



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE: INGENIERÍA EN MARKETING**

**TÍTULO**

**EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE COMO  
MECANISMO DIFERENCIADOR EN LAS INSTITUCIONES  
FINANCIERAS**

**AUTORA**

**SAMANTA KATHERINE RODRÍGUEZ VÉLEZ**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN MARKETING**

**TUTOR:**

**Ing. CHRISTIAN RONNY MENDOZA VILLAVICENCIO, MBA**

**GUAYAQUIL, ECUADOR  
2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE: INGENIERÍA EN MARKETING**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Samanta Katherine Rodríguez Vélez, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Marketing**

**TUTOR**

---

**Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio MBA.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Patricia Torres Fuentes**

**Guayaquil, a los 25 del mes de septiembre del año 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE: INGENIERÍA EN MARKETING**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Samanta Katherine Rodríguez Vélez**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **El proceso de atención al cliente como mecanismo diferenciador en las instituciones financieras**, previo a la obtención del Título **de Ingeniera en Marketing**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del componente práctico del examen complejo referido.

**Guayaquil, a los 25 del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Samanta Katherine Rodríguez Vélez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE: INGENIERÍA EN MARKETING**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Samanta Katherine Rodríguez Vélez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del componente práctico del examen complejo: **El proceso de atención al cliente como mecanismo diferenciador en las instituciones financieras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Samanta Katherine Rodríguez Vélez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi hija Rafaella, a mi abuela en el cielo, a mis padres y hermanos, a mi fiel cómplice Luis Sanabria, por el apoyo y motivación que recibo de cada uno de ellos a diario, y a todas las personas que estuvieron involucrados y fueron parte de este proceso de formación, que ahora culmina con resultados positivos, como reflejo de mi esfuerzo y obtención de conocimientos a lo largo de esta etapa.

## **DEDICATORIA**

El resultado de éste logro obtenido, se lo dedico al ser más hermoso que Dios me ha dado, mi bendición, mi hija Rafaella, quien sin tener conocimiento del esfuerzo y trabajo constante, me inspira, me motiva y por quien me esmero, en todo ámbito, a ser mejor cada día.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>PALABRAS CLAVES:</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>DESARROLLO</b> .....	<b>10</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS</b> .....	<b>13</b>
Canales electrónicos .....	13
<b>LA FLOR DEL SERVICIO</b> .....	<b>14</b>
Servicios de Facilitación .....	14
Servicios de Mejora .....	15
<b>LA PIRÁMIDE DE LOS CLIENTES</b> .....	<b>16</b>
<b>BRECHAS DEL SERVICIO</b> .....	<b>17</b>
LA BRECHA DEL CLIENTE .....	17
LAS BRECHAS DEL PROVEEDOR .....	18
Brecha 1: La brecha del conocimiento.....	18
Brecha 2: La brecha del diseño y estándares del servicio.....	19
Brecha 3: La brecha del desempeño del servicio.....	20
Brecha 4: La brecha de la comunicación .....	20
<b>MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b> .....	<b>21</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>23</b>

## **RESUMEN**

Todas las instituciones financieras ofrecen los mismos productos y servicios entre los cuales se encuentran: apertura de cuentas corrientes y ahorros, inversiones, créditos, envío y recepción de transferencias nacionales e internacionales, etc.; los cuales tienen similitud en costos que se generen por ciertas transacciones, de acuerdo a la última disposición establecida por la Superintendencia de Bancos, teniendo como diferencia un porcentaje mínimo entre las tasas de interés en depósitos a plazo fijo y créditos, motivo por el cual se ha considerado implementar conocimientos adquiridos en Marketing de Servicios, Marketing de Servicios Financieros y Marketing Relacional, para tener como factor diferenciador entre estas entidades, la calidad en atención al cliente.

El objetivo de este trabajo es ofrecer a las instituciones financieras, pautas y alternativas que permitan analizar actuales procedimientos o situaciones que generen malestar al cliente o insatisfacción en el servicio recibido, definir procesos en atención al cliente que se pongan en práctica para reducir brechas, obtener clientes satisfechos por la atención adquirida, y a su vez, que esta satisfacción sea uno de los motivos principales que de apertura a relaciones a largo plazo.

**PALABRAS CLAVES:** instituciones financieras, marketing, productos y servicios financieros, calidad, atención al cliente.

# **EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE COMO MECANISMO DIFERENCIADOR EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**

## **INTRODUCCIÓN**

Las instituciones financieras “son empresas que pueden ser o no sociedades anónimas y cuya actividad principal consiste en realizar transacciones financieras, para lo cual adquieren deudas y activos financieros”. (Fondo Monetario Internacional, 1991).

Al pasar de los años han existido diversas modificaciones en el sistema financiero ecuatoriano, ya sea por regulaciones gubernamentales, o por parte de la Superintendencia de Bancos, entre estas, la eliminación de costos por mantenimiento o renovación de cuentas (ahorros y corrientes), tarjetas de crédito, a su vez, en servicios o transacciones, que maneja cada institución financiera, se han establecido costos similares, y en ciertos casos, iguales; dejando a los bancos sin un factor que los diferencie entre sí, por lo cual se considera que debe predominar y ser muy tomada en cuenta, la calidad de servicio al cliente que cada una de estas entidades financieras ofrezcan, tanto a sus clientes actuales, como a los clientes potenciales, e incluso, a los no clientes que indirectamente acudan a las agencias.

El terreno de los productos y servicios financieros es un mercado amplio, que ha ido experimentado cambios agigantados en las tres últimas décadas, apropiándose y encajando en un entorno integral, cada vez más competitivo.

El marketing financiero es hoy básicamente un marketing de servicios, que ha debido evolucionar desde el marketing bancario tradicional, enfocado en el lanzamiento de productos al mercado; hacia el marketing-in, orientado a escuchar y satisfacer necesidades

del cliente aportando cada vez más intangibles. (Rivera y Mas, 2015, p. 15).

Actualmente, para las empresas no es suficiente la venta de un producto o un servicio, por ende, no sólo las instituciones que brindan servicios financieros son las que buscan enfocarse en los clientes, este es el fin de toda compañía, debido a que uno de los objetivos que debe predominar, es generar relaciones a largo plazo.

Con el fin de otorgar a las instituciones financieras opciones para incrementar su margen de servicios, se sugiere considerar la implementación de conceptos y técnicas de marketing, que permitan fortalecer o dar iniciativa a procesos y elementos.

Es importante plantear las siguientes interrogantes, para un estudio adecuado del tema: ¿de qué manera se genera acercamiento con clientes sin necesidad de un contacto directo?, ¿cómo satisfacer las expectativas de las personas al ir un banco o requerir de algún servicio sin visitar una agencia?, ¿cómo fidelizar clientes, generar relaciones a largo plazo?, ¿de qué manera se podría comprometer al personal, de estas entidades, para brindar un servicio de excelencia y lograr un alto nivel de satisfacción de clientes?, ¿cómo se puede medir el nivel de complacencia de estas personas?

## **DESARROLLO**

Las diferentes protestas y manifestaciones en contra de proyectos y medidas que el gobierno ecuatoriano ha dado a conocer, ha provocado que las personas especulen y consideren un feriado bancario, lo cual ha afectado directamente a la industria, viéndose reflejada la baja que han tenido estas instituciones los últimos meses, en ingresos o inversiones. Los bancos adaptándose a la situación y con el fin de retener clientes han optado por

tener tasas de intereses similares en éste producto (depósitos a plazo fijo). Y por regulaciones por parte de la Superintendencia de Bancos se han igualado los costos que generen los servicios que ofrecen estas entidades, motivo por el cual se pauta la atención al cliente como factor diferenciador.

“La calidad del servicio es una evaluación de un servicio ofrecido, juzgado en relación a las expectativas del cliente en cuanto al tipo específico de servicio y es generalmente reconocida como un antecedente a la satisfacción del cliente.” (Denton, Keith, 1989, p. 175)

Para Cubillo y Cerviño (2008) “la calidad de servicio se puede orientar desde tres dimensiones: financiera, tecnológica y humana.” (p. 182)

- Dimensión financiera: incluye los productos y servicios, solidez y fiabilidad proyectada que generen confianza, condiciones financieras ventajosas.
- Dimensión tecnológica: instalaciones modernas y cuidadas, red de agencias, veracidad y claridad de las informaciones informatizadas, rapidez y agilidad en las transacciones, fácil y adecuada disponibilidad de cajeros automáticos y equipamiento tecnológico desarrollado.
- Dimensión humana: personal con capacidad de respuesta, amabilidad, confianza y seguridad de la información que proporciona.

Todas las dimensiones son necesarias y se complementan para el correcto funcionamiento de una institución financiera, pero cabe recalcar que, ésta última que se menciona, en donde interviene el personal seleccionado, es en la que más se deben preocupar para la correcta preparación y desenvolvimiento del colaborador, en cuanto a conocimiento de productos, en la actitud al atender a un cliente, gestión y manejo de reclamos y requerimientos; ya que son ellos quienes tienen acercamiento y contacto directo con los usuarios.

“Una de las claves que asegura una buena calidad en el servicio al cliente consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas

que tienen los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el cliente espera que le resuelvan y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen”. (Pérez Torres, 2006, p. 28).

En la mayoría de los casos son palpables las situaciones inconformes o molestosas que presentan las personas en los bancos, siendo uno de los principales motivos, el tiempo que deben esperar desde que ingresan a una oficina, hasta ser atendidos, y con mayor razón aún, que al momento de darle a conocer al ejecutivo su requerimiento o el motivo de su visita, reciban como respuesta, que no se encuentra en el departamento correcto, por falta de señalización o de un colaborador que asista cuando las personas ingresen al banco.

Ciertos bancos tienen procesos que son considerados por los clientes engorrosos, debido a que necesariamente requieren de realizar doble columna, como por ejemplo, cuando un usuario en Banco Guayaquil solicita un certificado bancario en atención al cliente, previo a la entrega de éste, direccionan al cliente a una de las cajas para que cancele el valor del documento, mientras que en otros, se puede realizar en ese momento el débito de la cuenta del cliente.

Así mismo las personas encargadas de establecer procesos de atención al cliente deben tener presente que no todas las transacciones requieren de varios minutos para que ésta finalice, por lo cual se recomienda habilitar en cada oficina, una caja express (donde se realice una sola transacción y que ésta no pase del monto que defina el banco) y un ejecutivo express en atención al cliente, donde se gestionen solicitudes rápidas.

## **DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS**

### **Canales electrónicos**

Con el fin de buscar cercanía con los ciudadanos y estar presentes a nivel nacional, estas entidades han optado por crear una amplia red de agencias y cajeros automáticos, con la idea de incrementar la cartera de clientes y brindar seguridad y respaldo, al ser visibles para ellos.

Por ejemplo, Banco Pichincha C.A. ha sabido aprovechar el avance de la tecnología para implementar un conjunto completo de canales electrónicos, como:

- Telenexo (call center)
- Banca electrónica o sistema biométrico ([www.pichincha.com](http://www.pichincha.com))
- Pichincha Celular (banca móvil, aplicación y mensajes de texto)
- Kioskos de consultas y servicios, por medio de los cuales se pueden hacer consultas de saldos, movimientos, transferencias bancarias e interbancarias, pago de tarjetas de crédito u otros servicios

El inconveniente está en que, un porcentaje mínimo de sus clientes, opta por considerar estas alternativas al momento de realizar transacciones.

Se puede considerar el manejo de estos canales electrónicos, como un medio para que se vea reflejada la disminución de personas esperando ser atendidas en oficinas. El personal que forma parte del banco, debe fomentar el uso de estos canales realizando campañas para que el usuario tenga conocimiento de estos intangibles adicionales que se ofrecen.

Luego de revisar las tasas y tarifas del Tarifario vigente de Banco Pichincha (Septiembre, 2015), se puede recalcar que ciertas transacciones generan menos tiempo y valor monetario para el cliente, si éstas se realizan por los canales electrónicos. Por ejemplo, el costo de transferencias interbancarias en agencias es de \$2.15, por canales alternativos \$0.50. En el segmento empresarial, el costo por realizar transferencias al exterior en

agencias es de \$55.49, por medio del Cash Management (banca electrónica empresas), es de \$20.00.

Así mismo, se recomienda que, en todas las agencias grandes y medianas a nivel nacional se ubique un Telenexo y un Kiosko de consultas y servicios, que haya una promotora encargada del control y manejo de estos canales, y que este al pendiente del ingreso de usuarios y clientes para que puedan ser direccionados correctamente, e incluso, en caso de ser alguna transacción que se pueda realizar en el kiosko o por el call center pueda asesorarlo y gestionar su solicitud o transacción por cualquiera de estos medios, y así evite que el cliente espere en Balcón de Servicios para ser atendido por un ejecutivo.

Como alternativa para fomentar el uso de los canales electrónicos, podrían considerar, premiar a los clientes que cumplan con un número específico de transacciones realizadas por cualquiera de estos medios alternativos, por tiempos definidos, al pasar del tiempo un número alto de clientes tendrá conocimiento de la existencia de las alternativas que tiene para optar por algún servicio sin necesariamente acercarse a una agencia.

## LA FLOR DEL SERVICIO

“La flor del servicio es el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios que cumplen con papeles de **facilitación**: se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico; y los de **mejora**: añaden valor para los clientes”. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 77).

### Servicios de Facilitación

**Información**: incluyen instructivos o folletos informativos sobre los diferentes productos y servicios que ofrecen cada una de las entidades financieras, así mismo horarios de atención, alcance en cuanto a contacto con agencias o colaboradores. Los bancos deben asegurarse de que el

personal que mantiene contacto directo o indirecto con usuarios proporcione información correcta y precisa, que evite clientes molestos e insatisfechos.

**Toma de pedidos:** para las instituciones financieras, luego de la adquisición de algún producto, forman parte de éste pétalo las solicitudes, reclamos y requerimientos, en donde debe predominar la amabilidad, seguridad y calidad al tratar a los clientes, para que la atención recibida genere confianza.

**Pago:** por lo general son débitos por cobros bancarios por servicios, requerimientos solicitados por clientes, por ejemplo: certificados bancarios, petición de copias de estados de cuenta, papeletas de depósitos o retiros, copias de cheques, transferencias interbancarias o al exterior, emisión de tarjetas de débito, certificación o prohibiciones de cheques, etc.

**Facturación:** a diferencia de otros servicios, en donde primero se factura y luego se cancela, las instituciones financieras mantienen estos pétalos a la inversa, luego de que se ha realizado el débito desde la cuenta de un cliente, al corte del mes se genera una factura en la cual se detallan los cobros por servicios solicitados.

## **Servicios de Mejora**

**Consultas:** “A diferencia de la información, que implica el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o a la información impresa que anticipa sus necesidades)”. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 81). Incluyen la asesoría y gestión de inquietudes, y respuestas a sus consultas y solicitudes.

**Hospitalidad:** se considera necesario la implementación de protocolos de servicios al atender a los usuarios (saludos, mencionar sus apellidos, etc.), instalaciones adecuadas para la estadía de los clientes cuando se acerquen a una agencia. “La calidad de hospitalidad, tiene un papel muy importante en la satisfacción o insatisfacción del cliente con el producto básico, especialmente en los que son procesados por personas.” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 82).

**Cuidado:** el personal encargado de la seguridad de cada una de las instituciones financieras forma parte de éste pétalo, así mismo cada cajero que atienda a algún cliente que esté retirando una monto alto de dinero, podría recordarle que puede solicitar resguardo policial.

**Excepciones:** clientes que solicite de un servicio y que para proceder con su solicitud se requiera salir de ciertos lineamientos ya establecidos, por ejemplo que alguna consulta se pueda gestionar sin cédula de ciudadanía y se pueda dar información con algún otro documento que permita identificar al cliente, previo a una validación de datos.

## LA PIRÁMIDE DE LOS CLIENTES

Según Lovelock y Wirtz (2009), se establecen jerarquías de clientes con respecto a los diferentes niveles de rentabilidad, de necesidades y de perfiles. Este principio se ilustra en una pirámide de cuatro niveles:



Imagen 1: La pirámide de los clientes.  
Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009

Para las instituciones financieras, en cada eslabón se deben ubicar clientes con características semejantes, que permitan diferenciar una

jerarquía de la otra, por lo cual se considera la creación de perfiles o segmentos.

Se sugiere ubicar en el primer nivel, **platino**, a los clientes que tengan productos en el banco, como personas jurídicas, en un segmento corporativo, empresas medianas y pequeñas. Son pocos los usuarios, pero frecuentan mucho la entidad financiera a la que pertenecen, así mismo por ser menos sensibles al precio, son más exigentes con el servicio que esperan recibir.

En el segundo nivel, **oro**, se deben situar a los clientes, como personas natural pero del segmento preferencial, que por sus ingresos o flujo de dinero que manejen en la entidad financiera a la que pertenecen no sean considerados como parte del segmento masivo. El porcentaje de clientes que forme parte de este eslabón será un poco más grande que el nivel anterior, pero no por ello dejan de ser tan importantes.

**Hierro**, el tercer nivel, se considera ubicar a los clientes, como persona natural pero del segmento masivo, este grupo forma el grupo más grande de clientes y permite a los bancos crear economías de escala.

Y por último, en el cuarto nivel, **plomo**, se sitúan a los clientes que mantienen los productos con el banco, en estado inactivo. Éstos generan pocas utilidades para las instituciones financieras, la falta de movimiento en sus productos los convierte en un segmento de pérdidas.

## **BRECHAS DEL SERVICIO**

### **LA BRECHA DEL CLIENTE**

“La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 32).

Las expectativas o el servicio esperado, son referencias de las experiencias con los servicios, lo que cree que debería suceder; y las percepciones o servicio percibido son los análisis subjetivos de las experiencias de servicio reales.

La confianza que genere cada institución financiera, la trayectoria o permanencia en el mercado ecuatoriano y la presencia en otros países, el número de clientes, y el alcance que ofrezcan, son puntos fuertes que respaldan el posicionamiento de la marca, pero no por ello, se debe dejar de pensar en cerrar la brecha del cliente; al contrario, mientras mayor sea el nivel de recordación, para los usuarios, clientes y no clientes, incrementarán las expectativas que cada uno de ellos tengan al acudir por un producto o servicio; es aquí donde surge la importancia de buscar estar cerca de los ciudadanos, y que uno de los objetivos principales de cada colaborador sea brindar un servicio de calidad en su atención, buscando siempre la satisfacción del cliente.

## **LAS BRECHAS DEL PROVEEDOR**

“Para cerrar la brecha del cliente, se necesita cerrar otras cuatro brechas, *las brechas del proveedor*, las cuales se presentan dentro de la organización que provee el servicio”. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 33).

### **Brecha 1: La brecha del conocimiento**

"Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas". (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 34). Se consideran los siguientes puntos:

- Falta de comunicación ascendente: Debido a que en la mayoría de situaciones inconformes los clientes presentan sus quejas en atención al cliente, se debe implementar una opción mediante la cual cada ejecutivo incluya la información de reclamos ingresados al finalizar su jornada diaria, permitiendo que el asesor pueda dar

seguimiento a todo el historial registrado y a su vez que los supervisores, y gerentes de cada agencia puedan tener conocimiento de la gestión realizada por los ejecutivos, para que los resultados puedan ser considerados en su evaluación anual.

Este control de reclamos por sistema permitirá a la alta gerencia realizar estadísticas a nivel nacional de los reclamos presentados por clientes. También se aconseja habilitar una opción en donde los ejecutivos puedan realizar sugerencias de casos que hayan sido planteados por los clientes, para que las personas enlazadas con la alta gerencia puedan tomar medidas, mediante argumentos de colaboradores que interactúan directamente con los usuarios.

- Enfoque insuficiente en la relación: el área comercial y operativa de un banco, debe estar orientada a generar relaciones con clientes y enfocarse simplemente en las transacciones que ellos realicen, así mismo, se recomienda ofrecer constantemente a clientes actuales servicios adicionales.

## **Brecha 2: La brecha del diseño y estándares del servicio**

Es la diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicios dirigidos hacia él. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 36). Se refiere a los estándares de operaciones establecidos para corresponder las prioridades del cliente en vez de las preocupaciones de la institución financiera, como la productividad o eficiencia.

En esta brecha ingresan los canales electrónicos, como ya se mencionó, las entidades bancarias, considerando éste punto en particular, deben fomentar campañas para promover el uso de estos medios para que los clientes desde la comodidad de su hogar u oficina, ya sea desde un computador o un celular, puedan realizar consultas, transferencias o pagos; motivar a los clientes para que aprovechen al máximo la implementación de la tecnología en las opciones de servicios que ofrecen los bancos, cuando los estándares de servicios muestran lo que los usuario esperan, es más

sencillo de que mejoren las percepciones de la calidad del servicio que reflejen, sin necesariamente ser atendido por un colaborador.

En la red de oficinas se deben tener todas las señalizaciones necesarias para que el cliente pueda ubicar sin complicación el departamento en el que pueden atender su requerimiento. Con respecto al ambiente, que cada oficina sea confortable, para que la estadía del cliente en ésta, sea placentera mientras espera su turno.

### **Brecha 3: La brecha del desempeño del servicio**

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicios orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 38). Las personas que ingresan a laborar, pasan por un proceso de reclutamiento y selección, mediante el cual se realizan pruebas para conocer el perfil y características que maneja cada miembro, e incluso una vez seleccionado un grupo de personas ingresan a capacitaciones, como por ejemplo las escuelas de cajas que la mayoría de los bancos ofrece, en donde conocen reglamentos y procesos, factor importante ya que son ellos quienes atenderán o darán todo tipo de información a clientes y no clientes que se acerquen a las oficinas o sean atendidos en el call center. Para conocer este desempeño de cada colaborador se hace referencia la implementación de un sistema de medición de satisfacción de clientes.

### **Brecha 4: La brecha de la comunicación**

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste”. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 41). Para cerrar esta brecha se deben evitar promesas exageradas a los clientes. Se requiere, más que todo, compromiso de los colaboradores cuando se inicia un nuevo negocio con clientes o no clientes, incluye dar todas las indicaciones necesarias para que el cliente tenga conocimiento del o los productos que están adquiriendo. Se deben evitar promesas exageradas al cliente.

## MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Ennew y Waite (2007) consideran que, “uno de los principios fundamentales del marketing, establece que, una organización puede mejorar su desempeño, asegurándose de que responde y satisface las necesidades de sus clientes.” (p. 355).

“Mantener a los clientes es tan o más importantes como generar nuevos”. (Bouzada, Franchi y Martino, 2010, pag. 91). Crear relaciones a largo plazo, generan ventajas:

- Es más efectivo y económico generar nuevos negocios con clientes actuales, mientras esté satisfecho con el servicio recibido, optará por adquirir más productos e intangibles en un mismo banco.
- Da iniciativa a la técnica boca a boca, los clientes actuales recomiendan productos y servicios a sus conocidos, amigos y familiares; por lo cual se podría realizar una campaña de referidos para clientes, que obtengan premios por generar nuevos negocios.
- Mientras más larga sea la permanencia de los clientes, más rentables se vuelven, al transcurrir los años de servicio para cada uno de ellos, crece la afinidad que éste tenga con su banco, así mismo su fidelidad y confianza.

A diferencia de los productos, es más complejo medir el nivel de satisfacción de los clientes que requieren de servicios, por lo que se sugiere implementar un sistema que permita definir y obtener resultados mensuales sobre el grado de satisfacción de cada cliente que atienden los cajeros y ejecutivos, en el día a día, mediante paneles en los cuales los usuarios puedan calificar la atención recibida en cualquier transacción o consulta. Esta calificación obtenida mensualmente se promediará y podrá ser considerada como uno de los objetivos que permitan evaluar anualmente a cada colaborador.

Al efectuar éste método de calificación, el cajero o ejecutivo tendrá más compromiso con la calidad de servicio que brinde a los clientes, ya que además de cumplir con el protocolo de atención, procurará en todo momento superar la expectativa que tenga cada usuario, buscando obtener el nivel de excelencia. Así mismo, el cliente notará que la entidad financiera a la que pertenece, le interesa conocer su nivel de satisfacción por la atención recibida, y sentirá que su apreciación, es importante y tomada en cuenta.

## **CONCLUSIONES**

El funcionamiento del banco enfocado en las tres dimensiones de calidad de servicios, permitirá que los clientes perciban una excelente atención en general, en el ambiente, aspectos físicos, y en el desenvolvimiento del personal al atender sus consultas o inquietudes.

Las instituciones financieras del país además de su red de oficinas, cuentan con altos estándares y herramientas tecnológicas que aportan con la facilidad de alcance y cercanía entre los clientes y cada banco. Por lo cual se considera que, fomentando el uso de los canales electrónicos, el cliente no tendrá la necesidad de acercarse a alguna oficina a realizar sus transacciones y la afluencia de personas en las agencias será en menor a la que actualmente se aprecia.

Con el objetivo de reducir la brecha del cliente, las brechas del proveedor deben permanecer cerradas, se deben considerar ciertos puntos e implementaciones que permitirán dar seguimiento a reclamos y requerimientos de clientes, y a su vez que la gerencia puedan tener acceso a esta información, evitará retraso en comunicar las resoluciones, reclamos vencidos; los colaboradores al poner en práctica el protocolo de servicio y mientras se sientan comprometidos a ofrecer al cliente una excelente atención, obtendrán día a día calificaciones positivas.

La calidad de servicio que reciben los clientes de cualquier tipo de empresa es un factor importante, que determina la aceptación, retención y fidelización de éste, por lo cual los bancos al orientarse hacia el cliente, buscan generar un alto nivel de satisfacción, factor que diferenciará a la institución que cumpla con los parámetros de servicios, de las otras.

Mientras existan clientes satisfechos por el servicio recibido, mayor será la oportunidad de ofrecer nuevos negocios a clientes actuales, se generarán relaciones a largo plazo, y ellos mediante la herramienta boca a boca, referirán los servicios y productos, generando negocios en clientes nuevos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bouzada, Franchi y Martino. (2010). *Estrategias de Marketing Financiero: Trabajo Monográfico*.

Bubillo y Blanco. (2014). *Estrategias de Marketing Sectorial*. Madrid: Esic Editorial.

Cubillo y Cerviño. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: Esic Editorial.

Denton, Keith. (1989). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Madrid.

*Ecuador Noticias*. (23 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.ecuadornoticias.com/2012/09/banco-pichincha.html>

Ennew y Waite. (2007). *Financial Services Marketing*.

Fondo Monetario Internacional. (1991). Washington D.C.

*FOROSECUADOR.EC*. (11 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/directorio/3388-www-bancopichincha-com>

Kotler y Keller. (2012). *Dirección de Marketing*.

Lovelock y Wirtz. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*.

Pérez Torres, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

Reinares y Ponzoa. (2002). *Marketing Relacional. Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid.

Rivera y Mas. (2015). *Marketing Financiero. Estrategias y plan de acción para mercados complejos*. Madrid: Esic Editorial.

Zeithaml, Berry y Parasuraman. (1993). *Calidad Total en la Gestión de los Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Zeithaml, Bitner y Gremler. (2009). *Marketing de Servicios*.