualquier tipo de empresa.

Las necesidades de los clientes son muchas y las fallas o errores en el servicio son inevitables, pueden ocurrir tanto en la entrega de un producto tangible como de uno intangible (Fredy Valenzuela, 2008) . Es ineludible entender al cliente, conocer sus motivaciones, sus satisfactores y tener el conocimiento y la preparación para responder cuando estos expresen sus reclamos o requerimientos.

La razón principal para seleccionar la industria bancaria para este trabajo de investigación es debido a su naturaleza sumamente competitiva, sus altos niveles de contacto con el consumidor, y las relaciones de un plazo relativamente largo con el cliente. La calidad en el servicio es un pilar fundamental dentro de la planificación estratégica de un banco, debiendo contar con un modelo de gestión que abarque los diferentes tipos de clientes que se manejan en la banca, como son los clientes naturales y clientes jurídicos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Desde la década de los años sesenta, y de forma ininterrumpida, la innovación ha estado presente en el negocio bancario. Tanto la innovación financiera como la innovación tecnológica han implicado una nueva conceptualización del negocio bancario tradicional.

La innovación tecnológica en el sector bancario, dada la evolución de los mercados financieros, la creciente cultura financiera de los clientes y, por tanto, la mayor volatilidad de las relaciones, así como la reducción de los márgenes de intermediación, ha resultado ser clave no solo para el éxito de las actividades financieras, sino incluso para su supervivencia. De hecho, muchas instituciones financieras de éxito han demostrado claramente como las nuevas tecnologías de la información constituyen poderosas armas competitivas empleadas para ampliar la cuota de mercado, mejorar el servicio a los clientes, reducir los costes operativos y crear nuevos productos y servicios. (Reyes & Jorge, 2007)

En línea, la presión competitiva ha incrementado, la innovación y rapidez tecnológica y financiera ha dado como resultado la aparición de clientes corporativos más exigentes y la respuesta de la banca debe ser inmediata. Por ello, existen nuevos retos para las instituciones bancarias, como asesorar con un nivel de capacitación y profesionalismo más profundo, aumentar la capacidad de adaptación y cambio, mejorar la velocidad en los tiempos de respuesta, estar más cerca y anticiparnos a sus necesidades, mejorando la comunicación con el cliente.

Los clientes de la banca tienen un perfil de exigencia alto, porque están más capacitados, gracias a la facilidad de encontrar la información que requieren en cualquier medio digital, y pueden decidir cambiar de banco por el mínimo descuido que perciba de su banco actual, sabiendo que los servicios financieros recibidos, puede encontrarlos con muy similares condiciones, por no decir las mismas, en otra institución.

En esta línea, se confirma que en un mercado altamente competitivo es más rentable retener a los clientes a través de la relación comercial y de servicio con ellos, que dedicar altos niveles de esfuerzo de la mercadotecnia para adquirir nuevos clientes. Además, los clientes en la industria bancaria son más sensibles a fallos de servicio y reaccionan muy negativamente ante ellas, por ello están más dispuestos a comentar negativamente y reducir sus intenciones de permanecer con el banco. Sumado a todo esto, se encuentra la gran necesidad de enfocarnos en un segmento con mucho potencial en el sector bancario, que es el cliente jurídico perteneciente al segmento de la banca empresas; el que hoy refleja una oportunidad de aumentar la contactabilidad y relación con ellos, debido a que sus requerimientos particulares y la necesidad muy personalizada de cada uno, no se está viendo atendida con un canal específico de atención enfocado y dirigido a ellos, dentro de la banca ecuatoriana.

Como primer paso para la construcción de estrategias en gestión del servicio, o mantener /fidelizar a los clientes debemos conocerlos, para llegar a entender sus necesidades, cuando hablamos de esto surge la iniciativa y recomendación casi imprescindible en un banco, de tener una correcta segmentación de la cartera de clientes, para poder identificar de manera focalizada o categorizada cada una de esas necesidades.

Así podemos ver en España el caso del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), el banco que tiene como eje central de su estrategia al cliente, es por ello por lo que su principal objetivo es conocerle, proporcionarle los productos/ servicios que necesite y establecer con él relaciones duraderas y de confianza. Éste es el cometido de las unidades de Calidad y Experiencia Cliente de los bancos que componen BBVA. Todas ellas se esfuerzan en mantener un diálogo continuo con sus clientes, a la vez que transmiten a sus empleados la importancia de diferenciarse por la calidad del servicio ofrecida.

Cada año se realizan más de 1,2 millones de contactos con clientes para conocer su opinión sobre la atención recibida y sobre los productos y servicios que se les ofrecen. Desde el año 2012, BBVA cuenta con una arquitectura de medición

propia que permite tener información homogénea en todo el Grupo. La información así obtenida se convierte en el punto de partida de muchos proyectos de transformación, desarrollados tanto a nivel local como global, destinados a simplificar la forma de trabajar y hacerle la vida más sencilla a todos los clientes. (BBVA, 2014)

Los planes de calidad son elaborados teniendo muy presente toda la información recogida a través de IReNe (Índice de recomendación neta). Son parte muy relevante de la estrategia de BBVA, puesto que contribuyen al objetivo de ser el Banco más recomendado por nuestros clientes.

En 2013, las diferentes unidades de Calidad y Experiencia Cliente han continuado desarrollando programas de calidad para la red de oficinas, acciones formativas para la totalidad de la plantilla y proyectos de mejora. En la tabla siguiente se resumen los más relevantes: (BBVA, 2014)

Tabla 1
Planes de calidad del BBVA

España	Planes de mejora basados en las encuestas de recomendación.
	Mejoras tecnológicas y planes de formación destinados a la mejora continua de la calidad del servicio.
	Desarrollo de protocolos de atención y gestión de clientes.
México	Diseño de un modelo de atención en las redes comerciales.
	Plan de formación específico para los empleados en temas de productos, servicios y cultura BBVA.
	Comunicación estandarizada y sencilla.
	Sencillez y simplificación de los procesos.
	Garantía de funcionamiento continuo y facilidad de uso en los canales remotos.
Argentina	Programa de calidad "Elijo la Excelencia", centrado en la mejora de la atención de las fuerzas de venta.
	La recomendación de clientes forma parte del incentivo de los profesionales del banco.
Chile	Desarrollo de modelos de calidad para las distintas unidades del banco, con herramientas para medir el desempeño, y reconocimiento a los mejores.
Colombia	Nuevo modelo de servicio centrado en las mediciones de IReNe, que afecta directamente a los incentivos del equipo.

	Plan de calidad en Red. Certificación CEVALE para las oficinas.
Perú	Modelo de calidad 2.0., con la propuesta "Facilitarle la vida al cliente, con calidad y agilidad". Planes de formación y programas específicos para promover una cultura de calidad.
Venezuela	Plan de calidad "Haz la mejor jugada con Calidad del Servicio", destinado a la red de oficinas, centrado en la formación de los equipos. "Migración y Ampliación de Reclamos a Canales Alternos", que permite a los clientes utilizar una sofisticada plataforma digital para formular las reclamaciones con comodidad y sencillez, al tiempo que proporciona una rápida respuesta gracias al scoring automático.
Estados Unidos	Fortalecimiento del equipo de Experiencia Cliente. Incorporación de la metodología IReNe en todas las líneas de negocio, con peso en la incentivación de los empleados. Constitución de un Client Advocacy Oversight Committee. Programa "Frontline Friday".

Fuente: Página web del BBVA

Otro caso para mencionar es el de Bancolombia, quien diseñó 10 principales estrategias de servicio para sus clientes, la entidad cuenta con varios canales a través de los cuales los clientes pueden establecer contacto para expresar el nivel de satisfacción con los productos que utiliza.

1. El buen servicio es deber de todos.
2. La filosofía de servicio del Bancolombia parte del principio de Orientación al Cliente.
3. El servicio en Bancolombia comprende la generación de experiencias que superen las expectativas de los clientes y de relaciones de valor en el largo plazo.
4. Se trabaja en la formación de un talento humano capaz de ofrecerle al cliente una relación que le genere valor a partir de la asesoría, la actitud, la oportunidad y la calidad en el portafolio diseñado para él.
5. Se insiste desde la planeación estratégica y los lineamientos de actuación comercial en el conocimiento de las expectativas de los clientes, sus necesidades y sus comportamientos.
6. La estrategia de servicio al cliente es proactiva con respecto a los requerimientos y se asesora con un portafolio de productos y servicios, cada vez más ajustados a su situación actual y futura.

7. El propósito es tener una propuesta de valor diferenciada para cada segmento de mercado: Empresarial y de Gobierno, Pyme, Emprendedor y personas naturales.
8. La organización financiera cuenta con un equipo comercial especializado en cada uno de los segmentos, así como un amplio conocimiento sobre los productos y servicios diseñados de acuerdo con las necesidades y el perfil de cada uno de ellos.
9. Se implementan mecanismos de medición, evaluación y seguimiento de la gestión comercial, para identificar oportunidades de mejoramiento que contribuyen al cumplimiento de la promesa de servicio y la satisfacción de los clientes.
10. Se ha desarrollado un proceso de atención de requerimiento de clientes, el cual resuelve las solicitudes de información, reclamos, quejas y sugerencias. (Colombia, 2007)

El Institute for Business Value -IBV- de IBM, sugiere que a medida que las entidades bancarias se liberen del peso que representan muchas funciones bancarias tradicionales, dispondrán de más tiempo y recursos para concentrarse más intensamente en las necesidades de sus clientes. Capitalizar el ecosistema demandará una cultura bancaria radicalmente diferente, que requiere centralidad en el cliente como la fuerza predominante. Los clientes de hoy, no solo de banca, sino en todas las industrias, demandan atención. Depende de los bancos crear lazos duraderos y experiencias únicas con soluciones de negocios basados en tecnología de avanzada que les sirvan de pilar sólido para fidelizar a sus clientes, atraer nuevos y expandir la relación con estos. (Goldenberg, 2016)

La creación de experiencias de interacción en todos los canales de relacionamiento debe permitir una visión simple, fácil y sobre todo interactiva, donde el cliente sienta que todo el conocimiento de su relación con el banco, en todo canal (agencia, internet, call center, aplicación móvil) está al día y es atendido de forma consistente y holística por donde quiera que interactúe con la institución. (Goldenberg, 2016)

Los casos internacionales, nos dan una guía a la banca ecuatoriana, de hacia dónde debemos ir con la atención y servicio al cliente, y las herramientas que se pueden utilizar para el manejo de los clientes, como son, la atención personal, atención online en redes y a través de un centro de atención telefónica. A continuación, se presentan algunas páginas de los principales bancos del exterior donde ponen a disposición del cliente una oportuna asesoría y atención inmediata:

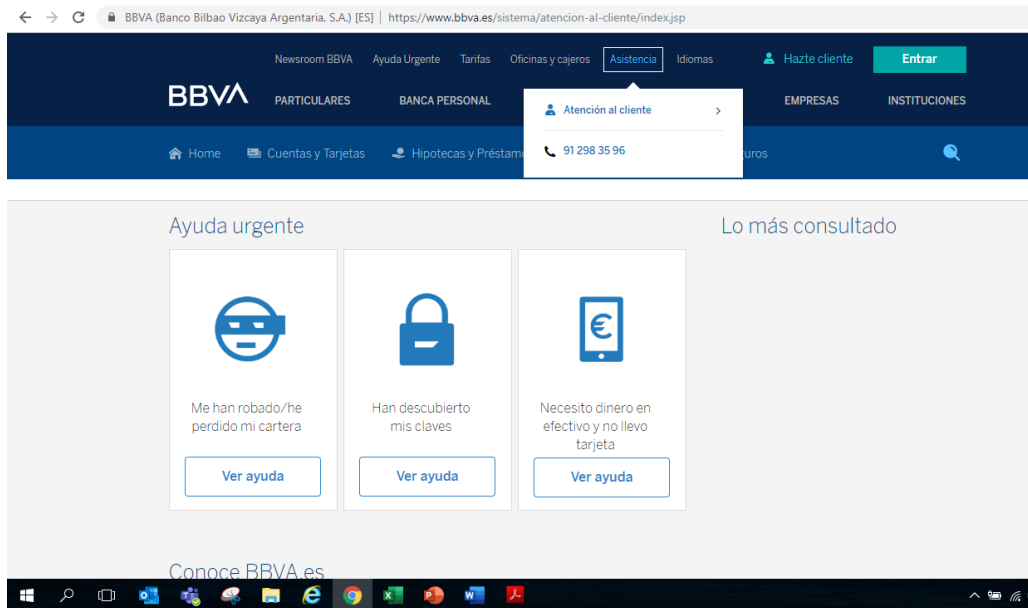
Figura 1

Bancolombia / Sección Empresas



Fuente: Página web de Bancolombia, portal empresas.

Figura 2
BBVA, sección Asistencia



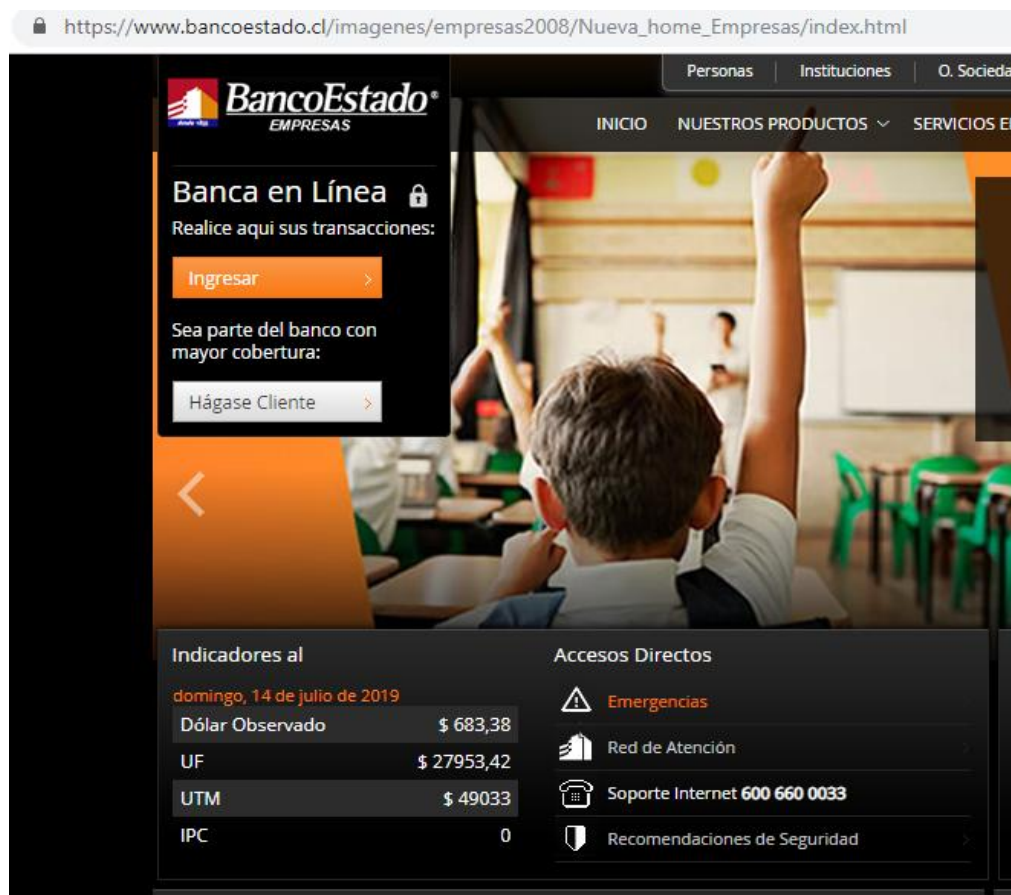
Fuente: Página web del Banco de España BBVA

Figura 3
Atención Empresas Banco Santander



Fuente: Página web del Banco Santander, portal empresas.

Figura 4
Atención Empresas Banco de Chile. Página



Fuente: Página web del Banco del Estado de Chile.

Figura 5
Atención Empresas, Banco de Argentina.



Fuente: Página web Banco de la Nación, Argentina.

Una investigación realizada en Chile, indica que el servicio al cliente es un factor determinante en la banca. Este estudio fue realizado a través de encuestas aplicadas a 804 clientes con cuentas corrientes de la banca chilena, de las cuales se obtuvieron 641 encuestas válidas completas y para su validación y confiabilidad se utilizó un análisis factorial confirmatorio. El resultado de este estudio demostró que los 3 constructos intangibles (satisfacción, calidad percibida e imagen) influyen sobre la calidad del servicio, siendo el de mayor impacto la atención del personal, seguido de la eficiencia organizativa, equipamiento físico y, por último, la eficiencia web. (Arancibia Carvajal, Leguina, & Espinosa Zamorano, 2013)

1.2 Planteamiento del problema

¿Porque se debe investigar?

La magnitud de los desafíos a los que se enfrentan actualmente los bancos no tiene precedentes. Son cambios profundos y de calado. Y todos exigen un cambio en la manera de hacer banca. El mayor desafío proviene de los nuevos hábitos del consumidor. El cliente siempre ha sido el rey, pero el rey tiene ahora más poder que nunca. Eso es consecuencia en buena parte de la tecnología digital. La revolución digital da al cliente más posibilidad de elección e información que nunca. Este cambio exponencial es creativo y disruptivo a la vez: desplaza modelos de negocio legendarios y crea otros en cuestión de meses, incluso semanas.

Mientras tanto, la confianza en los bancos nunca ha sido tan baja y la avalancha de nueva regulación para evitar que se repita la crisis financiera nunca ha sido tal alta. Y, además, nos enfrentamos a la posibilidad de un menor crecimiento en los países desarrollados con baja inflación constante, bajos tipos de interés y poco crecimiento del crédito.

Los bancos existen para contribuir al progreso de las personas y las empresas. Apoyar el crecimiento, generar riqueza, crear puestos de trabajo e invertir en la

sociedad en la que se desarrolla esta actividad. Si se actúa con negligencia se destruye la confianza de la sociedad.

Para que los bancos cumplan adecuadamente su función, y para crecer y retener clientes en la era digital, lograr la fidelidad de los clientes es esencial. Tienen que ser capaces de anticiparse y crear relaciones estables a largo plazo. Esta es la manera de obtener un retorno sostenible para los accionistas. Para ello, los bancos deben innovar. Al mismo tiempo que construir relaciones personales, cara a cara con los clientes, a través de la entrega de excelencia en la atención que se brinda a ellos, tanto en las oficinas, como por Internet y teléfono. (Botín, 2014)

Por todo esto, es que el principal interés es poder fidelizar al cliente y retenerlo, lo cual cada día se vuelve una tarea más difícil, porque el cliente actual tiene la necesidad de recibir excelencia, rapidez, innovación y personalización. Por lo tanto, la entidad que no trabaja centrado en la atención al cliente no perdurará por mucho tiempo.

1.2.1 Formulación del problema de investigación

¿Cuál es el impacto de aplicar un centro virtual de soluciones empresariales para clientes corporativos de la banca ecuatoriana?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

- ¿De qué manera se están identificando, controlando y solucionando los requerimientos de los clientes corporativos de la banca?
- ¿Cómo se agilitan las diferentes solicitudes de los clientes corporativos de la banca, sin un call center o un centro especializado?
- ¿Qué formatos e instrucciones se están aplicando en la atención virtual del cliente corporativo de la banca?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un Centro virtual de atención que brinde soluciones y respuestas ágiles a los clientes Corporativos, fortaleciendo la relación comercial y atendiendo sus necesidades de manera oportuna para incrementar su fidelización y vinculación a lo largo del tiempo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades actuales de los clientes corporativos de la banca ecuatoriana.
- Identificar las causas internas existentes que no permiten la agilidad en la atención de los clientes banca empresas.
- Diseñar un protocolo eficaz de atención virtual al cliente corporativo de la banca que minimice los tiempos de respuesta y mejore su experiencia.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Así como no es posible entender la vida moderna sin la electricidad y los medios de comunicación, su funcionamiento demanda siempre la existencia de los bancos, como instituciones que cumplen las más variadas funciones en las colectividades. Cualquiera que fuera el sistema económico y político, la orientación ideológica o las tradiciones culturales y sociales de un país, desde hace siglos están presentes los bancos. Estudiar su trayectoria satisface una curiosidad intelectual y ayuda a entender las raíces de las sociedades.

Las instituciones financieras han tenido un papel fundamental en la historia del Ecuador. Desde muy antiguo han vertebrado la producción y comercialización de bienes, han canalizado el crédito, han cumplido un rol básico en el manejo monetario, han tenido fuerte influencia en las decisiones políticas y han incidido de muy variadas maneras en la vida cotidiana de la gente.

Con toda la importancia que sin duda han tenido, se ha escrito poco en el Ecuador sobre las instituciones bancarias y financieras. Hay unas cuantas publicaciones que conmemoran aniversarios institucionales, pero son más bien crónicas que trabajos analíticos. Algunos autores produjeron obras puntuales sobre momentos o situaciones concretas, que se han transformado en clásicos de nuestro pensamiento. Buena parte de esas obras fueron recogidas por la Biblioteca Básica del Pensamiento Ecuatoriano, que publicaron el BCE y la Corporación Editora Nacional. (Mora, 2016)

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. 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. (Superbancos, 2019)

Si bien a toda esta importancia antes mencionada, sumamos todos los avances tecnológicos que han cambiado vertiginosamente el sector bancario, como muchas otras industrias; la necesidad de evolucionar en la atención que se brinda al cliente corporativo se incrementa, precisando cubrir y superar las expectativas que tiene dicho cliente.

1.4.2 Justificación práctica

Esta mirada global al sector bancario nos hace llegar al punto objetivo del problema que se está abordando en estas instituciones, mantener la fidelidad de los clientes se vuelve un tema de personalización en la atención ofrecida.

Las entidades bancarias deben concentrarse intensamente en las necesidades de los clientes, deben desarrollar una cultura bancaria de servicio y entrega de soluciones. La falta de atención a los diferentes segmentos de clientes se

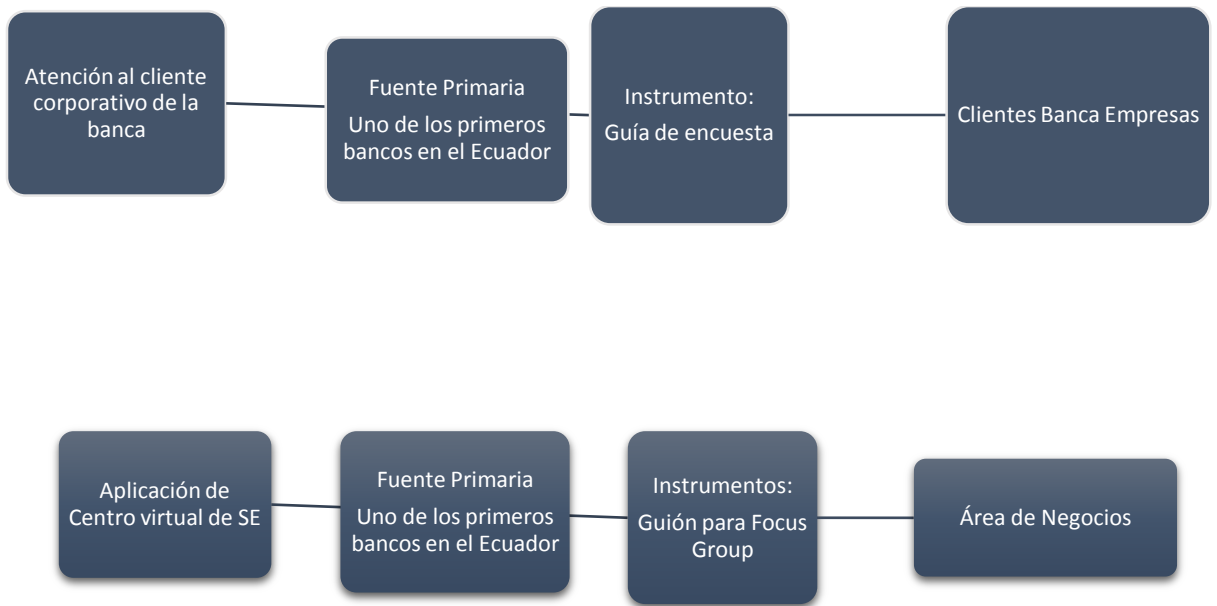
constituye un grave error, frente a un público que anhela experiencia, interacción, atención personalizada y relación perdurable.

Los bancos han tratado de realizar varios esfuerzos por atender al público masivo, a través de los diferentes canales que existen; pero que está pasando con ese cliente Corporativo cuyas necesidades y requerimientos no están al nivel de un staff de servicios a personas naturales, y que hoy solo se atiende mediante su asesor de banca. Esto se traduce en una falta de comunicación, atención, agilidad y respuesta, por la carencia de centralizar sus solicitudes con un staff necesario.

1.4.3 Justificación metodológica

La presente investigación tendrá la siguiente ruta metodológica:

Figura 6
Ruta metodológica



Elaborado por: Verónica Hermida.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Los bancos afrontan, de forma cada vez más urgente, una profunda transformación tecnológica y cultural. La industria avanza aceleradamente hacia un nuevo ecosistema y emergen nuevos concurrentes, en su mayor parte empresas nacidas de la red, sin legacias de costes, adaptadas a las demandas y características de los nuevos clientes «digitales». Para sobrevivir y progresar en ese entorno, los bancos tienen que aprovechar su ventaja competitiva fundamental: la información que poseen sobre sus clientes, convirtiéndola en conocimiento para ofrecerles a estos una mejor experiencia.

La renovación tecnológica, y aún más el cambio cultural, son tareas complejas que deben abordarse con decisión, al tiempo que la organización se mantiene operativa, generando ingresos y resultados. El éxito en esta tarea exige un

liderazgo convencido, fuerte e inspirador, que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas y que promueva un esfuerzo continuo de difusión y de transmisión de señales de reconocimiento apropiadas. (Gonzalez, 2014)

Características de la banca ecuatoriana

Téngase presente que en 1830 el Ecuador se constituyó como República independiente, a partir de lo que había sido el antiguo reino de Quito y luego la Real Audiencia de Quito, en plena crisis económica del sistema capitalista en Europa, heredando las pesadas cargas de la colonia y también de los largos años de costosas guerras independistas.

En la época bolivariana, el primer nexo con la economía mundial fue creado por las necesidades bélicas que obligaron a contratar créditos en el exterior para la compra de armamentos. La deuda externa fue entonces uno de los mecanismos primogénitos que sirvió orgánicamente a los intereses del capital internacional, que comenzaba en esa época a funcionar con una lógica más totalizadora.

Paralelamente, el Ecuador, a base de sus exportaciones de productos primarios – su cacao ya era conocido en el comercio colonial – comenzó a integrarse en el mercado mundial, en el cual predominaba la influencia de la Gran Bretaña. Y bastante más tarde recibió el flujo de algunos capitales de pocos inversionistas británicos, franceses y alemanes, a los cuales se sumarían después los provenientes de los Estados Unidos.

En 1859, la estructura estatal se fragmentó en 4 gobiernos: Quito (triumvirato liderado por García Moreno), Guayaquil (General Guillermo Franco), Cuenca (Jerónimo Carrión) y Loja (Manuel Carrión Pinzano, jefe civil y militar del Distrito Federal Lojano). Más adelante, el Estado consolidó su poder a nivel nacional; en este empeño fue importante la influencia de Gabriel García Moreno, de 1860 a 1875.

Destáquese por su importancia la constitución del Banco del Ecuador en 1868, un año antes de que se iniciara el endeudamiento del Estado con la banca

privada, proceso cada vez más acelerado, que marcaría profundamente la economía nacional, por lo menos hasta 1925. En este momento emerge el “capital financiero comercial”, que comprendía banqueros individuales y banqueros exportadores, así como comerciantes importadores.

Durante la época garciana se establecieron algunas entidades bancarias: en 1862 abrió sus puertas el Banco Particular de Descuento y Circulación. En Cuenca se establecieron las Cajas de ahorro y Crédito y en Quito el Banco de Quito en 1868. Años más tarde, en 1885 abrió sus puertas un segundo banco emisor, el Banco Internacional, del cual surgiría el tan influyente Banco Comercial y Agrícola en 1894; en las siguientes dos décadas surgirían otros bancos de tradición: el Banco del Pichincha (1906), la Caja de Préstamos y Depósitos la Filantrópica, creado en 1908 para promover el ahorro y apoyar la formación de talleres artesanales (cuya denominación cambió en 1939 a La Filantrópica y en 1976 a Filanbanco), y el banco del Azuay (1913).

El Banco del Ecuador, que llegaría a ser el banco más importante del siglo XIX, fue el eje del proceso de modernización en el campo financiero y mercantil del garcianismo. Período de auge que posibilitó el aumento de los ingresos del fisco, posible también por el mayor cobro de impuestos, debido a la introducción de un nuevo sistema de contabilidad que mejoró el conocimiento de cada una de las rentas y también gracias a la lucha contra la evasión tributaria. Así, en el segundo período presidencial de García Moreno, el estado logró duplicar los ingresos fiscales.

En el año 1914, cuando empezó la Primera Guerra Mundial y con ella las dificultades para colocar el cacao en el mercado europeo, se registró el comienzo de las dificultades monetarias. El 31 de agosto de dicho año se expidió la Ley de Inconvertibilidad metálica de los billetes de banco, conocida comúnmente como ley de moratoria, que suspendió el canje del sucre en oro.

Con la creación del Banco Central del Ecuador en 1927 se sentaron las bases para ordenar la situación monetaria en Ecuador y empezaría la etapa de mayor

estabilidad monetaria. Esta creación vino acompañada de una nueva Ley de Monedas, que sería reformada en 1937. (Acosta, 2006)

La Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) otorgó un cierto respiro a la crisis por el lado de mayores exportaciones, aunque el mismo conflicto bélico limitó el flujo de importaciones.

De todas formas, predominó la modalidad de acumulación primario – exportadora. Tampoco había las condiciones para el desarrollo industrial como en otros países vecinos, cuyas manufacturas locales compensaron la disminución de las importaciones provocada por la Gran Depresión y después por la guerra. En el país no existían suficientes capitales y los poco que había se desperdiciaban en importaciones suntuarias. Además, la burguesía ecuatoriana era incapaz de consolidar e impulsar un modelo de acumulación sustentado en la industrialización por la vía de la sustitución de importaciones. Sin embargo, ya en esos años empezaron a surgir ciertos criterios empeñados en instrumentar una sola salida a los problemas. La búsqueda de una moneda estable aparecía como una de las principales metas económicas.

La explosiva situación social, política y económica que vivía Ecuador explica en gran medida “La Gloriosa” aquel levantamiento militar y popular de 1944 que acabó con el régimen de Carlos Alberto Arroyo del Río y que llevó por segunda ocasión al poder a Velasco Ibarra. (Acosta, 2006)

Concluida la Segunda Guerra Mundial, se alentaron las exportaciones del banano aprovechando una serie de elementos coyunturales y estructurales que mejoraron sustantivamente las ventajas comparativas ecuatorianas. Problemas en las plantaciones bananeras de Centro América por la presencia del conocido como “mal de Panamá” y la sigatoka movieron a las empresas transnacionales a buscar nuevas fuentes de abastecimiento. Además, influyó la expansión significativa de la demanda especialmente en los Estados Unidos y Europa. Esto condujo al asesoramiento de la Compañía United Fruit ofrecido al gobierno de Galo Plaza, entre 1948 y 1952. Esto se tradujo en una política que aprovechó la existencia de amplias zonas aptas para la plantación del banano, la

disponibilidad de mano de obra barata y el apoyo gubernamental para la construcción de infraestructura. (Acosta, 2006)

En 1958, el país se vio obligado a acercarse al FMI. Desde entonces, en la medida que se agudizaba la crisis económica, con la consiguiente inestabilidad política, el Ecuador recurrió una y otra vez al apoyo financiero del FMI, contratando nueve créditos contingentes o stand by, en junio de 1961, junio de 1962, julio de 1963, julio de 1964, julio de 1965, julio de 1966, abril de 1969, septiembre de 1970 y julio de 1972. El último de esta serie en julio de 1972, pocos días antes de que se iniciaran las exportaciones de petróleo. Solo diez años después, cuando el país estaba atrapado en una nueva crisis externa, en 1982, se retornó al FMI.

En los años setenta, como pocas veces en su historia, el Ecuador entró de lleno en el mercado mundial. No porque se hubiera producido un cambio cualitativo en su condición de país exportador de materias primas – banano, cacao, café, etc. – sino más bien por el creciente monto de los ingresos producidos por las exportaciones petroleras. La explotación de crudo constituyó el revitalizador de la economía. Con esto, el país se volvió más atractivo para las inversiones y especialmente para los bancos extranjeros, precisamente por esa riqueza petrolera.

Sin duda alguna fue un período propicio para conseguir préstamos fáciles. El destino de los créditos casi no interesaba, hasta se podía financiar el pago de la burocracia con deuda externa. En este proceso los bancos ofrecían y aún obligaban, directa o indirectamente, a los países subdesarrollados a aceptar préstamos que no se ajustaban a las condiciones regulares, muchos de los cuales ni siquiera eran indispensables o aún superaban los mismos montos solicitados inicialmente; sin que la banda dejara de tener en todo momento grandes ganancias.

Para el año 1981 se vivía otra historia debido a la caída del petróleo, y en los años 1982 y 1983 Ecuador tuvo que enfrentar el Fenómeno del Niño, que afectó la producción agrícola y la economía en general. A partir de esos años se buscó

enfrentar el problema de la inflación, aplicando un esquema recesivo que apuntaba a reducir los índices de consumo e inversión, pero garantizando los procesos de acumulación del capital.

Años más adelante, las expectativas provocadas por el sociodemócrata Rodrigo Borja Cevallos (1988 – 1992), duraron poco; su gobierno más allá de ciertas intenciones de cambio de algunas y de algunas reformas importantes, se mantuvo en gran medida dentro de la senda del ajuste y tramitó una serie de transformaciones, que facilitaron posteriormente la profundización del esquema neoliberal.

El gobierno conservador de Durán Ballén empezó en agosto de 1992. El punto de partida de su manejo económico fue esquema de estabilización cuasi – ortodoxo, sustentando en un represado tipo de cambio, que se sostenía con tasas de interés flexibles, para atraer capitales externos. Al finalizar esta administración se podía anticipar parte de los problemas que vendrían. La esencia de la política económica, seguida desde septiembre de 1992, sembró las raíces de la crisis económica: se favorecía la inversión financiera (especulativa) y no la producción. Era la “crónica de una crisis anunciada”. (Acosta, 2006)

De aquí inicia una serie de administraciones de gobierno que dieron cabida a situaciones que marcaron la historia del Ecuador, como la aplicación del paquetazo en la presidencia de Abdalá Bucaram (1996), amarres y acomodados cortoplacistas de Fabián Alarcón en 1997, el feriado bancario, creación de la AGD y dolarización en la administración de Jamil Mahuad (1999 - 2000) y desaparición del sucre con Gustavo Noboa. En este contexto, el sistema financiero, como consecuencia directa de la liberalización de la cuenta de capitales y afectado también por la crisis, terminó por transformarse en un lastre para el desarrollo. (Acosta, 2006)

A partir del año 2000 la economía ecuatoriana se ha logrado consolidar en gran medida, apoyada fuertemente por condiciones externas favorables, como precio de petróleo, las remesas en divisas por parte de los emigrantes y como fue en

su momento, la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados, OCP. (Dirección General de Estudios, 2010)

Evolución tecnológica de la banca

La evolución de la tecnología en el sector bancario puede dividirse en el tiempo en cuatro etapas, desde la década de los sesenta hasta los noventa. En la primera etapa, en los sesenta, los objetivos eran la reducción de los costos, mejorar la productividad y brindar mayor seguridad. Sin embargo, existían restricciones importantes derivadas de las propias limitaciones informáticas y de la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades.

Para la segunda etapa, durante los setenta, se introdujo en el negocio bancario el teleproceso. El objetivo era mejorar el servicio ofrecido a los clientes y conseguir una mayor rapidez en la gestión del negocio bancario. Presentaba limitaciones en cuanto al sistema de telecomunicaciones y a la homologación normativa.

La tercera etapa se dio durante los años ochenta, con el propósito de conseguir una mayor autonomía, nuevos puntos de venta, introducir la ofimática (aplicación de la informática al trabajo de oficina) y el sistema de banca electrónica. En esta etapa surgen obstáculos derivados de los servicios telemáticos, de las incompatibilidades de los equipos y de los vacíos legales.

La cuarta etapa se dio en los años noventa, cuando comenzó a introducirse el sistema de banca online o virtual, a través del cual se persigue la descentralización de muchas funciones, la reducción de puntos de venta y la comunicación y distribución a través de la red. Se detectaron problemas relacionados con vacíos legales respecto de la seguridad en las operaciones.

Podemos hablar ahora de una quinta etapa (que algunos autores han optado por llamar omicanalidad) en las instituciones financieras. Se asocia con la presente década e impacta mayormente en la generación más joven conocida como millennial, donde el cliente de una entidad financiera tiene acceso a sus recursos

a través de sucursales, internet y los teléfonos inteligentes. Esto le permite ahorrar tiempo, realizar operaciones desde cualquier lugar interconectado y a cualquier hora del día.

Lo anterior provoca una mayor comunicación con el cliente y un cambio en la cultura del banco, pues aquel debe ser atendido en cualquier punto de contacto como si fuera un solo canal. De esta manera, la evolución en el uso de las tecnologías implica la desaparición de los límites geográficos y conceptuales de la industria bancaria. Las nuevas tecnologías han conseguido trasladar la misma naturaleza del sector desde lo que tradicionalmente se había considerado estrictamente bancario, hasta la industria de distribución de la información relacionada con los servicios financieros. Además, ha permitido difuminar los límites temporales (servicios de 24 horas, los 365 días del año) y geográficos (prácticamente en cualquier lugar del mundo desarrollado) en su canalización hacia los clientes. (Carbellido, 2018)

Los bancos están en el centro de este cambio: la industria financiera es una de las que más profunda y directamente se ve afectada por la evolución tecnológica y los cambios sociales. Porque sus materias primas básicas son, precisamente, la información y el dinero. Y, a su vez, el dinero puede desmaterializarse, convertirse en apuntes contables —esto es, en información, almacenable, procesable y transmisible en tiempo real y a un coste muy bajo, que cada vez se acerca más a cero.

Ciertamente, la banca no ha experimentado —hasta ahora— una transformación comparable a la de otras industrias basadas en la información como, por ejemplo, la de la música. Esto, en gran parte, se ha debido a que la banca es un sector tradicionalmente altamente regulado y muy intervenido por los poderes públicos. Y, en parte, se ha debido, también, al entorno económico y monetario excepcionalmente benigno de las últimas décadas, que ha impulsado un fuerte crecimiento de la actividad financiera y ha permitido un grado relativamente alto de ineficiencia en la industria, incluyendo la supervivencia de un enorme número de entidades financieras en todo el mundo, o, lo que es lo mismo, de un fuerte exceso de capacidad instalada.

Sin embargo, la transformación de la industria no solo es inevitable, sino que cada vez se acelera más, porque la revolución tecnológica continúa ampliando cada día las capacidades de hacer las cosas de forma diferente y aumentando el potencial de reducción de costes, al tiempo que un número creciente de usuarios se sitúa al margen del modelo convencional de banca.

En definitiva, los bancos tienen que responder a nuevas demandas de sus clientes y de la sociedad y tienen que hacerlo en un entorno adverso, en términos de reputación y también de rentabilidad y de crecimiento del negocio bancario tradicional. Esto exige una transformación radical con una revisión profunda de la forma en que los bancos se relacionan con sus clientes y un salto cualitativo (no incremental) de su eficiencia. (Gonzalez, Innovación perspectivas para el siglo XXI, 2010)

El nivel de satisfacción del cliente es más crítico hoy en día y se dará en mayor medida si se mantiene una constante interacción con él, debido a que espera ser parte del diseño y desarrollo de los servicios que recibe, tanto como de las soluciones. Por ello, la banca debe estar orientada a fortalecer los servicios interactivos como una propuesta tecnológica y de marketing.

La tecnología también nos deja una alta tarea que cumplir, y es tratar de mantener esa calidez en la relación con el cliente a pesar de que ya no sea una interacción física, esto se vuelve más difícil de conseguir, pero se transforma en todo un reto que debe encontrarse como parte de la misión de la banca y toda empresa en general.

Para la página web de Marketing Directo: "Brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio", para comprobarlo citan a los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes; ésta afirma que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores. La conclusión es entonces que, el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino mala calidad del servicio. (Cobis, 2016)

Pero, la importancia no radica solo en la conservación de los clientes como tal, sino en otras razones que invitan a replantear a la industria financiera como un aire más fresco de empatía con el consumidor y de atención cercana y mucho más informal. Una de ellas es tener una actitud responsiva y personalizada, basada en la innovación: La costumbre en las locaciones bancarias dicta a un tipo de servicio convencional que se maneja por turnos, mediante una cola (muchas veces muy larga), cajeros, balcón de servicios, salas de espera, entre otros convencionalismos.

Pero ¿qué pensaría usted si en vez de eso, un representante lo acogería en la entrada con un tablet en su mano y le ubicaría en el espacio donde podrán cubrir su necesidad? O, a su vez, a través de paredes digitales, usted mismo pudiera solventar sus necesidades, con patrones de memoria que reconozcan sus conductas y se adelanten a lo que convencionalmente hace.

Un ejemplo son las oficinas de CaixaBank en Palma, las que se inauguraron en septiembre del año pasado apuntando a crear un modelo de relación con sus clientes mientras: "fomenta la innovación, la transparencia y la cercanía", así lo declara el diario español 20 minutos. (Cobis, 2016)

Este avance es muy importante teniendo en cuenta que los bancos ya no solo están compitiendo con otros bancos, sino que están compitiendo con la experiencia del consumidor que realiza pagos con el móvil, lo que en varias ocasiones hemos denominado como: disrupción bancaria.

La segunda razón es contar con excelentes canales de comunicación, en donde está el cliente. Como Zygmunt Bauman, el autor del libro "mundo consumo" explica, somos parte de una modernidad líquida, vista desde la transformación de una sociedad de productores a una comunidad de consumidores. Como altos consumidores de un bien primordial, hoy en día; la información. Es fácil hallar a nuestros públicos, clientes o posibles consumidores en la red, trackeando o rastreando sus hábitos de consumo de información.

Como ejemplo citamos una vez más a un banco de España. Hasta enero de 2010 el Twitter del Sabadell solo se escribían noticias relacionadas con el banco. Después dos empleados del departamento de Atención al Cliente fueron capacitados para llevar la comunidad, atender y resolver las dudas de sus clientes. (Cobis, 2016)

La calidad del servicio (no importa cómo se le denomine), es más crucial en la actualidad, las tecnologías que se pueden utilizar con facilidad son más populares que nunca. El consultor John Naisbitt dice que, en la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano. Para los fines de este texto se traduce “toque humano” como servicio personalizado.

Lo que Naisbitt dice es que, en la medida en que tenemos menos contacto con las personas de una organización, mayor importancia adquiere la calidad de cada uno de esos contactos. (Tschohl, 2008)

El servicio incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intangibles. Cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un producto sin el correspondiente aumento en el precio, la lealtad, el monto de las compras y la frecuencia de compra también aumentan. Este es un axioma en el mundo empresarial.

Así, con frecuencia, es innecesario estimular la satisfacción de los consumidores por medio de la reducción de precio. Basta con mejorar el servicio. (Tschohl, 2008)

Dado que en el servicio de la banca son los intangibles los que marcan la diferencia en la oferta de valor hacia el cliente entre un banco y otro (más que los precios o comisiones) se consideran los modelos de capital intelectual para identificar factores intangibles que influyen en la calidad y en la imagen. El capital intelectual se define como el conjunto de activos intangibles que generan valor para la empresa y no aparecen en los estados contables. (Ramírez, Estrada Muñoz, & León López, 2013)

El capital intelectual está formado por cuatro componentes capital humano, capital tecnológico, capital organizativo, y capital relacional.

Capital humano: es aquél que pertenece básicamente a las personas. Recoge tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades, y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo.

Capital organizativo: conjunto de intangibles, formales e informales, que estructuran la actividad organizativa. Comprende la cultura, la estructura organizativa y los procesos.

Capital tecnológico: se refiere a los intangibles tecnológicos que tienen relación con el desarrollo de las actividades y funciones del proceso de producción o de prestación de servicios a los que se dedica la empresa. (Bueno, Salmador, & Merino, 2008)

Capital relacional: se refiere al conjunto de vínculos que ésta mantiene con los agentes de su entorno: la relación con clientes, proveedores, aliados, competidores, organismos, sociedad, etc. De acuerdo a esos componentes se definen los siguientes factores intangibles ajustados al contexto de la banca los que se plantearán en el modelo como determinantes de la calidad y la imagen percibida:

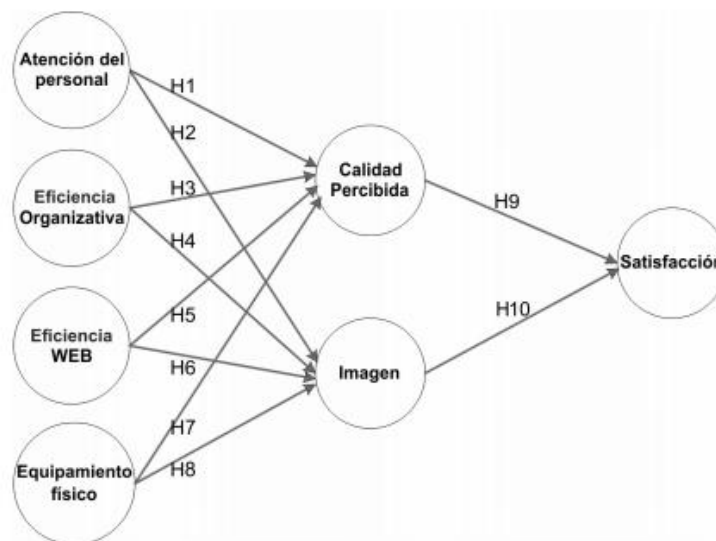
Atención del personal: Es parte del capital humano de la empresa, que se refiere a la eficiencia y eficacia en la Atención del personal que atiende directamente al cliente con cuenta corriente. Comprende aspectos de competencia, accesibilidad, atención y responsabilidad de parte del ejecutivo de cuentas.

Eficiencia organizativa: Es parte del capital organizativo de una empresa y en este caso considera particularmente eficiencia en los procedimientos de la organización, tales como agilidad en la aprobación de productos y servicios que el cliente requiere, tiempos razonables de espera.

Eficiencia web: Es parte del capital tecnológico que se refiere a la eficiencia de la plataforma web, es decir al servicio del banco en línea a través de la página, en relación a la disponibilidad constante de la página, información, variedad de operaciones que se pueden realizar, seguridad, facilidad de uso. Por otra parte, existe un factor de tangibles que considera la infraestructura adecuada para la atención en el banco que es el equipamiento físico:

Equipamiento físico: Corresponde a los elementos físicos necesarios para una buena atención al cliente. Abarca elementos relacionados con la infraestructura y equipamiento presentes en los lugares de atención del banco. (Arancibia Carvajal, Leguina, & Espinosa Zamorano, 2013)

Figura 7
Factores de la calidad del servicio.



Fuente: Artículo de revista Factores determinantes de la Calidad del servicio y de la imagen. Sara Arancibia, Adrián Leguina y Paulina Espinosa.

Según una investigación realizada por (Arancibia Carvajal, Leguina, & Espinosa Zamorano, 2013), en la que buscaban conocer los factores que más valoran los clientes para percibir una buena calidad e imagen de servicio, concluyeron que el factor de mayor influencia sobre la calidad percibida y la imagen es el factor relacionado con el capital humano llamado atención del personal. En cuanto a la

satisfacción el factor de mayor influencia directa es la calidad percibida y los mayores efectos indirectos son atención del personal y eficiencia organizativa.

Es por ello, que se desea investigar sobre la hipótesis de la implementación de un centro virtual de soluciones empresariales que atienda de manera oportuna a este segmento de clientes que es muy representativo para la banca. Los recursos deben sumar y enfocarse en todas aquellas acciones que mejoren la atención que se está brindando a los clientes corporativos, mejorando los procesos, optimizando recursos e implementando la tecnología e innovación en las metodologías que se emplean para entregar un servicio dentro de la banca ecuatoriana.

Contar con un centro especializado de soluciones empresariales, en el cual el cliente tiene la opción de dirigir su requerimiento a través de un medio tecnológico, llámese correo electrónico, o chat, además de ser una metodología ágil, también le abre las puertas a la institución financiera a crear una banca ecosistema, la cual le permite crear nuevos negocios.

1.5.2 Marco contextual

El presente caso de estudio será planteado en la ciudad de Guayaquil.

1.5.3 Marco conceptual

- **Cliente corporativo:** Cliente jurídico que busca satisfacer las necesidades de su empresa adquiriendo un bien o servicio.
- **Sistema financiero:** conjunto de instituciones, instrumentos y mercados, a través de los cuales se canaliza el ahorro hacia la inversión y cuenta con 3 elementos fundamentales:

Instrumentos o activos financieros. – cuentas, depósitos a plazo, etc.

Instituciones o intermediarios financieros. – bancos, cooperativas, sociedades gestoras de créditos, agencia de valores, cajas, entre otras.

Mercados financieros. – personas particulares, grupos financieros, fondos, entre otras. (López & González, 2008)

- **Satisfacción:** puede ser entendida como la percepción del cliente sobre la medida en que sus necesidades, metas, y deseos han sido cubiertas completamente. (Arancibia Carvajal, Leguina, & Espinosa Zamorano, 2013)
- **Excelencia en el servicio:** La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes. Solo será posible cuando la satisfacción del cliente ha sido superada. (Tigani, 2006)
- **Imagen:** se refiere a la manera como el cliente percibe a la empresa de acuerdo a las experiencias con la organización. (Arancibia Carvajal, Leguina, & Espinosa Zamorano, 2013)
- **Innovación:** cambio en un proceso para hacer algo, o la aplicación útil de nuevos inventos o descubrimientos. (Gonzalez, Innovación perspectivas para el siglo XXI, 2010)
- **Banca digital:** plataforma tecnológica que permite automatizar las transacciones de bajo valor y ofrecer alternativas a aquellos clientes que quieren utilizar el internet para manejar sus cuentas. (García, 2017)
- **Fintech:** Se deriva de las palabras finance technology. Se utiliza para denominar a las empresas que ofrecen productos y servicios financieros mediante las tecnologías de la información y comunicación, como páginas de internet, redes sociales y aplicaciones para celulares. (Carbellido, 2018)
- **Centro virtual de soluciones:** Es un Centro especializado en brindar soluciones integrales para clientes corporativos.
- **Innovación financiera:** En el sector bancario se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente deja de estar en segundo plano, pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria, y por tanto, es preciso recoger sus necesidades y deseos, llegando a las segmentaciones necesarias, para que la oferta de productos y servicios sea la más adecuada para cada grupo de clientes. La innovación financiera, por tanto, puede surgir bien como respuesta a una demanda insatisfecha, o bien como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia. (Reyes & Jorge, 2007)

1.5.4 Marco jurídico

Los bancos en el Ecuador están controlados por algunos organismos y leyes y políticas establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, que regulan sus funciones para el bien de la sociedad. Algunos de los entes de Control son:

Superintendencia de Bancos y Seguros. -

El Ecuador tras conseguir su independencia en 1830, tenía una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de moneda.

Nuestro naciente país se caracterizaba por ser agrícola y comercial, actividades orientadas en gran parte al comercio exterior, debido a estas actividades enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios.

La exportación de monedas, la falsificación e incluso la emisión de billetes por establecimientos particulares determinó que en 1832 se dicte por primera vez una Ley de Monedas en la República del Ecuador, para regular la acuñación de dinero y plata.

En 1869 se promulgó la Ley de Bancos Hipotecarios, cuya vigilancia, a pesar de ser incompleta, se mantuvo durante más de cincuenta años. Fue en 1899 cuando se elaboró una Ley de Bancos que disponía lo concerniente a los bancos de emisión, que operaban en la fabricación de moneda y en el manejo de los negocios bancarios del país. Llegaron a ser seis las entidades que emitían dinero.

Por primera vez se nombró una autoridad de supervisión de los bancos, mediante decreto ejecutivo en 1914, cuando se creó el cargo de Comisario Fiscal de Bancos, Su misión era vigilar la emisión y cancelación de los billetes de bancos, medida que entonces se dictó como de emergencia.

En 1927, bajo inspiración de la Misión Kemmerer (1925 – 1927), llamada así porque la presidió el doctor Edwin Walter Kemmerer, produjo en el país una verdadera transformación en el ramo bancario y financiero al expedir: La Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública.

Desde entonces, se estableció la supervisión de las operaciones bancarias mediante la creación de la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS el día 6 de septiembre de 1927. (Bancos, 2019)

Banco Central del Ecuador. –

Un Banco Central con valores fundacionales de la Revolución Juliana del 9 de julio de 1925 tiene el mérito de iniciar el proceso de fundación de un banco nacional emisor, hacer frente a los gobiernos plutocráticos del momento e imponer los intereses de los seres humanos sobre los del capital, para salir de la aguda crisis que imperaba en el país.

El 26 de junio de 1926 se crea la Caja Central de Emisión y Amortización, organismo encargado de reconocer oficialmente el monto total de medios de pago y de autorizar provisionalmente la circulación de billetes. Además, el 18 de octubre de 1926 se dispone que los bancos autorizados a emitir billetes entreguen a la Caja Central de Emisión y Amortización determinadas cantidades de oro y plata. Mientras tanto, la misión presidida por Edwin. W. Kemmerer, ilustre economista que venía precedido de una gran fama, fruto de trabajos similares realizados en otros países a nivel mundial, preparaba un extenso conjunto de medidas económicas modernizantes.

Concluida la Segunda Guerra Mundial, un nuevo repunte de la inflación, junto a graves problemas de balanza de pagos, hace necesaria –una vez más- la comparecencia de técnicos extranjeros. En 1947 el BCE llama a Robert Triffin, ilustre economista keynesiano experto del Sistema de Reserva Federal de los

EE.UU. Triffin propone reemplazar la Ley Orgánica del Banco Central por la Ley de Cambios Internacionales (1947) y la Ley de Régimen Monetario (1948). La Ley de Régimen Monetario de 1948 otorga al BCE el rol de gestor de la liquidez para financiar el desarrollo del país (“Banca Central de desarrollo”), rol que permitió a la institución aportar a la consolidación de la economía nacional durante el período de los Treinta Gloriosos, el de mayor estabilidad monetaria en la historia económica del Ecuador.

Más adelante, el 9 de marzo de 1999 el Ejecutivo declara un feriado bancario que congeló la mayor parte de los depósitos de la ciudadanía, con un gran costo social y descontento. El anhelo político de mitigar el creciente malestar social llevó a que el Ejecutivo anuncie la dolarización de la economía ecuatoriana el 9 de enero de 2000. El dólar de los Estados Unidos pasó a reemplazar al sucre ecuatoriano en sus atribuciones de moneda de curso legal que cumple las funciones de reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago. El BCE queda imposibilitado de emitir moneda, salvo la moneda fraccionaria, y tiene la obligación de canjear los sures existentes por los dólares de los Estados Unidos que poseía en su Reserva Monetaria Internacional –RMI-, a un tipo de cambio fijo, este último proceso termina en junio de 2001.

Para el 30 de diciembre de 2008, la Asamblea Nacional aprueba la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera que cambia radicalmente la gestión de posibles crisis financieras. Se fortalece la supervisión del sistema financiero, se define un nuevo método de resolución bancaria para que nunca más se socialicen las pérdidas privadas de la banca, y se crea el fondo de garantía de depósitos y el fondo de liquidez (prestamista de última instancia), pero esta vez financiados por las contribuciones de las propias instituciones financieras –IFI- y ya no con los recursos públicos de los ecuatorianos. En lo que respecta al BCE, entra en una nueva reforma estructural para actualizar su rol con el fin de aportar a la construcción del Buen Vivir y afrontar los retos que se le presenta a una Banca Central del Siglo XXI. (Ecuador, 2019)

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. -

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera forma parte de la Función Ejecutiva es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera de seguros y valores.

Conformación. - La Junta está conformada con plenos derechos por los titulares de los ministerios de Estado responsables de la política económica, de la producción, de las finanzas públicas, el titular de la planificación del Estado y un delegado del presidente de la República. Participarán en las deliberaciones de la Junta, con voz, pero sin voto, el Superintendente de Bancos, el Superintendente de Compañías, Valores y Seguros, el Superintendente de Economía Popular y Solidaria, el Gerente General del Banco Central del Ecuador, y el presidente del Directorio de la Corporación de Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá invitar a participar en sus sesiones a cualquier otra autoridad pública, entidad privada o popular y solidaria que considere necesaria para sus deliberaciones. (Supercias, 2019)

Sobre el sistema financiero la Constitución indica:

Art. 308: "Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La

regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.”

Art. 309.- “El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.”

Art. 310.- “El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.”

Art. 311.- “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Art. 312.- “Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera. Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad

integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.” (Constituyente, 2019)

Por otra parte, el Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objetivo regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador:

“Art. 3.- Objetivos. Los objetivos de este Código son:

- 1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, ¡su distribución y redistribución;*
- 2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;*
- 3. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;*
- 4. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman;*
- 5. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;*
- 6. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;*
- 7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;*
- 8. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;*
- 9. Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,*
- 10. Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.”*

“Art. 4.- Principios. Los principios que inspiran las disposiciones del Código Orgánico Monetario y Financiero son:

- 1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital;*

2. *La subordinación del ámbito monetario, financiero, de valores y seguros como instrumento al servicio de la economía real;*
3. *El ejercicio de la soberanía monetaria y financiera y la inserción estratégica internacional;*
4. *La inclusión y equidad;*
5. *El fortalecimiento de la confianza; y,*
6. *La protección de los derechos ciudadanos.”*

“Art. 5.- Política. La formulación de las políticas y regulaciones en materia monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, así como de seguros y valores, es facultad privativa de la Función Ejecutiva y tiene como objetivos los determinados en los artículos 284 y 302 de la Constitución de la República y los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.” (Financiero, 2018)

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El diseño de esta investigación será cuantitativo y cualitativo, esta combinación es una estrategia de triangulación que permite tomar múltiples referencias y ayuda a corregir los errores o sesgos propios de cada paradigma.

La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado.

La investigación cualitativa recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales. Por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada. (Rivero, 2008)

2.2. Método de investigación

La metodología será un estudio exploratorio, donde nuestra fuente primaria será un Banco de la ciudad de Guayaquil, que por confidencialidad no daremos el nombre; se desarrollará también una investigación documental y descriptiva, con un método hipotético – deductivo.

El estudio exploratorio tiene por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. (Rivero, 2008)

En el método hipotético-deductivo (o de contrastación de hipótesis) se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. (Rivero, 2008)

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis es la banca ecuatoriana, y específicamente para esta tesis se toman los datos de un Banco cuya matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil y su cobertura es a nivel nacional. Es el segundo banco más grande del país; cerró en el 2018 con +464MM más en captaciones, siendo el banco con mayor desempeño en este sentido.

Se infiere que este banco es representativo en el sector financiero nacional al encontrarse con una participación de mercado del 14% que lo ubica en la segunda posición de las instituciones financieras. Otro dato que nos permite validar este análisis es que, sabemos que las empresas en el país diversifican sus fondos en 2 o 3 y hasta 4 principales bancos, para mitigar el riesgo de sus pasivos; por ello podemos también afirmar que el presente estudio al permitir

mejorar la experiencia del cliente podrá ser tomado como modelo para el resto de los bancos.

La muestra es de 618 clientes de la banca empresas distribuidos a nivel nacional.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo. Se debe definir en el plan y, justificar, los universos en estudio, el tamaño de la muestra, el método a utilizar y el proceso de selección de las unidades de análisis. En realidad, pocas veces es posible medir a la población por lo que obtendremos o seleccionaremos y, desde luego, esperamos que este subgrupo sea un reflejo fiel de la población. (Rivero, 2008)

2.3.1 Cálculo de la muestra

Según datos obtenidos del banco que facilitó la información, el universo de clientes es de 3246 empresas que fueron divididos para la obtención de la muestra, en 2 grupos:

- 1958 clientes Segmento Empresarial (el segmento donde se concentra el 60% de los clientes) y,
- 1288 clientes del resto de los segmentos (Corporaciones, Manufacturas, Construcción).

Se realizó esta división de segmentos por ser el Empresarial, el segmento con mayor participación de clientes de la banca en estudio. (Sampieri, 1991)

Tabla 2

Fórmula de cálculo de la muestra

Universo finito

FÓRMULA DE CÁLCULO

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

Donde:

Z= Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

p= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1.p

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q

N= Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)

e= Error de estimación máximo aceptado

n= Tamaño de la muestra

Fuente: Metodología de la Investigación, 5ta edición, Dr. Roberto Hernández Sampieri

Tabla 3

Cálculo de muestra del segmento Empresarial

Z=	1.96
p=	50%
q=	50%
N=	1,958
e=	5%
Tamaño de muestra	
n=	321.29

Elaborado por: Verónica Hermida

Tabla 4
Cálculo de muestra otros segmentos

Z=	1.96
p=	50%
q=	50%
N=	1,288
e=	5%
<i>Tamaño de muestra</i>	
n=	296.08

Elaborado por: Verónica Hermida

Al conocer el tamaño de la muestra de los diferentes segmentos se realizó la sumatoria para conocer la muestra total, dando un resultado de 618.

Tabla 5
Total de la muestra

Muestra segmento empresarial	321,29
Muestra otros segmentos	296,08
Total de la muestra	618

Elaborado por: Verónica Hermida

2.4 Variables de la investigación, operacionalización

En el presente estudio tenemos una variable dependiente y una variable independiente.

Variables independientes: Expresan las causas del fenómeno.

Por ejemplo:

Organización deficiente.

Variables dependientes: Expresan las consecuencias del fenómeno.

Por ejemplo:

Calidad de la enseñanza. (Rivero, 2008)

Tabla 6
Operacionalización de las variables

Variable: Aplicación de un Centro virtual de soluciones empresariales					
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	INSTRUMENTO
Aplicación de un centro virtual que concentre y agilite los requerimientos empresariales	A. Centro virtual de soluciones especializado para la banca empresas	1. Calidad en el servicio. 2. Reducción en quejas y reclamos. 3. Entrega de soluciones a requerimientos en un tiempo determinado. según la prioridad.	¿Qué beneficio recibirá el cliente corporativo de la banca?	Área de Negocios	Focus Group
Variable: Atención de los clientes corporativos de la banca ecuatoriana					
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	INSTRUMENTO
Atender la necesidad del cliente corporativo de la banca ecuatoriana	A. Banca Empresas	1. Segmento Corporativo 2. Segmento Empresarial 3. Segmento Construcción 4. Segmento Industrial	¿Qué segmentos comprende la banca empresas?	Clientes banca empresas	Guía de encuesta

Elaborado por: Verónica Hermida

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos, entre otros. (Rivero, 2008)

La presente investigación se trabajó mediante fuentes primarias para la obtención de la información, trabajando con clientes y con colaboradores de la institución que permitió este estudio.

En este caso, se aplicaron las técnicas de encuestas con los clientes externos para la variable de la atención al cliente corporativo y Focus Group con los funcionarios del Negocio (clientes internos) que atienden a la banca empresas, para la variable de la aplicación de un Centro de Soluciones.

La encuesta es una técnica que permite recoger información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. (Rivero, 2008)

Los grupos focales o focus groups son utilizados como herramienta de investigación

en varias disciplinas sociales como psicología, sociología, educación, antropología, comunicación, medicina e investigación de mercados. El grupo focal es un grupo pequeño de consumidores que se selecciona con base en un criterio específico, que puede ser uso del producto o características demográficas. El grupo es dirigido por un moderador que presenta el tema y facilita la discusión tratando de que participe la

mayor cantidad posible de personas y procurando enfocar la discusión en los temas de interés; por lo general, la reunión puede tardar entre una y dos horas. (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011)

Los instrumentos utilizados para la recolección fueron un cuestionario para la encuesta y una guía estructurada de preguntas para el Focus Group (ver anexos).

2.6 Tratamiento de la información

Para llevar a cabo todo lo antes mencionado en este capítulo, se realizará el siguiente esquema:

1. Se determinará la situación u objeto de estudio (que se va a observar)
2. Se determinará el objetivo de la situación (para que se va a observar)
3. Aplicación de instrumentos
4. Análisis e interpretación de datos
5. Elaboración de conclusiones

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

Los clientes pertenecientes a la Banca Empresas: Corporativos, Empresariales, Construcción e Industrias son atendidos actualmente por los asesores comerciales, quienes dedican parte de su tiempo a temas operativos requeridos por la mencionada cartera. Esta situación, hace que se mitigue la velocidad en las soluciones y respuestas, debido a que los ejecutivos no pueden dedicar todo su tiempo a estas tareas, siendo su principal rol captar negociaciones y cumplir presupuestos comerciales.

El cliente corporativo se contacta con su asesor, solicita el requerimiento que desea y espera la respuesta y/o solución. El asesor internamente - en el tiempo

que se encuentra en oficina (fuera de sus tiempos de visitas) - gestiona con las áreas correspondientes la solicitud del cliente y da seguimiento mientras cumple principalmente sus tareas comerciales.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Para cubrir las expectativas de servicio de un cliente corporativo se debe entregar una atención diferenciada, con conocimiento y brindar diferentes canales de atención personalizados; se debe construir una gran experiencia desde la colocación del producto hasta el servicio posventa, que es el punto del customer journey que nos permite mantener vinculado y contento a un cliente o nos hará perder la relación.

Si no cuidamos la atención posventa con el cliente, es muy fácil que busque y encuentre en la competencia, la experiencia que nosotros no pudimos otorgarle.

Bankia “Conecta con tu experto”

Bankia prevé que ‘Conecta con tu Experto’, su servicio de asesoramiento personalizado para clientes con perfil digital gestione un volumen de negocio superior a 40.000 millones de euros a cierre de 2020, lo que supone prácticamente duplicar los 21.000 millones de final de 2017.

El director general adjunto de Banca de Particulares de Bankia, Fernando Sobrini, ha explicado hoy que el modelo de distribución de la entidad “está concebido para servir al cliente de una manera integral”. El objetivo es ofrecer “un servicio excelente por cualquiera de los canales y que sea el cliente el que elija en cada momento cuál es la vía que mejor se adapta a sus necesidades. Esta es la base de nuestra estrategia”, ha señalado, antes de recalcar que la demanda actual es de multicanalidad.

Así, el 40% de los clientes de Bankia se relaciona en exclusiva con las oficinas para realizar sus principales operaciones, pero, al mismo tiempo, otro 14% de

los usuarios solo lo hace por vía digital, y las compras digitales ya representaron en el último mes el 25% del total del banco.

En los clientes digitales, el móvil sigue ganando importancia y se ha convertido en la primera vía de conexión con el banco. El 43,7% de los usuarios digitales emplea únicamente el teléfono móvil. Mientras, el 38,7% combina el uso de Bankia Online a través del ordenador y el móvil; y el 17,6% se conecta solo mediante el ordenador.

Sobrini ha subrayado que “son los clientes quienes marcan el ritmo de la digitalización y la vía por la que acercarse a nosotros, y nuestra obligación es acompañarlos en este proceso”. “La tecnología es un motor de cambio y, por ello, vamos a realizar una inversión tecnológica de 1.000 millones de euros en tres años”, ha aseverado.

La continua apuesta de Bankia por la digitalización, manteniendo la calidad del servicio y la cercanía a sus clientes, según explica Sobrini, hace que cada vez más usuarios opten por el perfil digital. (Bankia Comunicación, 2018)

Chatbots

“Alexa, prende la música”, “Siri, crea un recordatorio para mañana a las 9:00 a.m.” o “Cortana, manda un mail”, son tres frases que demuestran el potencial para humanizar a la tecnología. Los asistentes virtuales se han convertido en una herramienta para realizar, en segundos y con tan solo un comando de voz, todo tipo de actividades; y esta tendencia ha tenido repercusiones en distintas industrias, desde el retail hasta el sector financiero.

De acuerdo con el estudio ‘Banks are embracing the power of conversation’, publicado por Accenture en 2017, el auge de los asistentes virtuales corresponde a una transformación en el rol de la tecnología, que ha pasado de estar basada en transacciones a interacciones.

A largo plazo, creo que esto [el aprovechamiento de la inteligencia artificial y la tecnología] determinará la diferencia entre ganadores y perdedores -Jeroen van Oerle, inversionista de Robeco, uno de los primeros fondos de inversión europeos enfocados en tecnología financiera en los Países Bajos. (Cobis, 2018)

Según cifras de la consultora Gartner, en 2020, el 85% de las interacciones con los clientes serán administradas sin la presencia de un ser humano, y en 2021, más del 50% de las empresas enfocará sus esfuerzos de desarrollo tecnológico en los chatbots por encima de las aplicaciones móviles.

Una buena integración de los chatbots como parte del servicio de atención al cliente puede proporcionar a sus consumidores interacciones rápidas y personalizadas, utilizando el aprendizaje automático y la IA como base. Según Accenture, aunque solo el 19% de los consumidores utilizan actualmente los chatbots, el 95% cree que hará más uso de estos servicios en los próximos años. Los chatbots tienen el potencial de ayudar a los bancos a incrementar la tasa de uso de sus canales digitales e interactuar de forma más efectiva con el cliente, aprovechando tres tendencias tecnológicas en auge:

- Las aplicaciones de mensajería son la forma preferida de comunicación móvil. Su interfaz es intuitiva, lo que ha permitido la adopción tanto por los millennials como por las generaciones que normalmente son más reacias al uso de la banca digital. Estas aplicaciones están preparadas para IA, por lo que pueden integrarse fácilmente con los chatbots.
- La IA ha permitido a los bots desarrollar capacidades de autoaprendizaje. Esto favorece la automatización de tareas repetitivas de servicio al cliente como la consulta de saldo, movimientos históricos, prestación de servicios de asesoría y respuesta a preguntas frecuentes.
- Reducción en los costos de implementación de IA. El menor costo del almacenamiento de datos, las herramientas analíticas y el desarrollo en aprendizaje automático, pone la IA al alcance de cualquier institución.

Figura 8

Cinco bancos que han adoptado chatbot

	<p>Bank of America El banco más grande de Estados Unidos introdujo a su asistente de chat "Erica".</p>
	<p>JPMorgan Chase El banco tiene a disposición de sus clientes un asistente personal, que le ha ayudado a ahorrar más de 360.000 horas de trabajo a sus asesores.</p>
	<p>Capital One Este banco desarrolló un chatbot de texto llamado "Eno" que le ayuda a los clientes a ahorrar dinero.</p>
	<p>Mastercard Esta empresa es pionera en el uso de chatbots, e introdujo un asistente en Facebook Messenger para mejorar sus servicios digitales.</p>
	<p>American Express Utiliza una tecnología similar a la de Mastercard. Permite a sus consumidores recibir notificaciones en tiempo real, recomendaciones contextuales y recordatorios sobre beneficios.</p>

Fuente: Tendencias de innovación bancaria y marketing financiero (Cobis, 2018)

Caso Banco Santander

El Banco Santander encabeza la lista de transformación digital en el sector bancario; cuenta con una sección de "Soluciones de valor añadido" banca online, para atención de solicitudes de clientes.

Figura 9

Canales de atención para los clientes.

Santander Private Banking Online



Santander Private Banking pone a su disposición una Banca por Internet específica para los clientes de Banca Privada, que le permitirá hacer seguimiento de sus inversiones y sus gestiones del día a día, de una forma rápida y segura, las 24 horas del día, los 365 días del año. Siempre como complemento a la relación con su Banquero Privado.

Saber más

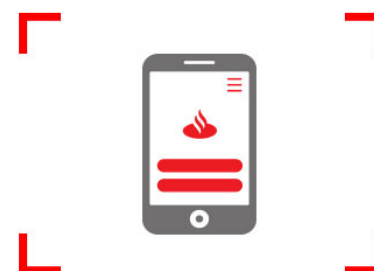
Santander Private Banking Directo



Santander Private Banking Directo es el servicio de Banca Telefónica específico para clientes de Banca Privada, complementario a su relación con su [Banquero Privado](#), para aquellas gestiones que quiera realizar de una manera ágil y sencilla.

Saber más

Santander Móvil



Santander Móvil, es una aplicación específica para clientes de Banca Privada con la que podrá realizar el seguimiento de sus inversiones y las operaciones más habituales, de forma cómoda y segura. Esté donde esté, usted elige el momento y el lugar.

Saber más

Fuente: Página web del Banco Santander.

Tendencias que marcarán el Customer service en el 2020

Estrategia Omnicanal

Con la tecnología actual disponible se ha vuelto imprescindible contar con una estrategia de care customer que incluya todos los canales posibles. No se trata exclusivamente de aprovechar el teléfono, esos días quedaron atrás. Ahora, las últimas tendencias en Customer Service permiten al agente de soporte contactar

de manera digital: live chat, SMS, email, redes sociales, live-video, entre muchas otras.

Incluir estos medios no solo facilita las tareas de los agentes sino que garantiza la comunicación fluida y, por tanto, una experiencia de cliente satisfactoria (UX). Una estrategia omnicanal permite abarcar todas las etapas del lifecycle de nuestros clientes y detectar necesidades o problemas a través de múltiples puntos de contacto (touchpoints). (Atención al cliente, 2019)

Mobile first

Desde una web adaptada al móvil, apps para ofrecer soporte técnico o una línea de mensajes directos, las organizaciones pueden hacer uso de este medio para ofrecer respuestas inmediatas o lo más rápido posible.

Redes sociales

Se han convertido en uno de los canales más importantes para contactar con las empresas. Por esta razón resulta imprescindible la presencia en las principales plataformas: Facebook, Twitter y LinkedIn lideran la lista. En estos últimos años, hemos visto que el contacto en social media puede construir mejores relaciones entre empresa - clientes. No solo se fortalece la imagen de la empresa, sino que los usuarios satisfechos estarán más abiertos a promover los servicios o compartir el contenido de la organización. (Atención al cliente, 2019)

El poder de la automatización

El uso de Inteligencia Artificial o AI está revolucionando el soporte al cliente. Esta es una de las tendencias más poderosas ya que permite agilizar el proceso de atención y resolución de dudas. Esto funciona gracias al almacenamiento de datos de los clientes: preferencias, principales problemas, preguntas frecuentes y contexto.

Con estas bases de datos, los agentes pueden ofrecer respuestas más detalladas y exactas en menos tiempo. Además, la inversión inicial de un CRM que gestione el primer contacto durante el soporte libera otros gastos

relacionados a la contratación y entrenamiento de personal extra. (Atención al cliente, 2019)

3.3. Presentación de resultados y discusión

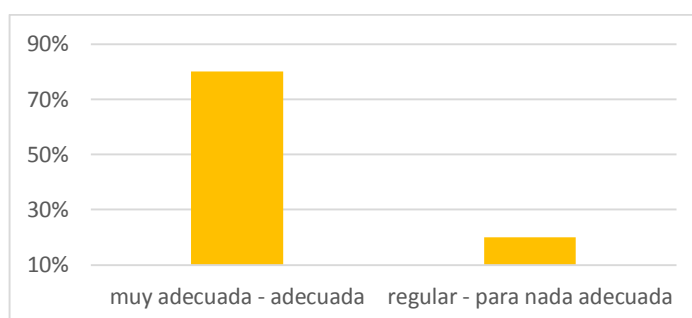
3.3.1 Encuestas a clientes banca empresas

Se realizaron las encuestas a los clientes de la banca empresas para identificar cuáles son sus necesidades no atendidas en la actualidad, encontrar el dolor del cliente y lo que espera recibir de la banca.

Resumen de datos obtenidos:

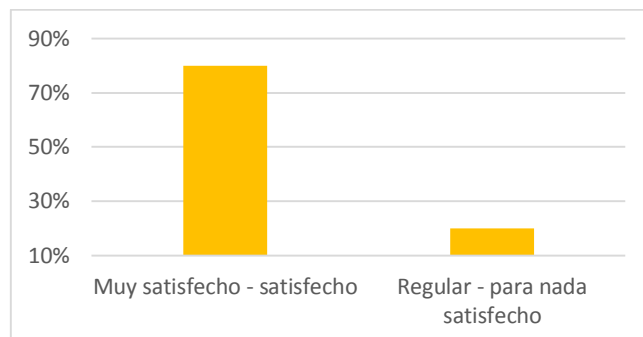
1. ¿La asesoría de productos y servicios para su empresa, que actualmente le brinda su asesor bancario en una escala del 1 al 5, donde 1 es para nada adecuada y 5 es muy adecuada, usted diría que es?

Respuestas	# clientes	% que representan
muy adecuada – adecuada	494	80%
regular - para nada adecuada	124	20%
TOTAL	618	100%



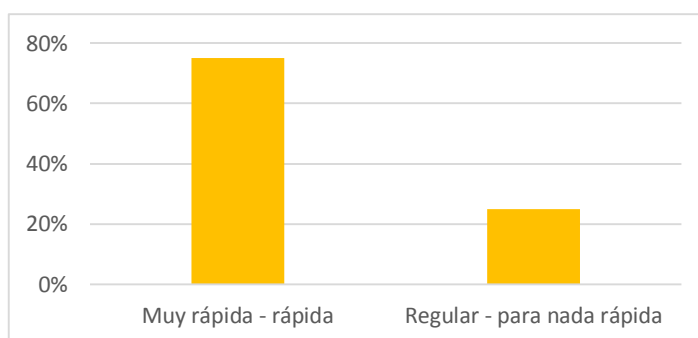
2. Vamos a evaluar la resolución de inquietudes y problemas presentados a su asesor bancario asignado en cuanto a los productos y servicios que actualmente requiere su empresa. En una escala de 1 al 5 donde 1 es para nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿usted estaría?

Respuestas	# clientes	% que representan
Muy satisfecho - satisfecho	494	80%
Regular - para nada satisfecho	124	20%
TOTAL	618	100%



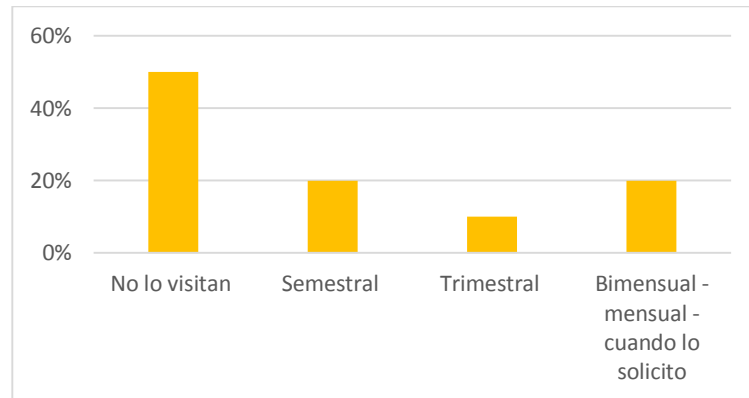
3. ¿La rapidez para atender sus solicitudes o inquietudes por parte de su ASESOR, en una escala de 1 a 5, donde 1 es Para Nada rápida y 5 es Muy Rápida, nos diría que fue?

Respuestas	# clientes	% que representan
Muy rápida – rápida	463	75%
Regular - para nada rápida	155	25%
TOTAL	618	100%



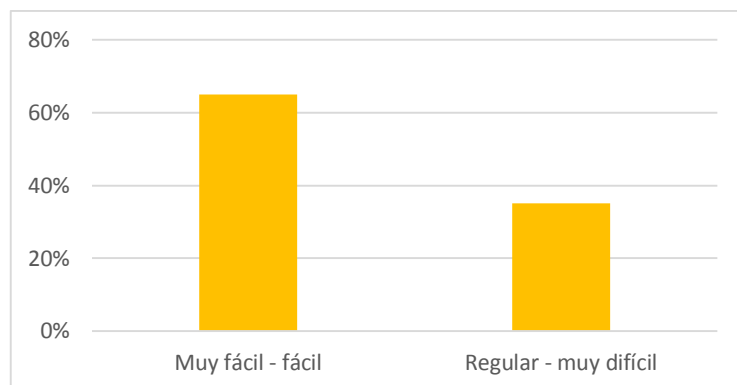
4. Su asesor bancario, ¿con qué frecuencia lo visita?

Respuestas	# clientes	% que representan
No lo visitan	309	50%
Semestral	124	20%
Trimestral	61	10%
Bimensual - mensual - cuando lo solicito	124	20%
TOTAL	618	100%



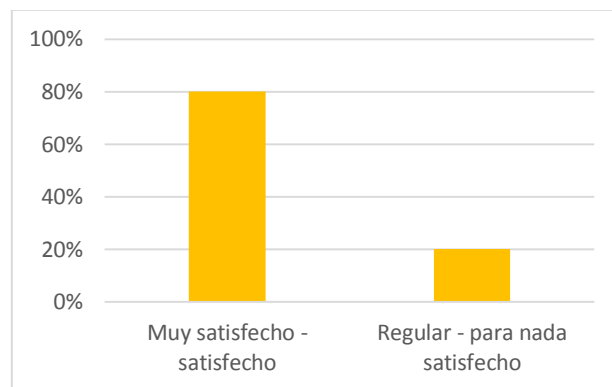
5. ¿La disponibilidad de contactar a su asesor asignado es?

Respuestas	# clientes	% que representan
Muy fácil – fácil	401	65%
Regular - muy difícil	217	35%
TOTAL	618	100%



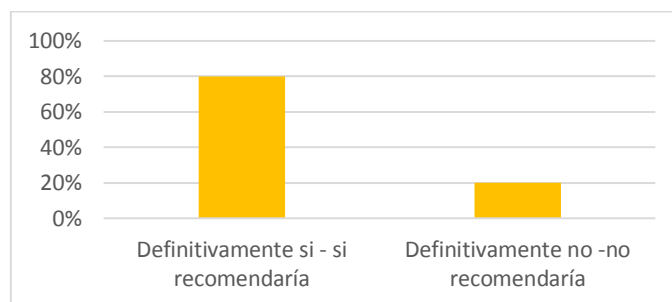
6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios que recibe del banco, en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho?

Respuestas	# clientes	% que representan
Muy satisfecho – satisfecho	494	80%
Regular - para nada satisfecho	124	20%
TOTAL	618	100%



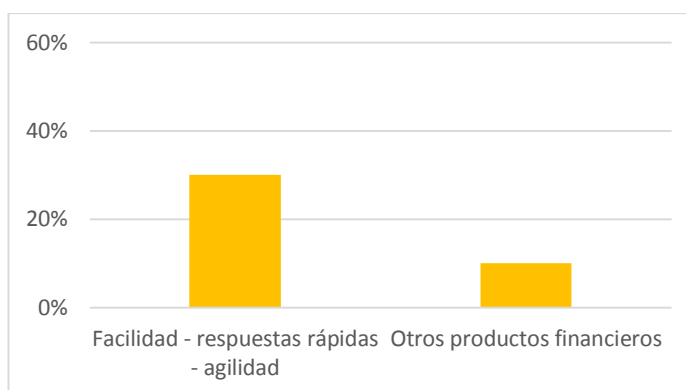
7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no recomendaría y 5 definitivamente si recomendaría, usted que tan dispuesto estaría en recomendar al banco?

Respuestas	# clientes	% que representan
Definitivamente si - si recomendaría	494	80%
Definitivamente no -no recomendaría	124	20%
TOTAL	618	100%



8. ¿Nos podría mencionar algún beneficio que no le está ofreciendo el banco?

Respuestas	# clientes	% que representan
Ninguno	370	60%
Facilidad - respuestas rápidas – agilidad	186	30%
Otros productos financieros	62	10%
TOTAL	618	100%



Análisis de los resultados

Las encuestas realizadas muestran en los resultados de la pregunta 1, 2 y 3 que existe un porcentaje representativo de clientes que no están recibiendo un servicio de excelencia y esto se refleja en su insatisfacción. En los resultados de la pregunta 4 podemos notar que un 50% de clientes ni siquiera está recibiendo una visita de rutina por parte de su asesor lo que incrementa la falta de atención.

En los resultados de la pregunta 5 vemos que un 35% de la muestra considera que contactar al asesor es regular y difícil, por lo que se puede inferir que dichos clientes tienen necesidades no atendidas.

Finalmente, en los resultados de la pregunta 8, podemos ver que la insatisfacción del cliente no está ligada a la oferta de valor que entrega el banco, porque un 60% indicó que no hay beneficios comparables con otras entidades, que no estén recibiendo en el banco como tasas, créditos, y otros productos o servicios; sin embargo, un 30% respondió que un beneficio considerable que no recibe es la rapidez en respuestas, agilidad y facilidad en procesos. Esto nos permite deducir

que existe una necesidad latente de atención que será cubierta con la implementación de un Centro de soluciones para clientes corporativos, permitiendo retener y crecer con los clientes que hoy cuenta el banco.

3.3.2 Focus Group área de Negocios

Se realizó un focus group con funcionarios Banca Empresas para indagar y determinar la viabilidad de aplicar un Centro de Soluciones Empresariales para la atención de los clientes empresas.

Moderador: Verónica Hermida

Participantes: 6 oficiales de crédito de la matriz del banco

Preguntas realizadas:

1. ¿Quién realiza el servicio de posventa con sus clientes?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención y agilidad que reciben sus clientes?
3. ¿Considera que el servicio de posventa es importante para las negociaciones realizadas con sus clientes?
4. ¿Dame dos consecuencias negativas que tus clientes hayan tenido por no recibir una atención oportuna?
5. ¿Qué solución propondrías para la atención de sus clientes?

Tabla 7
Resumen de resultados obtenidos

Respuestas pregunta #1	Nosotros mismos, porque el Call Center del banco no puede solventar las necesidades específicas que tiene un cliente de nuestra banca. Necesita muchas cosas personalizadas.
Respuestas pregunta #2	Tratamos de atenderlo con rapidez, pero hay cosas que dependen de otras áreas y no podemos dedicarnos 100% a un seguimiento.
Respuestas pregunta #3	Es muy importante porque si no se siente bien atendido se nos va con otro banco que le ofrece lo mismo.
Respuestas pregunta #4	Hay muchas, los clientes se cansan de esperar y me dicen ya otro banco me do, se llevan la plata a otro lado o las futuras negociaciones ya no son con nosotros.
Respuestas pregunta #5	Deberían darle la posventa a otro departamento, si es un crédito a Riesgos, si es un servicio a Canales o si no deberían crear un departamento que sea exclusivo para la atención de todas las solicitudes de clientes de nuestra banca, así como personas cuenta con el call center y con el área de Servicios.

Elaborado por: Verónica Hermida

Análisis de los resultados

Los resultados del focus group nos permite conocer cuáles son los motivos por el que cliente no recibe la pronta respuesta a sus solicitudes o requerimientos luego de adquirir un servicio. Esto nos lleva a inferir que la propuesta de aplicar un equipo de atención al cliente atendería una necesidad no resuelta dentro de esta banca.

La información obtenida tanto en las encuestas a clientes externos, como el Focus Group aplicado con clientes internos, tienen concordancia con la investigación descrita al inicio del presente trabajo de bancos internacionales, quienes suman estrategias focalizadas en los canales de atención, por recordar uno, está el programa de calidad del BBVA que incluye desarrollo de protocolos de servicio, asistencia y respuesta a clientes; modelos para facilitar la vida y experiencia del mismo, y otros grandes bancos como el Santander, Bancolombia, entre otros, que también trabajan en tácticas de servicio y desarrollo de canales para brindar ayuda y respuesta ágil.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Con los datos obtenidos de las dos técnicas aplicadas tanto las encuestas como el focus group; se sustenta el presente estudio y se justifica la propuesta de un centro de atención a los clientes de la banca empresas, que permitirá trabajar directamente en la agilidad de soluciones que buscan los clientes, con el fin de minimizar la brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido, además de construir una relación perdurable con ellos, retenerlos y fidelizarlos.

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más.

De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa. (Tschohl, 2008)

Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado. En efecto, vivimos en una época en la que, con frecuencia, la mayor diferencia que pueden percibir los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia distintiva en la calidad de sus servicios. Esa diferencia (ese margen), se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios. Esa es la ventaja comparativa. (Tschohl, 2008)

4.2. Propósito general

Proponer la implementación de un Centro virtual de atención que brinde soluciones y respuestas ágiles a los clientes Corporativos, fortaleciendo la relación comercial y atendiendo sus necesidades de manera oportuna para incrementar su fidelización y vinculación a lo largo del tiempo.

4.3. Desarrollo

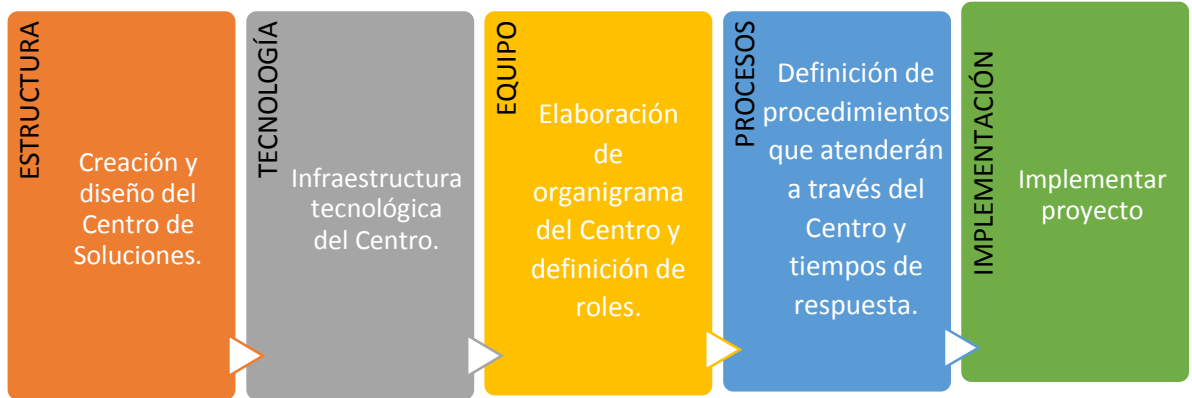
4.3.1 Definición de canales principales de atención

Siendo que el Centro de Soluciones virtual deberá atender de manera oportuna a todos los clientes corporativos del banco, se definen 3 canales principales de atención:

1. Whatsapp corporativo con línea única para el Centro
2. Línea telefónica única para el Centro
3. Correo electrónico

4.3.2 Planificación general

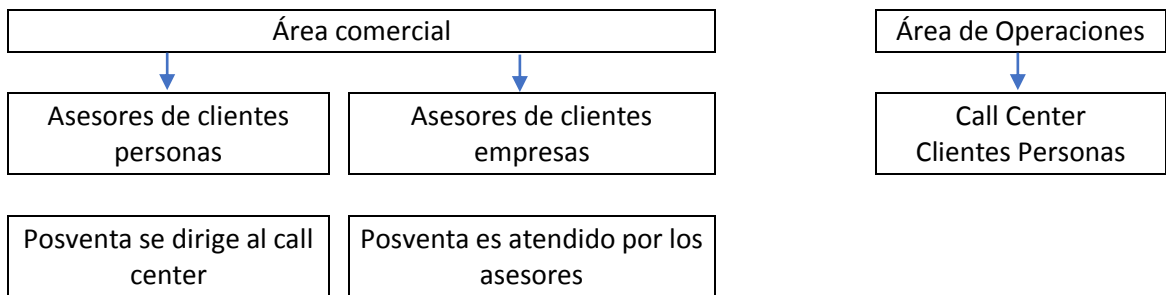
Figura 10
Planificación de la propuesta



Elaborado por: Verónica Hermida

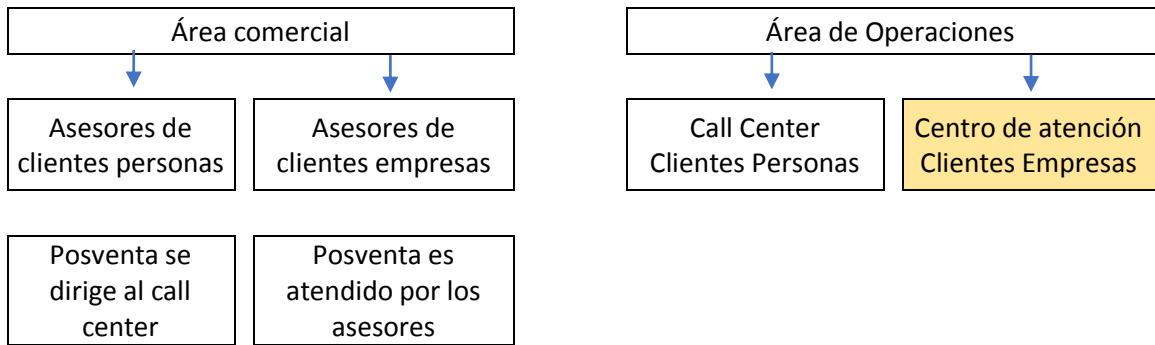
4.3.3. Organigrama

Tabla 8
Organigrama actual



Elaborado por: Verónica Hermida

Tabla 9
Organigrama actualizado con la propuesta



Elaborado por: Verónica Hermida

4.3.4 Cronograma

Tabla 10
Cronograma de planificación

Cronograma de planificación	2020				
	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
Planificación	[Barra verde]				
Kick off	[Barra verde]				
Creación y diseño del centro de servicios	[Barra verde]				
Infraestructura tecnológica del centro de servicios	[Barra verde]				
Elaboración de organigrama del Centro de Soluciones y definición de roles	[Barra verde]				
Definición de procedimientos que atenderán a través del Centro	[Barra verde]				
Acuerdos de servicios y tiempos de respuesta al cliente	[Barra verde]				
Capacitación y entrenamiento del centro de servicios	[Barra verde]				
Cierre del proyecto	[Barra verde]				
Diseño de comunicación a clientes	[Barra verde]				

Elaborado por: Verónica Hermida

4.3.5 Costos estimados

Tabla 11
Costos de la propuesta

Planificación	Costos
Modificación del espacio físico del centro de servicios	\$ 1,000
Infraestructura tecnológica del centro de servicios	\$ 2,000
Capacitación y entrenamiento del centro de servicios	\$ 200
Diseño de comunicación a clientes	\$ 100
TOTAL	\$ 3,300

Elaborado por: Verónica Hermida

4.3.6 Resultados esperados

Con esta propuesta se espera alcanzar los siguientes beneficios y resultados:

1. Aumento en la satisfacción del cliente y recomendación del Banco
Mejorar el índice de satisfacción de clientes, trabajando directamente en el proceso de customer experience. Esto permitirá tener un cliente más satisfecho que recomiende los servicios y productos del Banco; siendo el de boca en boca la mejor y más rentable comunicación publicitaria.
2. Crecimiento de volumen de negocios de los clientes en monto \$
Si se toma como ejemplo los datos del banco en estudio, se estimarían los siguientes resultados:
Clientes Empresas representan el 2% del total de clientes del Banco, esto quiere decir que del total de captaciones de \$464MM logrados en 2018, se infiere que \$9MM corresponderían a Empresas.
Año a año se considera un crecimiento del 10% natural de la banca y con esta propuesta se estima crecer otro 10%. Lo que daría un crecimiento total de \$2MM en captaciones de la banca.
3. Retención de clientes
Esta propuesta podría ser tomada como estrategia proactiva de retención de clientes, ya que permitiría trabajar en el mantenimiento de relación de cuentas y disminuir la fuga de clientes.

CONCLUSIONES

El presente estudio logra diagnosticar las necesidades que tienen los clientes corporativos al hallar, con las encuestas realizadas, que necesitan agilidad en el proceso de respuesta a sus requerimientos del día a día para operar de manera oportuna en sus negocios. Los productos y servicios bancarios al estar regulados por los diferentes entes de control se pueden tan solo diferenciar por la eficacia de sus procesos y la atención brindada a los clientes. En la última pregunta aplicada en la encuesta podemos observar que el cliente considera la atención y rapidez como un beneficio diferenciador y de satisfacción.

Por otro lado, con el focus group identificamos que el quiebre de esta atención oportuna se da por la sobre carga de trabajo operativo que debe realizar el asesor de negocios, quien debe encargarse de la venta, posventa, requerimientos, etc. Y por ello el cliente no recibe sus respuestas en el momento que debería.

Esta investigación refleja que existe una gran oportunidad en la banca de afirmar la relación de los clientes corporativos a través de un mejor manejo de la atención hacia ellos. Si bien es cierto, en el estudio realizado se muestra que el mayor porcentaje de clientes encuestados se encuentran con una satisfacción promedio; existe también un porcentaje importante de clientes que refleja lo opuesto.

Se pudo identificar, que el contar solo con la asesoría de un ejecutivo comercial no es suficiente para la atención de requerimientos que puede tener un cliente Corporativo, ya que la estructura del cliente jurídico demanda muchos temas operativos y transaccionales, esperando respuestas ágiles y rápidas para la continuidad en sus funciones y actividades comerciales.

Por lo antes expuesto se concluye que la propuesta de implementar un Centro especializado en atención de clientes empresas minimizará los tiempos de respuesta, mejorando la experiencia del cliente y permitiendo al área de Negocios a enfocarse en el trabajo comercial.

RECOMENDACIONES

El sector bancario tiene un gran reto en el presente sistema disruptivo, por ello se recomienda que debe moverse de manera estratégica para la retención de clientes, no solo en la definición de conceptos sino en la vivencia de la cultura de todos los empleados, para que la estrategia alcance el fin esperado.

La cultura de servicio física y digital para los clientes empieza de manera interna con un trabajo en cada uno de los colaboradores, transformando las conductas vigentes y promoviendo la innovación en todos los procesos.

Se recomienda tener una estructura especializada y enfocada en la atención exclusiva a clientes corporativos, a través de los canales mencionados en el presente trabajo y se recomienda también una medición semestral o anual de la satisfacción del cliente, para conocer el incremento y permanencia de resultados positivos y que de dichos estudios surjan nuevas metodologías de atención, ya que en el mundo de hoy debemos preguntarnos continuamente como mejorar y trascender.

Anexo 1
Cuestionario para la encuesta

1. ¿La asesoría de productos y servicios para su empresa, que actualmente le brinda su asesor bancario en una escala del 1 al 5, donde 1 es para nada adecuada y 5 es muy adecuada, usted diría que es?
2. Vamos a evaluar la resolución de inquietudes y problemas presentados a su asesor bancario asignado en cuanto a los productos y servicios que actualmente requiere su empresa. En una escala de 1 al 5 donde 1 es para nada satisfecho y 5 muy satisfecho, ¿usted estaría?
3. ¿La rapidez para atender sus solicitudes o inquietudes por parte de su ASESOR, en una escala de 1 a 5, donde 1 es Para Nada rápida y 5 es Muy Rápida, nos diría que fue?
4. Su asesor bancario, ¿con qué frecuencia lo visita?
Mensual
Bimensual
Trimestral
Semestral
Una vez al año
Cuando lo solicito
5. ¿La disponibilidad de contactar a su asesor asignado es?
Muy fácil
Fácil
Regular
Difícil
Muy difícil
6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios que recibe del banco, en una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho?
7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no recomendaría y 5 definitivamente si recomendaría, usted que tan dispuesto estaría en recomendar al banco?
8. ¿Nos podría mencionar algún beneficio que no le está ofreciendo el banco?

Anexo 2
Guía estructurada para Focus Group

1. ¿Quién realiza el servicio de posventa con sus clientes?
2. ¿Qué opinión tiene sobre la atención y agilidad que reciben sus clientes?
3. ¿Considera que el servicio de posventa es importante para las negociaciones realizadas con sus clientes?
4. ¿Dame dos consecuencias negativas que tus clientes hayan tenido por no recibir una atención oportuna?
5. ¿Qué solución propondrías para la atención de sus clientes?

Bibliografía

- Acosta, A. (2006). Breve historia económica del Ecuador. En A. Acosta. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Arancibia Carvajal, S., Leguina, A., & Espinosa Zamorano, P. (06 de 2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 14.
- Atención al cliente. (3 de 09 de 2019). *Aventaja*. Obtenido de *Aventaja*:
<http://blog.aventaja.com/10-tendencias-en-atenci%C3%B3n-y-soporte-al-cliente-para-el-2020>
- Bancos, S. d. (2019). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Superintendencia de Bancos:
<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/historia-de-la-superintendencia/>
- Bankia Comunicación. (24 de 09 de 2018). *Bankia*. Obtenido de Bankia:
<https://www.bankia.com/es/comunicacion/noticias/>
- BBVA. (00 de 2014). *Accionistas BBVA*. Obtenido de
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2013/es/R/el.html>:
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2013/es/R/el.html>
- Botín, A. (23 de 10 de 2014). <https://elpais.com/elpais/>. Obtenido de El país:
<https://www.proecuador.gob.ec/>
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (08 de 2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 23.
- Carbellido, O. A. (2018). Los retos de la banca digital en México. *IUS REVISTA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS JURÍDICAS DE PUEBLA, MEXICO*, 22.
- Cobis. (18 de 01 de 2016). *Cobiscorp*. Obtenido de Cobiscorp:
<http://blog.cobiscorp.com/mejorar-servicio-cliente-sector-financiero>
- Cobis. (2018). *Tendencias de innovación bancaria y marketing financiero en el 2019*. Obtenido de *Tendencias de innovación bancaria y marketing financiero en el 2019*:
https://conoce.cobiscorp.com/hubfs/Whitepapers/COBIS_Whitepaper_Febrero_Tendencias_2019.pdf?_hsenc=p2ANqtz--r4hGhQ9LaIFLXJvfgTyJxM6cPQ7EAOH_WeByje8wWktE0GeQJW91Vj8hcjRbbhsB2S4CPyT0_EZiq7Q7Gn4ahusKpQ&_hsmi=70010647
- Colombia, P. (31 de 05 de 2007). <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bancolombia-10-estrategias-servicio-430988>. Obtenido de
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bancolombia-10-estrategias-servicio-430988>: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bancolombia-10-estrategias-servicio-430988>
- Constituyente, A. (2019). *Corte Constitucional del Ecuador*. Obtenido de Corte Constitucional del Ecuador:
<http://bivicce.corteconstitucional.gob.ec/site/php/level.php?lang=es&component=68>

- Dirección General de Estudios. (2010). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de La Economía Ecuatoriana:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10años.pdf>
- Ecuador, B. C. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
- Fanjul Suárez, J. L., & Valdunciel Bustos, L. (2008). IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL NEGOCIO BANCARIO ESPAÑOL. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 14.
- Financiero, C. O. (09 de 2018). *Cosede*. Obtenido de Cosede: <http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Fredy Valenzuela, O. L. (2008). Percepción de los clientes bancarios sobre las acciones de recuperación del servicio en Chile. *Panorama Socioeconómico*, 10.
- García, E. (2017). Transformación digital e innovación abierta en la banca. *CAF Banco de desarrollo de América Latina*, 25, 44.
- Goldenberg, M. (23 de 08 de 2016). *IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/blogs/transformacion/2016/08/23/banca-personalizada-saben-los-bancos-que-quieren-sus-clientes/>:
<https://www.ibm.com/blogs/transformacion/2016/08/23/banca-personalizada-saben-los-bancos-que-quieren-sus-clientes/>
- Gonzalez, F. (2010). *Innovación perspectivas para el siglo XXI* (BBVA ed.). España: BBVA.
- Gonzalez, F. (2014). La transformación de una empresa analógica en una empresa digital: el caso de BBVA. *BBVA*, 25.
- Grupo. (3 de mayo de 2016). *www.foromarketing.com*. Obtenido de Foro Marketing:
<https://www.foromarketing.com/tipos-de-clientes-y-sus-caracteristicas/>
- Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). "focus groups": Técnica de investigación cualitativa. *Ciencias Económicas 29-No. 1: 2011 / 545-554 / ISSN: 0252-9521*.
- López, J., & González, A. (2008). *Gestión Bancaria* (3ra ed.). (J. I. Fernández, Ed.) Madrid, España: McGraw-Hill /Interamericana de España.
- Mora, E. A. (06 de 2016). <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-historia-banca-sistema-economia.html>. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-historia-banca-sistema-economia.html>.
- Ramírez, D. J., Estrada Muñoz, J., & León López, G. (2013). Capital Intelectual, valoración mediante modelación. *GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, 8.
- Reyes, M., & Jorge, L. (2007). La banca por internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1.
- Rivero, D. B. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Shalom.
- Sampieri, D. R. (1991). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5ta). (J. M. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.

Superbancos. (2019). <https://estadisticas.superbancos.gob.ec/>. Obtenido de <https://estadisticas.superbancos.gob.ec/>.

Supercias. (2019). *Supercias*. Obtenido de Supercias:
<https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/MercadoValores/JuntaPoliticaRegulacionMonetariaFinanciera/QJPRMF>

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio* (1ra ed.). Liderazgo 21.

Tschohl, J. (2008). *Achieving excellence through customer service* (5ta edición ed.). Minneapolis, Minnesota, USA: Service Quality Institute.